

Reijo Tolonen

Toimeksiantoprosessi ja sen johtaminen

Opinnäytetyö
Teknologiaosaamisen
johtaminen, YAMK
1.5.2024



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä: Tolonen Reijo

Työn nimi: Toimeksiantoprosessi ja sen johtaminen

Tutkintonimike: Teknologiaosaamisen johtamisen koulutus, YAMK

Asiasanat: Asiakastyytyväisyys, Palvelu, Kyselytutkimus, Tapaustutkimus, Toiminnan kehittäminen

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten nykyinen palvelutarjonta vastaa asiakkaan tarpeita. Tutkimuksella selvitetään, minkälaisia hyötyjä kehittämisellä voidaan saavuttaa ja millaisia ongelmia joudutaan mahdollisesti ratkomaan. Tutkimus tarjoaa tilaisuuden vaikuttaa toimeksiantoprosessin kehittämiseen yhteistyössä palveluntarjoajayrityksen kanssa. Opinnäytetyön tavoitteena on auttaa toimeksiantajayritystä kehittämään liiketoimintaansa ja parantamaan toimeksiantojen toteutusta sekä toimeksiantoprosessin läpivientiä. Palautteen perusteella pyritään luomaan vakioitu toimintamalli. Samalla selkeytetään suunnittelijan roolia ja tehtäviä toimitusprosessissa.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on asiakaskokemuksen kehittäminen ja toimeksiantojen laadun parantaminen. Lähinnä viitekehystä olevat aihealueet koskevat asiantuntijaorganisaatiota ja siihen liittyviä palveluita. Teoriaosuudessa käsitellään asiakassuhteita, arvolupausta ja palveluiden kehittämistä, uusien palveluiden luontia sekä osaamiseen liittyviä asioita. Teoreettisella ja toiminnallisella tasolla opinnäytetyö rajautuu toiminnan kehityskohteiden kartoittamiseen kyselytutkimuksen avulla sekä kehityssuunnitelman tekemiseen. Kehityssuunnitelmassa esille tulevat asiat pyritään viemään mahdollisimman paljon käytännön tekemiseen.

Tutkimuksessa tehdään vakioitu asiakastyytyväisyyskysely asiakasyrityksen työntekijöille. Tutkimus toteutettiin määrällisenä tapaustutkimuksena, johon sisältyy myös laadullisen tutkimuksen elementtejä. Kysymyslomakkeen kysymykset koostuivat monivalintakysymyksistä, jotka analysoidaan määrällisen tutkimuksen menetelmin sekä avoimista kysymyksistä, jotka analysoidaan laadullisen tutkimuksen menetelmin. Tuloksista nousee erityisesti esille, kohdekäyntien merkitys sekä aktiivinen yhteydenpito tilaajan kanssa. Kyselytutkimuksen avulla, tavoitteena on motivoida ja osallistaa henkilöstö palveluiden kehittämiseen. Tutkimuksella saatujen tulosten perusteella, tarkastellaan nykyisiä toimintatapoja ja aineistoa hyödynnetään kehityssuunnitelmissa. Työ tehdään liiketoiminnan kokonaisvaltaisen kehittämisen näkökulmasta.

Abstract

Author: Tolonen Reijo

Title of the Publication: Management of the assignment process

Degree Title: Technology Competence Management

Keywords: Customer satisfaction, Service, Survey research, Case study, Development of operations

The purpose of the research is to find out how the current service offering meets the customer's needs. The research will find out what kind of benefits development can achieve and what kind of problems may have to be solved. The research offers an opportunity to influence the development of the commissioning process in cooperation with the service provider company. The aim of the thesis is to help the commissioning company to develop its business and to improve the execution of assignments and the execution of the assignment process. Based on the feedback, we aim to create a standardized operating model. At the same time, the designer's role and tasks in the delivery process are clarified.

The theoretical framework of the research is the development of the customer experience and the improvement of the quality of assignments. The subject areas that are the closest to the reference framework concern expert organization and related services. The theory part deals with customer relations, value proposition and service development, creation of new services and issues related to expertise. On a theoretical and functional level, the thesis is limited to mapping the development targets of the operation using a survey and making a development plan. The aim is to put as much of the issues raised in the development plan into practice as possible.

In the study, a standardized customer satisfaction survey is conducted for the employees of the client company. The research was carried out as a quantitative case study, which also includes elements of qualitative research. The questions in the questionnaire mockup consisted of multiple-choice questions, which are analyzed using quantitative research methods, and open questions, which are analyzed using qualitative research methods. The results highlight the importance of target visits and active communication with the customer. With the help of a survey, the goal is to motivate and involve personnel in the development of services. Based on the results obtained from the research, the current methods of operation are examined and the material is utilized in the development directions. The work is done from the perspective of comprehensive business development.

Alkusanat

Tälle työlle on syntynyt tarve käytännön toiminnan haasteiden seurauksena. Kohdeyrityksessä on huomattu, että toimitusprosessi ei kaikilta osin vastaa suunniteltuja toimintamalleja. Tutkimuksella pyritään selvittämään tämänhetkisten toimintamallien toimivuus ja mahdolliset kehityskohdet. Kyselytutkimuksen palautteen perusteella pyritään luomaan vakioitu toimintamalli, joka ei ole riippuvainen tekijästä. Henkilöstö pyritään osallistamaan palveluiden kehittämiseen kyselytutkimuksen avulla. Tulosten perusteella kehitetään palveluita ja toimintamalleja paremmin vastaamaan käytännön tarpeita. Aineiston tuloksista nousee esille, millainen on palvelukokemuksen tämänhetkinen tila ja mitä kehitettävää siinä on.

Haluan kiittää tässä työssä tukena ollutta perhettä, joka on mahdollistanut tälle työlle tarvittavat resurssit erityisesti käytettävissä olevan ajan osalta. Tämän lisäksi haluan kiittää opinnäytetyön etenemisestä Kajaanin ammattikorkeakoulun yliopettajaa Risto Oikaria ja varsinaista opinnäytetyön ohjaajaa yliopettaja Petri Koposta pitkäjänteisestä tukemisesta ja ohjauksesta prosessin aikana. Lisäksi haluan kiittää Swecon Kokkolan toimistolta Mika Virtasta, joka on auttanut aiheen valinnassa ja tiiminvetäjä Teemu Vaksilaa tutkimuksen suunnittelussa. Haluan antaa suuren kiitoksen kohdeyrityksen henkilöstölle, joka aktiivisesti on osallistunut tutkimukseen. Ilman tätä aktiivisuutta, tutkimus olisi jäänyt varsin vaikeaksi toteuttaa ja otanta hyvin pieneksi. Toivon, että tällä työllä on merkitystä Swecolle palvelumuotoilun kehittämisessä pitkälle tulevaisuuteen. Ainakin se luo jonkinlaisen lähtökohdan, mistä aloittaa.

Kajaanissa 1.5.2024

Reijo Tolonen

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantaja	1
1.2	Kohdeyritys.....	3
1.3	Työn tarkoitus ja tavoite	3
1.4	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	5
1.5	Tutkimuksen kohde	7
2	Teoreettinen viitekehys.....	11
2.1	Asiantuntijaorganisaatio ja sen tarjoamat palvelut	11
2.2	Liiketoimintamalli.....	13
2.3	Organisaatioiden perustehtävä.....	16
2.4	Palveluliiketoiminta.....	18
2.5	Palvelun merkitys	19
2.6	Asiakaskokemus	19
2.7	Asiakastyytyväisyyden määrittely	22
2.8	Asiakassuhteet	24
2.9	Asiakassuhteiden kehittäminen	25
2.10	Palveluliiketoiminnan kehittäminen	28
2.11	Osaamisen kehittäminen	30
3	Tutkimusmenetelmä.....	33
3.1	Tapaustutkimus.....	33
3.1.1	Tapaustutkimuksen asetelmat	36
3.1.2	Määrällinen (kvantitatiivinen) tutkimus.....	37
3.1.3	Laadullinen (kvalitatiivinen) tutkimus	38
3.2	Tutkimusperiaate ja menetelmät.....	39
3.3	Tutkimuksellinen kehitystyö.....	39
4	Työn toteutus	42
4.1	Tutkimussuunnitelma.....	42
4.2	Tiedonhankintamenetelmät ja aikataulu	43
4.3	Kyselylomakkeen laatiminen ja kysymysten laajuus.....	44
4.4	Asiakastutkimuksen toteutus	46

4.5	Aineiston käsittely	47
4.6	Aineiston analyysi.....	48
5	Tutkimustulokset	51
5.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	51
5.1.1	Swecon asiakaslupaus	51
5.1.2	Swecon asiakaslupauksen toteutuminen.....	52
5.1.3	Suunnittelun myöhästyminen	53
5.1.4	Suunnittelun tehokkuus	54
5.1.5	Suunnittelun laatu.....	56
5.1.6	Suunnittelun laadun kehitys.....	56
5.1.7	Arvosana, suunnittelun laadulle.....	57
5.1.8	Arvosana, suunnittelun toimitusajalle	59
5.1.9	Suunnittelijoiden näkyvyys kentällä.....	61
5.1.10	Suunnittelussa tärkeintä	62
5.2	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	63
5.2.1	Millaista haittaa on myöhästymisistä seurannut?	64
5.2.2	Millaisia laatuongelmia on ilmennyt?	65
5.2.3	Toimeksiantoprosessin läpivienti.....	66
5.2.4	Suunnittelun kehittäminen	66
5.2.5	Suunnittelun toimivuus	67
5.2.6	Suunnitteluresurssit ja koordinoinnin toimivuus.....	67
5.2.7	Vapaa palaute.....	68
5.3	Tulosten reflektointi.....	69
6	Yhteenveto ja pohdinta	70
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	71
6.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	72
6.3	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet.....	75
	Lähteet	78
	Liitteet	

1 Johdanto

Työn lähtökohtana on Boliden Kokkola Oy:n ja Sweco Finland Oy Kokkolan yksikön puitesopimus. Sweco Finland Oy Kokkolan yksikkö on tarjonnut Bolidenille monipuolisesti erilaisia suunnittelu- ja dokumentointipalveluita. Opinnäytetyön kehittämistehtävä on rajattu koskemaan ainoastaan Boliden Oy:n Kokkolan tehtaalle tehtäviin toimeksiantoihin. Puitesopimuksen sisältö on pysynyt sisällöltään pääpiirteittäin samana jo useiden vuosien ajan. Molemmilla osapuolilla on halu tehdä vahvaa yhteistyötä näillä osa-alueilla ja samalla kehittää yhteistoimintaa. Yhteistyön jatkuminen ja sen kehittäminen on tärkeää molemmille osapuolille. Toiminnan tutkiminen ja kehittämistarve on noussut esille monissa yhteyksissä, kun on huomattu, että toimintatavoissa on suuria eroja. Tutkimuksella pyritään selvittämään, vastaavatko nykyiset palvelut kaikilta osin asiakkaan tarpeita ja löytyykö asiakkaalta uusia palvelutarpeita. Mikäli uusia palvelutarpeita tutkimuksessa nousee esille, niihin tulee löytää ratkaisu ja vastata sopivalla palvelutuotteella tai ratkaisumallilla. Uusilla ratkaisumalleilla on mahdollista parantaa, jo nykyisinkin pitkäjänteistä ja molempia hyödyttävää yhteistyötä.

1.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Sweco Finland Oy, joka on osa kansainvälistä Sweco-konsernia. (Kuva 1.) Sweco on kansainvälinen pörssiyhtiö, jonka pääkonttori sijaitsee Tukholmassa. Yrityksellä on työntekijöitä kaikkiaan 18 500, joista 3 000 työskentelee Suomessa. Vuonna 2022 liikevaihto 2,2 mrd. € ja toimipisteitä on 13 eri maassa. (Sweco 2024)



Kuva 1. Sweco konsernin toimipisteet 13 eri maassa (Sweco 2024)

Yritys tarjoaa asiantuntijapalveluita eri aloille, jotka ovat:

- Arkkitehtuuri ja kaupunkisuunnittelu
- Infra ja liikenne
- Johdon konsultointi
- Projektinjohto ja rakennuttaminen
- Talot ja kiinteistöt (Sweco 2024)

Sweco on toimitusprojekteilla tuloksensa tekevä yritys. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen toiminta koostuu pääosin projekteista saatavista tuotoista. Projektitoiminta on koko Sweco konsernin tärkein toimintamalli. Projektin hallinta nousee tämän johdosta erittäin tärkeään osaan. Palvelut kattavat koko prosessin, hankkeen esiselvityksistä aina kohteen valmistumisen jälkeisiin laadunvarmistus- ja ylläpitopalveluihin asti. Sweco Finland Oy:n osaamista ovat konsultointi-, suunnittelu- ja projektinjohtopalvelut. Pääliiketoiminta-aloja ovat energia, akku- ja kaivosteollisuus, kemianteollisuus, petrokemianteollisuus sekä metsäteollisuus. Markkinasegmenttejä ovat myös kemikaaliturvallisuus, kiertotalous, bioteollisuus, elintarviketeollisuus, kemikaali- ja lääketeollisuus sekä valmistava teollisuus. Vuosittain noin 600 asiantuntijaa työskentelee 1 600 projektin parissa 900 asiakkaalle. (Sweco 2024)

1.2 Kohdeyritys

Tutkimuskohteeksi valikoitui yritys, jonka kanssa on ollut pitkä yhteistyö ja sitä kautta tuttu toimintaympäristö. Tämän lisäksi valintaan on vaikuttanut puitesopimus, jonka takia yhteistyö on pitkäjänteistä ja laajaa. Kohdeyrittäjällä on myös halu kehittää yhteistyötä ja hakea parempia ja tehokkaampia toimintamalleja.

Boliden Kokkola on sinkkitehdas, joka on Euroopan toiseksi suurin sinkkitehdas. Tehdas sijaitsee Kokkolassa Keski-Pohjanmaalla. Vuosituotanto on n. 300 000 tonnia. Tehtaan tuottamaa korkealaatuista sinkkiä käytetään moniin teollisuuden tarpeisiin kuten esimerkiksi autoihin, paristoihin, erilaisten metallirakenteiden sinkitykseen, rakentamiseen, siltoihin ja moniin muihin nyky-yhteiskunnan tarpeisiin. (Boliden 2024)

Kokkolan tehtaalla on vuosikymmenten kokemus sinkin tuottamisesta ja sitä kautta vankka osaaminen taustalla. Pitkäaikaisen- ja pitkäjänteisen toiminnan ansiosta toiminta on vakaata sekä toimintaa kehitetään jatkuvasti, jotta yritys pysyisi alan edelläkävijöiden joukossa jatkossakin. (Boliden 2024)

1.3 Työn tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyö tehdään kohdeyrittäjän ja toimeksiantajayrittäjän tarpeeseen. Työn tarkoituksena on auttaa toimeksiantajayrittäjää kehittämään liiketoimintaansa ja parantamaan toimeksiantojen toteutusta ja toimeksiantoprosessin toimivuutta. Tutkimustyö on saanut alkunsa toimeksiantajayrittäjän tarpeesta tutkia asiakastytyvääisyyttä. Kyselytutkimuksen avulla on tarkoitus löytää kohdeyrittäjältä uusia ideoita toiminnan kehittämiseksi ja palvelun parantamiseksi.

Tutkimus tarjoaa asiakkaalle tilaisuuden vaikuttaa toimeksiantoprosessin kehittämiseen yhteistyössä palveluntarjoajayrittäjän kanssa. Tulosten perusteella pyritään luomaan selkeä toimintamalli toimeksiantoprosessin läpiviemiseksi, jossa kaikissa tilanteissa toimitaan samalla tavalla, henkilöistä riippumatta. Työn tavoitteena on toimintamallien yhdenmukaistaminen ja kehittäminen.

Kumpikin osapuoli on halukas selvittämään, onko mahdollista löytää joitain uusia toimintamalleja, jolla tekeminen saataisiin vielä paremmaksi. Mikäli tulosten perusteella uusia ideoita nousee esille, näistä valitaan tärkeimmät kehityksen kohteiksi ja tutkitaan mitä hyötyjä niillä saavutetaan ja kuinka ne ovat toteutettavissa.

Swecon näkökulmasta, tavoitteena on kehittää tarjoamiaan palveluita. Tämän lisäksi halutaan tuoda myös asiakasyritykselle paremmin tiedoksi, millaisia palveluita on tarjolla. Harvemmin käytetyt palvelut, eivät välttämättä ole tiedossa eikä niitä sen takia osata hyödyntää. Palvelutarjonnan tehokkaampi ja laajempi hyödyntäminen hyödyttää molempia osapuolia. Peruspalveluiden osalta palvelutarjonta on pysynyt samana jo useiden vuosien ajan ja niiden hyödyntäminen on tuttua. Tutkimuksen tavoitteena on löytää mahdolliset uudet palvelutarpeet ja löytää niihin ratkaisu. Juuri sopivilla tarpeeseen suunnitelluilla palveluratkaisuilla saadaan entisestään lujitettua asiakassuhdetta.

Opinnäytetyön tavoitteena on saada työn tulokset osaksi uuden työntekijän perehdytystä. Uuden suunnittelijan perehdytys oikeisiin toimintamalleihin heti alussa on tärkeää, että oikeat toimintatavat ovat hallussa heti, kun aloittaa työt yrityksessä. Käytänteiden yhdenmukaistaminen helpottaa ja nopeuttaa osaltaan myös kaikkien suunnittelijoiden tekemistä. Kun rutiinit ovat joka toimeksiannossa aina samat, niin se nopeuttaa työn tekemistä eikä aikaa kulu turhaan siihen, että joudutaan miettimään kuinka mikäkin vaihe työstä tulee tehdä. Hyvin hoidetulla perehdytyksellä on työyhteisön toimivuuden ja tuloksen kannalta merkitystä. Liiketoiminnan kannalta on merkitystä sillä, miten pian uusi henkilö pääsee osaksi työyhteisöä. Huolellisesti toteutettu perehdyttäminen osoittaa myös kiinnostusta uutta työntekijää ja hänen osaamistaan kohtaan.

Työyhteisöjen kasvamisen sekä työtehtävien vaatimustason kasvamisen myötä suunnitelmallisempi perehdyttäminen on korostunut. Lyhytkestoinen työhön opastaminen ei yksistään enää riitä, sillä työntekijän pitää omien työtehtäviensä lisäksi ymmärtää myös työnantajan organisaation toiminnasta ja olemassaolosta. Perehdyttämisestä on tullut monimuotoisempi ja laajempi kokonaisuus. (Kupias & Peltola 2009, 13)

Juuti & Vuorelan mukaan, perehdyttämisen yhtenä keskeisimpänä tavoitteena on saada uusi työntekijälle tuntemaan itsensä tervetulleeksi uuteen työpaikkaan sekä kokea itsensä tärkeäksi osaksi uudessa työyhteisössä. (Juuti & Vuorela 2015, 63) Tällöin perehdyttämisen avulla autetaan

uutta työntekijää pääsemään jouhevasti mukaan tehokkaaseen työntekoon, työorganisaation jäseneksi sekä kokemaan itsensä tervetulleeksi uuteen työpaikkaan. (Viitala 2013, 193)

Eklund kertoo kirjassaan, että uuden työntekijän on opittava monia uusia taitoja ja toimintatapoja, pärjätäkseen hyvin uudessa työtehtävässään. Pitää myös oppia toimimaan yhteistoiminnassa organisaation muun henkilöstön kanssa. Perehdyttäminen on uusien asioiden oppimista sekä tiedon soveltamista, jossa uuden työntekijän lisäksi myös työyhteisön täytyy omaksua uutta tietoa, olla valmiina muuttamaan nykyisiä toimintatapojaan sekä mukautua tulokkaan mukanaan tuomaan muutokseen. Kun perehdyttämisen molemmat osapuolet tutustuvat toisiinsa riittävästi, pystyvät he ymmärtämään toisiaan sekä tekemään työtä tehokkaasti yhdessä. Tällöin perehdyttämisen avulla mahdollistetaan niin uuden työntekijän kuin myös työnantajan oppiminen ja kehittyminen. (Eklund 2018, 25-26)

1.4 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tutkimusongelmana on löytää keinoja, joilla voidaan tukea suunnittelijoita suorittamaan toimeksiannoista paremmin ja tehokkaammin. Tehtävänasettelua ajatellen, tutkimuksen toteutustapa suunnitellaan niin, että se on toteutettavan tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukainen ja soveltuu tutkimukseen. Tutkimuksella selvitetään toimeksiantajan ja kohdeyrityksen näkemyksiä siitä, minkälaisia hyötyjä kehittämisellä voidaan saavuttaa ja millaisia ongelmia joudutaan mahdollisesti ratkomaan. Tutkimuskysymyksiä on pohdittu yhteistyössä toimeksiantajayrityksen tiiminvetäjien kanssa. Tässä tutkimuksessa on haettu vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin:

- Onko suunnittelun myöhästyminen aiheuttanut haittaa tilaajalle?
- Oletko kohdannut suunnittelun laatuongelmia?
- Millaiset asiat ovat suunnittelussa tärkeintä?

Yksi tutkimuksessa selvitettävistä asioista on, toteutuuko yrityksen asiakaslupaus. Kysymyksellä selvitetään ovatko kyselyyn osallistuneet kuulleet asiakaslupauksesta koskaan ja jos on, niin toteutuuko se heidän mielestä.

”On helposti lähestyttävä ja sitoutunut kumppani, jolla on arvostettua osaamista.”

- Kanssamme on aina helppo tehdä yhteistyötä
- Olemme aidosti sitoutuneita liikekumppaneihimme
- Tarjoamme arvostettua ja asiakkaan tarpeiden mukaista osaamista. (Sweco 2024)

Vastausten pohjalta selvitetään kuinka hyvin asiakslupaus vastanneiden mielestä toteutuu. Vastausten perusteella voidaan myös miettiä mitkä asiat voidaan tehdä paremmin lupauksen täyttymiseksi.

Opinnäytetyön tarkoituksena on valittuihin tutkimus- ja kehitysmenetelmiin pohjautuen sekä aiheeseen liittyvän kirjallisuuden kanssa, selvittää nykyiset toimintatavat kohdeyrityksessä. Pyrkimyksenä on, että työskentelymenetelmät ovat henkilöstöä osallistavia ja motivoivia. Henkilöstö pyritään sitouttamaan kehityssuunnitelman mukaisten toimenpiteiden toteuttamiseen opinnäytetyön jälkeen.

Teoreettisella ja toiminnallisella tasolla opinnäytetyö rajautuu toiminnan kehityskohteiden kartoittamiseen kyselytutkimuksen avulla sekä kehityssuunnitelman tekemiseen. Työ tehdään liiketoiminnan kokonaisvaltaisen kehittämisen näkökulmasta. Kehityssuunnitelmassa esille tulevat asiat pyritään viemään soveltuvien osien lisäksi käytännön tekemiseen.

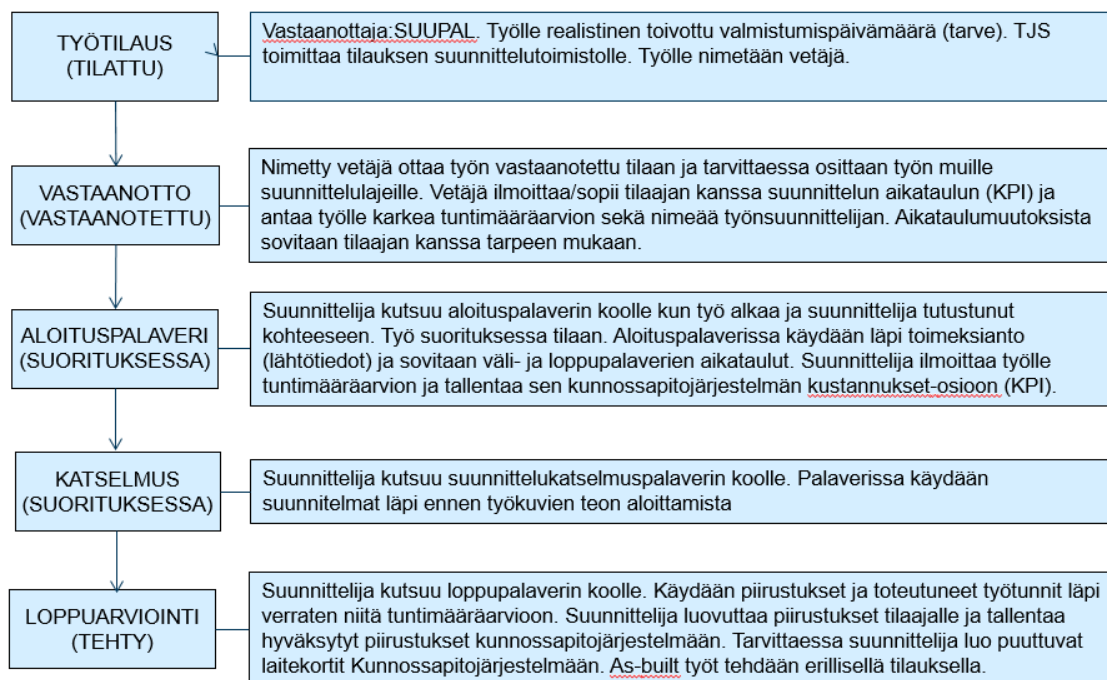
Kiertoprosessia hiotaan yhdessä kohdeyrityksen kanssa ja lopullinen käytäntö muodostunee myöhemmin. Näiden käytänteiden suunnittelussa käytetään hyväksi tutkimustuloksia, jonka perusteella voidaan toimintamalleja päivittää haluttuun suuntaan. Ohjeistukseen toivotaan selkeytyvän tämän tutkimuksen myötä.

Varsinaisena tutkimuskysymyksenä voidaan pitää, ”Miten toimitusprosessia tulee kehittää”? Tämän ydinkysymyksen ympärille rakentuu koko tutkimustyö. Tämän pääkysymyksen lisäksi on vielä alakysymyksiä, joiden tarkoituksena on täsmentää tutkimuskysymystä. Kysymykset ovat suunniteltu niin, että niillä saadaan selvitettyä mihin asioihin halutaan vastauksia ja mitä halutaan tietää. Tarkalla kysymysten määrittelyllä saadaan rajattua työ paremmin ja voidaan keskittyä tutkimuksen kannalta olennaisiin asioihin, eikä työ lähde rönsyilemään epäolennaisiin asioihin. Kysymysten asettelulla on tärkeä merkitys ja se kertoo mitä tutkimuksessa ollaan tekemässä ja mistä näkökulmasta.

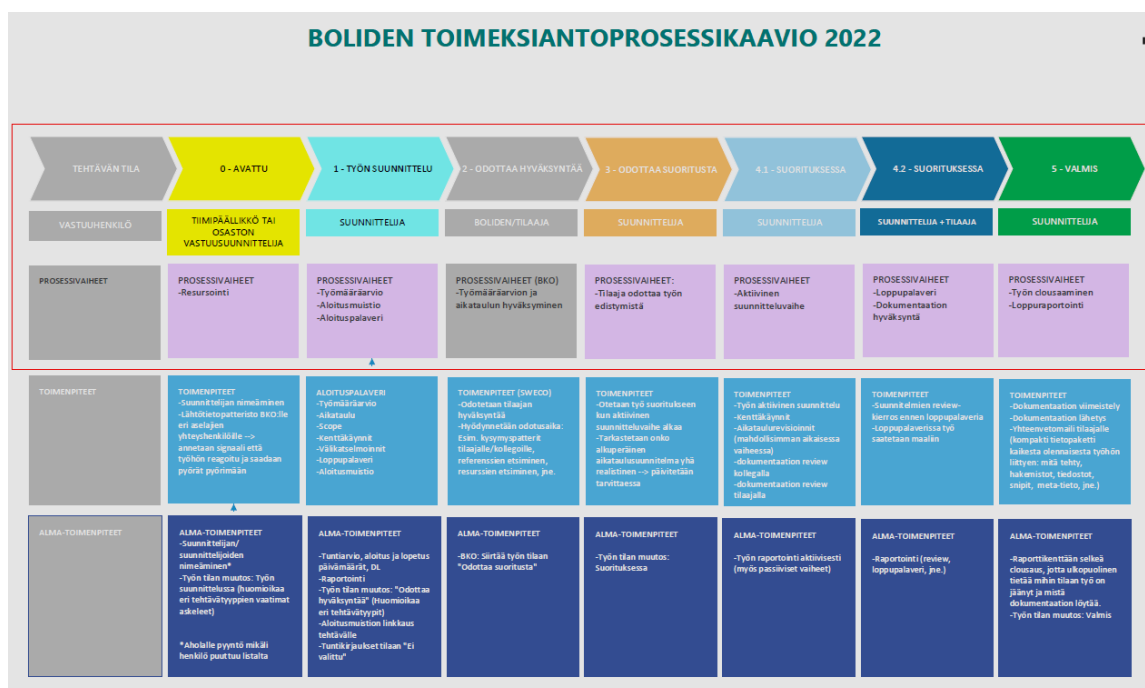
1.5 Tutkimuksen kohde

Tutkimuksen kohteena on toimeksiantoprosessin läpivienti, sen nykytila ja tulevat kehityskohdeet. Tutkimuksella selvitetään kuinka asiakasyrityksen työntekijät kokevat toimeksiantoprosessin toimivuuden tällä hetkellä. Kuvassa 2. ja 3. on esitetty, kuinka suunnittelutilauksen toimeksianto tulisi edetä ja mitä työvaiheita prosessin etenemiseen kuuluu. Tutkimuskohde on tällä hetkellä ajankohtainen ja tukee yrityksen strategiaa. Kohdeorganisaatiossa toimitaan asiakasrajapinnassa, jossa etusijalla on aina asiakas ja asiakkaan tarpeet.

SUUNNITTELUTILAUKSEN TOIMEKSIAANTOPROSESSI



Kuva 2. Toimeksiantoprosessin työvaiheet



Kuva 3. Toimeksiantoprosessikaavio

Suunnittelijan tehtävät

Suunnittelijan tehtäviin kuuluvat tietyt työvaiheet, jotka suunnittelijan tulee toteuttaa. Tietyt tehtävät tulee toteuttaa aina, kun otetaan uusi työ vastaan. On tärkeää, että projekti käynnistetään oikein ja aina samalla tavalla, työstä riippumatta.

1. Työtilaus tehty.

- Tehtävän tila: AVATTU, palveluntoimittajana Sweco, työtilauksen osittaminen tarvittaessa
 - Osaston exclusiivi tai tiimin vetäjä vastaanottaa työn, vastuusuunnittelijan nimeäminen, alustava tunti-arvio ja henkilömäärä
- Työnmääräin tallennetaan P-asetalle.

Tehtävän tila: **TYÖN SUUNNITTELUSSA**, työn numeron avaaminen Maconomyyn

2. Vastuusuunnittelija ottaa työn vastaan

- Suunnittelija varmistaa lähtötiedot, tarkentaa tavoitteet ja selvittää muut tarvittavat lisätiedot tilaajalta. Työn aloitustilaisuus.
- Työkansion avaaminen, dokumenttien tallentaminen työkansioon

Päivitetään tarkennettu tuntiarvio ja tilaajan kanssa sovittu toimituspäivämäärä Almaan

Tehtävän tila: **ODOTTAA hyväksyntää tai suoraan odottaa SUORITUSTA**

3. Vastuusuunnittelija aloittaa työn

- Suunnittelija aloittaa tehtävän kuormitussuunnitelmansa mukaisesti.

Tehtävän tila: **SUORITUKSESSA**

Työn etenemän **raportointi**, tuntikirjausten kohdistaminen ja tuntikäytön sekä aikataulun viikottainen seuranta

Suunnittelun tilannekatsaukset ja dokumenttien välikatselmointi yhdessä asiakkaan kanssa: Periaatteiden tai vaihtoehtojen esittely ja etenemästä sopiminen ennen detail -suunnitteluun jatkamista

- Lisä- ja muutostöiden sopiminen, kirjaukset **tehdyt toimenpiteet** -kenttään, tuntiarvion päivittäminen tarvittaessa.

4. Työ valmis

- Työn lopputuloksen esittely tilaajalle ja toimituksen / dokumenttien hyväksyttäminen.

Piirustusten siirto U:\KONE\ -kansioon, sovittujen dokumenttien toimittaminen tilaajalle.

Työn päättäminen, tuntikirjausten varmistaminen. Oman suorituksen tarkastelu (tuntiarvion ja aikataulun toteutuminen, muut havainnot)

Tehtävän tila: **VALMIS**

Työn suoritusvaihe

- Työlle nimetty vastuusuunnittelija (Alma: Palveluntoimittajan tekijä) varmistaa työhön tarvittavat lähtötiedot, kertaa ja tarvittaessa tarkentaa työn tavoitteet, tuntiarvion sekä lopputuloksena syntyvän dokumentoinnin tason ja toivotun toimituspäivämäärän.
- Luodaan työkansio BKO:n U-asemalle: U:\Projektit\202x\osasto\työlaji\hake-
mistoon. Työkansion nimen tulee olla muotoa: Alma-työnumero/tehtävän nimi
(esim. 409123456/KONEENOSA KONEESEEN)

- Ellei työn aloituspalaveria ole toteutettu työn suunnitteluvaiheessa, niin viimeistään tässä vaiheessa suunnittelija ottaa yhteyden työn tilaajaan ja järjestää aloituspalaverin. Tilaajan kanssa tulee sopia aikataulut, välitarkastelupisteet ja katselemoinnit sekä päivitetään tuntimääräarvio tarkennettujen lähtötietojen perusteella.
- Päivitetään Alma-tietokentät ja kirjataan keskeiset lähtötiedot ja tapahtumat raporttikenttään. Lähtötietojen dokumentit ja mahdollinen tapaamisesta laadittu erillinen muistio tai toimeksiantolomake tallennetaan U-aseman työkansioon.
- Varmistetaan että työlle on avattu Maconomy työnnumero tai päätyön vaihe (task), jolle viikkoraportin tuntikirjaukset tehdään.
Työn suorituksen aikana ylläpidetään Alman raporttikenttää kaikkien työn etene-
miseen vaikuttavien asioiden kirjaamiseksi. Isommissa projekteissa palaverimuisti-
ot ja pienemmissä töissä Alman raporttityökalu.
- Muutokset työn alkuperäiseen tavoitteeseen tai laajuuteen tulee aina kirjata selkeästi muistioon/raporttiin sekä muutoksen vaatima työmäärä hyväksyttävä asiakkaalla. Päivitetään budjetti Maconomyyn (=lisä- ja muutostyöt).

2 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä on asiakaskokemuksen kehittäminen ja toimeksiantojen laadun parantaminen. Viitekehukseen tarvittava teoria on haettu erilaisia palveluita koskevilta aihealueilta. Lähinnä viitekehystä olevat aihealueet koskevat asiantuntijaorganisaatiota ja siihen liittyviä palveluita. Tämän lisäksi teoriaosuudessa käsitellään asiakassuhteita, arvolupausta ja palveluiden kehittämistä, uusien palveluiden luontia sekä osaamista koskevia asioita. Palvelut, joita toimeksiantajayritys tarjoaa asiakasyritykselle, ovat eri suunnittelualojen suunnittelu- ja dokumentointipalveluja. Palveluiden toiminnasta saadaan tietoa tämän tutkimuksen avulla.

”Palvelut ovat sellaisia, joita voi ostaa ja myydä mutta ei pudottaa varpaille” (Grönroos 2010, 77). Kaikki palvelut eivät ole selkeästi määritettävissä, vaikka niiden yhteinen peruspiirre on aineettomuus (Sipilä 1992, 17).

Tutkimuksen avulla pyritään henkilöstö aktivoimaan ja osallistamaan palveluiden kehittämiseen. Kehityskohteiden kartoittaminen yhdessä työntekijöiden kanssa on luonteva valinta tähän kehityshankkeeseen. Asiakaskokemuksen tärkeys yrityksen menestystekijänä on ymmärretty kohdeorganisaatiossa ja se perustuu kokonaisvaltaiseen asiakasymmärrykseen. Tällä tavalla palveluntarjoaja sekä asiakasyritys voivat osallistua palveluiden kehittämiseen ja heidän ajatuksensa, toiveensa sekä ideansa otetaan kehittämistyössä huomioon. Tällä on merkitystä myös siihen, kuinka työntekijät kokevat sen, kuinka heidän toiveensa otetaan huomioon ja arvostetaanko heidän mielipidettään.

2.1 Asiantuntijaorganisaatio ja sen tarjoamat palvelut

Tutkimustehtävän toimeksiantaja on tyypillinen asiantuntijaorganisaatio, jonka liiketoiminta perustuu erilaisten palvelujen ja asiakasratkaisujen tuottamiseen. Toimeksiantojen luonne vaihtelee, joten käytettävissä tulee olla eri alojen asiantuntijoita. Tunnusomaista asiantuntijatehtävissä on, että niissä yhdistyy ongelma, joka vaatii ratkaisun. Työ edellyttää sitä, että asiaa ajatellaan uudelta kantilta, jota kautta pyritään saamaan ratkaisu. Innovointi ja luovien ratkaisujen käyttäminen on tunnusomaista ongelmien ratkaisua haettaessa ja päämäärään pääsyyssä. Uusilla innovaatioilla saadaan myös kehitettyä toimintamalleja ja voidaan hylätä vanhoja, joista kenties on jo

aika ajanut ohi. Asiantuntijan työ vaatii ongelmanratkaisukykyä ja itsenäistä päämäärätietoista otetta työn läpiviemiseksi. Suunnittelu- ja asiantuntijaorganisaatiossa on pyrkimys kohdentaa osaamisensa ydintehtävään, eli palveluiden tarjoamisen asiakkaalle. Näin myös asiakasyritys voi keskittyä ydintehtäväänsä ja ulkoistamaan tehtäviä, jotka eivät kuulu ydinliiketoimintaan. Palveluiden käytön päämääränä on selkeyttää ja suoraviivaistaa toimitusprosesseja. Hyvällä palvelulla on suoraan vaikutusta myös yrityksen taloudelliseen kannattavuuteen ja kilpailukykyyn markkinoilla, palvelu tuo lisäarvoa niin sen käyttäjälle kuin sen tuottajalle.

Sipilän luonnehdinnan mukaan, useat palveluyritykset eroavat asiantuntijaorganisaatiosta juuri rutiinin omaisilla toistuvilla työtehtävillä. Palveluorganisaatiot eivät siis välttämättä ole asiantuntijaorganisaatioita, mutta asiantuntijaorganisaatiot ovat aina palveluorganisaatioita. (Sipilä 1992, 13) Asiantuntijapalveluiden tarve ei välttämättä ole edes asiakkaan tiedossa. Asiantuntijan on pystyttävä tarjoamaan asiakkaalleen sen tarvitsema palvelu, eikä asiakas ymmärrä sitä välttämättä edes halunneensa. Asiantuntijan on pystyttävä säästämään asiakas tulevaisuuden ongelmilta asiantuntemuksellaan. (Sipilä 1992, 19)

Sipilän mukaan, asiantuntijapalvelut ovat yleensä asiantuntijan ja asiakkaan yhteistuotantoa. Asiantuntijapalvelut ovat työtä, jota tehdään toisen puolesta. Ne ovat vaativia palveluja, joita henkilö ei osaa tai voi tehdä itse. Palvelut vaativat usein pitkää koulutusta sekä laajaa kokemusta ja voimallista paneutumista ongelmaan. (Sipilä 1992, 20) Asiakkaan tulee olla prosessissa aktiivisesti mukana, jotta asiantuntija voi onnistua työssään. Asiakkaan on oltava valmis antamaan tietoja yrityksestään ja jopa itsestään, että asiantuntija voi parhaansa mukaan tehdä työtä. Asiantuntijan tulee olla eettinen työssään ja säilyttää keskinäinen luottamus asiakkaan kanssa. (Sipilä 1996, 29-31)

Asiantuntijapalvelun tarkoituksena on ratkaista asiakkaan ongelma. Poikkeuksena palveluorganisaatiosta asiantuntijaorganisaatiossa työ vaatii erityistä osaamista ja on vaativaa. Usein nuoret asiantuntijat työskentelevät enemmän taustalla. Eroa on myös hinnoittelussa. Asiantuntijapalvelussa asiakas maksaa usein saamansa hyödyn perusteella. Tuotteesta maksat saman hinnan, on hyöty suuri tai pieni. (Pesonen 2007, 28) Asiantuntijapalveluilla myydään tietoa, osaamista, tunteita sekä ratkotaan monimutkaisia ongelmia ja kehitetään uutta (Sipilä 1998, 12). Asiantuntijuus on suhteellista, asiantuntija osaa asiansa paremmin kuin asiakas, mutta voi samaan aikaan olla

apulainen toiselle asiantuntijalle. Johtajat usein motivoivat työntekijöitään kehumalla heidän asiantuntemustansa ja osaamista, tehtävästä riippumatta. Uusilla aloilla asiantuntijuuden saavuttamiseen riittää lyhyt työura, mutta perinteisillä aloilla tähän voi mennä 10-20 vuottakin. (Sipilä 1998, 13)

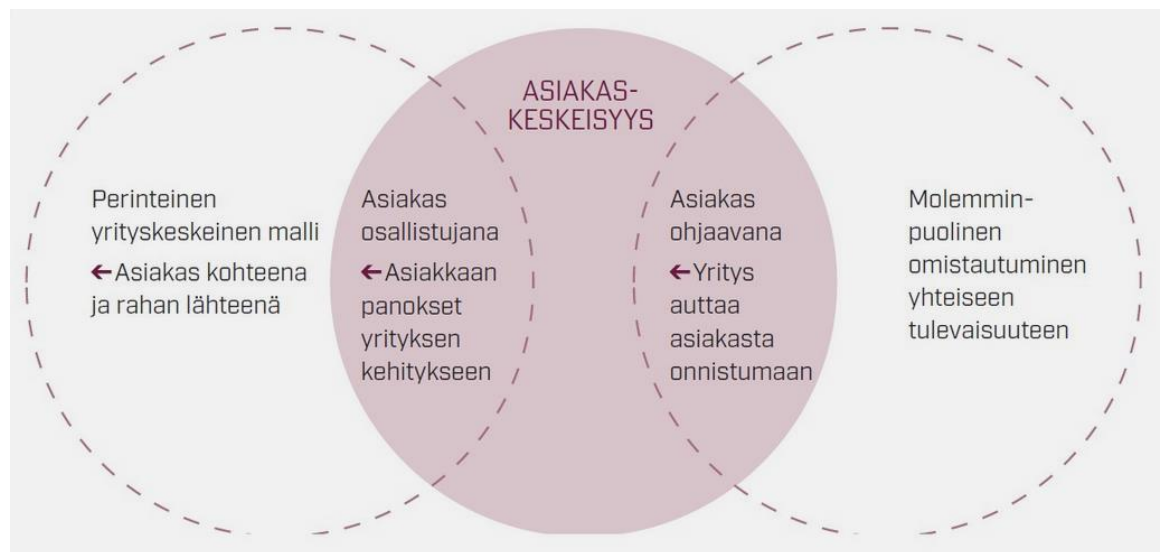
Toimeksiantojen ja projektien hoitaminen on asiantuntijatyön perusluonne. Kustannukset ja palvelunlaatu voi johtaa seuraavan toimeksiannon myyntiin. Onnistunut projektitoiminta on yksi asiantuntijapalveluiden perusta. (Sipilä 1992, 197) Yrityksen on tiedostettava liiketoimintamalli ja sen kohderyhmä. Liiketoimintamallin pohjana toimii asiakaslupaus, jossa vastataan seuraaviin kysymyksiin: Mitä, milloin, miten ja kenelle? Mitä tarkemmin näihin kysymyksiin kyetään vastaamaan, sen paremmin se heijastuu asiakastytyväisyyteen. Nämä kysymykset toimivat myös perustana työntekijälle, hänen ymmärtääkseen yrityksen visiota. (Hurme & Österberg-Hurme 2017, 32)

2.2 Liiketoimintamalli

Hänti kertoo kirjassaan, kuinka asiakaskeskeisessä liiketoimintamallissa asiakas toimii jatkuvassa dialogissa yrityksen kanssa, ja tässä usein syklisessä suhteessa tekeminen muovautuu samalla pitkin matkaa. Tällöin voidaan tunnistaa erilaisia malleja, joista osa miellyttää muitakin asiakkaita ja näin ne jäävät elämään pidemmäksi aikaa kuin toiset, jotka räätälöityvät asiakaskohtaisiksi. Näin ollen yrityksen toiminta muovautuu asiakkaiden kanssa yhteistyössä ja näin yksittäisen asiakkaan kanssa löydetystä toimintatavasta voidaan skaalata useille asiakkaille sopiva malli. Asiakastoimintamallissa jatkuva syöte on tarjolla yritykselle asiakasrajapinnasta, jos sitä vain arvostetaan ja halutaan hyödyntää. (Hänti 2021, 106)

Asiakkaan rooli voi määrittää yrityksen liiketoimintamallia kolmella tavalla. Ensimmäinen toimintamalli on perinteinen yrityskeskeinen liiketoimintamalli, jossa asiakkaan rooli on toimia kohteena, joka tuottaa ensisijaisesti vain voittoa yritykselle. Alla olevan kuvan keskimmaisessä mallissa asiakkaan osallistuminen muuttaa toimintamallia tuoden ulkopuolisen resurssin yrityksen liiketoimintamallin kehittämiseksi. Keskimmäisen kehän oikealla puolella asiakaskeskeisyys on noussut jo vahvempaan asemaan, asiakkaan toimiessa liiketoimintamalleja ohjaavana. Tällöin voidaan puhua jo asiakastoimintamallista, jossa yritys pyrkii auttamaan asiakasta tunnistamaan

tarpeensa pidemmälläkin tähtäyksellä ja näin auttamaan asiakasta onnistumaan. Oikeanpuolimmaisessa mallissa asiakas ja yritys ovat astuneet kohti symbioosia, jossa omistautuminen yhteiseen hyvinvointiin on tulevaisuutta kuvan 4. mukaisesti. Kaikissa näissä toimintamalleissa yrityksen on kuitenkin saatava tuottoa, jotta toiminta voisi jatkua. Asiakastoimintamallin tarkoitus ei siis ole vetää pohjaa pois kannattavalta yritystoiminnalta - päinvastoin tavoitteena on pitkälläkin tähtäyksellä kannattava toiminta, johon kumpikin osapuoli on omistautunut. (Hänti 2021, 107)



Kuva 4. Asiakkaan rooli liiketoimintamallien päälinjoissa. (Hänti 2021, 107)

Liiketoimintamallilla kuvataan yleensä käytännössä sitä, miten yritys toimii tehdäkseen tulosta - mitä myydään ja kenelle, miten se toteutetaan ja mistä oma siivu tehdään. Liiketoimintamalleissa on keskeistä se, miten yritys saa tuloja ja tuottaa voittoa. Tällöin asiakas on enemmänkin kohde, jolle ratkaisuja myydään ja jolta pyritään saamaan rahaa, enemmän kuin ratkaisujen tuottaminen kustantaa yritykselle. (Hänti 2021, 75) Häntin mukaan, liiketoimintamallin innovoinnissa on kyse siitä, että arvon muodostamisen rakennetta ja logiikkaa muutetaan. Liiketoimintamallin uudistaminen voi lähteä liikkeelle jostakin sen osasta, esimerkiksi arvolupauksesta, toiminnan organisoinnista, tarvittavista resursseista tai asiakassuhteen muutoksesta. Tärkeää on ensin tunnistaa, mikä näistä muodostaa liiketoimintamallin heikoimman lenkin ja paneutua sen aiheuttamien esteiden tai rajoitusten poistamiseen. Olennaista on, että liiketoimintamallin osien välillä on keskinäinen riippuvuus, eli jos arvolupaus muuttuu, on myös toiminnan organisoinnin ja resurssien

käytön muututtava. Näin ollen yleensä ei riitä, että tarttuu liiketoimintamallin yhteen heikkouteen, vaan on nähtävä sen heijastuminen kokonaisuuteen, jotta vältetään vain siirtämistä heikkoutta johonkin toiseen kohtaan. (Hänti 2021, 79-80)

Keskeistä liiketoimintamallin innovoinnissa on se, miten sen arvo näkyy asiakkaalle. Tämän arvoehdotuksen pitää viestittää asiakkaalle se, miten kyseinen ratkaisu auttaa häntä siinä, mitä hän on tekemässä, mitä se hänelle antaa ja merkitsee sekä miten hänen sen hankkimiseksi ja hyödyntämiseksi pitää toimia. Arvoehdotus muovautuu siis asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa täsmennyksen arvolupauksiksi. Näihin lupauksiin asiakas perustaa odotuksensa ja sen arvioinnin, miten yritys lupauksensa lunastaa. Tämä taas vaikuttaa siihen, syntyykö asiakassuhteesta pysyvä vai ei. (Hänti 2021, 82)

Liiketoimintamallien innovointia voidaan ryhmitellä myös sen mukaan, onko kysymyksessä vain yritykselle itselleen vai koko toimialalle uusi asia. Kun yritys lähtee innovoimaan omaa liiketoimintaansa sisäisen tehostamistarpeen vuoksi, muutoksia toteutetaan yleensä vähän kerrallaan. Yksittäisten askelien ja kokeilujen jälkeen hyväksytään tai hylätään muutoksia niistä saadun palautteen ja kokemusten perusteella. Tällöin puhutaan liiketoimintamallin evolutionäärisestä innovoinnista ja esimerkkinä tällaisesta voidaan mainita modulaarimalli, jossa asiakkaalle ”räätälöitävä” ratkaisu koostuu todellisuudessa palasista, jotka ovat yritykselle standardeja tai lähes standardeja. Näitä ratkaisukomponentteja on oltava riittävän suuri määrä, jotta asiakas kokisi saavansa täsmäratkaisun omaan tarpeeseensa. Tätä mallia voidaan uudistaa ajan myötä tuomalla siihen uusia moduuleja, jotka mahdollistavat yhä yksityiskohtaisemman asiakaskohtaisen räätälöinnin. (Hänti 2021, 82)

Toisena vaihtoehtona yritykselle itselleen uudesta toimintamallista on se, kun yritys sopeutuu markkinoiden muuttuneeseen tapaan toimia. Tällöin muut toimijat ovat jo muuttaneet aiempaa vallitsevaa toimintatapaa ja nyt yrityksessä on havaittu, että se ei voi enää toimia perinteisellä tavalla. Yrityksen on kyettävä tunnistamaan ne toimintamallit, joita alan yritykset ovat ryhtyneet toteuttamaan ja yrittää selvittää kilpailussa kopioimalla osin tai kokonaan muiden luomia malleja. (Hänti 2021, 82)

Markkinatutkimukset, asiakastyytyväisyystutkimukset, palautekanavat ja muut keinot kerätä tietoa markkinoilta, asiakkaista ja kilpailijoista ovat toki olleet kauan tärkeitä työkaluja liiketoiminnasta vastaaville ihmisille. Tärkeintä on kuitenkin katsoa tilastojen taakse ja ymmärtää asiakkaan maailmaa ja ajattelua ihmisenä ja päättäjänä tietoineen, tavoitteineen, tunteineen, motivaatioineen ja pelkoineen. Kehittämisympäristössä on hyvä maltaa koulua toimintamallia testaamalla, keräämällä asiakkaalta palautetta, oppimalla ja parantamalla edellistä versiota. Kyse on asiakkaiden kanssa yhdessä toteutettavasta ja toistettavasta prosessista, jonka tavoitteena on löytää sellainen asiakastoimintamalli, johon kummankin osapuolen on mielekästä sitoutua ja omistautua. (Hänti 2021, 146)

Asiakkaan näkökulmasta katsoen on tärkeää löytää keskeisimmät ratkaisuvaihtoehdot, jotka otetaan kulloisenkin asiakastoimintamallin osiksi. Tällä tavalla toteutettavassa kehittämissuunnitelmassa voi käyttää apuna luovasta suunnittelusta tuttua laajentamisen ja kaventamisen menetelmää. Laajentamalla tutkitaan erilaisia vaihtoehtoja, joiden avulla voidaan löytää uusia tyydyttämättömiä tarpeita, hahmottaa mahdollisia ratkaisuja ja keinoja, miten saadaan asiakas toimimaan. Tavoitteena on siis ensin laajentaa näkökulmia ja samalla luoda uusia vaihtoehtoja toimia asiakkaiden kanssa. Kaventamisen tarkoitus taas on auttaa arvioimaan ja kohdistamaan ajattelu oikeaan näkökulmaan. Tämä tapahtuu testaamalla: olemmeko oikealla polulla asiakkaiden tarpeiden tunnistamisessa sekä pyytämällä palautetta asiakkailta varhaisen vaiheen ideoihin. (Hänti 2021, 147)

2.3 Organisaatioiden perustehtävä

Arvonluonti on organisaatioiden perustehtävä. Arvo on sidosryhmän kokema hyödyllisyys, kuvan 5. mukaisesti. Tutkimuksen yhtenä tärkeänä tavoitteena on, selvittää kuinka yrityksen asiakas- ja arvolupaus toteutuu kyselyyn osallistuneiden mielestä. Yrityksen perustehtävänä voidaan pitää sitä, että se luo arvoa asiakkaalleen niin, että asiakas on valmis maksamaan siitä.

Tuulaniemi määrittelee kirjassaan yrityksen perustehtävän seuraavasti: Yrityksen omistajat eli osakkaat tai osakkeenomistajat määrittelevät yrityksen perustehtävät, esimerkiksi sen, missä toimintaympäristössä eli liiketoiminnassa yritys haluaa toimia. Siis minkä tyyppistä arvoa yritys haluaa tuottaa asiakkailleen. Yrityksien perustehtäväksi ja toiminnan tavoitteeksi on yleensä määri-

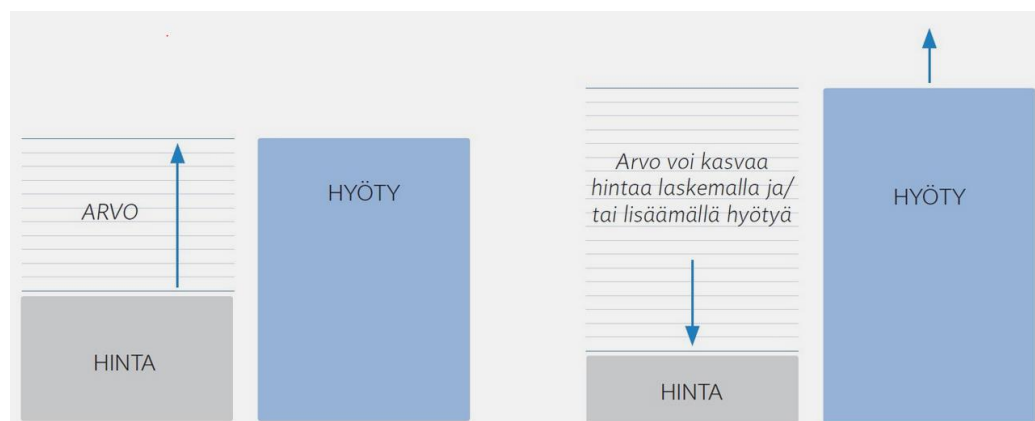
telty taloudellisen voiton tuottaminen omistajille. Ja useimmiten tietenkin niin, että mahdollisimman pienillä määrillä panoksia luodaan mahdollisimman suuri määrä tuloksia. (Tuulaniemi 2011, 30)



Kuva 5. Arvo on sidosryhmän kokema hyödyllisyys (Tuulaniemi 2011, 31)

Lisäarvo

Monien yritysten strategiaan kuuluu lisäarvon tuottaminen asiakkaille. Kuvassa 6. esitetään, kuinka asiakkaan kokema arvo on hyödyn ja hinnan välinen suhde. Siispä tuotteen hinnan laskiessa tai asiakkaan kokeman hyödyn kasvaessa tuotteen arvo lisääntyy. Tuotteen lisäarvo on siis kilpailutekijä: Tuote kilpailee markkinoilla vastaavien muiden tuotteiden kanssa. Alentamalla tuotteen hintaa tai vastaavasti lisäämällä hyötyjä luodaan asiakkaalle lisää arvoa. (Tuulaniemi 2011, 37)



Kuva 6. Tuotamme lisäarvoa asiakkaillemme (Tuulaniemi 2011, 37)

Lisäarvo kuvataan kokonaishyödyksi, jonka asiakas kokee saavansa tuotteesta tai palvelusta suhteessa siihen kohdistuviin uhrauksiin. Lisäarvo voi siis olla vaikkapa yksinkertaisesti vain hyvä, henkilökohtainen palvelu. Käytännössä lisäarvo on usein vaikea termi: Monet yritykset ilmoittavat tuottavansa lisäarvoa asiakkailleen, vaikka useimmiten ne tarkoittavat vain arvon tuottamista asiakkaille. Arvon tuottaminen taas on jokaisen yrityksen ja organisaation perustehtävä. Lisäarvo on kilpailukeino, joka karkeasti ottaen tehdään alentamalla tuotteen hintaa tai lisäämällä tuotteesta saatua ja asiakkaan kokemaa hyötyä. (Tuulaniemi 2011, 38)

Käyttöarvo

Aikaamme paremmin sopiva arvon näkökulma on käyttöarvo. Tällaisesta näkökulmasta katsottuna arvoa luovat asiakkaat. Palveluliiketoiminnassa arvoa tuottaa asiakas nauttiessaan palveluntarjoajan tarjoamaa palvelua. Palveluntuottajan tehtävänä on mahdollistaa ja tukea asiakkaan arvontuotantoa. Palvelu on prosessi, ja palveluyritys mahdollistaa asiakkaan arvontuotantoprosessin. Organisaatio siis palvelee asiakkaita. Yritys tarjoaa asiakkaille resursseja ja palveluprosesseja, joissa tapahtuu asiakkaan ja palveluntuottajan välistä vuorovaikutusta. Arvoa luovat sekä asiakas, että palvelun tarjoava yritys yhdessä. (Tuulaniemi 2011, 40)

2.4 Palveluliiketoiminta

Palveluliiketoiminnassa yritys tarjoaa asiakkaalle prosesseja, joilla tuetaan asiakkaan arvonluontia. Näitä tarjottuja prosesseja kutsutaan palveluiksi. Palvelun määritelmä Grönroosin kirjassa seuraavasti: ”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palvelutarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.” (Grönroos 2010, 77)

Yksinkertaisuudessaan, paremmat palvelut johtavat parempaan asiakasuskollisuuteen ja tuovat kilpailuetua muihin nähden. Hyvästä palvelusta asiakkaat ovat myös valmiit maksamaan hiukan enemmän.

2.5 Palvelun merkitys

Palveluiden merkitys kasvaa siis koko ajan. Teknologia, vaurastuminen ja rakenteelliset muutokset mahdollistavat talouden siirtymät ja uudet ansainta- ja liiketoimintamallit. On huomattava, että kyse on kuitenkin useimmiten vain uudelleenjärjestelyistä. Uudet mallit rakentuvat vanhojen rinnalle, alle ja päälle. Vain hyvin harvoin vanhat rakenteet poistuvat kokonaan. Maataloudesta ja teollisuudesta tulee koko ajan enemmän taloudellista tulosta, mutta toimijoiden ja näillä toimialoilla työskentelevien määrä ei kasva vaan päinvastoin vähenee koko ajan. Teollisuus on Suomelle edelleen tärkeä toimiala, ja myös se voi edelleen kasvaa. Painoarvot kuitenkin muuttuvat, ja yhteiskuntamme ja taloutemme rakenteet rikastuvat ja monimuotoistuvat. (Tuulaniemi 2011, 23)

Mitä kehittyneempi on talous, sitä suurempi osuus bruttokansantuotteesta (BKT) on palveluiden osuutta. Suomessa palveluiden osuus BKT:stä on tällä hetkellä 66 prosenttia. Läntisissä EU-maissa luku vaihtelee 70–75 prosentin välillä. Yhdysvalloissa ja Australiassa palveluiden osuus bruttokansantuotteesta on jo yli 80 prosenttia. Suomen 2,4 miljoonasta työtä tekevästä 1,7 miljoonaa työskentelee palveluissa. Tämä on yli 70 prosenttia työvoimasta. Näistä 1,1 miljoonaa työskentelee yksityisen sektorin ja 0,6 miljoonaa julkisen puolen palveluissa. Suomen 250 000 yrityksestä noin 70 prosenttia toimii palvelualalla. Tämän perusteella voidaankin arvioida, että yli 90 prosenttia kaikista perustettavista yrityksistä toimii palvelualoilla. On kuitenkin huomattava, että palvelualojen kehitys ei ole ihan uusi asia Suomessakaan; jo vuonna 1980 palveluista sai palkkansa yli puolet ammatissa toimivasta väestöstä. (Tuulaniemi 2011, 21)

2.6 Asiakaskokemus

Tutkimuksella selvitetään, millainen asiakastyytyväisyys ja asiakaskokemus ovat tällä hetkellä. Asiakastyytyväisyyttä mitataan tyypillisesti kyselyin, jollaista tässäkin tutkimuksessa käytetään. Kirjassaan Korkiakoski & Gerdt kuvailevat asiakaskokemusta niin, että asiakaskokemus on ennen kaikkea tunnetta, eikä sitä siksi voida mitata suoraan myynnin tai tuotteen mittareilla. Asiakaskokemuksen mittarit voidaan kuitenkin kytkeä liiketoimintamittareihin - näin asiakaskokemuksen kehittämiseksi on alusta alkaen selkeät liiketaloudelliset tavoitteet. Mutta yhteyden löytyminen

ei onnistu ilman asiakaskokemusmittareita eli niitä niin sanottuja pehmeitä mittareita. Jotta asiakaskokemus ei jää niin sanotuksi pehmeäksi luvuksi ja johdon työkalupakin ulkopuolelle, asiakaskokemuksen kehittämiseksi täytyy löytää selvät liiketaloudelliset tavoitteet. Tavoitteet voivat liittyä vaikkapa lisämyyntiin tai säästöihin. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 42)

Nykytila-analyysi auttaa rakentamaan viitekehyksen, jossa huomioidaan asiakaskokemuksen kehittämisen kaikki osa-alueet. Pelkkä nykytila-analyysi ei kuitenkaan takaa sitä, että asiakaskokemuksesta tulee osa liiketoimintaa ja että se vaikuttaa pitkällä tähtäimellä myös uudenlaisen yrityskulttuurin syntymiseen. Yrityksessä tulisi tunnistaa keskeiset, asiakaskokemuksen kehittämiseen vaikuttavat toiminnot, jotta suunnitelma ei jäisi vain johonkin yhteen yksikköön tai yhden henkilön agendaksi. Suunnitelmassa tulisi huomioida muun muassa aikataulu, vaikuttavuus, mitattavuus sekä kohtaamisten luonne ja laatu. (Korkiakoski ja Gerdt 2016, 41)

Jotta tavoiteltu visio toteutuisi, asiakasyhteistyön ja prosessien pitää olla kunnossa. Yksi näiden toiminnan menestystekijä on henkilöstön sitoutuminen yhteiseen ajatustapaan. Asiakaskokemuksia tutkitaan usein palautejärjestelmien avulla. Hyvä palautejärjestelmä antaa asiakkaalle kuvan, että siitä välitetään. Jos palautetta ei oteta vastaan, suurin osa asiakkaista jättää toisen ostokerran tekemättä. Sekä positiivista, että negatiivista palautetta on viisasta koota järjestelmällisesti. Positiivisella palautteella saadaan aikaan hyvä työskentelyilmapiiri ja työyhteisö saadaan ponnistamaan vieläkin parempiin tuloksiin. Keskeinen osa toiminnan kehittämistä on säännöllinen asiakaspalautteiden käsittely yhteisissä palavereissa. Yhteisissä palavereissa voidaan etsiä yhteistä näkemystä mitkä ovat keskeisiä asiakuuteen liittyviä tekijöitä markkinat huomioon ottaen. (Viitala & Jylhä 2014, 87-90)

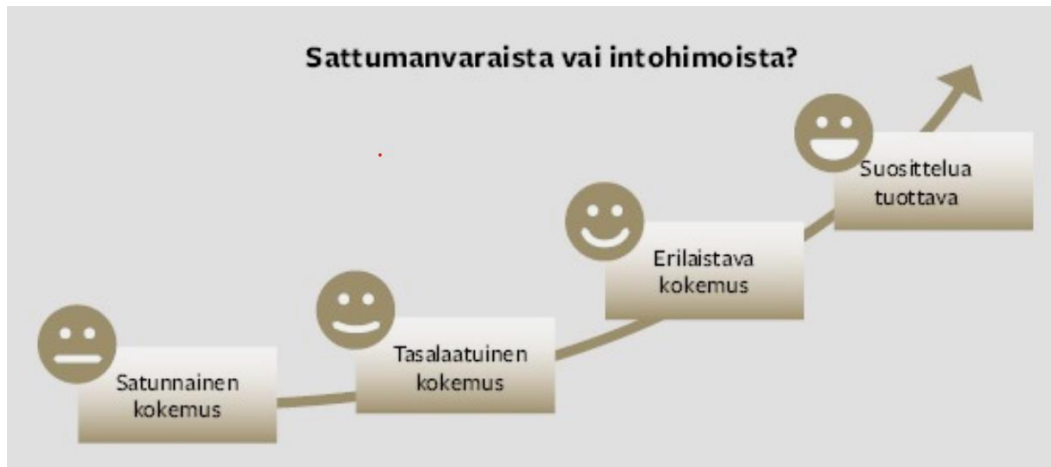
Asiakaskokemuksen mittarit voidaan kuitenkin kytkeä liiketoimintamittareihin - näin asiakaskokemuksen kehittämiseksi on alusta alkaen selkeät liiketaloudelliset tavoitteet kuvan 7. mukaisesti. Asiakaskokemusta parantamalla voidaan kasvattaa myös asiakkaiden elinkaaren arvoa. (Korkiakoski ja Gerdt 2016, 43) Asiakaskokemus on astetta monimutkaisempi kokonaisuus yritysasiakkuuksien suhteen, mikä pitää huomioida myös siihen liittyvässä tavoitteenasettelussa ja sitä tukevassa kehittämistoiminnassa. Keskeinen ero yritys- ja kuluttaja-asiakkuuksien välillä on, että yritysasiakkuuksien yhteydessä asiakaskokemus vaihtelee tulkitsijan työroolin mukaan. Henkilön työroolilla on vaikutuksensa siihen, mikä on hänen asiakaspolkunsa ja siihen liittyvät rajapinnat sekä millaiseksi hänen kokemuksensa muodostuu. Asiakaskokemuksen kehittämisessä nimenomaan yritysasiakkuuksien kohdalla on syytä kiinnittää huomiota seuraaviin teemoihin: kaikki

asiakasprofiilit eli erilaiset asiakkuudet olisi hyvä kuvata auki asiakkaan polun näkökulmasta. Näin on mahdollista tunnistaa asiakaskohtaamisissa ja niihin liittyvässä asiakaskokemuksessa ilmeneviä ilmeisiä ongelmakohtia. Kehittämistoimet voivat olla luonteeltaan vähä vähältä parantavia tai aiempaa toteutustapaa radikaalisti muokkaavia muutoksia. (Mäntyneva 2019, 33)



Kuva 7. Millaista taloudellista lisäarvoa tavoitellaan? (Korkiakoski ja Gerdt 2016, 43)

Kaiken kaikkiaan yrityksen tulisi tavoitella systemaattista ja laaja-alaista asiakaskokemuksen kehittämistä, ainakaan asiakkaiden kokemuksia ei saisi jättää sattumien varaan. Mutta muutos ei onnistu ilman prosessien kehittämistä asiakaskeskeisesti. Pelkistään voidaan todeta, että asiakaskokemusten tasoa pitäisi nostaa satunnaisesta tasalaatuiseseen, jolloin asiakkaan kokemus ei ole enää riippuvainen yksittäisestä työntekijästä tai kanavasta, jossa hän sattuu asioimaan. Jotta kohtaamisista voidaan tehdä asiakkaiden käyttäytymistä paremmin vastaavia, on mittaaminen systematisoitava ja asiakkaiden ostopolut ymmärrettävä. Liiketaloudellisten seikkojen lisäksi suunnitteluvaiheessa olisi tärkeää huomioida kuvan 8. mukainen prosessien kehittäminen. Yksittäisiä kohtaamisia päästään kehittämään nopeasti, kun avuksi otetaan mittaaminen. Esimerkiksi mitaamalla suosittelua tai helppoutta tunnistetaan nopeasti ne kosketuspisteet, joista saadaan jatkuvasti huonoa palautetta ja eniten arvostelua. Kehittämällä pelkästään näitä kosketuspisteitä pystytään jo tarjoamaan tasalaatuisempia kokemuksia. Lisäksi on tietenkin huomioitava henkilökunta, joka toimii asiakasrajapinnassa: asiakkaiden kokemukset eivät saa olla kiinni siitä, kuka sattuu olemaan töissä. (Korkiakoski ja Gerdt 2016, 44)



Kuva 8. Millaisia hyötyjä asiakaskokemuksen strategisella kehittämisellä halutaan (Korkiakoski ja Gerdt 2016, 44)

Korkiakoski & Gerdtin mukaan tasalaatuinen kokemus tarkoittaa ensivaiheessa sitä, että onnistutaan poistamaan ne, kaikkein huonoimmat kokemukset. Sen jälkeen voidaan lähteä tavoittelemaan kilpailijoista erilaistavia kokemuksia. Tämä vaatii paljon työtä, koska muutosten toteuttaminen vie kauemmin ja vaatii laaja-alaisempaa paneutumista asiakaskokemuksen kehittämiseen. Erilaistavien kokemusten rakentaminen edellyttää, että yritys yhdistää brändin elementit kosketuspisteiden suunnitteluun. Kilpailijoiden seuraamisen sijaan huomio tulisi kohdentaa asiakkaiden kokemusten kehittämiseen yrityskulttuurin tasolla. (Korkiakoski ja Gerdt 2016, 45-46)

Tärkeätä on kuitenkin, että asiakaskokemuksen kokonaisuutta pystytään systemaattisesti johtamaan ja mahdolliset poikkeamat tehdään tietoisesti. Poikkeuksellisen hyvää asiakaskokemusta tavoiteltaessa poikkeamat normaalista asiakaspolusta tehdään asiakkaan eduksi. Keski- ja alimman tuloisten asiakkaiden asiakaspolku tulee kuitenkin pyrkiä pitämään vakioituna. Se parantaa osaltaan asiakaskannattavuutta, koska näiden asiakkaiden katteet eivät välttämättä kata räätälöinnistä aiheutuvia lisäkustannuksia. (Mäntyneva 2019, 34)

2.7 Asiakastytyväisyyden määrittely

Mäntyneva kuvaa kirjassaan asiakastytyväisyyden määrittelyn. Asiakastytyväisyys määritellään usein asiakkaan odotusten ja kokemusten väliseksi suhteeksi. Silloin, kun asiakkaan koke-

mukset vastaavat hänen odotuksiaan tai ylittävät ne, asiakkaan voidaan tulkita olevan tyytyväinen. Yritysassiakkuuksissa asiakastyytyväisyys on monimutkaisempi teema esimerkiksi sen vuoksi, että niitä hoidettaessa pitää määritellä, kenen tyytyväisyyttä asiakasorganisaatiossa halutaan tarkastella. Toiset asiakasorganisaation edustajat voivat olla tyytyväisiä tai jopa erittäin tyytyväisiä, toiset puolestaan tyytymättömiä. (Mäntyneva 2019, 30)

Toisen keskeisen näkökulman asiakastyytyväisyyden johtamiseen muodostavat tärkeimmät asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät. On ilmeistä, että näillä on keskenään erilainen vaikutus asiakastyytyväisyyden rakentumiseen. Mihin tekijöihin meidän siis pitää kiinnittää erityistä huomiota, jos haluamme parantaa yritysasiakkaan asiakastyytyväisyyttä? Tämäkin voi aiheuttaa kustannusvaikutuksia, eli erityisesti tulisi panostaa tekijöihin, jotka vaikuttavat suuresti asiakastyytyväisyyteen, mutta eivät aiheuta merkittäviä kustannuksia. Ne tekijät, joiden vaikutus asiakastyytyväisyyteen on rajallinen, mutta jotka aiheuttavat suuria kustannuksia, pitäisi analysoida huolellisesti. (Mäntyneva 2019, 30)

Mäntynevan mukaan, asiakastyytyväisyys on luonteeltaan suhteellisen pehmeä näkökulma mitaamaan asiakassuhteen laatua erityisesti yritysasiakkaan näkökulmasta. Silloin, kun asiakastyytyväisyyden tai -tyytymättömyyden seurannaisvaikutukset asiakkuuden jatkumiseen ja asiakkaan sitoutumiseen pystytään avaamaan, tämä konkretisoituu rahassa mitattavaksi teemaksi. Avainasiakkuuksien asiakastyytyväisyyden tulkinnassa ei ole yleensä syytä käyttää keskimääräistävää ja otantaan perustuvaa lomakepohjaista tiedonkeruuta. Lähtökohtaisesti on oletettava, että jokainen avainasiakkuus on niin arvokas, että näiden asiakkaiden asiakastyytyväisyys kannattaa selvittää laadukkaasti esimerkiksi haastattelun muodossa. Tällöin painopiste ei niinkään kohdistu asiakastyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden keskiarvojen tulkintaan vaan yksittäisen avainasiakkuuden kehittämismahdollisuuksien paikantamiseen. Toisaalta tyytyväisetkin asiakkaat saattavat harkita toimittajan vaihtoa, mikäli siihen yllyttävä kannustin on riittävä. Näin ollen yrityksen kannattaa pyrkiä vähentämään asiakkuuksien liikkuvuutta omilla toimillaan: aluksi on tunnistettava tekijät, jotka edistävät asiakkuuksien liikkumista, ja toisaalta myös tekijät, jotka liikettä vähentävät. Perinteisesti on totuttu ajattelemaan, että tyytyväiset asiakkaat ovat myös lojaaleja. Tästä huolimatta toimittajaa vaihtavista asiakkaista esimerkiksi 70 prosenttia saattaa olla tyytyväisiä - he vain vaihtavat toimittajaa. Toisaalta esimerkiksi 90 prosenttia ei valita tyytymättömyytään, hekin vain vaihtavat toimittajaa. Myyvän yrityksen näkökulmasta on erityisen haasteellista säilyttää sellaiset asiakkaat, jotka ovat tyytymättömiä mutta eivät valita ja jotka ovat yritykselle

selvästikin kannattavia eli säilyttämisen arvoisia. (Mäntyneva 2019, 31) Tämän johdosta, asiakastytytyväisyyden selvittäminen on tärkeää. Yritys voi toimia menestyksellisesti, vaikka asiakastytyväisyys ei ole hyvällä tasolla.

2.8 Asiakassuhteet

Keskeinen tavoite avainasiakkuuksien suhteen on jatkuvuus. Se varmistaa liikesuhteen tulevaisuuden ja yrityksen myynnin kehittymisen jatkossakin. Asiakkuuksien jatkuvuuden näkökulmasta myyvän yrityksen ja asiakasyrityksen välille on tärkeitä luoda vahvoja sidoksia. Nämä sidokset voidaan jakaa esimerkiksi sosiaalisiin, taloudellisiin, rakenteellisiin ja asiakastuntemukseen perustuviin sidoksiin. Toivottavaa olisi myös, että näitä sidoksia olisi useampia ja ne olisivat vahvoja. Lähtökohtaisesti sidokset ovat keino, jolla turvataan asiakkuuden jatkuvuus. Asiakasyrityksen vapaaehtoinen sitoutuminen yritykseemme toimittajana on toivottava vaihtoehto, mutta ei kuitenkaan varmaa. Tärkeitä olisikin selvittää, miksi asiakasyritys ylipäättään on valmis sitoutumaan meihin toimittajana, eli mitkä ovat ne kilpailukykyämme ilmentävät teemat, jotka edistävät asiakkaiden sitoutumista yleisesti ja tiettyjen avainasiakkuuksien kohdalla erityisesti. (Mäntyneva 2019, 31-32)

Asiakaan sitoutumista voidaan mitata sekä asiakkuuden jatkuvuuden että asiakkuuden volyymin avulla. Kuinka pitkään asiakkuus on jatkunut ja kuinka suuri osuus meillä on asiakkaan ostoista niillä tuote- ja palvelualueilla, joilta hän ylipäättään voi meiltä ostaa? Kun asiakkuus on saavuttanut elinkaarellaan kypsän vaiheen, yrityksen kannattaa keskittyä erityisesti asiakkuuden säilyttämiseen. Asiakaan sitoutuminen toimittajayritykseen ei kuitenkaan missään nimessä ole itsestään selvää. Asiakkuuksien säilyttämiseen liittyvät toimet perustuvat asiakkaiden syvälliseen ymmärtämiseen; yrityksen on tunnettava asiakkaansa ja heidän todelliset tarpeensa. Tämä auttaa avainasiakkuuden hoidossa, ja asiakastietämyksen kasvattamispyrkimys ohjaa myös avainasiakastyön sisältöä. Asiakastietämyksen lisääntymisen myötä keskiöön nousee seuraava näkökulma: on olennaista tunnistaa ne avainasiakkuudet, jotka mahdollisesti ovat aikeissa vähentää sitoutumistaan meihin myyvänä yrityksenä tai ylipäättään vähentämään ostojaan meiltä. (Mäntyneva 2019, 32-33)

2.9 Asiakassuhteiden kehittäminen

Asiakassuhteiden merkitystä liiketoiminnalle, ei voi koskaan korostaa liikaa. Asiakassuhteiden kehittäminen ja johtaminen on määrätietoista kehitystyötä, ohjausta ja seurantaa, joka lähtee asiakkaan omista tarpeista. Näiden tarpeiden tiedostaminen on kehittämisen ytimessä ja tärkeää kehitystyön onnistumisen kannalta.

Viitala & Jylhän kertoo kirjassaan, kuinka asiakassuhteita hallitaan elinkaariajattelun avulla. Ajattelun keskeinen tavoite on asiakassuhteen jatkuminen, syventäminen ja kehittäminen. Uusintasto on merkki asiakkaan tyytyväisyyteen aiempaa tuotosta kohtaan. Tyytyväisyyden ja jatkuvuuden suhde on muuttumassa. Enää ei riitä, että asiakas on tyytyväinen, vaan tyytyväinenkin asiakas saattaa vaihtaa yhteistyökumppania paremman tarjouksen saadessaan. Tavoitteena on saavuttaa erittäin suuri tyytyväisyys. Asiakassuhde kehittyy yksittäisissä asiakassuhteissa erilaisista vuorovaikutustilanteista ja asiakaskohtaamisista. Suorat kontaktit osapuolten välillä auttavat kehittämään suhdetta. Näitä voivat olla esimerkiksi toimitilat, henkilöstö, internetsivut, sähköpostit, lehti- ilmoitukset ja jakeluorganisaation jäsenet. Asiakkaiden yksilöllisyyden ja vaativuuden vuoksi asiakassuhteiden johtamisesta on tullut entistä haastavampaa. (Viitala & Jylhä 2014, 90)

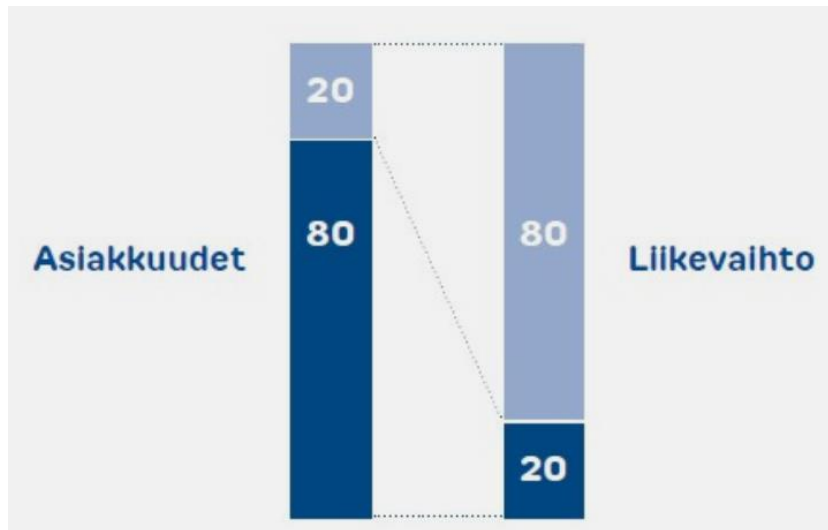
Asiakassuhteita tarkastellaan usein asiakuuden syvyytasojen ja suhteiden muutosten avulla. Asiakassuhteet voivat olla ennalta tiedettyjä yksittäisiä tapauksia. Yksittäisistä tapauksista voi kuitenkin muodostua tapahtumien ketju eli jatkumo. Suurempi asiakassuhteiden kokonaisuus on projekti (asiakkuusprojekti). Asiakassuhteen pituudella on useissa yrityksissä ratkaiseva merkitys. Uuden asiakkaan hankkiminen on kalliimpaa kuin pitkän asiakassuhteen ylläpitäminen. Pitkä asiakkuus luo yrityksen toiminnalle varmuutta. Liiketoiminnan ydin muodostuu vakio-, kanta-, avain-, tai kumppanuusasiakkaista. Avainasiakas suhde voi kehittyä kumppanuudeksi. Kumppanuusasiakkaat voi erottaa avainasiakkaista vieläkin tiiviimpi ja vuorovaikutteisempi yhteistyö. (Viitala & Jylhä 2014, 90-92)

Asiakassuhteiden luomiseen kannattaa panostaa ja suunnitella hyvin. Asiakassuhteiden luominen on usein kallista ja hidasta, sen vuoksi usein käytetään erilaisia markkinointistrategioita ja päädytään pitkiin asiakassuhteisiin. Asiakassuhteiden syvyyttä ja laajuutta analysoidaan kussakin yrityksessä sisäisesti, siihen ei ole mitään yleispätevää käsitteistöä. Asiakassuhteissa on hyvä edetä usein asteittain. Erilaisia porrasmalleja suhteen kehittämiseen on olemassa. (Sipilä 1998, 36-37)

Toimeksiantojen ja projektien hoitaminen on asiantuntijatyön perusluonne. Onnistunut projektitoiminta on yksi asiantuntijapalveluiden perusta. (Sipilä 1992, 197)

Asiakasyrityksen johdolla voi olla haluja asiantuntijapalveluiden käyttöön, mutta alemmalla johdolla tai työntekijöillä ei ole tähän intressejä. Asiakkaan onkin hyvä selvittää omassa organisaatiossaan palveluiden käyttö ja siitä saatava hyöty, samalla tavalla kuin teollisuuspalveluitakin tarjottaessa. (Ojasalo Jukka & Katri 2008, 117) Toisaalta kontaktihenkilöiden mahdollisuus päättää palveluiden räätälöinnistä voi olla alhainen, ja kontaktihenkilö on tällöin vain yhteyshenkilön roolissa. Harkinta palvelusisällöstä voi olla esimiehellä (Ojasalo Jukka & Katri 2008, 60). Palvelu on palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutusprosessi. Tuottaessamme ratkaisuja ja arvoa erilaisiin tarpeisiin ihmisten, tavaroiden ja asioiden välisissä suhteissa keskeiseksi nousee ymmärrys ihmisten tarpeista ja toiminnan motiiveista eli asiakasymmärrys. Tuotantoprosessin tehostaminen ja materiaali- ja logistiikkaratkaisut eivät enää ratkaise kilpailua markkinoilla. Suunniteltaessa palvelua on ymmärrettävä laaja-alainen kokonaisuus, johon palvelu liittyy. Usein palvelut tuotetaan tai kulutetaan muiden palveluiden kanssa. On siis ymmärrettävä, kuinka palvelun eri osat ovat yhteydessä muihin palveluihin ja kuinka palvelut tukevat toisiaan. (Tuulaniemi 2011, 67)

Monien yritysten kohdalla keskeinen osa liikevaihdosta muodostuu myynnistä muutamalle suuremmalle asiakkaalle. Yritysten riippuvuus näistä muutamasta suuresta asiakkuudestaan on keskeinen syy sille, miksi erillistä avainasiakkuuksien johtamista tarvitaan omana osa-alueenaan. Tämän vuoksi puhutaan usein kuvan 9. mukaisesta Pareto-säännöstä eli 80/20-säännöstä. Tämän mukaan 80 prosenttia liikevaihdosta on peräisin 20 prosentilta asiakkaista. Joskus tämä sääntö ilmenee vieläkin jyrkemmin: 90 prosenttia liikevaihdosta saadaan 10 prosentilta asiakkaista. (Mäntyneva 2019, 16)



Kuva 9. Suuri osa liikevaihdosta on peräisin muutamalta asiakkaalta (Mäntyneva 2019, 17)

Samalla, kun liikevaihdon tuo käytännössä murto-osa asiakkuuksista, ei ole itsestään selvää, että myöskään asiakkaiden kannattavuus jakaantuu tasaisesti yrityksen asiakaskannassa. Erityisesti se, miten suurivolyymiset mutta pienen suhteellisen kannattavuuden tuottavat asiakkuudet hoidetaan, vaikuttaa yrityksen kokonaiskannattavuuteen. (Mäntyneva 2019, 18)

Tyypillisesti avainasiakkuuksien johtamisen aikajänne on useita vuosia, eli se ulottuu pitkälle tulevaisuuteen. Strategisesti merkityksellisten asiakkaiden kohdalla avainasiakastoimintaa voidaan kuitenkin toteuttaa myös projektiluonteisesti, jolloin toiminta on intensiteetiltään korkealla tasolla, mutta ei välttämättä kestä kovin pitkään. (Mäntyneva 2019, 25)

Asiakkuuden arvon mittaaminen voi olla vaikeaa, sillä asiakkuuksiin liittyvää potentiaalia ei kuitenkaan kyetä hyödyntämään täysimääräisesti. Sen sijaan asiakkaan kannattavuus on mitattavissa helpommin. Asiakkuuden tuottojen ja kustannusten erotus muodostaa sen kannattavuuden. Asiakkuuden tuotot voidaan periaatteessa laskea kertomalla asiakkaan ostojen määrä kyseiseen asiakkaaseen sovellettavalla katteella. Käytännössä tämä ei aina ole kovin yksinkertaista, koska myös osa kiinteäluonteisista kustannuksista tulisi kohdentaa kullekin yksittäiselle asiakkaalle. Asiakkuuden tuotot muodostuvat siis myynnin määrästä ja katteesta. Asiakaskannattavuutta voidaan parantaa kahdella vaihtoehtoisella tavalla: lisäämällä myynnin määrää kyseiselle asiakkaalle tai parantamalla asiakaskohtaista katetta. Nämä eivät välttämättä ole toisiaan pois sulkevia toimenpiteitä. On ilmeistä, että mikäli asiakkaan tekemien ostojen katetta pyritään kasvattamaan myyntihintoja nostamalla, tällä on negatiivisen hintajoustopotentialia useinkin myös ostojen

määrää vähentävä vaikutus. Toinen vaihtoehto on asiakkaan katteen parantaminen omia kustannuksia vähentämällä. Omien kustannusten karsimisessakin tulee yleensä raja vastaan. Yleisesti avainasiakkuuksien johtamisen yhteydessä tavoitellaan paremminkin lisää tuloja kuin kustannussäästöjä. (Mäntyneva 2019, 27)

2.10 Palveluliiketoiminnan kehittäminen

Uusien palveluiden kehittäminen tulisi aina olla ajankohtaista, siihen tulisi kannustaa ja siihen tulisi varata riittävästi resursseja. Kilpailukyvyn ylläpitämiseksi, organisaation on pystyttävä luomaan uusia palveluita nopeasti ja rohkeasti. Organisaation on pyrittävä välillä tekemään rohkeita ratkaisuja sen sijaan, että turvaudutaan aina siihen turvalliseen, hyväksi todettuun tapaan. Parhaimmillaan kannustava ilmapiiri voi luoda täysin uusia palveluita. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että yrityksessä rohkaistaan ja kannustetaan luovuuteen. Palveluita kehitettäessä tulee olla ajan hermolla ja seurattava tarkasti ajan uusia trendejä, jotka tarvitsevat uudenlaisia palveluita. Täysin uusien palveluiden kehittäminen tyhjästä ei välttämättä ole itsetarkoitus, vaan kannattavuuden tulee pysyä silti hyvällä tasolla. Nykyisiä palveluita ei sovi kuitenkaan unohtaa, vaan niitä tulee myös kehittää aktiivisesti.

Nykyään yritykset elävät jatkuvassa muutoksessa, joka luo uusia haasteita organisaatioille. Välttämättä yritykset eivät tee enää kovin pitkän ajan suunnitelmia, vaan täytyy olla jatkuva valmius muutokseen. Tällä hetkellä vihreä siirtymää ja siihen liittyvät hankkeet tuovat väistämättä tullessaan uutta palvelukysyntää. Yritykset investoivat enenemässä määrin kestävimpiin ja päästöjä vähentäviin teollisuuden prosesseihin. Tämä tulee ottaa huomioon palveluita tarjottaessa asiakkaalle ja siihen kysyntään tulee olla valmius vastata. (Ojasalo Jukka & Katri 2008, 115-116)

Palveluprosessin toimivuus vaikuttaa suoraan toiminnan tuottavuuteen. Tuottavuuden ylläpitämiseksi vaaditaan myös asiakkaan osallistamista palveluprosessin kehittämiseen. Tuottavuuden parantamista asiakkaan osallistamisella voidaan tukea seuraavilla keinoilla:

- Asiakas koulutetaan toimimaan omassa roolissaan.
- Kommunikaatiota asiakkaan kanssa parannetaan.

- Asiakasta motivoidaan parempaan tulokseen palkitsemisen-, tunnustuksen- tai rahan avulla. Motivointi voi tapahtua myös selittämällä mitä hyötyä on tehokkaammasta palveluntuottamisesta. Asiakas on saatava myös luottamaan palvelun toimimisessa ongelman poistoon. (Ojasalo Jukka & Katri 2008, 115-116)

Palveluprosessia tulee katsoa myös palveluntarjoajan näkökulmasta, jossa palveluita kehitettäessä palveluntarjoajan tulee huomioida mm. seuraavat asiat:

- Asiantuntijapalveluiden tarjoaja perehtyy ja hänet perehdytetään riittävällä tavalla asiakkaan prosesseihin.
- Vuorovaikutteisuutta kehitetään ja läpinäkyvyyttä lisätään.
- Luodaan luottamusta sekä parannetaan motivaatiota tuloksien läpikäynnillä ja palveluntarjoajan tehtäviä syventämällä. (Ojasalo Jukka & Katri 2008, 115-116)

Uusia asiantuntijapalveluita kehitettäessä tulee vastaan aina myös haasteita. Tämä ei saisi kuitenkaan olla este uusien palveluiden suunniteltaessa. Ojasalojen mukaan, haasteet tulevat usein kehittämisen prosessin erilaisuudesta aineellisen kehitysprosessin verrattuna. Alla on listattu eroavaisuuksia palveluiden kehittämisen ja tavaroiden kehittämisen välillä:

- Palvelujen kehittäminen ei ole systemaattista vaan on "ad hoc"- tyyppistä.
- Palveluiden kehittäminen prosessi on lyhyt.
- Palveluiden kehittäminen ei välttämättä etene tarkastuspisteiden ja prosessien mukaisesti.
- Kehittäminen prosessi on vähäriskinen tai riskitön.
- Pääoman tarve on vähäisempi, vaikkakin sitoutuneiden resurssien arvottaminen jää usein huomiotta.
- Kehittäminen prosessi voi olla onnistumatta, jos ei ole riittävän aktiivista ja innostunutta prosessin läpi viejää. Kehittäminen prosessi ei välttämättä nojaa prosessiin tai taloudellisiin seikkoihin. (Ojasalo Jukka & Katri 2008, 116- 117)

Asiantuntijapalveluiden kehittäminen ja markkinointi voi organisaatioissa olla ongelmallista, koska itse työntekijät eivät osaa jaotella omaa työtänsä osiin tai sellaisiin kokonaisuuksiin, joita voisi tukea palveluilla. Asiantuntijaorganisaation henkilöstö kokevat oman työnsä abstraktisuuden ongelmaiseksi. (Sipilä 1992, 108)

Tehtävät pitäisi voida konkretisoida ja aineellistaa, jolloin niille olisi helpompi kohdentaa palveluita. Konkretisoinnilla voidaan saada asiakas tunnistamaan jokin palvelutarve tai mahdollisuus. Tuotteita valmistavat yritykset pyrkivät lisäämään tuotteisiinsa asiakasarvoja. Palveluntarjoajat pyrkivät päinvastaisesti tunnistamaan ja ottamaan tällaisia arvoja pois. Palveluita ja palveluturvaa voidaan avata erilaisilla keinoilla. (Sipilä 1992, 108-109)

- Tuotteet ja osaaminen
- Referenssit
- Työskentelykulttuuri. (Sipilä 1992, 108-109)

2.11 Osaamisen kehittäminen

Tähän tutkimukseen olennaisena osana liittyy osaamisen kehittäminen, joka vaikuttaa suoraan toimeksiantojen hoitamiseen. Osaaminen voi olla yksilöiden, tiimien, ryhmien ja organisaatioiden resurssia (Ojala 2008, 50). Hyvä ammattitaito on yhdistelmä tiedoista, taidoista, valmiuksista ja asenteista. Ammatillainen suoriutuu tehtävistään muuttuvissa olosuhteissa ja kantaa vastuun työsuorituksesta ja tuloksesta. (Viitala 2013, 113)

Nykyisin asiantuntijuuskin on enemmän tiimityötä, yhteistyötä ja verkostoitumista. Henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten perusasiat painottuvat ja ilmenevät eri henkilöillä. Lukemisen, opiskelun ja tekemisen kautta hankitut tiedot, taidot ja kokemukset ovat yksilön osaamisen perusasioita. Näiden perusasioiden lisäksi yksilön osaaminen koostuu verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. (Ojala 2008, 50-51).

Organisaation osaamisella tarkoitetaan organisaation henkilöstön osaamista ja yrityksen sisäiseksi muodostuneiden toimintamallien sekä rakenteiden ”osaamista”. Toimintamallien ja rakenteiden osaamisen yritys pystyy jakamaan organisaation uusille henkilöille prosessien ja toimintamallien kautta. (Viitala & Jylhä 2014, 295)

Ydinosuamista voi kuvailla monella erilaisella tavalla. Sipilä kuvaa kirjassaan, ydinosuamisen sipulimallina, jossa ydinosuaminen on sipulin ydintä ja seuraavat osaamisalueet sekä tietokannat ovat seuraavia kerroksia, ja kuoren läheltä löytyvät asiakkaat ja rahoittajat. Ydinosuamisen avulla on

voitu luoda kilpailukykyisiä tuotteita markkinoille. Ydinosaamisen voi olla yrityksen organisaation ominaisuuksista koostuvaa osaamispääomaa, joka on jo pitkälle kehittyntä. Kehittyminen on jo pitkälle edennyt ja siksi osaamisen kehittäminen on jo melko vaikeaa, mutta osaamisen kehittämiseen tulisi panostaa juuri ydinosaamisen osalle, rekrytoinnin ja sisäisen kehityksen avulla. (Sipilä 1996, 40-42) Ydinosaaminen muodostuu useista strategisista osaamisista. Ydinosaaminen voi koostua teknisestä osaamisesta, markkinoiden ja asiakkaiden ainutlaatuisesta tuntemisesta tai kilpailijoita paremmasta operatiivisesta tehokkuudesta. Ydinosaamisen avulla yritys voi kehittää uusia tuotteita tai hakea kilpailuetua paremmalla omalla markkina-alueella, tai laajentaa markkina-alueitaan. Ydinosaaminen on opittu toimintatapa ja se on aina organisaation osaamista. (Ojala 2008, 55)

Yrityksen tai organisaation avainosaamista on kaikki se osaaminen jota yrityksen toiminta edellyttää. Kaikki osaaminen ei ole kuitenkaan yhtä tärkeää yrityksen toiminnan kannalta. Tietty osaaminen on yritykselle erityisen tärkeää, sitä kutsutaan strategiseksi- tai kriittiseksi osaamiseksi. Avainosaamisien ja strategisten osaamisien kombinaatioista rakentuu ydinosaaminen. Yksi osaamisalue tukiosaaminen, tämä on avainosaamista, jolla tuetaan strategista osaamista ja sen käyttöä. (Ojala 2008, 54)

Yrityksillä, jotka toimivat samalla toimialalla, on yhteinen perusosaaminen. Tämä perusosaaminen on alalla toimintaedellytys. Ydinosaaminen on tietotaitoa, joka on ratkaisevassa asemassa yrityksen kilpailuedulle sen toimialalla. Ydinosaamisen kehittyminen vie yrityksessä 9-12 vuotta. Ydinosaamista on vaikea kopioida tai siirtää, ja se on yrityksen kehittymisen ydinaluetta. Yrityksen sisällä oleva tieto ja osaaminen on kyettävä yhdistämään tuottavaksi liiketoiminnaksi. Yrityksellä on oltava strategisia prosesseja, joilla osaaminen voidaan siirtää tuotteisiin, palveluihin ja muihin lopputuloksiin. Yrityksissä on paljon muutakin osaamista kuin ydinosaaminen. Osaamista voidaan jaotella eri tyyppeihin sen mukaan, miten tärkeää osaaminen on yrityksen liiketoiminnalle ja strategisten tavoitteiden täyttymiselle. Apu- ja tukiosaaminen ovat osaamista, joita voidaan ulkoistaa ilman, että strategiset tavoitteet vaarantuvat. Tulevaisuudessa käänteentekevää osaamista on osaaminen, jonka avulla yritys voi tehdä menestyä kilpailussa ja kasvattaa markkinoita uusilla markkina-avauksilla. (Viitala & Jylhä 2014, 294-296)

Jylhän & Viitalan mukaan strategioiden toteuttamisen edellyttämää osaamista voidaan kehittää ja johtaa seuraavilla keinoilla:

- Yrityksessä olevan osaamisen kehittämisellä
- Yrityskaupoilla, ostetaan jokin strategisesti tärkeä yritys tai sen osa, jolla on tarvittavaa osaamista
- Rekrytoidaan uusia osaajia
- Ostetaan palvelut yrityksiltä, joilla on tarvittavaa osaamista esimerkiksi alihankkijoilta ja konsulttitoimistoilta
- Sitoutetaan ydinosaamista, yrityksen avainhenkilöille luodaan henkilöstöpolitiikka
- Siirretään tarpeetonta ja vanhentunutta osaamista pois yrityksestä (Viitala & Jylhä 2014, 294-296)

3 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus toteutetaan määrällisenä tapaustutkimuksena, johon sisältyy myös laadullisen tutkimuksen elementtejä. Työssä on käytetty sekä määrällistä että laadullista tutkimusmenetelmää yhdistämällä nämä monimenetelmätutkimukseksi, jota kutsutaan ”mixing metod” -tutkimukseksi. Tutkimusaineistosta saatuja tuloksia analysoidaan molempien tutkimusmenetelmien avulla.

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineisto kerätään kyselytutkimuksena, jossa kysymyslomakkeen kysymykset on laadittu niin, että niiden vastausten perusteella pyritään saamaan vastaus myös varsinaiseen tutkimuskysymykseen. Tiedonhankintamenetelmänä on käytetty jokaiselle osallistujalle henkilökohtaisesti toimitettu kyselylomake. Tutkimuksella saatujen tulosten perusteella pyritään kehittämään nykyisiä toimintatapoja. Tapaustutkimuksessa on piirteitä sekä laadullisesta että määrällisestä tutkimuksesta, jossa käytetään rinnakkain molempia menetelmiä. Tutkimuksen ideointivaiheessa on ollut tarkoitus käyttää työntekijäyhteisön alustaa, joka toteutetaan workshop ideointiryhmissä. Tämä tiedonkeruumenetelmä tukee hyvin tutkimustavoitteita. Valitettavasti tämä aineisto ei ehtinyt tähän työhön mukaan koska osastoittain järjestettäviä workshop tapahtumia ei ehditty järjestää ajoissa.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on asiakaskokemuksen kehittäminen ja toimeksiantojen laadun parantaminen. Tutkimuksen avulla pyritään osallistamaan henkilöstö palvelun kehittämiseen. Tämä on osa asiakaskokemuksen kehittämistä ja tärkeä osa tätä opinnäytetyötä.

3.1 Tapaustutkimus

Tutkimus toteutetaan monimenetelmätutkimuksena, jossa yhdistetään määrällistä ja laadullista tutkimusmenetelmää. Ominaista tapaustutkimukselle on, että erilaisia menetelmiä yhdistellään ja tällä pyritään pääsemään mahdollisimman kattavaan lopputulokseen. Tutkimusmenetelmiä yhdistämällä saadaan tutkimukselle uusia näkökulmia ja tutkimuksellista lisäarvoa. Tapaustutkimuksessa pyritään valitusta tapauksesta intensiivistä ja yksityiskohtaista tietoa. Tapaustutkimuksen vahvuutena voidaan pitää sen kokonaisvaltaisuutta. Tapaustutkimukselle ei ole olemassa yksi-

selitteistä määritelmää, sillä tapaustutkimusta voi tehdä monella tavalla, ja monella eri tieteenalalla. Olennaista tapaustutkimukselle on, että tutkittava aineisto muodostaa kokonaisuuden, eli tapauksen. (Koppa, Jyväskylän yliopisto 2024)

Tapaustutkimukseksi kutsutaan tutkimusstrategiaa, jossa tarkoituksena on tutkia syvällisesti vain yhtä tai muutamaa kohdetta tai ilmiökokonaisuutta. (Kuva 10.) (Koppa, Jyväskylän yliopisto 2024)



Kuva 10. Tutkimusstrategia (Koppa, Jyväskylän yliopisto 2024)

Tapaustutkimus soveltuu tyypillisenä tutkimuksen muotona hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tehtävänä on tuottaa kehittämis ehdotuksia ja -ideoita. Tutkimuksen kohde voi olla esimerkiksi yritys, palvelutoiminta tai prosessi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52)

Niin laadullisessa kuin määrällisessä tutkimuksessa tutkimuksen validiutta voidaan parantaa käyttämällä tutkimuksessa useita eri menetelmiä. Eri tutkimusmenetelmien yhteiskäytöstä käytetään termiä triangulaatio. Metodologisella eli metodisella triangulaatiolla tarkoitetaan useiden menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Nykyään yleistynyt mixing methods termi kuvaa samaa monimenetelmäilmiötä ja erityisesti laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistämistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 233) Tapaustutkimukselle (case study) on tyypillistä, että tutkittavaksi valitaan yksittäinen tapaus tai tilanne, tai joukko tapauksia. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tyypillisimmin ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 130)

Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä, tai useampaa tapausta. Tapaustutkimuksen keskeisin tavoite on tapauksen määrittely, analysointi, ja ratkaisu. Tapaustutkimukselle on tyypillistä laadullinen aineisto, mutta sen ohella käytetään myös määrällistä aineistoa. Tapaustutkimus on hyvä

lähestymistapa, jos tutkimuskohde on tässä ajassa oleva ilmiö, tutkijalla on vähän kontrollia tapahtumiin, aiheesta on vain vähän empiiristä tutkimusta, tai kun keskiössä ovat kysymykset ”mitä”, ”miten” ja ”miksi”. (Eriksson & Koistinen, 2005, 4-5)

Tapaustutkimus on tutkimustapa tai tutkimusstrategia, jossa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä ja aineistoja. Tapaustutkimuksessa kohde on useimmiten tietty tapaus, tapahtumakulku, tai ilmiö. Tapaustutkimus on perusteellinen ja tarkkapiirteinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, tai pyrkimys saada tutkittavasta kohteesta täydellinen dokumentaatio. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9) Eri tutkimusmenetelmiä voidaan käyttää joko peräkkäin, rinnakkain tai sisäkkäin, jolloin tarkastellaan asioita menetelmätasolla eli missä järjestyksessä menetelmiä esitetään. Yhdistettyjä tutkimusmenetelmiä jaotellaan myös menetelmien käytön suhteen. Tällöin voidaan erottaa mm. varmentava käyttö, täydentävä käyttö, innoittava käyttö tai kuvaileva käyttö (Hirsjärvi & Hurme 2001, 29-32) Olennaista on, että tutkittava tapaus muodostaa jonkinlaisen kokonaisuuden. Koska tapaustutkimuksessa käytetään erilaisia tiedonkeruu ja analyysitapoja, ei sitä voida pitää ainoastaan aineistonkeruun tekniikkana. Tapaustutkimuksen teko ei siis rajoita menetelmävalintoja: käytössä ovat yhtä hyvin kvantitatiiviset kuin kvalitatiivisetkin menetelmät. Tapaustutkimusta tehdään myös monella eri tieteenalalla, niin kauppatieteissä ja oikeustieteissä kuin sosiologiassa ja psykologiassakin. (Saarela-Kinnunen & Eskola 1994, 1-3)

Laineen ym. määritelmän mukaan, tapaustutkimus voi olla kriittinen, äärimmäinen, ainutlaatuisen, tyyppillinen, paljastava, tulevaisuudesta kertova, tai pitkäjäisotokseen perustuva tapaustutkimus. Kriittisen tapaustutkimuksen avulla pyritään vahvistamaan, kyseenalaistamaan tai laajentamaan teoriaa. Äärimmäinen tapaustutkimus on hyvä väline, kun tarkoituksena on tarkastella kärjistynyttä ilmiötä. Ainutlaatuista tapaustutkimusta voidaan käyttää, kun tutkitaan harvinaisia, tai ainutlaatuisia tapauksia. Tyyppillisen tapaustutkimuksen keinoin pyritään laajentamaan tai tarkentamaan teoriaa. Paljastava tapaustutkimus tarkastelee ilmiötä, josta ollaan tietoisia, mutta jota ei ole vielä tutkittu. Tulevaisuudesta kertova tapaustutkimus pyrkii selvittämään tulevaa nykyhetkestä käsin. Pitkäjäisotokseen perustuva tapaustutkimus tutkii samaa tapausta vähintään kahtena ajanjaksona, ja vertaa niissä tapahtuneita muutoksia. (Laine ym. 2007, 32-34)

3.1.1 Tapaustutkimuksen asetelmat

Tapaustutkimuksen tutkimusasetelma voidaan rakentaa yhden tai useamman tapauksen varaan. Kun tutkimuksen kohteeksi valitaan useampi tapaus, niitä analysoidaan usein vertaillen. Tällöin jo asetelmaa rakennettaessa kannattaa valita sellaisia kohteita, jotka eroavat toisistaan jonkin tutkimuksen kannalta oleellisen tekijän suhteen. Yhtä tapausta puolestaan voidaan analysoida joko rajattua ajankohtaa koskevana poikkileikkaustutkimuksena tai pitkittäistutkimuksena, jolloin huomio kiinnitetään ajalliseen muutokseen. Yhden tapauksen analyysissä voidaan tehdä tapauksen sisäistä vertailua. (Tietoarkisto 2024, Piekkari & Welch 2020)

Tapaustutkimuksessa puhutaan myös niin sanotusta kriittisestä tapauksesta (*critical case*). Sillä tarkoitetaan sitä, että tutkittava tapaus on valittu huolella aiemman tiedon ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta niin, että tapauksen voidaan olettaa kertovan teorian kannalta jotakin erityisen oleellista. Joskus tutkija valitsee tarkoituksella jonkin äärimmäisen tai epätavallisen tapauksen (*extreme case*). (Erikson & Koistinen 2005, 24)

Tapaustutkimuksessa ei pyritä laajoihin yleistyksiin, vaan luotetaan siihen, että tarkka ja havainnollinen kuvaus tutkimuskohteesta tarjoaa mahdollisuuden oppia ilmiöstä uutta ja soveltaa tietoa myös muissa yhteyksissä. Tietoarkisto (2024)

Tapaustutkimuksessa tutkittava tapaus liitetään aina kiinteästi kontekstiinsa eli siihen aikaan ja paikkaan, johon tapaus sijoittuu. Voidaan myös sanoa, että tapaustutkimuksessa tapauksen ja sen kontekstin välinen raja on häilyvä (Laine ym. 2007, 10). Kun esimerkiksi tietyn työpaikan henkilöstölle tehdään kysely tai heitä haastatellaan tavanomaisessa haastattelututkimuksessa, tarvitaan toki kontekstoivaa tietoa kyseisestä työpaikasta, mutta se ei yleensä ole varsinaista aineistoa. Sen sijaan tapaustutkimuksessa henkilöstön ja johdon haastattelut, yrityksessä tehdyt kyselyt ja yritystä koskevat asiakirjat, mahdolliset tutkijan ottamat valokuvat ja videot, tutkijan havainnointipäiväkirja, mediajutut yrityksestä jne. olisivat kaikki tapausta kuvaavaa aineistoa, joita tutkija sitten käyttää tutkimusongelmaansa vastaamiseen. Tietoarkisto (2024)

Voi olla hyödyllistä ajatella tutkimuksen konteksti kaksitasoisena. Sisimpänä on se nimenomainen toimintaympäristö (*setting*), johon tutkimus sijoittuu ja jota tutkimuksella valotetaan erityisen tarkasti. Siihen kuuluvat esimerkiksi ne toimijat, jotka ovat tapauksen kannalta oleellisia, paikalli-

set säännöt ja toimintatavat, toiminnan fyysinen ympäristö ja niin edelleen. Sen ympärillä on laajempi toimintaympäristö, joka koostuu vaikkapa poliittisesta ja lainsäädännöllisestä kehiksestä, vakiintuneista toimintatavoista ja institutionaalisista rakenteista sekä kulttuurisista puhetavoista. Tätä laajempaa kontekstia ei tutkimuksessa koskaan voida kuvata kattavasti, vaan niiltä osin, kuin tutkimuskohteen ymmärtäminen vaatii. Tietoarkisto (2024)

3.1.2 Määrällinen (kvantitatiivinen) tutkimus

Yleisen määritelmän mukaan, määrällinen tutkimus perustuu mittaamiseen, joka soveltuu erityyppisiin tutkimusasetelmiin. Vilkan määritelmän mukaan, määrällinen tutkimusmenetelmä on tutkimustapa, jossa tietoa tarkastellaan numeerisesti. Se antaa yleisen kuvan muuttujien (mitattavien ominaisuuksien) välisistä eroista ja suhteista. Määrällisessä tutkimuksessa muuttuja on asia, josta halutaan tietoa. Määrällinen tutkimus vastaa kysymykseen ”kuinka paljon”, ”miten usein”, ”kuinka moni”, ”kuinka paljon”, tai ”kuinka usein”. Mittarin avulla saadaan määrällinen tieto, tai määrälliseen muotoon muutettava sanallinen tieto tutkittavasta asiasta. Määrällisen tutkimuksen mittareita ovat kysely, haastattelu- ja havainnointilomake. Objektivisuus eli tutkijan puolueettomuus on ominaista määrälliselle tutkimukselle. Tutkija ei vaikuta tutkimustulokseen. (Vilka, 2007, 13-14)

Tutkimuksia voidaan ryhmitellä, luokitella ja nimetä monin eri tavoin. Määrällinen tutkimus voi olla kuvailevaa, jolloin todetaan nykyinen tila, eikä pyritä löytämään syitä asioille. Määrällisessä tutkimuksessa pyritään selvittämään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä ja samalla selvittämään eri asioiden välisiä riippuvuuksia kuten myös tutkittavassa asiassa tapahtuvia muutoksia. (Juholin 2001, 267) Määrällisessä tutkimuksessa korostetaan yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja. Määrällinen tutkimustapa perustuu realistiseen ontologiaan, jonka mukaan todellisuus koostuu objektiivisesti todettavista tosiasioista. (Hirsjärvi ym. 2009, 139-140)

Määrällisen tutkimustavan keskeisinä elementteinä voidaan pitää seuraavia asioita: aiemmat teorit ja johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, hypoteesien esittäminen ja käsitteiden määrittely, tarkka otantasuunnitelma, määrälliseen mittaukseen soveltuva aineiston keruu ja aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Tässä tutkimustavassa päätelmiä tehdään valitun havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen. (Hirsjärvi ym. 2009, 140)

3.1.3 Laadullinen (kvalitatiivinen) tutkimus

Hirsjärvi ym. määritelmän mukaan, laadullisen tutkimuksen lähtökohtana pidetään todellisen elämän kuvaamista (Hirsjärvi ym. 2009, 140). Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta kuvataan kokonaisvaltaiseksi tiedonhankinnaksi ja aineisto kootaan luonnollisessa, todellisessa tilanteessa. Yleensä menetelmää sovelletaan erilaisten haastattelujen, kyselyjen ja havainnointien avulla, suositaan ihmistä tiedonkeruun välineenä. Tutkija pyrkii löytämään odottamattomia seikkoja, ei niinkään teorian tai väittämien testaamista vaan pyrkii tarkastelemaan aineistoa monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. (Hirsjärvi ym. 1997, 155.) Tavoitteena on enemmänkin löytää tai saada esiin tosiasioita kuin todistaa jo olemassa ja tiedossa olevia väittämiä (Hirsjärvi ym. 2009, 161).

Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä ovat aineistonkeruumenetelmä, tutkittavien näkökulma, hypoteesittomuus, harkinnanvarainen otanta, aineiston analyysi, ja tutkijan asema. Aineisto voi olla pelkistetyimmillään tekstiä, joka on syntynyt tutkijasta riippuen, tai riippumatta. Tutkittavien näkökulma korostuu silloin, kun tutkijalla on pyrkimys säilyttää tutkittava ilmiö sellaisena, kuin se on. Pyrkinessään objektiivisuuteen, tutkija ei sekoita omia asenteitaan, arvostuksiaan, tai uskomuksiaan tutkimuskohteeseen. Tutkijan on hyvä tunnistaa omat esioletuksensa, ja pyrkiä toimimaan objektiivisesti. Laadullisessa tutkimuksessa hypoteesittomuus tarkoittaa sitä, ettei tutkijalla ole ennako-olettamuksia tutkimuksen tuloksista, tai tutkimuskohteesta. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan puhua harkinnanvaraisesta otannasta, tai näytteestä. Laadullinen tutkimus keskittyy usein pieneen määrään tapauksia, ja pyrkii analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysissä voi lähteä liikkeelle ilman ennakoasetelmia. Pelkistetyimmillään aineistolähtöinen analyysi voi olla teorian rakentamista empiirisestä aineistosta. Laadullista tutkimusta tehdessään tutkijalla on mahdollisuus suunnitella ja toteuttaa tutkimus joustavasti. (Eskola & Suoranta, 2003, 15-20)

Aineiston riittävyttä pohdittaessa voidaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostaa aina sen laatua määrän sijaan (Lempiäinen, Löytty & Kinnunen 2008, 245). Kyselyjen ja havainnointien avulla selvitetään, mitä vastaajat ajattelevat, tuntevat ja uskovat tutkittavasta kohteesta. Tutkimustuloksien avulla saadaan tietoa siitä, miten tutkittavat havainnoivat sitä, mitä ympärillä tapahtuu. Sen sijaan tulokset eivät kerro sitä, mitä todella tapahtuu. Havainnoinnin avulla tutkitaan, toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa. (Hirsjärvi ym. 1997, 201)

Sisällönanalyysin tavoitteena on tuottaa tietoa kerätyn aineiston avulla tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Aineiston keräämisen ja tekstiksi kirjoittamisen jälkeen se analysoidaan, jotta tulokset tutkimuksessa saadaan näkyviin. Keskeistä sisällönanalyysissa on tunnistaa sisällöllisiä väittämiä, jotka ilmaisevat tutkittavasta ilmiöstä jotain. Sisällönanalyysi perustuu ensisijaisesti induktiiviseen päättelyyn, jota ohjaavat tutkimuksen tarkoitus ja kysymyksenasettelu. Analyysissa analysoidaan vain se tieto, mihin haetaan vastausta sekä tutkitaan aineistoa mahdollisimman avoimin kysymyksin ja selvitetään, mitä aineisto kertoo tutkittavasta ilmiöstä. (Kylmä & Juvakka 2007, 112-113, 117)

Tässä tutkimuksessa on sekä määrällisen, että laadullisen tutkimuksen elementtejä. Pääasiallinen tutkimusmenetelmä on määrällinen tapaustutkimus, jonka analyysiä täydennetään kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin. Avoimien kysymysten vastaukset on kirjoitettu auki ja alkuperäisiä vastauksia on selventämässä ja havainnollistamassa tutkimustuloksia.

3.2 Tutkimusperiaate ja menetelmät

Toivottavasti tutkimusperiaate tulee olemaan tulevaisuudessa myös osa Sweco Finland Oy:n laatu- ja järjestelmää ja sitä tullaan soveltuvin osin hyödyntämään myös muiden asiakkaiden kanssa. Menetelmää kehitetään jatkuvasti ja pyritään tekemään siitä toimiva toimintamalli mahdollisimman monille asiakkaille. Tulosten seurantaan tulee löytää selkeä toimintamalli, jolla saadaan toimintaa kehitettyä ja varmistettua, että tutkimuksessa saatuja tuloksia viedään myös käytännötasolle. Tämän tutkimustyön tavoitteena on löytää keinoja asiakaskokemuksen parantamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi osallistamalla kohdeyrityksen henkilöstö kehitystyöhön.

3.3 Tutkimuksellinen kehitystyö

Tässä opinnäytetyössä tehdään toimeksiantaja yrityksen puitesopimusasiakkaalle kyselytutkimus. Aineistoa kerätään, lähettämällä valituille henkilöille kyselylomake sähköpostilla. Kyselylomakkeella kyselyyn osallistujia pyydetään arvioimaan nykyisen palvelun laadun taso. Tämän lisäksi he voivat esittää omia kehitysideoita, joilla palvelua voisi parantaa. Tämä kyselytutkimus pyrkii selvittämään, millaisena asiakas kokee nykyisen palvelun laadun ja miten heidän mielestään

palvelua tulisi kehittää. Opinnäytetyön tutkimuksellisessa kehitystyössä lähestymistapa on taustatutkimus.

Opinnäytetyö on tehty tutkimuksellisena kehittämistyönä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyritään ratkaisemaan käytännöstä nousseita ongelmia tai uudistamaan sekä myös luomaan uusia käytäntöjä työelämään. Kehittämisen tueksi kerätään tietoa sekä käytännöstä että teoriasta ja arvioidaan saatu tieto kriittisesti. Tutkimuksellisessa kehitystyössä korostuu aktiivinen vuorovaikutus eri tahojen kanssa, kuin myös monipuolisten kehittämistyön menetelmien käyttö. (Ojasalo ym. 2015, 18) Tutkimuksellisessa kehitystyössä on tavoitteena tuottaa käytännön ratkaisuja ja parannuksia tai uusia ratkaisuja (Ojasalo ym. 2015, 19). Yrityksissä ja muissa organisaatioissa tehtävän kehittämistyön merkitys on nopeasti kasvanut. Ympäröivä maailma muuttuu yhä nopeammin, ja myös yritysten täytyy yrittää pysyä kehityksessä mukana. (Ojasalo ym. 2015, 12-13)

Esimerkkejä miksi yritykset tarvitsevat jatkuvaa kehittämistyötä:

- kannattavuutensa parantamiseen tai kasvun aikaansaamiseen
- uusien liiketoimintamallien, tavaroiden ja palveluiden kehittämiseen, testaamiseen ja kaupallistamiseen
- toimivan organisaatorakenteen luomiseen ja henkilöstön motivoimiseen
- asiakkaiden mieltymysten muutosten ymmärtämiseen
- tulevaisuuden kysynnän ja muiden toimintaan vaikuttavien tekijöiden ennakoimiseen
- toimintansa tehostamiseen ja prosessien kehittämiseen
- uusille kohdemarkkinoille laajenemiseen ja kansainvälistymiseen
- organisaatiossa ilmenneiden ongelmien ratkaisemiseen.

Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön ero onkin pääasiassa toiminnan päämäärissä: halutaanko tuottaa ilmiöistä uutta teoriaa vai saada aikaan myös käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. Kun tutkimuksellisessa kehittämistyössä korostetaan tehdyn työn dokumentointia ja julkisuutta, on mahdollista luoda aivan uudenlaista ammatillista tietoa. (Ojasalo ym. 2015, 19-20)

Tutkimuksellisuus ilmenee kehittämistyössä ennen kaikkea siten, että kehittäminen etenee järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisesti (Ojasalo ym. 2015, 21). Tutkimuksellisuus ilmenee kehittämistyössä erityisesti:

- järjestelmällisyytenä: kehittäminen ei ole vain satunnaisia toimenpiteitä, vaan valinnat perustellaan ja dokumentoidaan
- tiedon hankintana: haetaan sekä tutkittua että käytännön tietoa kehittämisen tueksi
- analyyttisyytenä: erilaisia menetelmiä käyttämällä tunnistetaan, eritellään ja luodaan erilaisia näkökulmia
- kriittisyytenä: arvioidaan hankittua tietoa, erilaisia näkökulmia, omia valintoja, prosessia ja tuloksia
- uuden tiedon luomisena ja jakamisena: dokumentoidaan prosessi ja lopputulos tarkasti ja huolehditaan tiedon leviämisestä. (Ojasalo ym. 2015, 23-25)

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen lähtökohtana ovat kehittämiskohteen tunnistaminen ja sen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Kehittämiskohteen tunnistamisen jälkeen haetaan siihen liittyvää tietoa. Kehittämiskohteeseen liittyvää tietoa haetaan sekä käytännöstä että perehtymällä olemassa olevaan teoreettiseen ja muuhun kirjoitettuun tietoon. Käytännöstä eli kohteena olevasta organisaatiosta ja toimintaympäristöstä kootun taustatiedon sekä tutkimustiedon avulla määritellään tarkempi kehittämistehtävä ja rajataan kehittämisen kohde. Vasta tämän jälkeen pystytään kuvaamaan kehittämistyöhön liittyvät prosessit ja suunnittelemaan oma lähestymistapa ja menetelmät. (Ojasalo ym. 2015, 23-25)

4 Työn toteutus

Tutkimus suoritetaan kyselytutkimuksella. Kyselylomakkeen pohjalle mietitään aiheita, joista halutaan saada lisää tietoa. Kyselytutkimus soveltuu tähän tarkoitukseen parhaiten, koska aiemmin vastaavaa tutkimusta ei ole ja tarvittavaa tietoa ei muuten ole saatavilla. Kysymykset pyritään rajaamaan tarkasti juuri niihin osa-alueisiin, jolla tiedolla on eniten merkitystä projektien läpiviennin kannalta. Kyselytutkimukseen osallistuvien ryhmä valitaan sellaiseksi, jotka ovat projektien kanssa tekemisissä ja heillä on kokemusta niiden läpiviennistä. Kaikki tutkimukseen osallistuneet kohdeyrityksen työntekijät ovat projektien kanssa tekemisissä, joten heillä on hyvä näkemys projektitoiminnasta ja niiden toimivuudesta. Osallistuneet työntekijät työskentelevät yrityksessä erilaisissa tehtävissä. Tämän ansiosta kyselyyn saadaan vastauksia eri näkökulmista, joka osaltaan antaa laajemman näkökulman toimitusprosessin analysointiin.

Osallistavan kehittämisen edut perustuvat yhdessä kehittämiseen, sillä usein parhaat ratkaisut ongelmiin tulevat yhteisön sisältä. Yhdessä kehitetty ratkaisu tai uusi toimintatapa otetaan helpommin käytäntöön kuin täysin ulkopuolelta tuleva. (Ojasalo ym. 2015, 59)

4.1 Tutkimussuunnitelma

Tutkimuksen tarkoitus on tutkia nykyisten toimintamallien toimivuutta projektien hoidossa Sweco Finland Oy:n Kokkolan yksikössä, jossa töiden toimeksiantajana on Boliden Kokkolan sinkkitechdas. Ensisijaisesti tutkimus on rajattu koskemaan kohdeyrityksen toimeksiantojen läpivientä ja siihen liittyviä haasteita. Toisena aiheena tutkitaan mahdollisuuksia kehittää toimintatapoja keräämällä tietoa vastaajilta. Tutkimussuunnitelmassa on mainittu asiat, jotka tutkimuksella pyritään selvittämään ja joihin kysymyksiin haetaan vastauksia. Tutkimussuunnitelmassa on myös kuvattu menetelmät, joita tutkimuksessa vastausten etsimiseen käytetään. Tutkimuksen tarkoitus on paremman toimintakulttuurin ja parempien toimintamallien jälkeen, paremman asiakaskokemuksen saavuttaminen ja yhteistyön syventäminen entisestään tulevaisuudessa. Tutkimuksen tulosten perusteella kehitetään toimintamalleja vastaamaan paremmin asiantuntijaorganisaation tilaajan tarpeita.

4.2 Tiedonhankintamenetelmät ja aikataulu

Tutkimus toteutetaan kyselytutkimuksena valikoidulle kohderyhmälle. Kyselyaineisto kerätään anonyyminä kyselynä. Anonymiteetistä mainitaan kyselyn saatekirjeessä. Kysymyksiä on 17 kappaletta, joista suurin osa Likert-asteikollisia vaihtoehtokysymyksiä, joissa viisi vaihtoehtoa. Kyselylomakkeella ei kysytä mitään henkilökohtaisia tietoja, kuten vastaajan ikää tai sukupuolta, yms.

Kyselylomakkeet on luotu Microsoft Forms -ohjelmalla ja lähetetään valitulle kohderyhmälle kaikille samanaikaisesti sähköpostiin. Vastausaikaa on noin kuukausi. Hieman ennen vastausajan päättymistä lähetetään vielä muistutusviesti, jolla pyritään aktivoimaan vielä kyselyyn vastaamattomat henkilöt. Kyselyssä kysymyksiä on kolmessa eri muodossa; monivalintakysymyksiä, asteikkoihin perustuvia kysymyksiä, sekä avoimia kysymyksiä. Kysymykset, joihin halutaan vastauksia, ovat pakollisia. Ohjelma ilmoittaa vastaajalle, jos hän ei ole vastannut. Ohjelmassa ei pysty eteenpäin, ellei vastaaja ole vastannut kaikkiin pakollisiin kysymyksiin. Monivalintakysymysten lisäksi kysymyslomakkeeseen on liitetty tietyille kysymyksille myös avoimia kysymyksiä, joiden avulla kerätään täsmentävää lisätietoa, ohjataan kyselyä eteenpäin ja kerätään metadataa vastaajasta. Liian laajoja kysymyksiä ei kuitenkaan kannata kysyä, jottei vastaaja kyllästy vaikeiden kysymysten pohtimiseen ja jätä kyselyä kesken.

Kyselyt on lähetetty joulukuun 2022 aikana ja koko tutkimusaineisto on selvillä tammikuussa 2023. Tämän jälkeen voidaan analysoida tutkimustulokset ja ottaa mukaan opinnäytetyön tuloksiin.

Kysymyslomakkeissa kysymysten järjestys sekä sisältö ovat samat kaikille vastaajille. Kysely toteutetaan sähköisenä kyselynä ja sen takia tutkimustapa on tehokas, koska sen avulla aineisto saadaan nopeasti analysoitavan muotoon.

Vilkan mukaan, kyselylomaketta voidaan käyttää tilanteissa, joissa havaintoyksikkönä on henkilöiden mielipiteet, ominaisuudet, käyttäytyminen, tai asenteet. Monivalintakysymyksissä kysymysmuoto on vakioitu, ja vastausvaihtoehdot on määrätty ennalta. Mielipideväittämissä käytetään paljon Likertin asteikkoa. Likertin asteikko on järjestysasteikko, jossa on keskikohta, josta lähtien samanmielisyyks kasvaa toiseen suuntaan, ja vähenee toiseen suuntaan. Avoimet kysymykset ovat laadullisia kysymyksiä ilman vastausvaihtoehtoja. (Vilka 2007, 27-28, 46, 62)

Kyselytutkimuksissa jaetaan kysymykset yleensä kolmeen yleiseen muotoon. Avoimissa kysymyksissä kysymyksen jälkeen jätetään tyhjä tila vastaukselle, monivalintakysymyksissä vastaaja valitsee tutkijan laatimista vastausvaihtoehdoista sopivan ja asteikkoihin perustuvassa kysymystyyppissä vastaaja valitsee, miten voimakkaasti on samaa mieltä kuin tutkijan esittämä väite. (Hirsjärvi ym. 2009, 198-200)

Koska kyse on osallistavasta tutkimuksesta ja kehittämisestä, myös menetelmien on oltava osallistavia. Osallistavat menetelmät auttavat pääsemään paremmin käsiksi kohdeorganisaation työntekijöiden hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemukseen, jolloin kehittämistyö saa julkista ja työyhteisön virallista aineistoa laajemman näkökulman. (Ojasalo ym. 2015, 61)

4.3 Kyselylomakkeen laatiminen ja kysymysten laajuus

Kyselylomakkeen suunnittelussa pyritään siihen, että se on riittävän lyhyt ja sisältää vain sellaisia kysymyksiä, joilla on merkitystä palvelun kehittämisen kannalta. Lomakkeen sisältö suunnitellaan yhdessä toimeksiantajan kanssa. Kyselylomakkeen kysymykset ovat suunniteltu selkeiksi ja teknisesti yksinkertaisiksi. Ulkoasun selkeys ja kohtuullinen kysymysten määrä ovat tärkeitä seikkoja sekä vastaajalle, että vastauksia analysoitaessa. Jotta vastaaja ja tietojen analysoija huomaavat kaikki kysymykset niin, lomake suunnitellaan siten, että kysymykset etenevät ylhäältä alaspäin. Ylipitkä kysely ei houkuttele osallistumaan kyselyyn. Kyselylomake on suunniteltu niin, ettei vastaamiseen kulu enemmän kuin 15 minuuttia. Yleisesti kyselyissä keskimääräisen vastausajan ei tulisi ylittää 15-20 minuuttia. Kyselylomakkeisiin valitaan kysymykset asioista, joihin halutaan vastauksia ja jotka ovat tutkimuksen kannalta olennaisia. Tutkimuskysymykset suunnitellaan huolella, jotta siitä saadaan mahdollisimman paljon hyötyä.

Huolellisesti suunniteltu lomake ja sen testaaminen vaikuttavat ratkaisevasti tutkimuksen onnistumiseen, mutta hyvä lomake ei suinkaan yksin riitä. Erilliselle paperille, kyselylomakkeeseen tai verkkolomakkeen alkuun liitetty saate on kuitenkin erittäin tärkeä dokumentti vastaajien motivoimiseen ja tutkimuksen onnistumiseen. Selkeysvaatimus ei saa olla itsetarkoitus, vaan tärkeintä on kuitenkin sisältö ja kysymysten asettelu. Suunnittelussa tulee pyrkiä tiiviiseen ja pienehköillä, mutta selkeällä kirjasimella tehtyyn lomakkeeseen. Kysymykset pitää erottaa toisistaan riittävän selkeästi, jotta niihin on helppo vastata. Vastaamispäätös perustuu paljolti ensivaikutelmaan ja

siten kyselylomakkeen yleisilme on ratkaiseva. Huono vastausprosentti taas voi pilata hyvin suunnitellut kysymykset. Pääsääntö on, että kaikkea kysytään kohtuullisen tarkasti. Analyysivaiheessa liian hienojakoiseksi havaittua informaatiota on helppo tiivistää. Karkeajakoisesti kerättyjä vastauksia ei sitä vastoin voi enää muuttaa hienojakoisemmiksi. Lomaketutkimuksissa on pyrittävä tutkimusongelman kannalta kattavaan, mutta samalla yksinkertaiseen ja helppotajuiseen kysymyksenasetteluun. Varsinkaan tieteellisessä kyselyssä ei pidä harrastaa varmuuden vuoksi kysymistä. (Tietoarkisto 2024)

Lomakkeen potentiaalisten palauttajien täytyy paitsi jaksaa, myös osata vastata kyselyyn. Tämä edellyttää kauttaaltaan yksinkertaista, tarkoituksenmukaista ja täsmällistä kieltä kysymysten laadinnassa. Yksinkertaisuuden vaatimus koskee myös kysymysten pituutta: hyvä kysymys on aina kohtuullisen pituinen. (Tietoarkisto 2024)

Satunnaisotokseen kuuluvilla henkilöillä lähetettäviin lomakkeisiin ei pidä merkitä epäilyjä herättäviä identifikaatiotunnuksia. Tiettyjä poikkeuksia voi olla, kuten julkisissa tehtävissä toimivia vastaajaryhmiä tai vastaajaryhmiä, joiden edustajien kanssa asiasta on sovittu etukäteen. Vastaajan anonymiteetin säilyminen tulee jatkuvasti ottaa huomioon myös kysymysten laadinnassa. Lisäksi vastaajien taustatietojen kartoittamisen alussa on hyvä mainita, että taustatietoja tiedustellaan vastausten tilastollista käsittelyä varten. (Tietoarkisto 2024)

Lomakkeeseen kannattaa aina merkitä mahdollisimman yksityiskohtaisia vastausohjeita. Niitä kannattaa käyttää sekä yksittäisten kysymysten lopussa että lomakkeen alussa, jossa kannattaa ilmoittaa ainakin seuraavaa ohjetta vastaava sisältö: "Ellei toisin mainita, rengastakaa oikeaa vaihtoehtoa vastaava numero, tai kirjoittakaa vastauksenne sille varattuun tilaan." Lomakkeen kysymyksiin voi kuulua ja usein kannattaakin sisällyttää sekä varsinainen kysymys että vastausohje. (Tietoarkisto 2024)

Kyselytutkimuksiin liittyvien saatekirjeiden laatiminen voi pikaisesti ajatellen tuntua välttämättömältä pahalta silloin kun kysymyslomake on vihdoin saatu valmiiksi ja on yleensä kiire lähettää se "kentälle". Erilliselle paperille, kyselylomakkeeseen tai verkkolomakkeen alkuun liitetty saate on kuitenkin suunnattoman tärkeä dokumentti tutkimuksen onnistumisen ja myös aineiston mahdollisen uudiskäytön kannalta. Posti- ja Internet-kyselyissä joudutaan normaalisti lähettämään myös vastausmuistutuksia ja/tai ns. "karhulomakkeet" otokseen kuuluvilla henkilöillä, koska en-

simmäiseen kyselykierrökseen vastanneiden määrä ei tavallisesti kohoa tarpeeksi suureksi. Muistutuskierrös tulee toteuttaa mahdollisimman pian ensimmäisen vastauskierröksen vastausajan umpeuduttua. Joissakin tapauksissa karhukierroksia toteutetaan useampia kuin yksi, mutta jos muistutukset lähetetään lomakkeineen kaikille, kustannus-/hyötysuhde voi jäädä pieneksi. (Tietoarkisto 2024)

Näin myös tässä tutkimuksessa on toimittu. Kyselylomakkeen mukana lähetetään saatekirje, jossa selitetään vastaajille mistä tutkimuksesta on kyse, kuka tutkimuksen teettää, kuka tutkimusta tekee ja mihin aineistoa käytetään (Liite 1.). Lisäksi saatteessa kerrotaan, milloin lomake on viimeistään palautettava ja kuinka tärkeää on jokaisen vastaajan vastata kyselyyn, tutkimuksen onnistumisen kannalta sekä perustelut tutkimuksen tarpeellisuudesta. Tämän lisäksi vielä maininta siitä, että aineisto käsitellään anonyymisti sekä etukäteiskiitokset vastauksista ja yhteistyöstä. Näillä saatekirjeen tiedoilla pyritään luomaan luottamus ja motivoimaan kyselyyn osallistuja vastaamaan.

4.4 Asiakastutkimuksen toteutus

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytetään vakioitua kyselyä, jossa kysymykset ovat kaikille samat ja ne ovat samassa järjestyksessä. Tiedonkeruutekniikka vaikuttaa paljon siihen, millaisia kysymyksiä kyselyssä esitetään ja millaiset tekijät vaikuttavat vastauksiin ja tutkimustulosten luotettavuuteen. Kyselylomakkeella esitetyjä kysymyksiä käytetään aineiston mittareina ja tuloksia raportoidaan erilaisin taulukoin ja kuviain. Kyselylomake on myös tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 2.).

Tutkimuksessa on tarkoituksena saada mahdollisimman hyvä vastausprosentti, jotta kyselyn analysoinnin kautta tehtyjä johtopäätöksiä voi pitää luotettavina. Lisäksi kysymysten asettelulla on hyvin olennainen merkitys. Kyselylomake on oltava selkeä. Kyselylomakkeella olevat kysymykset ovat mieluummin lyhyitä, spesifisiä eikä ne saa olla johdateltavia. Myös monivalintavaihtoehdot ovat parempia kuin samaa mieltä/eri mieltä - väitteet. (Hirsjärvi ym. 1997, 191-192)

Vastaavanlaista tutkimusta palvelun laadusta ja asiakaskokemuksista ei ole toteutettu aikaisemmin. Tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä selvittämään miten asiakkaat kokevat tämänhetkisen

palvelun. Toimeksiantajayrityksellä ei ole varmaa tietoa siitä, mitä palveluita ja miten niitä tulisi kehittää, että asiakkaat saavat enemmän hyötyä yrityksen tarjoamista palveluista. Tärkeää on saada suoraa palautetta henkilöiltä, jotka ovat suoraan tekemisissä toimeksiantojen parissa. Kyselyllä pyritään saamaan suoria ja konkreettisia kehitysideoita palvelukokonaisuuden kehittämiseksi.

Kyselyjä on lähetetty 55 kpl ja vastauksia saadaan 28 kpl. Vastausprosentti on 50,9 %, jota voidaan pitää varsin hyvänä tuloksena. Kyselyt on lähetetty joulukuun puolivälissä 2022 ja vastausaikaa on 1 kk. Ajankohta ei ole paras mahdollinen joulunpyhien ja vuodenvaihteen takia. Suurin osa vastauksista saadaan muutaman päivän sisällä kyselyjen lähettämisestä. Viikko ennen vastausajan päättymistä lähetetään muistutuskierros, jolla ei ole juuri merkitystä vastausten määrään.

Kyselylomakkeiden lähettämisen jälkeen käy ilmi, että sähköpostiosoitteisto ei ollut kaikilta osin aivan ajantasainen ja osa henkilöistä ei ole enää yrityksen palveluksessa ja mahdollisesti uusia on tullut, joita ei ollut päivitetty sähköpostiosoitteistoon. Tutkimuksen kannalta tällä ei kuitenkaan ole suurta merkitystä.

4.5 Aineiston käsittely

Määrällisen tutkimuksen aineiston käsittely tapahtuu kolmessa vaiheessa. Ensimmäisenä lomakkeet tarkistetaan, sen jälkeen aineisto muutetaan muotoon, jossa sitä voidaan käsitellä numeraalisesti ja lopuksi tallennettu aineisto vielä tarkistetaan. Lomakkeiden tarkistusvaihteessa tutkija tarkistaa lomakkeiden tiedot, arvioi vastausten laadun, sekä poistaa asiattomasti ja puutteellisesti täytetyt lomakkeet. Jokaisen havaintoyksikön kaikki tiedot kirjaamalla ja tallentamalla taulukkoon aineisto muutetaan muotoon, jossa sitä voidaan käsitellä numeerisesti. Muuttujia koskevia havaintoja sisältävää taulukkoa kutsutaan havaintomatriisiksi, tai datamatriisiksi. Tietojen tallentamiseen on useita ohjelmia. Tallennetun aineiston tarkistuksessa tutkija tarkistaa muuttujat ja muuttujien arvot, että ne vastaavat kyselylomakkeessa olevia asioita. (Vilka 2007, 105-114)

Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty sähköisesti Microsoft Forms -tutkimusohjelmalla, eikä erillistä lomakkeiden tarkistusvaihetta ole. Kerättyä aineistoa ei tallenneta erikseen mihinkään

järjestelmään, vaan analysoidaan suoraan järjestelmästä. Näin toimimalla vältetään mahdolliset tallennusvirheet.

4.6 Aineiston analyysi

Hirsjärvi ym. mukaan, saadun aineiston analysointi, tulkinta ja johtopäätösten tekeminen on tutkimuksen ydinasia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analysointi lähtee tietojen tarkistamisesta. Tarkistetaan, sisältääkö aineisto selviä virheellisyyksiä tai puuttuuko siitä jotain tietoja. Lisäksi tarkistetaan, onko jotain lomakkeita jopa hylättävä, jos esimerkiksi vastaaja on täyttänyt lomakkeen muuten huolellisesti, mutta jättänyt vastaamatta johonkin asennemittarin osioon. Toisena vaiheena on tietojen täydentäminen. Tarkastellaan saatua aineistoa ja täydennetään sitä mahdollisesti vielä haastatteluin tai kyselyin. Lisäksi aineiston kattavuutta voidaan lisätä karhuamalla lomakkeita. Voidaan myös olla yhteydessä vastaajiin ja pyytää täydentämään vastauksia. Kolmantena vaiheena on varsinaisen tutkimusaineiston järjestäminen sen tallennusta ja analysointia varten. Määrällisessä tutkimuksessa aineistosta muodostetaan muuttujia ja aineisto koodataan muuttujaluokituksen mukaisesti. Koodaamisella tarkoitetaan sitä, että jokaiselle havaintotapaukselle annetaan jokin arvo jokaisella muuttujalla. (Hirsjärvi ym. 1997, 210)

Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää erilaisia analysointimenetelmiä ja viitekehyksiä. Analysointimenetelmää ei kuitenkaan voi tehdä sattumanvaraisesti, vaan sen tulee olla sopuoinnussa käytettävään aineistoon ja teoreettiseen viitekehykseen. Analysoinnin tarkoitus on nostaa tutkimusaineiston informaatioarvoa.

Määrällisen tutkimuksen analyysimenetelmäksi valitaan aina menetelmä, joka antaa tietoa siitä, mitä ollaan tutkimassa. Analyysitavan valintaan vaikuttaa se, tutkitaanko yhtä muuttujaa, vai kahden, tai useamman muuttujan välistä riippuvuutta, ja muuttujien vaikutusta toisiinsa. (Vilkka 2007, 119)

Tutkimukseen sisältyy myös laadullinen aineisto, joka muodostuu avoimiin kysymyksiin tulleista vastauksista. Nämä vastaukset analysoidaan aineistolähtöisellä sisällönanalyysimenetelmällä. Avoimiin kysymyksiin tulleet kommentit on käytetty tutkimustulosten analyysissä suorina lainauksina.

Tutkimusongelmat ohjaavat pitkälti menetelmien ja analyysien valintaa. Tutkimuksen ydinasia on kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätöksien tekeminen. Tutkija valitsee sellaisen lähestymistavan, joka tuo parhaiten vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. (Hirsjärvi ym. 2009, 221–224)

Keskeistä sisällönanalyysissa on tunnistaa sisällöllisiä väittämiä, jotka ilmaisevat tutkittavasta ilmiöstä jotain. Sisällönanalyysi perustuu ensisijaisesti induktiiviseen päättelyyn, jota ohjaavat tutkimuksen tarkoitus ja kysymyksenasettelu. Analyysissa analysoidaan vain se tieto, mihin haetaan vastausta sekä tutkitaan aineistoa mahdollisimman avoimin kysymyksin ja selvitetään, mitä aineisto kertoo tutkittavasta ilmiöstä. Sisällön analyysissa monet sanat tekstistä luokitellaan pieniin sisällön luokkiin, jotka voivat olla sanoja tai teemoja. Sanat riippuvat tutkimuksen kysymyksistä. Tiedot voivat olla upotettuna lauseisiin, minkä vuoksi kirjallinen materiaali luetaan läpi useita kertoja. Analyysi ja tulokset tulee kuvata riittävän yksityiskohtaisesti niin, että lukijoilla on selkeä käsitys siitä, miten analyysi suoritetaan ja mitkä ovat sen vahvuudet ja rajoitukset. (Kylmä & Juvakka 2007, 112-113, 117) Laadullisen aineiston käsittely ja analysointi aloitetaan mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. Aineiston laajuus tekee analyysin tekemisen mielekkääksi ja haasteelliseksi mutta samalla se voi tuntua työläältä ja ongelmalliselta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 135) Laadullisella menetelmällä kerätty aineisto yleensä litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi sanasta sanaan. Litterointia voidaan tehdä koko aineistosta tai valikoiden esimerkiksi teema-alueiden mukaan. Ennen litterointia on kuitenkin syytä selvittää sitä, minkälaista analyysia aineistosta aiotaan tehdä. (Hirsjärvi ym. 1997, 210)

Puhtaaksikirjoittamisen jälkeen aineisto luetaan läpi ja analysoidaan sitä. Aineisto voidaan myös luokitella teemoittain, jolloin sen lukeminen yleensä helpottuu. (Hirsjärvi ym. 1997, 143). Aineistosta kuvaillaan oleelliset ja tärkeimmät tiedot, jonka jälkeen ne voidaan luokitella. Tehdyn luokittelun jälkeen tehdään yhteenveto suoritettujen luokitusten välillä. Aineiston luokittelun jälkeen kaikki kerätty tieto yhdistetään ja saadaan kokonaiskuva tutkimuksesta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 145-150) Kun saatu aineisto on purettu, se pitää lukea kokonaisuutena ja useampaan kertaan läpi. Aineiston lukemiseen kannattaa varata runsaasti aikaa. Ajan myötä aineistosta nousee esille ajatuksia ja mielenkiintoisia kysymyksiä ja aineisto tulee yhä tutummaksi. Menettelyn tarkoituksena on löytää tutkimusongelman kannalta keskeisimmät ja tärkeimmät aiheet ja sitä kautta löytää ongelmaan ratkaisu. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 202)

Tutkimusongelmat ohjaavat pitkälti menetelmien ja analyysien valintaa. Tutkimuksen ydinasia on kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätöksien tekeminen. Tutkija valitsee sellaisen lähestymistavan, joka tuo parhaiten vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. (Hirsjärvi ym. 2009, 221)

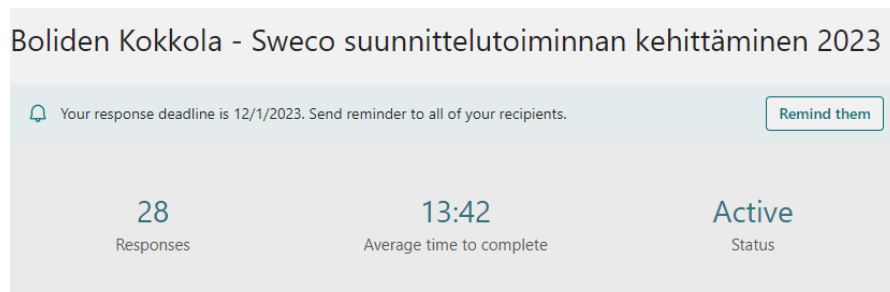
Vilka kertoo kirjassaan, kuinka tunnusluvuilla voi helposti esittää numeraalista tietoa muun muassa yrityksen, yhdistyksen tai organisaation asiakkaiden mielipiteistä, tyytyväisyydestä tai asenteista. Tunnuslukujen laskeminen onnistuu laskimella, mutta helpoin tapa on käyttää tilasto-ohjelmia. Ristiintaulukoinnin ja korrelaatiokertoimen avulla voidaan esittää tietoa siitä, miten eri muuttujat ovat riippuvaisia toisistaan. Ristiintaulukoinnilla ja korrelaatiokertoimella saadaan tietoa, jonka avulla voidaan päätellä, että jotkut havaitut asiat esimerkiksi vaikuttavat toisiinsa. Suoraa syy-seuraus-suhdetta ei kuitenkaan pidä vetää tämän perusteella. (Vilka 2007, 120)

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi kyselyssä syntyneet tutkimustulokset. Tutkimustuloksia esitetään tarkemmin käytettyjen tutkimuskysymysten alla. Tutkimuksen keskeisinä teemoina ovat keskeisten työntekijöiden kokemuksia ja mielipiteitä toimintaympäristöjen asioista ja kerätyn aineiston perusteella tehdään tulkintoja siitä, miten toimintaympäristössä nykytilassa toimintaa toteutetaan ja miten sitä tulisi muuttaa ja kehittää. Kehittämistehtävän tiedonhankintamenetelmänä on käytetty kyselytutkimusta.

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

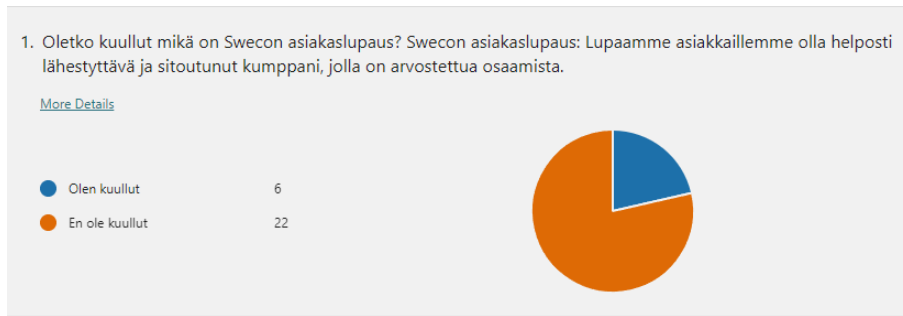
Tutkimuksen nimi on Boliden, Kokkola - Sweco suunnittelutoiminnan kehittäminen 2023. Kyselyyn saatiin vastauksia 28 kpl ja keskimäärin vastaamiseen käytetty aika on ollut noin 14 minuuttia (Kuva 11.).



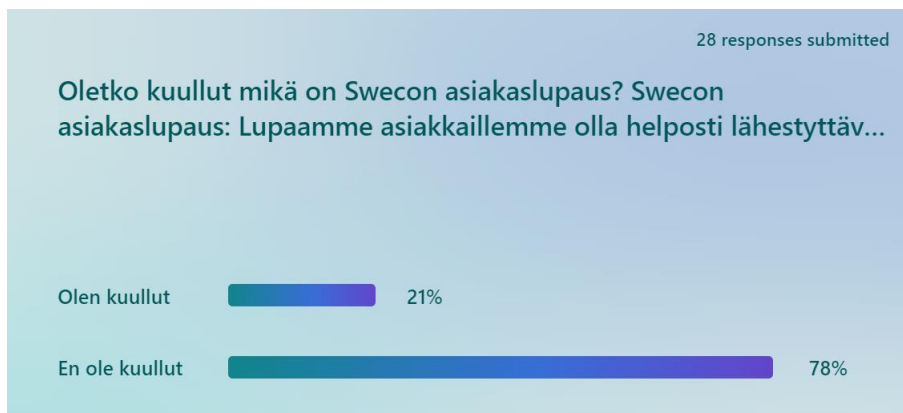
Kuva 11. Tutkimuksen nimi

5.1.1 Swecon asiakaslupaus

Kysymykset 1. ja 2. liittyvät Sweco Finland Oy:n asiakaslupaukseen ja sen toteutumiseen. Kysymyksen 1. mukaan ainoastaan 6 vastaajaa on kuullut Swecon asiakaslupauksesta, eli 21 % vastaajista. Määrää voidaan pitää varsin pienenä ja tietoisuuden parantamiseksi tulisi miettiä uusia keinoja (Kuvat 12. ja 13.).



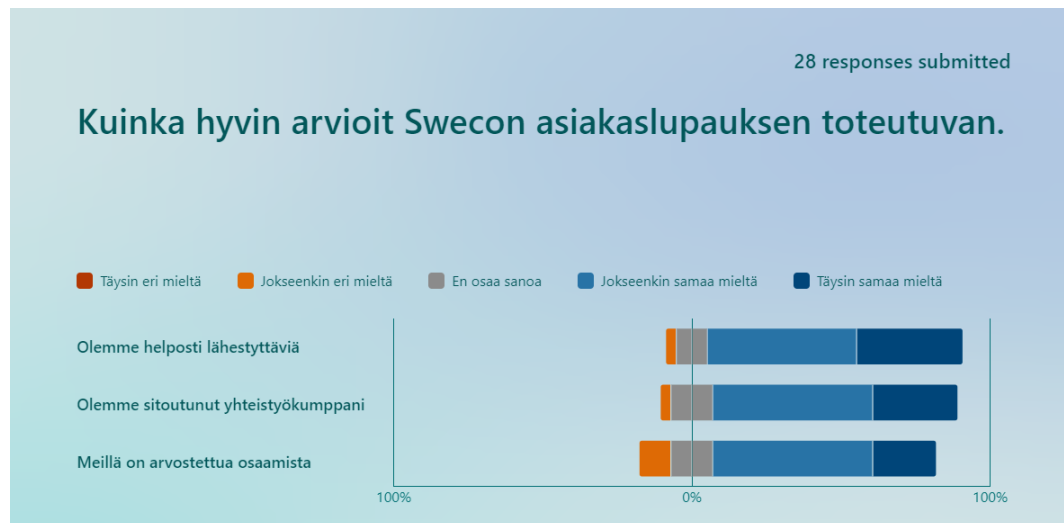
Kuva 12. Kuinka moni on kuullut Swecon asiakaslupauksesta



Kuva 13. Kuinka monta % on kuullut Swecon asiakaslupauksesta

5.1.2 Swecon asiakaslupauksen toteutuminen

Kysymyksessä 2 selvitetään, kuinka hyvin vastaajien mielestä asiakaslupaus toteutuu käytännössä (Kuva 14.). 50 % vastaajista on jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä 37,5 % kysymykseen, että ”Olemme helposti lähestyttävä”. ”Olemme sitoutunut yhteistyökumppani” on 53.6 % jokseenkin samaa mieltä ja 28,6 % täysin samaa mieltä. ”Meillä on arvostettua osaamista” on jokseenkin samaa mieltä 53,6 % ja täysin samaa mieltä 21,4 %. Vastaavasti jokseenkin eri mieltä on 10,7 % vastaajista. (Taulukko 1.)



Kuva 14. Swecon asiakaslupauksen toteutuminen

Taulukko 1. Swecon asiakaslupauksen toteutuminen

Väittämät (3)	Täysin samaa mieltä %	Jokseenkin samaa mieltä %	En osaa sanoa %	Jokseenkin eri mieltä %	Täysin eri mieltä %
Olemme helposti lähestyttävä	35,7	50	10,7	3,6	0
Olemme sitoutunut yhteistyökumppani	28,60	53,6	14,3	3,6	0
Meillä on arvostettua osaamista	21,40	53,6	14,3	10,7	0

5.1.3 Suunnittelun myöhästyminen

Kysymys 3 koskee suunnittelun mahdollista myöhästymistä ja kuinka moni vastaaja on kokenut siitä aiheutuneen jotain haittaa (Kuvat 15. ja 16.). Vastaajista lähes puolet, eli 13 vastaajaa ja 46 % on kokenut myöhästymisen aiheuttaneen haittaa. Määrää voidaan pitää varsin merkittävänä, joka tulee ottaa huomioon suunnittelupalveluita kehitettäessä.



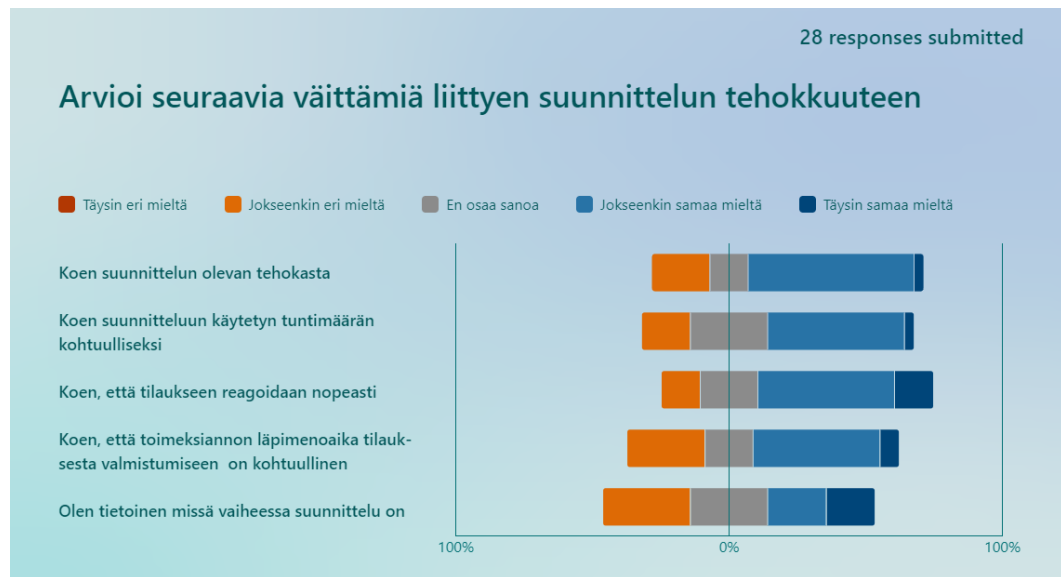
Kuva 15. Suunnittelun myöhästyminen



Kuva 16. Suunnittelun myöhästyminen prosentuaalisesti

5.1.4 Suunnittelun tehokkuus

Kysymys 5, (Kuva 17.) jossa arvioidaan erilaisilla väittämillä suunnittelun tehokkuutta. 60,7 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, että suunnittelu on tehokasta. Vastaavasti jokseenkin eri mieltä oli 21,4 %. 50 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, että suunnitteluun käytetty tuntimäärä on kohtuullinen ja 17,9 % oli asiasta jokseenkin eri mieltä. EOS osuus tässä kysymyksessä oli lähes kolmannes, eli 28,6 %. 50 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, että suunnitelmiin reagoidaan nopeasti ja 14,3 % täysin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä oli 14,3 % vastaajista. Kysymykseen, että koen toimeksiannon läpimenoajan tilauksesta valmistumiseen kohtuulliseksi, vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä 46,4 % ja jokseenkin eri mieltä 28,6 %. Kysymykseen, olen tietoinen missä vaiheessa suunnittelu on, jokseenkin samaa mieltä oli 21,4 % vastaajista ja täysin samaa mieltä 17,9 %. Vastaajista, jokseenkin eri mieltä 17,9 % ja EOS 28,6 %. (Taulukko 2.)



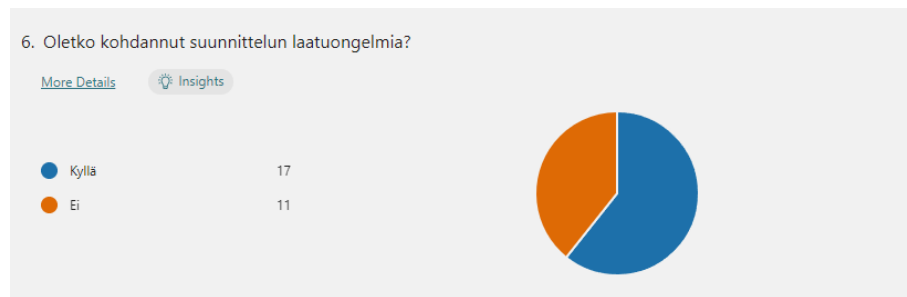
Kuva 17. Suunnittelun tehokkuus

Taulukko 2. Suunnittelun tehokkuus.

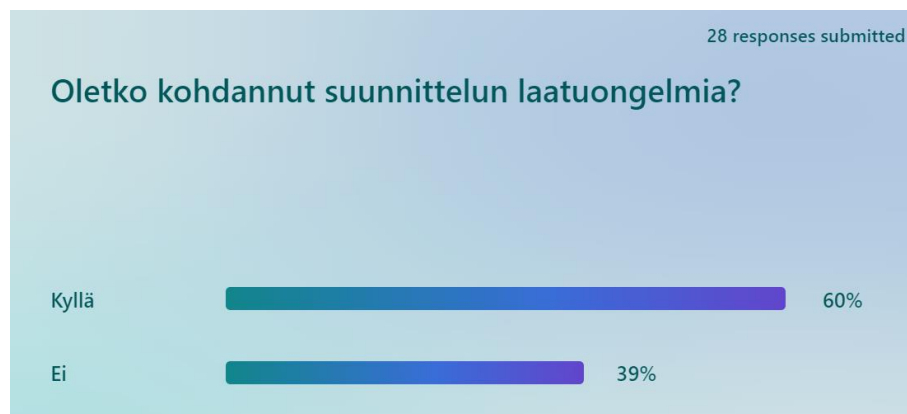
Väittämät (5)	Täysin samaa mieltä %	Jokseenkin samaa mieltä %	En osaa sanoa %	Jokseenkin eri mieltä %	Täysin eri mieltä %
Koen suunnittelun olevan tehokasta	3,6	60,7	14,3	21,4	0
Koen suunnitteluun käytetyn tuntimäärän kohtuulliseksi	3,60	50	28,6	17,9	0
Koen, että tilaukseen reagoidaan nopeasti	14,30	50	21,4	14,3	0
Koen, että toimeksiannon läpimenoaika tilauksesta valmistumiseen on kohtuullinen	7,10	46,4	17,9	28,6	0
Olen tietoinen missä vaiheessa suunnittelu on	17,90	21,4	28,6	32,1	0

5.1.5 Suunnittelun laatu

Kysymyksessä 6 (Kuva 18. ja 19.) selvitettiin ovatko vastaajat kohdanneet laatuongelmia. Vastaajista 17, eli 61 % oli kohdannut laatuongelmia.



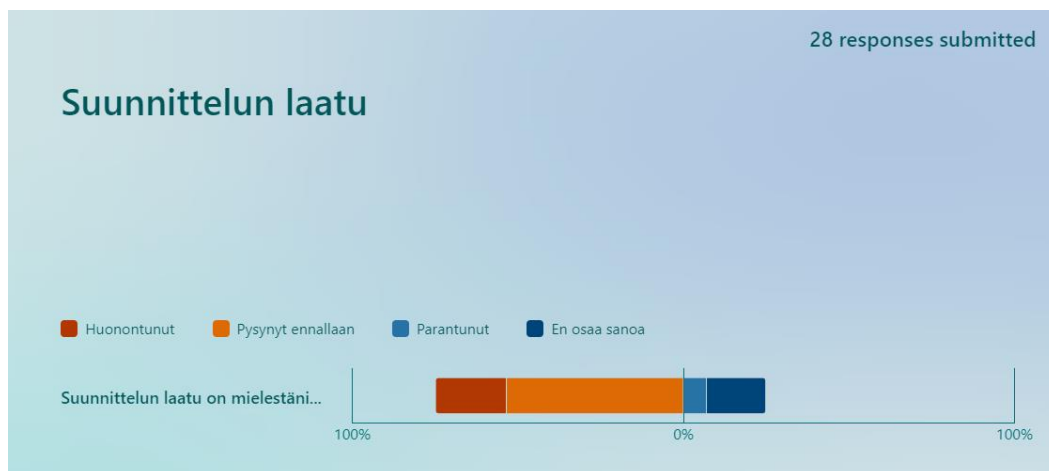
Kuva 18. Suunnittelun laatu



Kuva 19. Suunnittelun laatuongelmat prosentuaalisesti.

5.1.6 Suunnittelun laadun kehitys

Kysymyksessä 8, selvitettiin suunnittelun laatua. (Kuva 20.) Kysymyksessä kysyttiin, miten suunnittelun laatu on kehittynyt. Vastaajista 53,6 %:n mukaan laatu on pysynyt ennallaan. 21,4 % vastanneista oli sitä mieltä, että laatu on huonontunut ja ainoastaan 7,1 % oli sitä mieltä, että laatu on parantunut. EOS osuus oli 17,9 %. (Taulukko 3.)



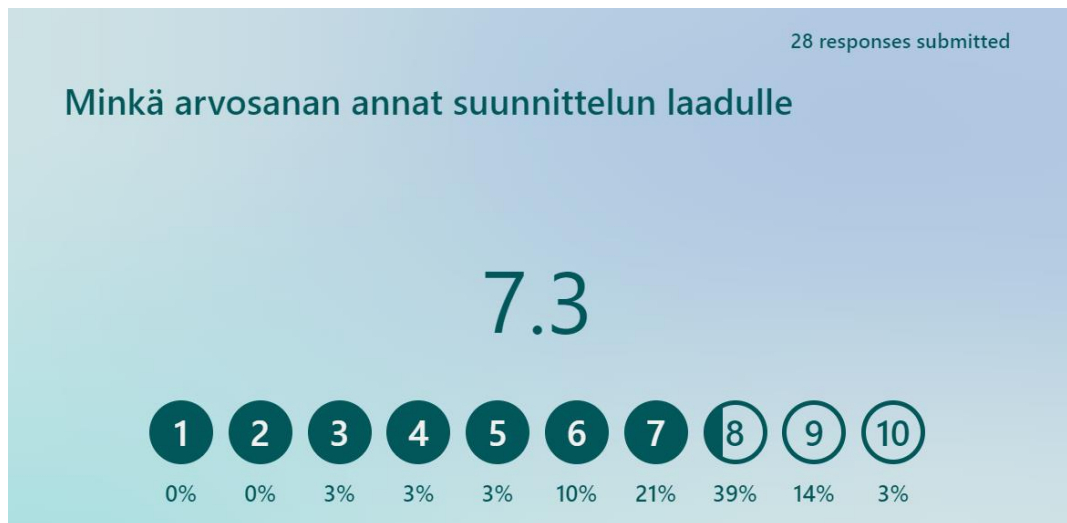
Kuva 20. Suunnittelun laadun kehitys

Taulukko 3. Suunnittelun laadun kehitys.

Väittäjä (1)	En osaa sanoa %	Parantunut %	Pysynyt ennallaan %	Huonontunut %
Suunnittelun laatu on mielestäni...	21,4	7,1	53,6	21,4

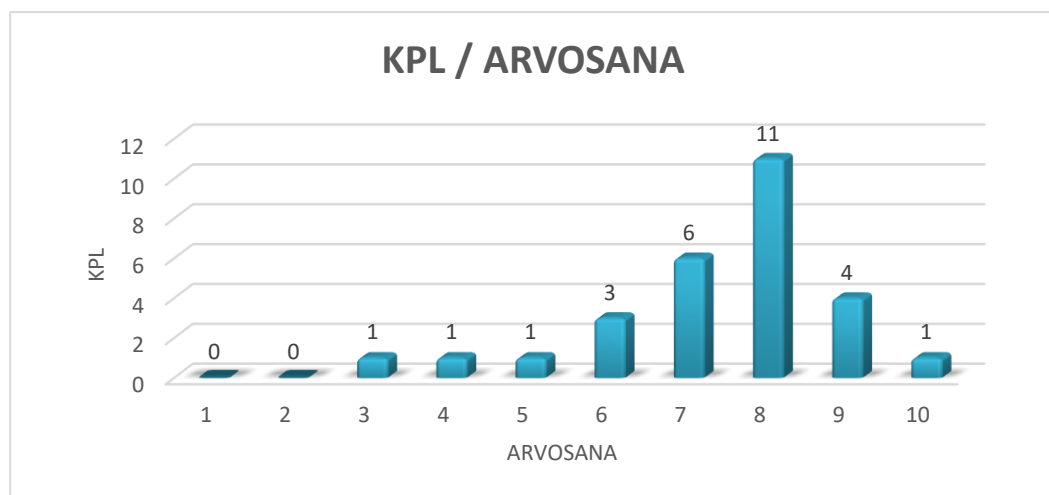
5.1.7 Arvosana, suunnittelun laadulle

Kysymyksessä 9, (Kuva 21.) pyydettiin antamaan arvosana suunnittelun laadulle, asteikolla 1-10. Arvosanojen keskiarvoksi saatiin 7.36.

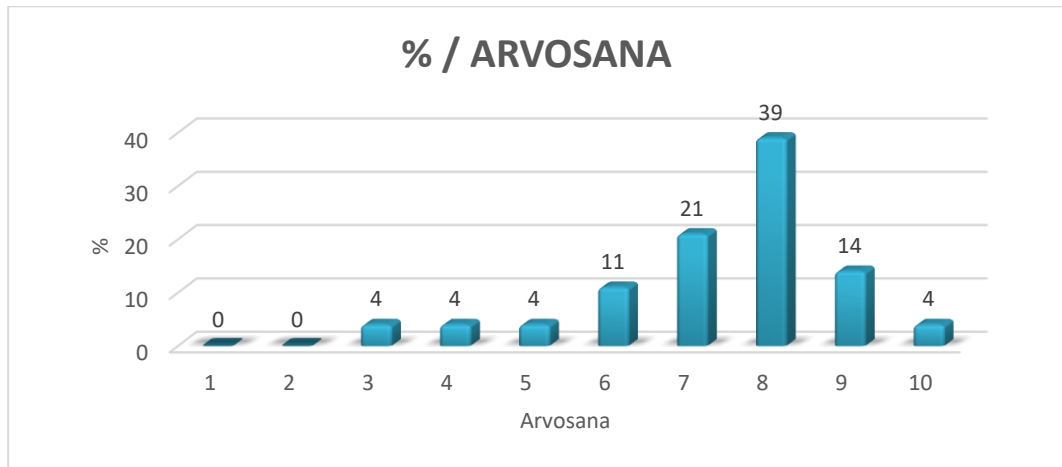


Kuva 21. Suunnittelun laadun keskiarvo

Arvosanat jakautuivat määrällisesti kuvan 22. mukaisesti 3 - 10 välille. 57 % arvosanoista oli 8 - 10 välillä. Yleisin arvosana oli 8, jonka antoi 11 vastaajaa. Toiseksi suosituin arvosana oli 7, jonka antoi 6 vastaajaa. Neljä vastaajaa antoi arvosanan 9 ja 3 vastaajaa arvosanan 6. Arvosanat jakautuivat prosentuaalisesti kuvan 23. mukaisesti.



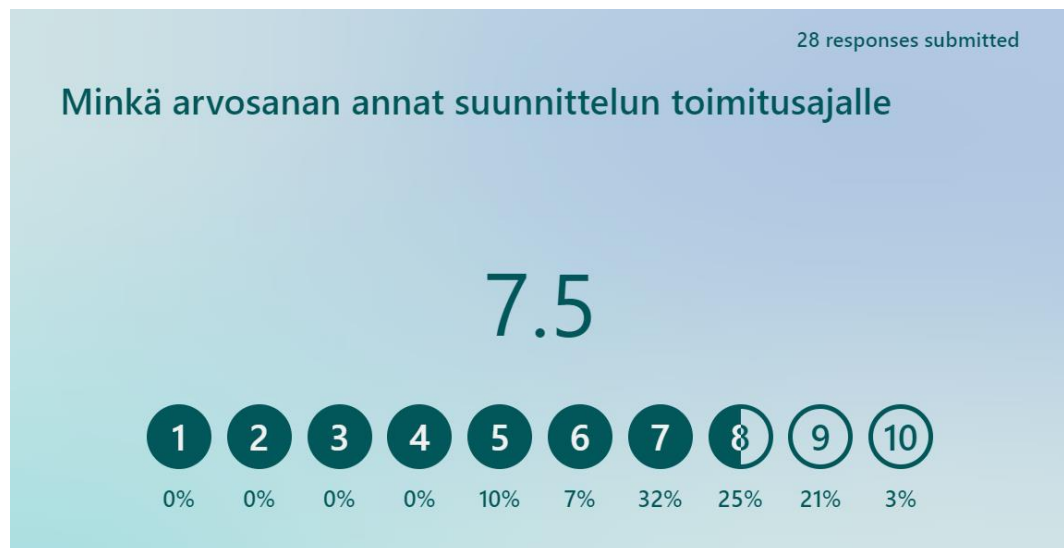
Kuva 22. Arvosanojen jakautuminen



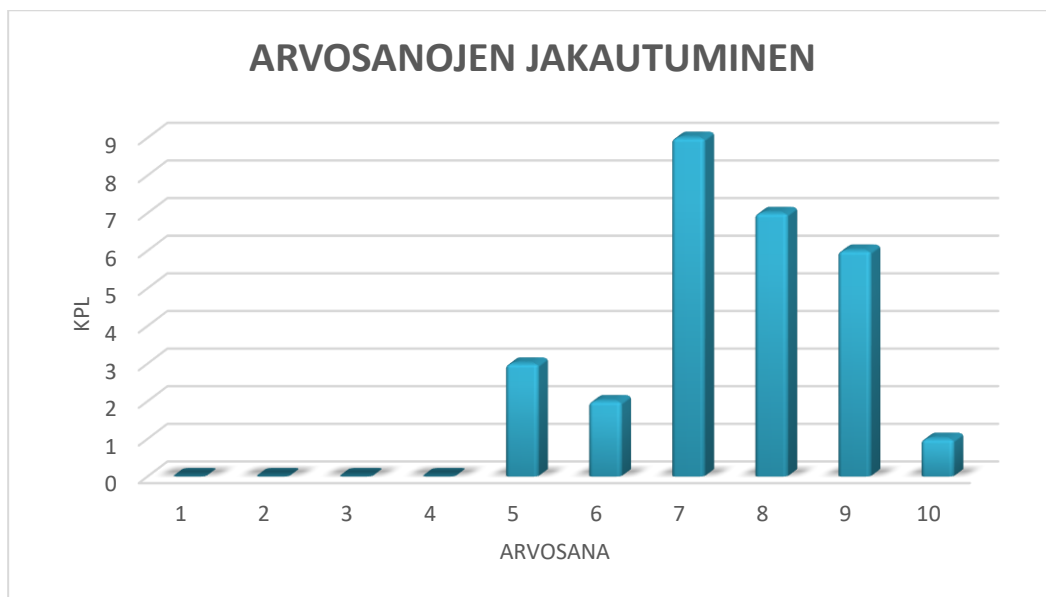
Kuva 23. Arvosanojen jakautuminen prosentuaalisesti

5.1.8 Arvosana, suunnittelun toimitusajalle

Kysymys 10, (Kuva 24.) jossa pyydettiin antamaan arvosana 1-10 suunnittelun toimitusajalle. Toimitusajan keskiarvoksi saatiin 7.5. Arvosanat jakoutuivat kuvan 25. mukaisesti.

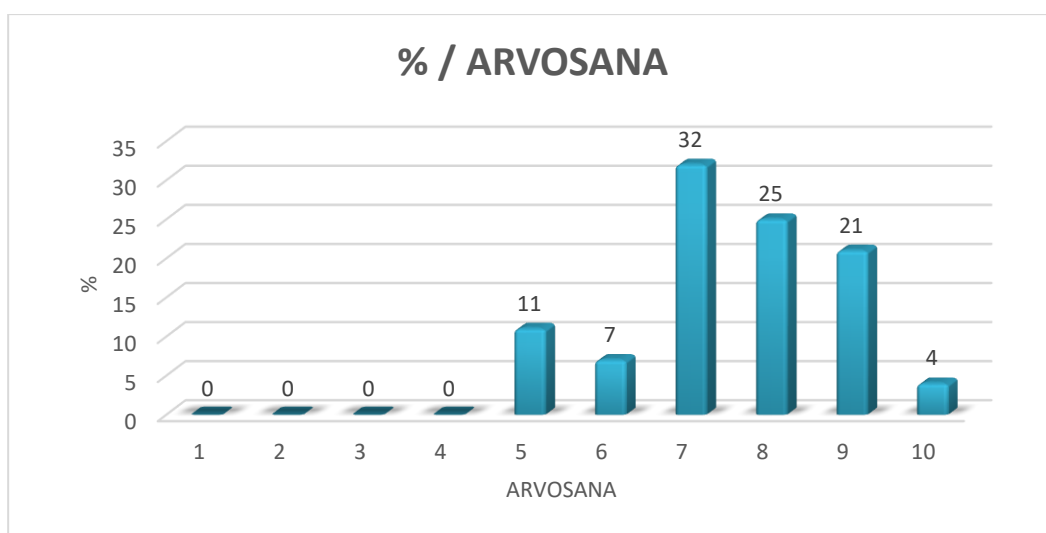


Kuva 24. Keskiarvo suunnittelun toimitusajalle



Kuva 25. Suunnittelun toimitusajan arvosanojen jakautuminen

Arvosanat jakautuivat 5 - 10 välille. 50 % arvosanoista oli 8 - 10 välillä. Yleisin arvosana oli kuitenkin 7, jonka antoi 9 vastaajaa. Toiseksi yleisin arvosana oli 8, jonka antoi 7 vastaajaa ja kolmanneksi eniten vastaajat antoivat arvosanan 9, jonka antoi 6 vastaajaa. Prosentuaalisesti arvosanat jakautuivat kuvan 26. mukaisesti.

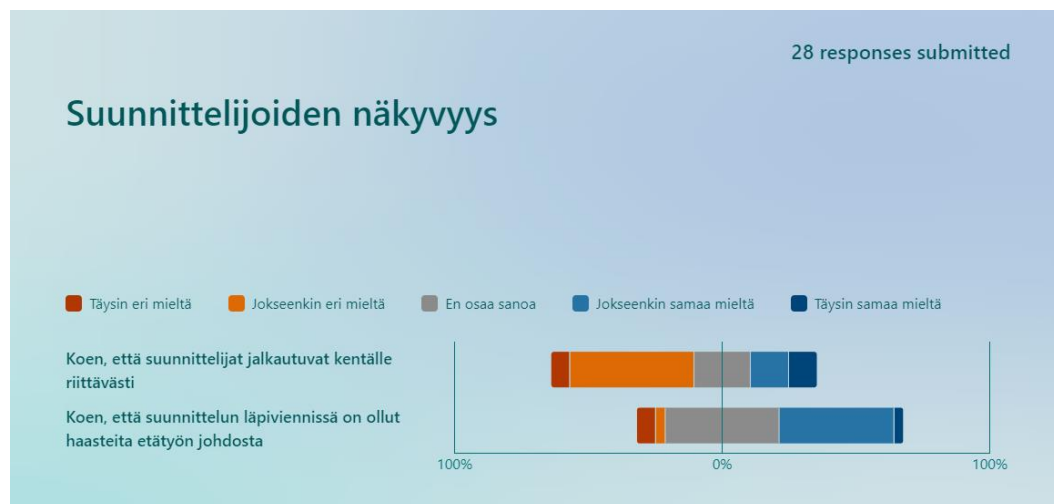


Kuva 26. Arvosanojen jakautuminen prosentuaalisesti

5.1.9 Suunnittelijoiden näkyvyys kentällä

Kysymys 11 käsitteli sitä, kuinka koetaan suunnittelijoiden näkyvyys kentällä. (Kuva 27.) Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin jalkautuvatko suunnittelijat kentälle riittävästi. Vastaajista 46,6 % oli jokseenkin eri mieltä, että kentällä käynti olisi riittävää. 14,3 % vastaajista oli sitä mieltä, että suunnittelijat käyvät suunnittelukohteessa riittävästi ja olivat jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Täysin samaa mieltä oli 10,7 % vastaajista. EOS oli 21,4 % vastaajista.

Toisessa kysymyksessä selvitettiin etätyön vaikutusta suunnittelun läpivientiin. Vastaajista 42,9 % oli jokseenkin samaa mieltä, että suunnittelun läpiviennissä on ollut haasteita etätyön takia. Saman verran, eli 42,9 % vastaajista ei osannut sanoa onko tällä ollut vaikutusta. Noin 10 % vastaajista oli sitä mieltä, ettei etätyöllä olisi ollut vaikutusta suunnittelun läpivientiin. (Taulukko 4.)



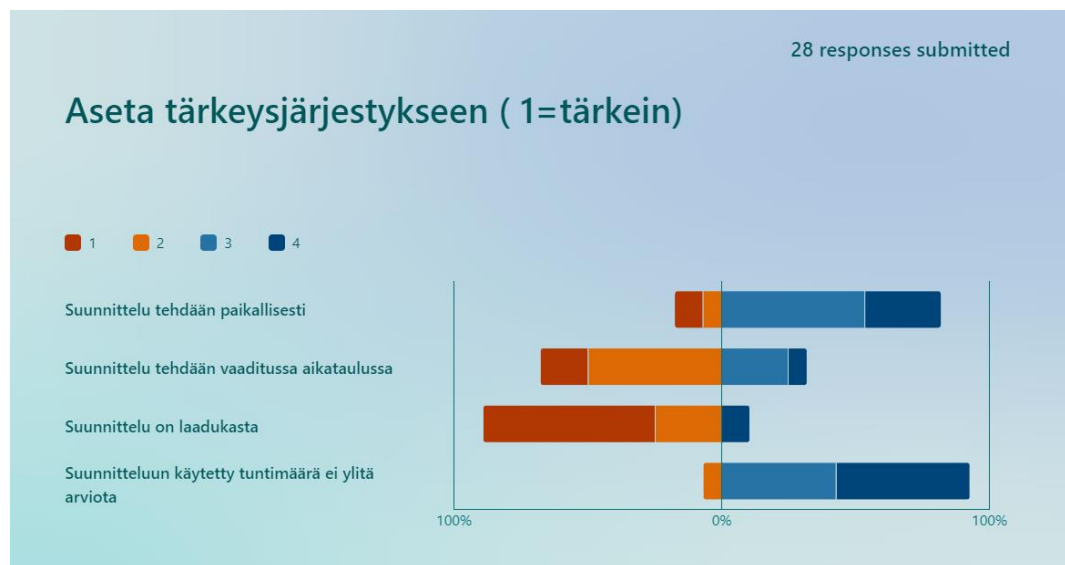
Kuva 27. Suunnittelijoiden näkyvyys kentällä

Taulukko 4. Suunnittelijoiden näkyvyys kentällä

	Täysin samaa mieltä %	Jokseenkin samaa mieltä %	En osaa sanoa %	Jokseenkin eri mieltä %	Täysin eri mieltä %
Väittämät (3)					
Koen, että suunnittelijat jalkautuvat kentälle riittävästi	10,7	14,3	21,4	46,4	7,1
Koen, että suunnittelun läpiviennissä on ollut haasteita etätyön takia	3,6	42,9	42,9	3,6	7,1

5.1.10 Suunnittelussa tärkeintä

Kysymyksessä 12 tuli vastaajien asettaa neljä väittämää tärkeysjärjestykseen. (Kuva 28.) Eniten ykkössijoa sai ”Suunnittelu on laadukasta” väittämä, joka sai vastaajilta 18 ykkössijaa ja 64,3 % vastauksista. Toiseksi tärkeintä oli että, ”Suunnittelu tehdään paikallisesti” ja kolmanneksi tärkeintä oli, että ”Suunnitteluun käytetty tuntimäärä ei ylitä”. Vähiten merkityksellistä oli se, että ”Suunnittelu tehdään vaaditussa aikataulussa”. (Taulukko 5.)



Kuva 28. Suunnittelussa tärkeintä

Taulukko 5. Suunnittelussa tärkeintä prosentuaalisesti

Väittämät (4)	1	2	3	4
Suunnittelu tehdään pikaisesti	28,6	53,6	7,1	10,7
Suunnittelu tehdään vaaditussa aikataulussa	7,1	25	50	17,9
Suunnittelu on laadukasta	0	10,7	25	64,3
Suunnitteluun käytetty tuntimäärä ei ylitä arviota	50	42,9	7,1	0

5.2 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Aineistolähtöinen analysointi noudattaa laadullisen tutkimuksen runkoa. Osassa kysymyksiä vastaajilla on mahdollisuus tarkentaa vastaustaan sanallisesti. Tästä aineistosta koostuu tutkimuksen laadullisen tutkimuksen osa. Aineistolähtöinen laadullinen eli induktiivinen aineistoanalyysi on kolmivaiheinen prosessi, johon kuuluu ensimmäiseksi aineiston redusointi eli pelkistäminen, toiseksi aineiston klusterointi eli ryhmittely ja kolmanneksi abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Aineiston vähyyden vuoksi, taulukoihin on kerätty kaikki aineisto alkuperäisessä muodossaan aineiston luokittelua varten. Tämän jälkeen aineistosta on etsitty alkuperäistä sisältöä kuvaava pelkistetty ilmaus. Redusoinnin jälkeen aineisto on ryhmitelty. Joissain kysymyksissä ryhmittely jäi varsin vähäiseksi, koska vastauksista nousivat samat teemat suurelta osalta vastaajista. Taulukossa 6. on esimerkki aineiston redusoinnista.

Taulukko 6. Esimerkki aineiston redusoinnista

ALKUPERÄISILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS
Vapaa palaute	
Kokonaisuutena tyytyväinen. Negatiiviset asiat kommunikoitu ja otettu rakentavasti vastaan. Yleensä negatiiviset jutut henkilöityy tiettyihin tekijöihin.	Palautteen käsittely
Kuten varmasti käykin ilmi, viime ajat ovat tuoneet suunnittelun osalta pettymyksiä ja sitä myöten ylimääräisiä kuluja. Pari vuotta sitten vielä laatu oli kohdallaan kun kokeneemmat suunnittelijat olivat haastavimmista työstä vastuussa ja hoitivat hommat kunnialla, nykyisin tuntuu, että isojakin hommia annetaan kenelle vain	Laatu heikentynyt
Suunnittelu toimii vanhoilla suunnittelijoilla rautaisella varmuudella. Uusien suunnittelijoiden kohdalla pitäisi koulutusta ja opastusta järjestää. Esimerkiksi millainen ulkoasu on lopullisessa suunnitelmassa. Etäsuunnittelu luo myös haasteita verrattuna aikaan jolloin suunnittelu oli tehtaalla	Suunnittelukokemuksen merkitys

Taulukkoon luodut pelkistetyt ilmaukset läpikäydään ja haetaan näistä sekä toisiaan muistuttavia että toisistaan eroavia pelkistetyksi ilmaistuja käsitteitä. Tämän jälkeen samantyyppiset käsitteet ryhmitellään ja yhdistellään alaluokiksi. Alaluokkien käsitteet nimetään samalla tavoin kuin redusoinnissa. Taulukossa 7. on esitetty esimerkki ryhmittelystä ja alaluokkien muodostamista.

Taulukko 7. Esimerkki aineiston klusteroinnista

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA
Toimeksiantoprosessin vakiointi	Toimintojen uudelleenjärjestely
Resurssien priorisointi	
Tehtävien priorisointi	
Ei ehdi kehittää	
Toimitusprosessi toimii hyvin	Hyvin toimivat prosessit
Toimintatapa vakiintunut	
Aloituspalaveri käytäntö hyvä	

Luokittelua jatketaan tämän jälkeen abstrahoinnilla, jossa muodostetaan alaluokkia yläluokiksi teema-alueittain. Abstrahoinnissa eli käsitteellistämässä kehittämistehtävän merkityksellinen tieto rajataan ja kootaan käsitteisiin, joka tukee teoriaa. Taulukossa 8. kuvataan aineiston abstrahointia.

Taulukko 8. Esimerkki aineiston abstrahoinnista

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Aikataulujen pitävyys	Prosessin toimivuus
Työkokemus	
Vuorovaikutus	

Abstrahointivaiheessa teemoittain esille haetuista huomioista ja kehitettävistä asioista pyritään ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 129).

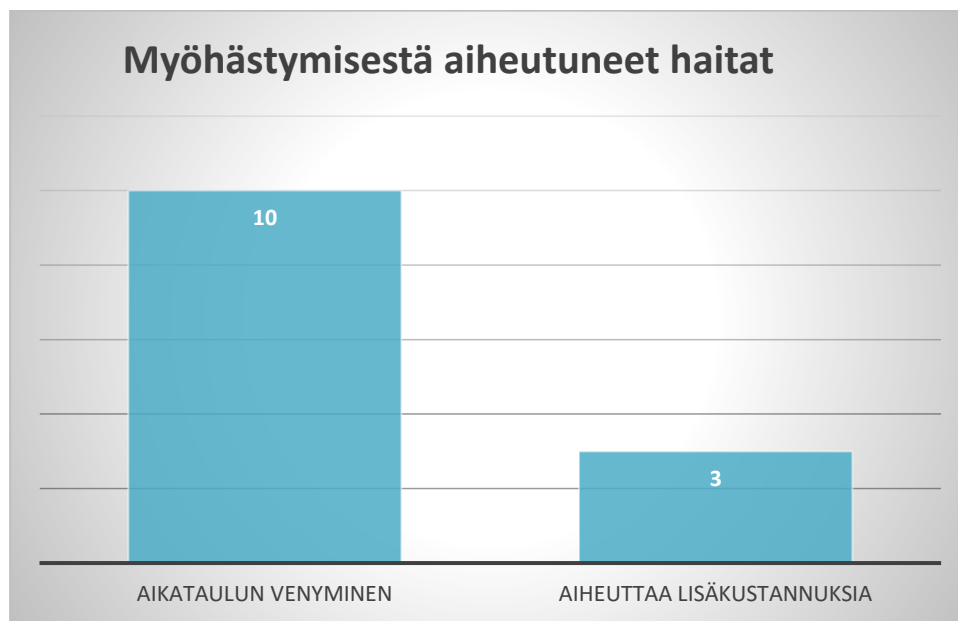
5.2.1 Millaista haittaa on myöhästymisistä seurannut?

Kysymyksessä 4. käydään läpi tarkemmin millaista haittaa myöhästymisestä voi seurata. Vastajilla on mahdollista vastata omin sanoin, millaisia haasteita myöhästymisen on aiheuttanut. Tähän kysymykseen vastaa 11 vastaajaa. Vastausten perusteella voidaan todeta, että useissa ta-

pauksissa myöhästyminen aiheuttaa lisäkustannuksia. Samoin aikataulut voivat venyä eikä toteutusta saada ajoissa valmiiksi kuten se on alun perin suunniteltu. Aineiston koko analyysi esitetään liitteessä 3, jossa nousi selvästi esille nämä kaksi myöhästymisestä seuraavaa asiaa. Kuvassa 29 on esitetty miten vastaukset jakautuvat määrällisesti.

H1: "Projektien aikataulun venymistä ja kustannusten nousua."

H2: "Projektit ovat viivästyneet."



Kuva 29. Vastausten jakautuminen määrällisesti

5.2.2 Millaisia laatuongelmia on ilmennyt?

Kysymyksessä 7, vastaajilla on mahdollisuus tarkentaa, millaisia laatuongelmia on kohdannut. Tähän kysymykseen saadaan 16 vastausta. Sisällöltään laatuongelmien kirjo on varsin laaja ja sisältää monia erilaisia syitä. Aineiston koko analyysi on esitetty liitteessä 4.

H1: "esim. suunniteltu kappale ei sovi kohteeseen sellaisenaan. Tutustuminen paikan päällä kohteessa ennen suunnittelun aloitusta on laiminlyöty?"

H2: ” Esimerkiksi putkilinjat on piirretty malleista, eikä tilannetta ole tarkastettu kentällä. Tulee törmäyksiä ja toteutusta joudutaan muuttamaan, koska suunnittelun mukaan ei voida tehdä.”

H3: ” Mitoitusvirheitä. Suunnittelijoiden ei pitäisi unohtaa käydä kentällä riittävän paljon. Pelkän pistepilven/mallin varaan ei voi suunnittelua jättää.”

5.2.3 Toimeksiantoprosessin läpivienti

Kysymyksessä 13 kysytään, ”Miten kehittäisit BKO:n ja Swecon välistä toimeksiantoprosessin läpivientiä?” Vastajilla on mahdollisuus esittää kehitysideoita toimeksiantoprosessin läpivientiin. Tähän kysymykseen saadaan vastaus 16 vastaajalta. Aineiston koko analyysi on esitetty liitteessä 5.

H1: ”Toimeksiannot toimivat kohtuullisen hyvin, siihen on oma järjestelmä ja tarvittaessa sähköposti ja puhelinkontaktit toimivat hyvin.”

H2: ”Toimeksiantoprosessi toimii nykyisellään hyvin.”

H3: ”Toimeksiantoprosessi pääpiirteissään on kuvattu kattavasti paperilla, mutta aina tätä prosessia ei noudateta.”

5.2.4 Suunnittelun kehittäminen

Kysymyksessä 14 kysytään ”Missä olisi eniten kehitettävää suunnittelussa?” Tähän kysymykseen saadaan kehitysideoita 18 vastaajalta. Aineiston koko analyysi on esitetty liitteessä 6.

Vastauksista nousee tärkeimmiksi asioiksi laatu ja työkokemus. Nämä asiat ovat kytköksissä toisiinsa, joten näiden asioiden kehittämiseksi tulisi parantaa ammattitaitoa ja lisäkouluttaa henkilöstöä.

H1: ”Varmistetaan, että toimeksiantoprosessia noudatetaan kaikissa tilanteissa, ollaan aktiivisesti yhteydessä tilaajaan, toimeksiantoa raportoidaan riittävällä laajuudella ja loppudokumentatio tallennetaan sovitulla tavalla ja laajuudella.”

H2: "Eri aselajien ja/tai suunnittelutoimistojen välinen suora kommunikointi ja yhteistyö. Suunnittelijat voivat olla enemmän yhteistyössä myös suoraan toimittajien kanssa."

5.2.5 Suunnittelun toimivuus

Kysymyksessä 15 kysytään "Mikä toimii parhaiten suunnittelussa?" Tähän kysymykseen saadaan 19 vastausta. Aineiston koko analyysi on esitetty liitteessä 7.

Vastauksista nousee tärkeimmiksi suunnittelun toimivuuden kannalta aikataulujen pitävyys, ammattitaito ja yhteistyö. Nämä asiat vaikuttavat suoraan prosessin toimivuuteen.

H1: "Suunnittelijat tuntevat Bolidenin toiminnan ja löytävät itsenäisesti tarvittavia lähtötietoja ja dokumentteja."

H2: "Osastosuunnittelija ja ylipäätään osaston vaatimukset tunteva suunnittelija on merkittävä etu."

H3: "Yhteistyö ollut sujuvaa."

5.2.6 Suunnitteluresurssit ja koordinoinnin toimivuus

Kysymyksessä 16 kysytään, "Miten suunnittelun resursointi ja koordinointi toimii Swecolla?" Tähän kysymykseen saadaan 10 vastausta. Aineiston koko analyysi on esitetty liitteessä 8.

Vastauksista nousi esille, että resurssien määrittäminen on hieman epäselvää, joka kaipaa selkeyttämistä. Periaatteessa muuten resursointi toimii hyvin, mutta kaipaa esimiestoiminnan kehittämistä ja avoimempaa toimintakulttuuria.

H1: "Vaikuttaa siltä, että tilaajan näkökulmasta vain tulee tietoon, että työ tehdään SUUPAL:ille jonka jälkeen Swecolta otetaan yhteyttä tietyn suunnittelijan toimesta kelle työ on osoitettu."

H2: "Nykyään hieman epäselvää mekaanisella puolella, kun resursseissa ajoittain muutoksia. Sähköpuolella selvää."

5.2.7 Vapaa palaute

Kysymyksessä 17 vastaajilla on mahdollisuus antaa vapaa palaute. Tähän saadaan 9 palautetta. Aineiston koko analyysi on esitetty liitteessä 9.

Vapaan palautteen vastauksista nousee esille vuorovaikutuksen ja suunnittelun laadun merkitys. Vuorovaikutus ja aktiivinen yhteydenpito on ensiarvoisen tärkeää prosessin onnistumisessa ja toimeksiantojen läpiviemisessä. Saadun palautteen avulla voidaan toimintaa kehittää yhteistyössä tilaajan kanssa. Yrityksen arvot heijastuvat toimintakulttuuriin ja vaikuttavat sitä kautta yrityksen maineeseen ja kilpailukykyyn.

H1: "Kannattaa jalkautua kentälle jo aikaisessa vaiheessa, tilaaja kyllä yleensä on valmis lähtemään mukaan, jos sitä kaivataan tai siitä on tukea lähtötietojen hankintaan tai yleensäkin suunnitelmien laadintaan. Tilaaja osaa myös hahmottaa tarvitaanko mukaan eri aselajien tai osaston asiantuntemusta ja voi pyytää tarvittavat henkilöt mukaan."

H2: "Kokonaisuutena tyytyväinen. Negatiiviset asiat kommunikoitu ja otettu rakentavasti vastaan. Yleensä negatiiviset jutut henkilöityvät tiettyihin tekijöihin."

H3: "Pääsääntöisesti toimii. Työmaakäyntien tärkeyttä tulisi korostaa, tutustuminen olemassa olevaan rakenteeseen, tarkemitat, rakenteet, haalausreitit, asennettavuus."

H4: "Suunnittelu toimii vanhoilla suunnittelijoilla rautaisella varmuudella. Uusien suunnittelijoiden kohdalla pitäisi koulutusta ja opastusta järjestää. Esimerkiksi millainen ulkoasu on lopullisessa suunnitelmassa. Etäsuunnittelu luo myös haasteita verrattuna aikaan, jolloin suunnittelu oli tehtaalla."

H5: "Kuten varmasti käykin ilmi, viime ajat ovat tuoneet suunnittelun osalta pettymyksiä ja sitä myöten ylimääräisiä kuluja. Pari vuotta sitten vielä laatu oli kohdallaan, kun kokeneemmat suunnittelijat olivat haastavimmista työstä vastuussa ja hoitivat hommat kunnialla, nykyisin tuntuu, että isojakin hommia annetaan kenelle vain."

5.3 Tulosten reflektointi

Tulosten analysoinnin myötä nousee paljon asioita, jotka vaativat parantamista ja lisäkehitystä.

Kysymyskohtaisia kehittämiskohteita:

- Millaista haittaa on myöhästymisistä seurannut?
 - Aikataulun venyminen, Lisäkustannukset
- Millaisia laatuongelmia on ilmennyt?
 - Mitoitusvirheitä, Virheellisiä kuvia
- Miten kehittäisit BKO:n ja Swecon välistä toimeksiantoprosessin läpivientä?
 - Toimitusprosessin vakiointi, Ammattitaidon kehittäminen
- Missä olisi eniten kehitettävää suunnittelussa?
 - Kohdekäynnit, Aktiivinen yhteydenpito
- Mikä toimii parhaiten suunnittelussa?
 - Yhteistyö, Tilausten vastaanotto nopeaa
- Miten suunnittelun resursointi ja koordinointi toimii Swecolla?
 - Resurssien määrittäminen epäselvää, Tehtävien resursointi hyvää
- Vapaa palaute
 - Aktiivinen kommunikointi, Kohdekäynnit, Aloituspalaveri, Suunnittelukokemus

Palautteista nousee kolme tärkeintä ja eniten mainintoja saanutta asiaa. Saadun palautteen perusteella eniten huomiota on saanut kohdekäyntien merkitys ja siten suunnittelijoiden näkyvyys tehtaalla. Toinen asia, joka nousee selkeästi vastauksista esille, on aktiivinen yhteydenpito tilaajaan ja siihen liittyy se, että tilaaja tietää missä vaiheessa suunnittelu on menossa. Kolmantena asiana nousee esille aikatauluista kiinnittäminen, jolla on usein suora yhteys kustannusten muodostumiseen. Myös muut palautteissa mainitut asia tulee käydä läpi ja pohtia niiden vaikutusta palveluiden toimivuuteen.

6 Yhteenveto ja pohdinta

Tutkimuksella kerätään kehitysideoita, miten toimeksiantoprosessin toimivuutta voidaan parantaa. Tieto kerätään asiakasyrityksen työntekijöiltä ja kysely suoritetaan kyselylomakkeella, joka toimitetaan osallistujille sähköpostilla. Kyselylomakkeen käyttö tietojen keräysmuotona on perusteltua, koska on tiedossa selkeästi määriteltävä kohderyhmä, jota asia koskee ja jotka ovat toimeksiantojen kanssa tekemisissä. Näin heistä saadaan paras otanta tutkimusaineistoksi. Kyselylomakkeella saadaan helposti kerättyä tutkimusaineisto suureltakin joukolta ja tuloksia on helppo analysoida kuin esimerkiksi haastattelututkimuksen tuloksia.

Palautetta saadaan sekä attribuuttipohjaisilla kysymyksillä, että avoimilla kysymyksillä. Otanta on suhteellisen pieni, sillä kysymyslomakkeita lähetetään 55 henkilölle, joista saadaan vastauksia 28 henkilöltä. Tutkimuksen pienestä vastaajamäärästä huolimatta, tutkimus tuottaa arvokasta tietoa, jota voidaan käyttää hyväksi kehitettäessä toimintaa. Aineistoa voidaan hyödyntää monessa tarkoituksessa palveluja kehitettäessä.

Näiden tulosten rinnalle voidaan ottaa myös WorkShop -tilaisuuksissa saatu aineisto, sekä TellUs -palauteportaalista saatu palautemateriaali. Koko tämä materiaali yhdistettynä, saadaan erittäin laaja otanta toimeksiantojen toimivuudesta ja kehitystarpeista.

Tutkimustyön aikana on joitakin haasteita, kuinka tutkimustyön toteutus on parasta toteuttaa. Ensiarvoisen tärkeää on perehtyä teoriapohjaan syvällisesti, että teorian sisäistä paremmin ja se on silloin hyödynnettävissä tutkimusta tehdessä paremmin. Teoriaan tutustuminen helpottaa työn sisäistämistä ja muodostaa selkeän yhteyden teorian ja kyselytutkimuksen välille. Näin vältytään turhalta työltä ja prosessi etenee johdonmukaisesti. Tutkimuksen edetessä kirjallisuuteen tutustuminen auttaa ymmärtämään aihetta paremmin ja kirjoitustyö etenee myös nopeammin.

Vastaavanlaisia tutkimuksia ei materiaalia etsiessä tullut vastaan ja se osaltaan on hidastanut teoreettisen viitekehyksen löytämistä ja kirjoitusprosessin etenemistä. Ohjaavan opettajan ansiolla avustuksella on löydetty kuitenkin tähän tutkimukseen sopiva teoriapohja, jonka mukaan tutkimus on toteutettu. Lähestymistavaksi on valittu tapaustutkimus, eli case-tutkimus. Tutkimusmuotoa voidaan kutsua laadullisen tutkimuksen lähestymistavaksi, vaikka se ei ole synonyymi

laadulliselle tutkimukselle. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää myös määrällistä aineistoa. Tutkimusmuodossa voidaan siis käyttää sekä määrällistä, että laadullista aineistoa rinnakkain.

Jälkikäteen ajateltuna, voi aina miettiä mitä tekisi paremmin. Jos nyt aloittaisin prosessin alusta, niin mieltäisin asioita hieman eri järjestyksessä. Ensimmäiseksi huolellinen teoriaan perehtyminen ja kyselyn suunnittelu vasta sen jälkeen, kun teoriapohja on hyvin sisäistetty ja mietitty. Samoin kirjoitusprosessin aloitus heti tutkimustulosten saamisen jälkeen. Näin kirjoitusprosessista tulee tiiviimpi ja kaikki pysyy paremmin muistissa, eikä tarvitse käyttää aikaa asioiden palauttamiseen mieleen.

Kysymyslomakkeen suunnitteluun on käytetty paljon aikaa ja kysymykset, joihin halutaan vastauksia, on varsin helposti löydettävissä. Kyselylomakkeen rakentaminen on kuitenkin haastavaa, mutta senkin tekeminen on huomattavasti helpompaa, silloin kun teoriapohja on mietittynä, mihin se tukeutuu.

Tutkimuskohde on ollut mielenkiintoinen ja tuonut myös itselle uusia näkökulmia projektien hoidosta. Tutkimuksellinen tavoite on saavutettu ja tutkimuksella on saatu arvokasta tietoa jatkotoimenpiteitä ajatellen.

6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuskysymykseen ”Miten toimitusprosessia tulisi kehittää?” vastauksena voidaan todeta, että tutkimuksen perusteella erilaisia kehittämistarpeita nousee esille. Pelkästään yhtä vastausta ei kysymykseen ole, vaan kehittämistarpeiden kirjo on varsin monipuolinen ja siihen vaikuttavat monet asiat. Vastausten litteroinnilla ja tarkemmalla analysoinnilla voidaan löytää ne tärkeimmät kehitystarpeet, joihin erityisesti tulee kiinnittää huomiota ja joita tulee kehittää. Tutkimusongelman päämääränä on kerätä tietoon tärkeimmät kehittämistarpeet ja tutkimuksella on saatu tarvittava aineisto ja vastaukset varsinaiseen tutkimuskysymykseen. Toimitusprosessin nykytila ja kehitysideat ovat kuitenkin löydettävissä saadusta aineistosta. Vastauksista käy ilmi, että kohdeorganisaatiossa on tiedostettu myös kehitystarpeet. Keinot, näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tulee pohtia yhdessä palveluntarjoajan kanssa.

Varsinaisen tutkimuskysymyksen lisäksi, analysoitavana on aineisto alakysymyksistä, jotka tämentävät alakysymystä. Attribuuttipohjaisten kysymysten palautteen perusteella, vahvuuksina pidetään Swecon asiakaslupauksen täyttymistä. Vastausten mukaan, tärkeimpinä asioina nousee esille resurssien kykyä luoda luottamuksen ilmapiiri, pyrkimys syvempään yhteistyöhön, yksilöllisen ja tarpeita vastaavan palvelun tarjoaminen ja suunnittelijan tavoitettavuus. Tutkimuksen tuloksista saadaan aineistoa tutkimusongelman ratkaisua varten, joita voidaan käyttää hyväksi nykyisiä palveluita kehitettäessä. Tältä osin tutkimuksen tavoite täyttyi. Mietittäessä uusia palveluntarpeita, aineistoa voidaan käyttää hyväksi myös tässä suunnittelussa.

Tutkimusaineistosta nousee esiin kehittämiskohteita, jotka tulee käydä huolellisesti läpi ja analysoida. Joka tapauksessa ne ovat aitoja kehittämiskohteita, joihin täytyy puuttua ja suhtautua vakavasti. Tutkimuksen tulosten perusteella saadaan paljon kallisarvoista tietoa nykyisestä tilanteesta. Tulokset antavat hyvän pohjan toiminnan kehittämiseksi ja oikeiden asioiden tekemiselle. Tulosten perusteella voidaan jo hyvin toimivia käytäntöjä kehittää entisestään. Saatujen tutkimustulosten perusteella on syytä käydä läpi koko palvelukokonaisuus. Saatu palaute antaa hyvän kuvan siitä kuinka nykyinen palvelu toimii ja miltä osin siinä on eniten kehitettävää. Palautteen pohjalta syntyneet kehitysideoita ovat hyvä pohja miettiä uusia ratkaisumalleja toimitusprosessin kehittämiseksi. Tutkimuksen tavoitteena on, että kehitetään toimeksiantajan ja kohdeyrityksen yhteistyö entistä paremmaksi. Keskeisenä tavoitteena on asiakassuhteen jatkuminen ja sen syventäminen.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Aina voidaan kysyä, onko tutkimus pätevä, onko se perusteellisesti tehty, ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät "oikeita", eli onko tutkimus validi? Tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää kuitenkin hyvänä, koska kysymykset on mietitty niin, että ne ovat mahdollisimman lyhyitä ja yksiselitteisiä. Näin vältetään mahdollisilta väärinymmärryksiltä. Tutkimuksessa voi ilmetä virheitä monesta syystä. Esimerkiksi siinä, että tutkija kysyy väärin kysymyksiä ja näkee suhteita tai periaatteita virheellisesti. Oman näkemyksen mukaan tutkimuksen toteutusta voidaan pitää luotettavana, jossa on noudatettu tiedeyhteisön hyvää tieteellistä käytäntöä. Näihin toimintatapoihin

kuuluu, että toimitaan rehellisesti ja huolellisesti. Tutkimustyö suoritetaan tarkasti kaikilla tutkimuksen osa-alueilla. Määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on tärkeä osa tutkimusta. Tutkimusaineiston perusteella pystytään tekemään tutkimuksen johtopäätökset.

Ojasalon ym. mukaan, kehittämistyön tulee olla korkean moraalien mukaisia, jonka myötä työtä tulee tehdä rehellisesti sekä huolellisesti. Kehittäminen on aina inhimillistä toimintaa, jonka vuoksi hankkeessa mukana olevien vajavaisuudet ja rajoitukset ovat myös tutkimuksen vajavaisuuksia ja rajoitteita. Tutkimuksen kohteena olevien tulee lisäksi tietää, mitä tutkija on tekemässä, mikä on toiminnan kohteena sekä, mitkä ovat heidän roolinsa kehityshankkeessa. Todellisia ja rehellisiä vastauksia saadaan silloin kun vastaajia ei yksilöidä ja heidän anonymiteettinsä voidaan taata. (Ojasalo ym. 2015, 48)

Kehittämistehtävän luotettavuutta tarkistellaan tieteessä yleensä validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti merkitsee sitä, että kehittämistehtävässä on tutkittu alkuperäisen suunnitelman mukaisia asioita. Reliabiliteetilla puolestaan tarkoitetaan ”mittausten pysyvyyttä eli sitä, että toistettaessa tutkimus saadaan samat tulokset”. (Kananen 2014, 125-126) Aineistokeruumenetelmänä käytetään kyselyä, jonka haittapuolia ovat, se, että ovatko vastaajat vastanneet huolellisesti ja rehellisesti, ovatko he olleet selvillä aihealueesta, johon vastaavat, ja ovatko vastausvaihtoehdot olleet vastaajien näkökulmasta oikein muotoiltuja (Hirsjärvi ym. 1997, 191).

Tuomen ja Sarajärven mukaan monissa oppaissa on ehdotettu validiteetin ja reliabiliteetin hylkäämistä tai korvaamista laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä validiteetin ja reliabiliteetin käyttöä on kyseenalaistettu lähinnä sen takia, ”että ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja vastaavat lähinnä vain määrällisen tutkimuksen tarpeita.” (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160-161)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta eri vaiheineen. Tutkimusaineiston keräämisen olosuhteet tulisi kertoa mahdollisimman selvästi ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 233) Laadullisessa tutkimuksen luotettavuuden osalta keskiössä ovat näkemykset totuudesta ja objektiivisesta tiedosta. Totuuden luonteen liittyvät näkemykset vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuskysymyksiin suhtautumiseen. Havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus on myös tarpeen erottaa toisistaan. Puolueet-

tomuudella tarkoitetaan sitä, miten tutkija pystyy irrottamaan omat henkilökohtaiset näkemyksensä ja uskomuksensa tutkimusongelmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158-160) Eskolan ja Suorannan mukaan, laadullisen tutkimuksen arvioinnin voidaan katsoa muodostuvan kysymykseksi tutkimuksen luotettavuudesta. Ensisijaista on se, että tutkija on tutkimuksen keskeinen tutkimusväline eli näin ollen pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. Tällöin luotettavuuden arviointi kohdentuu koko tutkimusprosessiin. (Eskola & Suoranta 1998, 210)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi tapahtuu eri tavoin kuin kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa, jossa arviointi voidaan erottaa omaksi osakseen. Laadullinen tutkimus antaa vapaamman mahdollisuuden kulkea edestakaisin aineiston analyysin, tehtyjen tulkintojen ja tutkimustekstin välillä. Kehittämistehtävän suorittaja joutuukin ottamaan samanaikaisesti kantaa sekä analyysin kattavuudesta että kehittämistehtävän luotettavuuteen. Arviointi voidaankin laadullisessa tutkimuksessa nähdä pelkistyvän kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta. (Eskola & Suoranta 1998, 209-210)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa käytetään yleensä mittareina reliabiliteettia ja validiteettia. Reliaabelius (toistettavuus) tarkoittaa sitä, että tutkittaessa samaa kohdetta saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Laadullisessa tutkimuksessa ei usein näin ole, jolloin kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ei tällä menetelmällä voida useinkaan todeta. Määrällisen tutkimuksen reliabiliteetti voidaan todeta, vaikka tutkimalla, päätyykö kaksi tutkijaa samanlaiseen tulokseen kerätyn aineiston perusteella, mikä mielestäni toteutuu hyvin tässä tutkimuksessani käyttäessäni kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 216) Tutkimuksen tarkkuudella tarkoitetaan, ettei tutkimukseen sisälly satunnaisvirheitä. Tutkimuksen tarkkuuden arvioinnin kohteena ovat otoskoko ja laatu, tutkimuksen vastausprosentti, havaintoyksikköjen kaikkia muuttujia koskevien tietojen syöttämisen huolellisuus ja millaisia mittausvirheitä tutkimukseen sisältyy. Kokonaistutkimus tarkoittaa, että kaikki perusjoukkoon kuuluvat havaintoyksiköt mitataan. Kato tarkoittaa havaintojen puuttumista. (Vilka 2007, 51, 149-150)

Validius (pätevyys) määrittelee sitä, että onko tutkittu sitä, mitä on ollut tarkoitus tutkia. Tässä tarkastellaan niitä mittareita ja tutkimusmenetelmiä, joilla on tarkoitus mitata tutkittavaa kohdetta. Esimerkiksi kyselylomakkeen kysymysten vastauksiin saadut vastaukset on voitu tulkita vastaajan puolelta toisin kuin kysymysten esittäjä on ne ajatellut. Jos tutkija käsittelee saadut

vastaukset edelleen oman näkemyksensä pohjalta, ei saatuja tuloksia voida pitää pätevinä. Laadullisessa kyselyssä tätä menetelmää ei voida käyttää, mutta määrälliseen tutkimukseen menetelmä sopii hyvin. Kvantitatiivisen tutkimuksessa kyselylomakkeen kysymykset ovat asetettu niin, ettei niille jää tulkinnan varaa, jolloin tutkimus täyttää sille asetetut luotettavuusvaatimukset. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 217)

Aineiston riittävyyden yhteydessä puhutaan yleisesti saturaatiosta eli kylläntymisestä. Saturatiolla tarkoitetaan tilannetta, kun aineisto toistaa itseään ja voidaan yhdistää tulosten yleistettyyteen. Kaikessa laadullisessa tutkimuksessa ei ole myöskään sopivaa vedota saturaatioon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 75-76) Vaikka tutkimuksen otanta ja vastausmäärä ovat suhteellisen pieni, niin tutkimuksessa ei voida vedota saturaatioon.

Kuten aiemmin on jo todettu, tässä tutkimuksessa on käytetty sekä laadullista että määrällistä tutkimusta. Näiden menetelmien yhdistämisen validiutta tarkastellessa on käytössä useita menetelmiä. Yhteiskäytöstä käytetään nimitystä triangulaatio. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä käyttämällä triangulaatiota. Se jaotellaan neljään eri tyyppiin, joista tämän tutkimuksen yhdistämisen validiutta on lähestytty keräämällä saman ongelman ratkaisemiseksi useita erilaisia tutkimusaineistoja. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkitaan ilmiöitä useista eri näkökulmista, käyttämällä erilaisia aineistoja, tiedonkeruumenetelmiä tai useampaa tutkijaa. Menetelmää kutsutaan nimellä aineistotriangulaatio. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 218)

Tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttaa myös se, että kyselylomakkeen kysymykset, joihin halutaan vastaukset, ovat pakollisia eikä niihin voi jättää vastaamatta. Näin eliminoidaan myös kato. Kyselyn luotettavuutta voidaan pitää hyvänä, sillä kysymykset ovat lyhyitä ja yksiselitteisiä, ja ne on kohdennettu tutkittavan aiheeseen. Reliabiliteettia haastaa ainoastaan vastausprosentti, joka on 50,9 %. Tästä huolimatta tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä. Tämän lisäksi, avoimiin kysymyksiin tulleet kommentit tukevat kyselyn väittämiä.

6.3 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Asiakassuhteiden ylläpito vaatii jatkuvaa ja pitkäjänteistä kehitystyötä ja sitä silmällä pitäen, säännöllinen palvelujen tutkiminen on tärkeää. Jatkuvan seurannan toimintatapojen kehittämisen

kannalta, tutkimus on toistettavissa samanlaisenaan määräjain. Tutkimuslomaketta voidaan myös tarvittaessa kehittää saadun palautteen perusteella ja suunnitella uusia kysymyksiä tarpeen mukaan. Tutkimuksen suorittaminen säännöllisin väliajoin uudelleen antaa laajemmin tutkimustuloksia ja vertailupohjaa onko tapahtunut kehitystä ja mihin suuntaan. Tutkimusta voidaan laajentaa koskemaan myös muihin asiakkaisiin. Näin saadaan vertailuaineistoa, millä tasolla asiakastyytyvyys on muiden asiakkaiden kohdalla ja eroavatko eri asiakkaiden tarpeet toisistaan. Jatkoa ajatellen myös asiakastyytyvyyden mittaamisesta tulee tulla jatkuva toimintamalli. Näin saadaan toiminnasta säännöllisesti tietoa ja missä kohtaa on kehitettävää ja myös siitä missä asiat ovat kunnossa. Säännöllisten tutkimusten avulla saadaan myös tietoa siitä, miten mahdolliset toimintatapojen muutokset ovat vaikuttaneet. Uusiakin tutkimuskohteita on varmaan löydettävissä. Seuraavaksi voisi kohdentaa tutkimusta ja tutkia osa-alueita, joissa nyt on eniten kehitettävää.

Tutkimus vahvistaa käsitystä toimitusprosessin toimivuudesta ja millaisia toimenpiteitä tulee tehdä sen toimivuuden parantamiseksi. Kaikilta osin prosessi ei toimi suunnitellulla tavalla ja tämä tutkimus vahvistaa tätä olettamusta. Tulevaisuudessa tutkimustuloksia voi analysoida lisää. Analysointi voi tuoda esille uusia palvelutarpeita tai haasteita nykyisissä palveluissa. Tutkimustulosten tehokkaaseen ja johdonmukaiseen hyödyntämiseen tulee myös luoda vakioitu malli, kuinka tuloksia hyödynnetään asiakaskokemuksen kehittämisessä. Tähän tarkoitukseen voidaan suunnitella esimerkiksi kehittymistä kuvaava roadmap asiakkaan näkökulmasta.

Ojasalon ym. mukaan, kehittämistyön tulee olla korkean moraalien mukaisia, jonka myötä työtä tulee tehdä rehellisesti sekä huolellisesti. Kehittäminen on aina inhimillistä toimintaa, jonka vuoksi hankkeessa mukana olevien vajavaisuudet ja rajoitukset ovat myös tutkimuksen vajavaisuuksia ja rajoitteita. Tutkimuksen kohteena olevien tulee lisäksi tietää, mitä tutkija on tekemässä, mikä on toiminnan kohteena sekä, mitkä ovat heidän roolinsa kehityshankkeessa. Todellisia ja rehellisiä vastauksia saadaan silloin kun vastaajia ei yksilöidä ja heidän anonymiteettinsä voidaan taata. (Ojasalo ym. 2015, 48)

Tulokset antavat hyvän mahdollisuuden suunnata painopisteen niihin asioihin, jotka vaativat eniten kehitettävää ja resursseja. Osa kehitysideoista on varmaan helppo toteuttaa, mutta osa voi olla myös haasteellisia toteutettaviksi. Saadun palautteen perusteella voidaan todeta, että paremman asiakaskokemuksen saavuttamiseksi tulee tehdä syvempää yhteistyötä ja kehitystyö tulee olla systemaattista. Esiin nousseet kehittämistoimenpiteet parantavat varmasti jo ennestään

hyvää toimintakulttuuria ja asiantuntijuutta ja yrityksen imagoa. Toivottavasti tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös koko organisaatiossa.

Palautteen perusteella voidaan löytää myös paljon vahvuuksia ja asioita, jotka toimivat jo hyvin. Tämä positiivisen palautteen perusteella voidaan vahvistaa nykyisiä palveluita. Positiivinen palaute on myös omiaan vahvistamaan työskentelyilmapiiriä ja motivoi henkilökuntaa ponnistelemaan yhteisen päämäärän ja paremman palvelun eteen. Keskeisenä asiana toiminnan kehittämistä on, että asiakaspalautteet käsitellään henkilöstön kanssa säännöllisesti yhteisissä palaverissa. Palautteen käsittely yhdessä voi tuoda uusia näkemyksiä ja ratkaisuja. Myös henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen vaikuttavat asiakaskokemukseen välittömästi ja välittyy asiakkaalle.

Lähteet

Boliden, Kokkola (2024). Saatavilla 29.3.2024 [https://www.boliden.com/fi/operations/smel-
ters/boliden-kokkola/](https://www.boliden.com/fi/operations/smel-
ters/boliden-kokkola/)

Eklund, A. (2018) Tervetuloa meille!: uuden työntekijän perehdytys, Brik.

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Julkai-
suja 4:2005. Kerava: Savion Kirjapaino Oy.

Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino

Eskola, J. & Suoranta, J. (2003). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirja-
paino Oy.

Grönroos, C. (2010). Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WSOY

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino
Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uudistettu painos). Helsinki:
Tammi.

Hurme, S. & Österberg-Hurme, J. (2017). Kunnon liiketoimintaa. Hyvinvoinnista bisnestä. Fitra Oy.

Hänti, S (2021). Asiakkaista ansaintaan: asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Alma Talent

Juholin, E (2001). Communicare CI. Helsinki: Karisto Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus

Kananen, J. (2014). Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Koppa, Jyväskylän yliopisto (2024), Saatavilla 30.3.2024 <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>

Korkiakoski, K., Gerdt, B. (2016). Talentum.

Kupias, P. & Peltola, R. (2009). Perehdyttämisen pelikenttä. Palmenia Helsinki University Press

Kylmä, J. & Juvakka, T. (2007). Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.). (2007). Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino.

Lempiäinen, K., Löytty, O. & Kinnunen, M. (2008). Tutkijan kirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjanpaino Oy.

Mäntyneva, M. (2019). Key account management, Kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia. Kauppa-kamari, 1. painos

Ojasalo, J., Ojasalo, K. (2008) Kehitä teollisuuspalveluja. Talentum

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Otala, L. (2008), Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu, WSOYpro, Helsinki.

Pesonen, H. (2007). Laatu. Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Infor. Helsinki.

Saarela-Kinnunen & Eskola, Yin (1994). Fenomenografia. Luku 5.5. kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkköjulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 13.04.2024)

Sipilä, J. (1992), Asiantuntijapalvelujen markkinointi, Weilin+Göös, [Espoo].

Sipilä, J. (1996). Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Ekonomia -sarjaa. WSOY. Helsinki.

Sipilä, J. (1998), Asiantuntija ja asiakas: myymmekö tunteja vai tulosta? WSOY, Helsinki.

Sweco Finland Oy (2024). Saatavilla 29.3.2024 Sweco intranet.

Tietoarkisto (2024). Saatavilla 30.3.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>

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

Tuulaniemi, J. (2011). Palvelumuotoilu, Talentum 2011.

Viitala, R., & Jylhä, E. (2014). Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta, 7. p. edn, Edita, Helsinki.

Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. (2007). Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi.

Liitteet

Liite 1: Saatekirje

Liite 2: Kyselylomake

Liite 3. Aineiston analyysi, Kysymys 4.

Liite 4. Aineiston analyysi, Kysymys 7.

Liite 5. Aineiston analyysi, Kysymys 13.

Liite 6. Aineiston analyysi, Kysymys 14.

Liite 7. Aineiston analyysi, Kysymys 15.

Liite 8. Aineiston analyysi, Kysymys 16.

Liite 9. Aineiston analyysi, Kysymys 17.

Liite 1: Saatekirje

Hei!

Olen teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelman YAMK opiskelija KAMK:ista. Teen opinnäytetyötä Boliden Kokkola -Sweco suunnittelutoiminnan kehittämistä.

Toivon teidän vastaavan kyselyyn. Kyselyn avulla on tarkoitus saada arvioita nykyisestä tilanteesta ja mahdollisista kehitysideoista. Vastamiseen menee noin 15 minuuttia. Kyselyn kohderyhmänä ovat kaikki Boliden Kokkolan työntekijät, jotka ovat suunnittelutoimeksiantojen kanssa tekemisissä, eli juuri sinun mielipiteelläsi on merkitystä. Kyselyn vastaukset käsitellään anonyymisti.

Vastausaika on 12.1.2023 saakka.

Ystävällisin terveisin,

Reijo Tolonen

Boliden Kokkola - Sweco suunnittelutoiminnan kehittäminen 2023



Sweco Industry Oy
Vastaamiseen menee noin 15 minuuttia.

* Required

1. Oletko kuullut mikä on Swecon asiakaslupaus? Swecon asiakaslupaus: Lupaamme asiakkaillemme olla helposti lähestyttävä ja sitoutunut kumppani, jolla on arvostettua osaamista. *

- Olen kuullut
- En ole kuullut

2. Kuinka hyvin arvioit Swecon asiakaslupauksen toteutuvan. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olemme helposti lähestyttävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme sitoutunut yhteistyökumppani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meillä on arvostettua osaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Onko suunnittelun myöhästyminen aiheuttanut haittaa tilaajalle? *

- Kyllä on
- Ei ole

4. Jos kyllä, niin millaista haittaa suunnittelun myöhästyisestä on aiheutunut?

Liite 2 2/4: Kyselylomake

4/14/24, 8:29 PM

Bolden Kokkola - Sweco suunnittelu toiminnan kehittäminen 2023

5. Arvioi seuraavia väittämiä liittyen suunnittelun tehokkuuteen *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen suunnittelun olevan tehokasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen suunnitteluun käytetyn tuntimäärän kohtuulliseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että tilaukseen reagoidaan nopeasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että toimeksiannon läpimenoaika tilauksesta valmistumiseen on kohtuullinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tietoinen missä vaiheessa suunnittelu on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Oletko kohdannut suunnittelun laatuongelmia? *

- Kyllä
- Ei

7. Jos kyllä, niin millaisiin laatuongelmiin?

8. Suunnittelun laatu *

	Huonontunut	Pysynyt ennallaan	Parantunut	En osaa sanoa
Suunnittelun laatu on mielestäni...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Minkä arvosanan annat suunnittelun laadulle *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Minkä arvosanan annat suunnittelun toimitusajalle *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Liite 2 3/4: Kyselylomake

4/14/24, 8:29 PM

Boliden Kokkola - Sweco suunnittelutoiminnan kehittäminen 2023

11. Suunnittelajoiden näkyvyys *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen, että suunnittelijat jalkautuvat kentälle riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että suunnittelun läpiviennissä on ollut haasteita etätöiden johdosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Aseta tärkeysjärjestykseen (1=tärkein) *

	1	2	3	4
Suunnittelu tehdään paikallisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnittelu tehdään vaaditussa aikataulussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnittelu on laadukasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnittelun käytetty tuntimäärä ei ylitä arviota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Miten kehittäisit BKO:n ja Swecon välistä toimeksiantoprosessin läpiviientä?

14. Missä olisi eniten kehitettävää suunnittelussa?

15. Mikä toimii parhaiten suunnittelussa?

Liite 2 4/4: Kyselylomake

4/14/24, 8:29 PM

Bolden Kokkola - Sweco suunnittelu toiminnan kehittäminen 2023

16. Miten suunnittelun resursointi ja koordinointi toimii Swecolla?

17. Vapaa palaute

This content is neither created nor endorsed by Microsoft. The data you submit will be sent to the form owner.

 Microsoft Forms

Liite 3 1/2. Kysymys 4.

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Jos kyllä, niin millaista haittaa suunnittelun myöhästymisestä on aiheutunut?			
Projektien aikataulun venymistä ja kustannusten nousua.	Aikataulun venyminen, Lisäkustannuksia		
Toteutukset venyy ja tämän myötä oma "asikaslupaukseni" myöhästyy. Toteutuksen suunnittelu aiheuttaa ylimääräistä organisointia ja järjestelyä.	Aikataulun venyminen		
Investointien lisäkustannuksia sekä vuodenaikoihin nojautuvien asennustöiden valuminen talven puolelle	Aikataulun venyminen, Lisäkustannuksia		
Projektit ovat viivästyneet.	Aikataulun venyminen		
jos suunnittelu myöhästyy, niin kaikki suunnitteluvaiheen jälkeen tehtävät toimenpiteet siirtyvät eteenpäin	Aikataulun venyminen	Aikataulun venyminen	Projektien uudelleenarviointi
Projektit on venyneet. Jouduttu pitämään alueita eristettynä suunniteltua pidempää, jolloin kulku alueella on ollut haastavaa.	Aikataulun venyminen	Aiheuttaa lisäkustannuksia	
Osa asennuksista tehdään seisokeissa ja jos suunnittelua ei saada ajoissa toteutukseen, niin toteutus siirtyy aina seuraavaan seisokkiikkunaan	Aikataulun venyminen		

Liite 3 2/2. Kysymys 4.

<p>Kysymys on hieman yksioikoinen ja vaihtoehtoja tulisi olla enemmän. Haittakin on määritelmänä liian rajua, mutta vastasin silti kyllä. Yleisesti ottaen myöhästyminen ei aiheuta haittaa, mutta jossain tilanteessa lisätöitä ja sitä kautta jopa kustannuksia. Kysymys on yleensä suunnitteluun tarvittavista korjauksista, jotka venyttävät valmistusta tai asennusta. Yleensä korjaukset/oikaisu saadaan toteutettua nopeasti ja haitta on pieni, mutta joskus aikataulu voi venyä syystä tai toisesta ja kaikki muutokset tuottavat myös tilaajalle kustannuksia.</p>	<p>Aikataulun venyminen, Lisäkustannuksia</p>		
<p>Muiden ammattialojen suunnittelun viivästyminen. Urakkakyselyjen viivästyminen aikataulusta.</p>	<p>Aikataulun venyminen</p>		
<p>Investointien "myöhästyminen".</p>	<p>Aikataulun venyminen</p>		

Liite 4 1/4. Kysymys 7.

ALKUPERÄISILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄ-LUOKKA
Jos kyllä, niin millaisiin laatuongelmiin?			
Asennus suunnitelmien mukaisesti mahdotonta aiheuttaen merkittävästi lisätyökustannuksia.	Asennus vaikeudet, Lisäkustannukset		
Putkiston isometreissä ja materiaaliluetteloissa eroja	Mittapoikkeamat		
Esimerkiksi putkilinjat on piirretty malleistä, eikä tilannetta ole tarkastettu kentällä. Tulee törmäyksiä ja toteutusta joudutaan muuttamaan, koska suunnittelun mukaan ei voida tehdä. Laatuongelmia ovat myös sovituista aikatauluista ja asioista lipsuminen ja ennen kaikkea se, että viivästyksiä ei kommunikoida.	Mittapoikkeamat, Toteutuksen muuttaminen, Aikatauluongelmat		
Esisuunnittelun scopea ei ole ymmärretty, suunnittelu on viety detailitasolle joka maksaa rahaa. Kulutasojen rakennesuunnittelussa ei ole tutustuttu aihetta käsitteleviin standardeihin ja asetuksiin ja paljon on jouduttu tekemään kahteen kertaan asioita. Toki on tilauksia paljonkin, jotka menee nappiin, mutta suunnittelijoiden taitotaso heittelee todella paljon, ei voi täysin levollisesti luottaa, että saa priimaa joka kerta. Aiemmin laatu oli parempaa, mutta nykyisin se on monesti välttävällä tasolla	Lisäkustannukset, Laadun heikkeneminen, Standardit ja asetukset huomioimatta	Lisäkustannukset	
Inhimillisiin virheisiin, jotka on OK. Sitten on aivan selittämättömiä virheitä uusilla suunnittelijoilla. jotka tekee uskomattomia valintoja ja virheitä. Virheet ovat yleensä pieniä, mutta ne huomataan yleensä vasta kriittisellä hetkellä. Välillä tuntuu että kuinka näin voi tekninen ihminen ajatella. Suosisin että suunnittelijalla olisi kokemusta laite valmistuksesta ja asennuksista ainakin 10V ennen kuin alkaa suunnittelemaan.	Suunnitteluvirheet, Työkokeuksen puute, Laittevalmistusosaaminen		
esim. suunniteltu kappale ei sovi kohteeseen sellaisenaan. Tutustuminen paikalla kohteessa ennen suunnittelun aloitusta on laiminlyöty?	Suunnitteluvirheet, Kohdekäytien laiminlyönti	Suunnitteluvirheet	

Liite 4 2/4. Kysymys 7.

<p>Kaikkia suunnittelun standardeja ja lain vaatimuksia ei ole huomioitu suunniteluissa ratkaisuihin. Esimerkiksi väärin korkeudet, liian jyrkät portaat jne. Toiseksi vanhoihin piirustuksiin on luotettu sokeasti eikä ole tarkistettu kaikkia kentällä jolloin suunniteltu uusi osa ei sovi vanhan kanssa yhteen. Kolmanneksi odotetaan, että tilaaja suunnittelee asiat ja sweco vain piirtää ne puhtaaksi. Odotan, että suunnittelutoimisto suunnittelee kohteita, ehdottaa parannuksia jne.</p>	<p>Standardit ja asetukset huomioimatta, Kohdekäyntien laiminlyönti</p>	<p>Kommunkunta</p>	<p>Laatustandardit</p>
<p>Suunnittelu vaatii hyvät lähtötiedot ja ajoittain niitä ei ole tarpeeksi saatavissa johtuen puutteellisista, aikaisemmista piirustuksista, tilaajan antamien tietojen puutteellisuudesta tms. Tällöin laatuongelmiin on riskinsä, mutta riski johtuu tilaajasta tai tilaajan toiminnasta. Ajoittain väärinymmärrykset aiheuttavat myös puutteita suunnitelmissa. Toki suunnittelijan kokemuksella on oma merkityksensä esim. valmistettavuuden osalta. Nykyään on yleistä, että luotetaan malliin tms, ja olen sitä mieltä, että suunnittelukatselmuksia paikan päällä ovat välttämättömiä. Valmistettavuuteen liittyen tulisi huomioida hitsien paikat (luoksepäästävyys) ja mahdolliset pulttiliitokset (luoksepäästävyys). Vaikka puutteita välillä on, mielestäni ne voitaisiin poistaa yhteistyöllä ja väliläpikäynneillä. Vuoropuhelu on tärkeää. Toki tilaajankin asiantuntemuksesta tai erityisesti sen puutteesta johtuen voi syntyä laatuongelmia.</p>	<p>Lähtötietojen puutteellisuus, Väärinymmärrykset toimeksiantossa, Kohdekatselmuksia, Tuotteiden valmistettavuus huomioitava paremmin</p>	<p>Aiheuttaa lisätyötä</p>	
<p>Puutteellisia tai virheellisiä kuvia on tullut jonkin verran.</p>	<p>Virheellisiä kuvia</p>		
<p>Aikataulu ongelmia. Kustannusarvion peruste on jäänyt epäselväksi. Koen laatuongelmaksi suunnitella usein samalla tavalla kuin aikaisemmin, tulisi pyrkiä hakemaan uusia ratkaisuja.</p>	<p>Aikatauluongelmat, Tulisi hakea uusia ratkaisuja</p>		

Liite 4 3/4. Kysymys 7.

Mitoitusvirheitä. Suunnittelijoiden ei pitäisi unohtaa käydä kentällä riittävän paljon. Pelkän pistepilven/mallin varaan ei voi suunnittelua jättää.	Mitoitusvirheitä, Kohdekäyntien lainlyönti	Aiheuttaa laadun heikkenemistä
Kokemattomampien suunnittelijoiden osalta on välillä ollut haasteita ratkaisun toimivuuden kanssa, mutta kokoneempien osaajien (osastosuunnittelija) kanssa ei. Suunnittelun edetessä pidetyt välikatselmuksot ovat olleet hyviä lopputuloksen onnistumisen ja tehokkuuden näkökulmasta.	Suunnittelukokemus, Kohdekatselmuksot tärkeitä	
Yhdellä suunnittelijalla on ollut tapana toteuttaa liian hienoja ja monimutkaisia ratkaisuja. Lisäksi erikoiset kierteet ovat jostain syystä olleet myös kuvissa paljon esillä.	Liian hienoja tai toteuttamiskelvottomia ratkaisuja	
Käytännön läheisiä juttuja. Olisi hyvä myös perehtyä paremmin erilaisiin valmistustapoihin. Kannattaa aina kysyä, jos on epäselvää.	Parempi perehtymisen valmistusmenetelmiin	
Uskon että monesti lähtötiedoissakin on puutteita. Toivoisin että suunnittelija aktiivisemmin ottaisi yhteyttä mahdollisten epäselvien, mahdottomien tai tehottoimien toiveiden suhteen. Toivoisin suunnittelijalta aktiivisempaa roolia vaihtoehtosten toteutustapojen ehdottamisessa. Monesti tuntuu että suunnittelija toteuttaa tilaajan ehdotusta sellaisenaan, vaikkei tilaajalla ole riittävästi tietoa yksityiskohdista ja niiden vaikutuksesta kokonaisuuteen Piirustusten mitoituksessa on ollut jonkin verran sparrattavaa.	Puutteita lähtötiedoissa, Aktiivisempi yhteydenpito suunnittelijalla, Vaihtoehtoisen toteutustavan esilletuonti suunnittelijalta, Mitoitusongelmat	

Liite 4 4/4. Kysymys 7.

Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
Lisäkustannukset Suunnitteluvirheet Aiheuttaa lisätyötä Kommunikointi Aiheuttaa laadun heikkenemistä	Laatustandardit	Tavoitteiden saavuttaminen

Yläluokka	Pääloukka	Yhdistävä luokka
Laatustandardit	Tavoitteiden saavuttaminen	Tutkimuksellinen kehitys- työ

Liite 5 1/3. Kysymys 13.

ALKUPERÄISILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
<p>Miten kehittäisit BKO:n ja Swecon välistä toimeksiantoprosessin läpivientiä?</p>			
<p>Minulla on käytännössä kolme vakituista suunnittelijaa (S1, S2, S3), joiden tehtäviä priorisoin ja tiedän tilanteen. Määritän myös itse, kuka ottaa mitäkin tehtäviä hoitaakseen. Muille suunnittelijoille määriteltävistä tehtävistä olisi mukava, että tehtävän vastaanottanut henkilö olisi tehtävän saatuaan mahdollisimman pikaisesti yhteydessä toteutusajankohdasta.</p>	<p>Tehtävien priorisointi, Aktiivinen yhteydenpito</p>		
<p>Suunnittelijoiden täytyy tuntee kohde ja käydä kentällä tutustumassa siihen, pelkät vanhat kuvat ja pistepilvet esimerkiksi ei riitä. Suunnittelutöiden määrä on nähdäkseni resursseihin nähden liian suuri, jonka vuoksi tilauksia menee läpi, mutta laatu on huonoa. Kiireen vuoksi suunnittelijat eivät ehdi keskittymään yhteen työhön kovin kauaa ja niitä on lukuisia päällekkäin. - Laatu kuntoon - Ammattitaito paremmalle tasolle. Tekemällä oppii, mutta on tympeää olla maksumiehenä toisten oppirahoille - Enemmän jalkautumista kentälle - Ammattitilpeys, ei voida hyväksyä, että asiakkaalle laitetaan huonoa suunnittelua vetämään vaikka tiedetään työn olevan keskeneräinen</p>	<p>Resurssien priorisointi, Ammattitaidon kehittäminen, Kohdekäyntien merkitys</p>	<p>Toimintojen uudelleenjärjestely</p>	
<p>Prosessi tulisi vakioida ja tuoda BKO:n tilaajien tietoisuuteen.</p>	<p>Toimitusprosessin vakiointi</p>		
<p>Kun tekee tilauksen, niin lyhyessä ajassa takaisin yhteys tilaajaan kertoen, että tilaus on otettu vastaan ja suunnittelija alkaa tällä aikataululla työtä tekemään jne.</p>	<p>Aktiivinen yhteydenpito</p>		<p>Toimintojen tarkastelu</p>

Liite 5 2/3. Kysymys 13.

Toimeksiantoprosessi pääpiirteissään on kuvattu kattavasti paperilla, mutta aina tätä prosessia ei noudateta.	Toimitusprosessin vakiointi	Hyvin toimivat prosessit
en osaa sanoa	EOS	
On niin laaja asia, etten ehdi lähteä tätä kehittämään.	Ei ehdi kehittää	
Jos on kriittisiä töitä aikataulullisesti, niiden läpimenosta olisi hyvä saada indikaatiota.	Resurssien priorisointi	
Tähän en osaa sanoa juuri mitään, mutta lähtötietojen tarkka läpikäynti tuottaa myöhemmässä vaiheessa vähemmän epäselvyyksiä.	Lähtötietoihin perehtyminen	
Toimeksiannot toimivat kohtuullisen hyvin, siihen on oma järjestelmä ja tarvittaessa sähköposti ja puhelinkontaktit toimivat hyvin.	Toimeksiannot toimii hyvin	
Pitäisi sopia tarkemmin millaista dokumentointia laaditaan esisuunnittelun eri vaiheissa. +- 50 % , +- 30 % ja +-10 %	Toimitusprosessin vakiointi	Hyvin toimivat prosessit
Kustannusarvoit Almaan jäämät usein suunnittelijoilta tekemättä kokonaan	Toimenpiteitä jää tekemättä	
Osastosuunnittelijan kanssa vakiintunut toimintatapa on ok, joten en osaa esittää muutostoiveita.	Toimintatapa vakiintunut	
Aloituspalaverit sekä suunnittelun loppuksi käytäisiin yhdessä kuvat läpi tilaajan ja mieluiten myös vastaavan osaston suunnittelijan kanssa.	Toimitusprosessin vakiointi	
Toimeksiantoprosessi toimii nykyisellään hyvin.	Toimitusprosessi toimii hyvin	
Aloituspalaveri käytäntö on hyvä.	Aloituspalaveri käytäntö hyvä	
Määrittely / toiveen läpikäynti vielä selvemmin yhdessä. niin että mahdolliset typerät/kalliit/vaikeat toivet saadaan pois heti alussa. Siis olettaen että parempi tapa on tiedossa.	Lähtötietoihin perehtyminen	

Liite 5 3/3. Kysymys 13.

Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
Toimintojen uudelleenjärjestely Toimintojen kehittäminen Hyvin toimivat prosessit	Toimintojen tarkastelu	Prosessin kehittäminen

Yläluokka	Pääloukka	Yhdistävä luokka
Toimintojen tarkastelu	Tutkimustyö	Uusien menetelmien käyttöönotto

Liite 6 1/3. Kysymys 14.

ALKUPERÄISILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Missä olisi eniten kehitettävää suunnittelussa?			
suunnittelun laatu ja kenttäkäynnit.	Suunnittelun laatu, Kohdekäynnit		
Käydään suunnittelukohteessa useammin. Ratkaisuista olisi hyvä jutella projektin vetäjän tai asennusvalvojan kanssa ennen suunnittelun valmistumista	Kohdekäynnit, Lopetuspalaveri		
Nuortenkin suunnittelijoiden tulee jalkautua riittävästi kentällä tietokoneen äärestä. Kokkolan ulkopuolelta tulevat mallista piirtäjät eivät osallistu enää minun projekteihin.	Kohdekäynnit		
Laadussa	Suunnittelun laatu	Laatu	
Dokumenttien hallinta. Nyt vaikuttaa, että tehdään vain uusia dokumentteja ja vanhat jää käsittelemättä ja poistamatta aktiivisista dokumenteista. Tehtävien raportointi on erittäin tärkeää ja sitä kannattaa kehittää.	Dokumentointi		
Uusien suunnittelijoiden koulutuksessa ja opastuksessa. Nyt se jää tilaajalle.	Suunnittelukokemus		
Varmistetaan, että toimeksiantoprosessia noudatetaan kaikissa tilanteissa, ollaan aktiivisesti yhteydessä tilaajaan, toimeksiantoa raportoidaan riittäväällä laajuudella ja loppudokumentaatio tallennetaan sovitulla tavalla ja laajuudella.	Toimeksiantoprosessin noudattaminen		Toimintojen tutkiminen
en osaa sanoa	EOS		

Liite 6 2/3. Kysymys 14.

Laadun pitäisi olla parempaa. Toki haastavaa, jos henkilöstössä vaihtuvuutta, nuoria kavereita jne.	Suunnittelun laatu	Työkokemus
Suunnittelun oikea-aikaisuus ja kerralla mahdollisimman valmiiksi saaminen. Puolin ja toisin aikataulujen pitävyys.	Suunnittelun aikataulujen pitävyys	
Parempi yhteydenpito projektin aikana, esim. mikä suunnittelun tilanne on ja mitä tietoja vielä tarvitaan.	Aktiivinen yhteydenpito	
Kehittäminen tapahtuu varmasti sisäisesti. Osalla suunnittelijoista melkein kaikki on priimaa, mutta en tiedä jaetaanko kokemuksia kokemattomammille suunnittelijoille.	Suunnittelukokemus	
Asiakkaan tuntemus, eli suunnittelijoiden pysyvyys ja sitä kautta pitkä kokemus jolloin suunnittelija on muutakin kuin piirtäjä.	Suunnittelukokemus	
Eri aselajien ja/tai suunnittelutoimistojen välinen suora kommunikointi ja yhteistyö. Suunnittelijat voivat olla enemmän yhteistyössä myös suoraan toimittajien kanssa.	Aktiivinen yhteydenpito	
Esisuunnittelun dokumentoinnin tärkeys, olisi hyvä tehdä kirjallinen selvitys mitä ollaan suunniteltu ja kuinka toteutetaan.	Esisuunnittelun dokumentointi	
Raportointi muutenkin kuin pelkästään esim. projektipalaverissa kysyttäessä. Alma tilaukselle raportointi heikolla tasolla	Dokumentointi, Alma raportointi	
Kuvien läpikäynti suunnittelun valmistuttua.	Loppupalaveri	
Ymmärtää eri osien ja laitteiden valmistavat.	Suunnittelukokemus	
Proaktiivisuus vaihtoehtoisten toteutusten esittämisessä.	Suunnittelukokemus	

Liite 6 3/3. Kysymys 14.

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Laatu Työkokemus	Toimintojen tutkiminen	Kehitystyö

YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Toimintojen tutkiminen	Ammattitaidon kehittäminen	Lisäkoulutus

Liite 7 1/2. Kysymys 15.

ALKUPERÄISILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	PÄÄLUOKKA
Mikä toimii parhaiten suunnittelussa?			
Se, että saan käytännössä johtaa itse "tärkeimpiä" suunnittelijoitani.	Suunnittelun johtaminen	Työkokemus	Suunnittelijan ammattitaito
Tilausten vastaanotto nopeaa	Tilausten vastaanotto nopeaa		
Työsuunnittelun aikavaste.	Tilausten vastaanotto nopeaa		
Vanhat kokeneet suunnittelijat.	Suunnittelukokemus		
Yhteistyö	Yhteistyö		
en osaa sanoa	EOS		
Yhteistyö kokeneiden swecolaisten kanssa.	Yhteistyö		
Laatu on hyvää	Laatu		
Suunnittelijat tuntevat Boliden toiminnan ja löytävät itsenäisesti tarvittavia lähtötietoja ja dokumentteja.	Yhteistyö		
Joillakin onnistuu melkein kaikki, mutta kaikilla ei kaikki;)	Suunnittelukokemus		
Lupauksien pitäminen.	Lupauksien pitäminen		
Perussuunnittelu ja Alma- järjestelmän ylläpito.	Ammattitaito	Vuorovaikutus	
Palaverikäytännöt ja niiden kautta yhteydenpito on sujuvaa.	Yhteydenpito		
Suunnittelu pääsääntöisesti laadukasta	Laatu		
Osastosuunnittelija ja ylipäätään osaston vaatimukset tunteva suunnittelija on merkittävä etu.	Osastosuunnittelija		
Yhteistyö ollut sujuvaa	Yhteistyö		
Nopea vasteaika kiireellisiin suunnittelu-tehtäviin. Paikalliset suunnittelijat, jotka tietävät BKO:n laitekannan, toteutustavat sekä paikat.	Tilausten vastaanotto nopeaa		
Yhteistyö	Yhteistyö		
Suunnittelijat jalkautuvat kohteisiin hyvin. Tämä on tärkeää kun tiedetään että kaikki lähtötiedot ei välttämättä ole ajan tasalla	Ammattitaito		

Liite 7 1/2. Kysymys 15.

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Aikataulujen pitävyys		
Työkokemus	Prosessin toimivuus	Suunnittelijan ammattitaito
Vuorovaikutus		

YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Prosessin toimivuus	Ammattitaito	Yhteistyö

Liite 8 1/3. Kysymys 16.

ALKUPERÄISILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	PÄÄLUOKKA
Miten suunnittelun resursointi ja koordinointi toimii Swecolla?			
Itse resurssoin tärkeimmät tehtävät. Tiiminvetäjän kanssa kommunikaatio hyvää ja halutut tehtävät hoidetaan. Linkki sähkö- ja automaatiotöihin on myös mutkaton	Tehtävien resursointi hyvää		
Uusia henkilöitä paljon töissä, joilla vähäinen suunnittelukokemus. Liikaa töitä suunnittelijaa kohti, jolloin laatu kärsii. Taitavat pitkän linjan suunnittelijat haittuja, jolloin BKO sisälläkin tulee kilpailua näistä resursseista.	Vähäinen suunnittelukokemus, Liikaa töitä suunnittelijaa kohti, Suunnittelukokemus		
Tästä minulla ei ole oikein tietoa.	EOS		
Ilmeisesti tilaajalta tulee paljon ohjeistusta resursointiin ja koordinointiin. En tiedä kuinka paljon Sweco pystyy siihen vaikuttamaan.	Tilaajalta ohjeistusta resursointiin		
Melko hyvin, mutta aina sitä voisi vielä kehittää, esim. resurssin kuormittavuus näkyvämmäksi	Resurssien kuormitus näkyvämmäksi	Resursoinnin kehittäminen	
en osaa sanoa	EOS		
Tähän en osaa ottaa kantaa	EOS		
En osaa sanoa.	EOS		
Suunnittelijoita on tullut lisää ja tässä on varmaan tilaajilla epäselvyyttä miten resurssit määritellään ja kenen tehtävä se lopulta on ?	Resurssien määritys epäselvä		Toimintakulttuuri

Liite 8 2/3. Kysymys 16.

Toisinaan jää vaikutelma ns. vähäpätöisempien suunnitteluiden jäävän jalkoihin. Osastokohtaisesti määritellään tärkeimmät suunnittelut mutta kuka priorisoi näitä BKO:n tasolla.	Osastokohtainen priorisointi	
Nykyään hieman epäselvää mekaanisella puolella kun resursseissa ajoittan muutoksia. Sähköpuolella selvää.	Resurssien määritys epäselvä	
Melko hyvin.	Tehtävien resursointi hyvää	
Vaikea sanoa koska tilaajan näkökulmasta vain tulee tietoon, että työ tehdään SUUPAL:ille jonka jälkeen Swecolta otetaan yhteyttä tietyn suunnittelijan toimesta kelle työ on osoitettu.	Resurssien määritys epäselvä	Avoimenpi toimintakulttuuri
Suunnittelun resursointi toimii mielestäni tilaajan suuntaan hyvin. Erityisesti kiireellisten suunnittelutöiden kohdalla priorisointi toimii hyvin.	Priorisointi toimii hyvin	
En osaa sanoa.	EOS	
Tilaajana huolettaa ajatus siitä että maksetaan täyttä hintaa kisällistä. Jonkin verran on ollut vaihtuvuutta ja sitä kautta tietysti haasteita puolin ja toisin. Sinänsä töiden jakaminen ja priorisointi vaikuttaa toimivan ok.	Priorisointi toimii hyvin, Vähäinen suunnittelukokemus	Ammattitaidon kehittäminen

Liite 8 3/3. Kysymys 16.

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Resursoinnin kehittäminen		
Ammattitaidon kehittäminen	Esimiestoiminnan kehittäminen	Toimintakulttuuri
Avoimenpi toimintakulttuuri		

YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Esimiestoiminnan kehittäminen	Henkinen tukeminen	Esimiestoiminta

Liite 9 1/3. Kysymys 17.

ALKUPERÄISILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	PÄÄLUOKKA
Vapaa palaute			
Kokonaisuutena tyytyväinen. Negatiiviset asiat kommunikoitu ja otettu rakentavasti vastaan. Yleensä negatiiviset jutut henkilöityy tiettyihin tekijöihin.	Palautteen käsittely		
Kuten varmasti käykin ilmi, viime ajat ovat tuoneet suunnitelun osalta pettymyksiä ja sitä myöten ylimääräisiä kuluja. Pari vuotta sitten vielä laatu oli kohdallaan kun kokeeneemmat suunnittelijat olivat haastavimmista työstä vastuussa ja hoitivat hommat kunnialla, nykyisin tuntuu, että isojakin hommia annetaan kenelle vain	Laatu heikentynyt	Laadun varmistaminen	
Suunnittelu toimii vanhoilla suunnittelijoilla rautaisella varmuudella. Uusien suunnittelijoiden kohdalla pitäisi koulutusta ja opastusta järjestää. Esimerkiksi millainen ulkoasu on lopullisessa suunnitelmassa. Etäsuunnittelu luo myös haasteita verrattuna aikaan jolloin suunnittelu oli tehtaalla	Suunnittelukokemuksen merkitys		
Peukku	Kaikki toimii	Palautteen analysointi	
Kannattaa jalkautua kentälle jo aikaisessa vaiheessa, tilaaja kyllä yleensä on valmis lähtemään mukaan jos sitä kaivataan tai siitä on tukea lähtötietojen hankintaan tai yleensäkin suunnitelmien laadintaan. Tilaaja osaa myös hahmottaa tarvitaanko mukaan eri aselajien tai osaston asiantuntemusta ja voi pyytää tarvittavat henkilöt mukaan.	Aloituspalaveri, Kohdekäynnit		Vuorovaikutus

Liite 9 2/3. Kysymys 17.

Pääsääntöisesti toimii. Työmaakäyntien tärkeyttä tulisi korostaa, tutustuminen olemassa olevaan rakenteeseen, tarkemitat, rakenteet, haalausreitit, asennettavuus.	Kohdekäynnit		
Yleisiin asioihin voisi kiinnittää huomioita, kuten palaverin kalenterikutsuun vastaaminen. Aika yleistä että jätetään vastaamatta kokonaan. Lisäksi, mikäli palaveriin ei pääse, kommentoidaan eikä vain hylätä kutsua. Lisäksi Teams-palavereissa voisi olla kamerat joskus edes päällä. Nykyään ovat erittäin harvoin	Aktiivinen kommunikointi	Kommunikoinnin merkitys	
Oma kokemus rajoittuu aika pitkälle Swecon sähkö-, kiinteistöautomaatio- sekä LVI-suunnitteluun. Erityisesti paikallinen LVI-suunnittelu Kokkolassa on päivittäisen toiminnan kannalta isossa roolissa.	Paikalliset resurssit		
Hyvää yhteistyötä jatkossakin.	Hyvä yhteistyö		

Liite 9 3/3. Kysymys 17.

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Kommunikoinnin merkitys	Vuorovaikutus	Toimintakulttuuri
Laadun varmistaminen		
Palautteen analysointi		

YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Vuorovaikutus	Toimintakulttuuri	Yrityksen arvot