

Eero Juola

**YHTEISTYÖKUMPPANUUDEN JA TOIMINNAN KEHITTÄMINEN – YHTEISTYÖ-  
KUMPPANIEEN NÄKÖKULMA**

# **YHTEISTYÖKUMPPANUUDEN JA TOIMINNAN KEHITTÄMINEN – YHTEISTYÖ- KUMPPANIEIEN NÄKÖKULMA**

Eero Juola  
Opinnäytetyö  
Syksy 2018  
Liiketalouden ylempi ammattikorkea-  
koulututkinto  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto, yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

---

Tekijä: Eero Juola

Opinnäytetyön nimi: Yhteistyökumppanuuden ja toiminnan kehittäminen – yhteistyökumppanien näkökulma

Työn ohjaaja: Terhi Mustakangas

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy/2018

Sivumäärä: 57 + 2

---

Tutkimuksen kohdeyrityksenä on suomalainen vakuutusyhtiö. Kohdeyritys tukeutuu korvaustoiminnassaan yhteistyökumppaneihin, jotka hoitavat vahinkokohteissa mm. kosteuskartoituksia. Yhteistyökumppanien rooli koko vahinkoprosessissa on merkittävä, minkä vuoksi yhteistyökumppanuuksien hoitaminen ja kehittäminen on kohdeyrityksen näkökulmasta tärkeää.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuoda kohdeyrityksen tietoon yhteistyökumppanuuksien nykytilaa sekä kehittämisehdotuksia niin kumppanuuksien kuin korvauskäsittelytyön kehittämiseksi. Tutkimus keskittyy nimenomaan yhteistyökumppanien näkökulmaan. Tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan rakennusvahinkoihin liittyviä kosteuskartoituksia ja muita vahinkotarkastuksia tekeviä kumppaneita.

Tutkimuksen teoriaosiossa käydään läpi yhteistyökumppanuutta tämän tutkimuksen näkökulmasta. Lisäksi teoriassa perehdytään vuorovaikutuksen merkitykseen. Tutkimus sisältää teemahaastattelun, missä on haastateltu neljää eri yhteistyökumppania. Näiden haastattelujen ja teorian pohjalta on rakennettu johtopäätökset sekä kehittämisehdotukset.

Teemahaastatteluista käy ilmi, että kohdeyrityksen kumppanuustoiminta koetaan pääpiirteittäin toimivaksi. Kohdeyrityksen kanssa halutaan tehdä yhteistyötä ja viedä sitä eteenpäin. Yhteistyötä haluttiin lisää ja osa haastateltavista toi esille uusia mahdollisuuksia yhteistyön syventämiseksi. Tuloksissa korostui luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkitys kumppanuustoiminnassa. Vuorovaikutus koettiin toimivaksi kohdeyrityksen korvauskäsittelijöiden kanssa, mikä on hyvä lähtökohta toimivalle yhteistyölle. Haastatteluissa tuli kuitenkin myös esille, että vuorovaikutusta käytännön tekijöiden kanssa toivottiin lisää.

Tämän tutkimuksen näkökulmasta kohdeyrityksen on suositeltavaa pohtia, toteutuuko kumppanuustoiminnassa molemminpuolinen hyötynäkökulma. Kumppanuuksia keskittämällä ja syventämällä kohdeyritys voisi saada lisäarvoa kumppanuudesta, toisaalta se vaatisi mahdollisesti lisäresurssia kumppanuuksien johtamiseen. Kohdeyrityksen tulee huolehtia jatkossakin toimivasta vuorovaikutuksesta sekä päivittäisen yhteistyön sujuvuudesta, jotta kumppanuustoiminnasta saadaan täysi hyöty.

---

Asiasanat: Kumppanuus, yhteistyökumppanuus, yhteistyö, vuorovaikutus, luottamus

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

---

Author: Eero Juola

Title of thesis: Improving partnership and co-operation – From partners viewpoint

Supervisor: Terhi Mustakangas

Term and year when the thesis was submitted: Fall/2018

Number of pages: 57 + 2

---

The case company of this thesis is a Finnish insurance company. The case company uses co-operation partners in the claim handling process. The role of partners is significant and therefore it is important for the case company to maintain and develop co-operation.

The purpose of this thesis is to disclose how partnership currently works in the case company, how the case company can improve partnership and what are the means for the case company to improve the claim handling process. The intention of this thesis is how co-operation functioned with the case company.

The theoretical background of this thesis includes deals with the concept of partnership and the importance of interaction. Four co-operation partners of the case company were theme interviewed. Based on these theme interviews and theory conclusions and recommended actions were created.

The theme interviews indicated that partnership of the case company works appropriately. Co-operation partners are willing to co-operate and also improve it. Some partners wished for deeper co-operation with the case company. The results also revealed that confidence and interaction were significant issues in partnership. Interaction with the case company employees works well, which, according to the thesis results, is the most significant aspect in building partnership. However, partners reported for more interaction between the case company and partner employees.

From the viewpoint of the target company it might be a good idea to ensure that co-operation is mutually beneficial for both parties. By deepening partnership added value may be achieved. It is important to recognize that deeper partnership requires more resources to maintain the partnership. Case company should maintain a good level of interaction in daily co-operation.

---

Keywords: Partner, partnership, co-operation, interaction, confidence

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Tutkimusongelma .....	8
1.2	Tutkimuskysymykset.....	8
1.3	Tutkimusongelman rajaaminen.....	9
1.4	Lyhyesti tutkimuksen teemahaastattelun pääteemoista .....	10
2	TAUSTATIETOA JA LÄHTÖKOHTIA TUTKIMUKSELLE .....	11
3	YHTEISTYÖKUMPPANUUDESTA LIIKETOIMINNASSA.....	13
3.1	Liiketoiminta muuttuu – perusteita kumppanuustoiminnalle.....	14
3.2	Mihin kumppanuus perustuu?.....	15
3.2.1	Tietopääoman merkitys ja jakaminen kumppanuustoiminnassa .....	15
3.2.2	Lisäarvon tuottaminen .....	16
3.2.3	Kumppanuus perustuu luottamukseen .....	17
3.3	Kumppanuuden tasot .....	19
3.4	Kumppanuusverkoston muodostamisen perusteita .....	20
3.5	Kumppanuuksien kehittäminen .....	21
4	VUOROVAIKUTUS YHTEISTYÖKUMPPANUUDESSA.....	22
4.1	Vuorovaikutuksen merkityksestä .....	23
4.2	Yksilö vuorovaikuttajana.....	23
4.3	Henkilökohtaiset vuorovaikutustaidot .....	24
4.4	Vuorovaikutuksen kehittäminen .....	25
5	TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA JA MENETELMÄT .....	28
5.1	Teorian käyttäminen ja merkitys laadullisessa tutkimuksessa .....	28
5.2	Tapaustutkimus.....	29
5.3	Haastattelu tutkimuksessa .....	30
5.3.1	Teemahaastattelu .....	31
5.3.2	Haastatteluaineiston analysointi .....	32
5.3.3	Laadullisen haastattelun analyysin vaiheista .....	33
5.4	Tutkimuksen ontologista näkökulmaa.....	34
5.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	36
5.6	Teemahaastattelun käytännön toteutuksesta.....	39
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	40

6.1	Kumppanuus nykytasolla .....	40
6.2	Toiminnan kehittäminen kohti syvempää kumppanuutta .....	41
6.3	Päivittäisen yhteistyön toimivuus .....	42
6.4	Toiminnan ja yhteistyön kehittäminen päivittäisen yhteistyön näkökulmasta .....	42
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	44
7.1	Kohdeyrityksen kumppanuus nykytasolla.....	44
7.2	Yhteistyön kehittäminen kohti syvempää kumppanuutta.....	45
7.3	Päivittäinen yhteistyö.....	46
7.4	Päivittäisen yhteistyön kehittäminen .....	46
8	POHDINTA .....	48
8.1	Pohdintaa tutkimustuloksista.....	48
8.1.1	Pohdintaa kohdeyrityksen kumppanuustoiminnasta.....	48
8.1.2	Pohdintaa päivittäisestä yhteistyöstä ja sen kehittämisestä .....	50
8.2	Tutkimuksessa käytettyjen menetelmien toimivuus .....	52
8.3	Jatkotutkimuksen aiheita .....	53
8.4	Loppusanat .....	54
	LÄHTEET.....	55
	LIITTEET .....	58

# 1 JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa tulen selvittämään kohdeyrityksen eli Suomessa toimivan vakuutusyhtiön rakennusvahinkoihin liittyvien yhteistyökumppanuuksien nykytilaa sekä tulevaisuuden kehittämisehdotuksia yhteistyökumppanuuden syventämiselle. Toinen tutkimukseni osa-alue on käytännön korvauskäsittelytyön toimivuus tutkimuksen tekohetkellä sekä tulevaisuudessa. Pääpaino työssäni on tulevaisuuden näkökulmassa ja sitä kautta toiminnan kehittämisessä vastaamaan tulevaisuuden toimintaympäristön ja asiakkaiden muuttuvia tarpeita.

Tutkimukseni käsittelee edellä mainittuja aihealueita yhteistyökumppanin näkökulmasta. Tuon siis esille yhteistyökumppanien näkemystä kohdeyrityksen toiminnasta, toiveita ja kehittämisehdotuksia. Lisäksi tutkimukseni tarkoituksena on tuoda esille toimivia käytäntöjä sekä sellaisia, mistä voisi tulevaisuudessa molemmat osapuolet hyötyä. Toivon, että tutkimukseni antaa arvokasta tietoa kehittämiseen sekä siihen, mitkä asiat yhteistyössä ja päivittäisessä tekemisessä toimivat tällä hetkellä.

Tutkimukseni rakentuu alun johdanto-osiosta, jossa kerron tarkemmin tutkimusongelmasta ja tutkimuksen toteuttamisesta. Tämän jälkeen taustoitan luvussa 2 tarkemmin perusteita aiheen valinnalle. Teoriaosiossa luvuissa 3 ja 4 tuon esille lähdeaineistoon pohjautuen kumppanuuteen ja vuorovaikutukseen liittyviä oleellisia seikkoja tämän tutkimuksen näkökulmasta. Tämän jälkeen luvussa 5 taustoitan ja perustelen tutkimusmenetelmäosiossa tutkimukseni tieteellistä perustetta. Tutkimuksen tulokset esitetään luvussa 6, minkä jälkeen seuraa johtopäätökset luvussa 7 sekä pohdinta luvussa 8. Teemahaastattelun saatekirje sekä haastattelulomake on esitetty työn lopussa liitteenä.

Oleellinen osa-alue tutkimuksessani on tekemäni teemahaastattelu, minkä olen toteuttanut neljälle kohdeyrityksen yhteistyökumppanille. Teemahaastatteluun valitut yhteistyökumppanit on rajattu ainoastaan sellaisiin yhteistyökumppaneihin, jotka tekevät rakennusvahinkojen vahinko- ja kosteuskartoituksia (yhteistyökumppania kuvaavina nimikkeinä käytetään mm. kartoitaja, kartoitusliike, vahinkokartoittaja, vahinkotarkastaja). Yhteistyökumppanista käytän tässä tutkimuksessa myös pelkkää kumppanuus- termiä. Teemahaastattelun keskeiset teemat on pohdittu etukäteen kohdeyrityksen korvaustoiminnon esimiehen kanssa.

## 1.1 Tutkimusongelma

Tieteelliselle tutkimukselle olennaista on tutkimusongelma sekä tutkimuskysymykset, joihin pyritään vastaamaan yleisesti hyväksytyjä menetelmiä käyttäen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, 18-19). Tutkimusongelma on tutkimuksen lähtökohta, mikä voi syntyä mm. käytännön kokemuksesta, asiantuntijoiden vihjeiden tai kirjallisuuteen perustuen (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 13). Tutkimusongelman lisäksi terminä voidaan käyttää myös tutkimustehtävät- termiä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 156-157). Tutkimuksessani käytän tutkimusongelma- termiä kuvaamaan tutkimukseni lähtökohtaa ja tarkoitusta.

Tutkimusongelmaksi kiteytyi pitkän pohdinnan jälkeen kumppanuusnäkökulma yhteistyökumppanien näkökulmasta. Kohdeyrityksen korvausorganisaatio on aktiivinen oman toiminnan kehittämisessä ja uusien toimintatapojen pilotoinnissa. Tällä tutkimuksella pyrin tuomaan kehittämiseen arvokasta tietoa yhteistyökumppanin näkökulmasta.

Tutkimusongelmani voi tiivistää alla olevaan lauseeseen:

*Kohdeyrityksen kumppanuustoiminta ja sen kehittäminen yhteistyökumppanin näkökulmasta.*

## 1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimukseni käsittää kaksi päätason kysymystä, joihin pyrin tällä työllä vastaamaan. Ensimmäisellä kysymyksellä pyrin löytämään vastauksia organisaatiotason kumppanuustoimintaan, kun taas toinen kysymys käsittelee asiaa päivittäisen korvauskäsittelytyön näkökulmasta.

*Miten yhteistyökumppanit kokevat kohdeyrityksen kumppanuustoiminnan ja miten sitä voisi kehittää?*

*Mikä päivittäisessä yhteistyössä toimii ja miten sitä voisi kehittää kumppanuustoiminnan näkökulmasta?*



Ennen haastattelujen tekemistä tiedostin, että nämä kysymykset ovat tietyiltä osin varsinkin yhteistyökumppanin näkökulmasta samaa asiaa ja arvelinkin, että vastaukset voivat tulla limittäytymään. Tiedostin, että haastattelutilanteessa tähän tulee kiinnittää huomiota.

### 1.3 Tutkimusongelman rajaaminen

Kehittävälle tutkimustoiminnalle ominaista on, että alustava kehittämiskohde voi olla usein hyvinkin laaja ilmiö. Kun kehittämisen kohde ja tavoite ovat selvillä, tulee näkökulmaa rajata. Kehittämistehävän tulee määrittää tarkasti, mihin kehittämällä pyritään. (Ojasalo ym., 2015, 26-33.)

Vakuutusyhtiön korvaustoiminnoissa yhteistyökumppanuuksia hyödynnetään käytännössä jokaisessa vakuutuslajissa, esimerkiksi ajoneuvovahingoissa (autokorjaamot), henkilövahingoissa (hoitolaitokset, sairaalat) ja rakennusvahingoissa (kartoitusliikkeet ja korjausrakentamisen kumppanit). Yhteistyökumppaneiden kirjo on varsin laaja ja kumppanuuksissa sekä niiden hoitamisessa eri vakuutuslajien kesken on merkittäviä eroja. Osa yhteistyökumppaneista on valtakunnallisia, osa taas paikallisesti toimivia, isoista yrityksistä pieniin toimijoihin.

Tutkimukseni käsittelee siis rakennusvahinkojen kumppanuustoimintaa. Lisäksi rajasin tutkimuksestani ulkopuolelle sellaiset rakennusvahinkokumppanuudet, jotka eivät toimi käytännön työssä kosteuskartoittajan ominaisuudessa. Näitä on puhtaasti korjausrakentamista tekevät kumppanit. Näiden jättämistä tutkimuksen ulkopuolelle perustelen sillä, että heidän kanssaan käytävä prosessi on hyvin eriluontoinen kuin kartoitusliikkeiden kanssa, jotka ovat vahinkoasian hoidossa mukana heti prosessin alkuvaiheesta alkaen.

Tutkimuksessani halusin perehtyä nimenomaan yhteistyökumppanin näkökulmaan, koska toivoin, että saisin sitä kautta arvokasta tietoa niin kumppanuustoiminnan tilasta yleisellä tasolla kuin käytännön korvauskäsittelytyöstä. Työssäni ei perehdytä loppuasiakkaan eli vakuutuskenottajan kokemaan asiakastytyväisyyteen, vaikkakin koko prosessin perimmäinen tarkoitus on tuottaa yhdessä kumppanin kanssa erinomaista ja asiakkaan odotukset ylittävää palvelua loppuasiakkaalle. Lisäksi rajasin työstäni ulkopuolelle myös kustannus- sekä tehokkuusnäkökulman, vaikka näitäkin väistämättä vastauksissa sivutaan ja varsinkin toiminnan tehokkuutta pyritään koko ajan parantamaan.

## 1.4 Lyhyesti tutkimuksen teemahaastattelun pääteemoista

Tutkimuksessani käytin menetelmänä teemahaastattelua, jota varten olin pohtinut esimieheni kanssa alla olevat pääteemat sekä niihin liittyvät ylätason kysymykset (teemahaastattelun ominaisuuksia ja tyypillisiä piirteitä käyn tarkemmin läpi kappaleessa 5). Nämä kysymykset toimitin etukäteen haastateltavalle, jotta kukin pystyi valmistautumaan ja tarvittaessa käymään kysymyksiä läpi omassa organisaatiossaan. Varsinaisessa haastattelutilanteessa käytössäni oli tukilista, missä oli kuhunkin kohtaan tarkentavia kysymyksiä. Yhteistyökumppanille toimitettu saatekirje ja kysymyslomake ovat kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen liitteenä.

Tutkimukseni etukäteen valikoituvat teemat ovat seuraavat:

*Kumppanuus nykytasolla*

*Toiminnan kehittäminen kohti syvempää kumppanuutta*

*Päivittäinen yhteistyö nykytasolla*

*Toiminnan ja yhteistyön kehittäminen päivittäisen toiminnan näkökulmasta*

Seuraavassa luvussa taustoitan kohdeyritystä lyhyesti sekä tuon tarkemmin esille lähtökohtia, mistä ja minkä vuoksi tutkimusaiheekseni valikoitui juuri tämä kyseinen aihe.

## 2 TAUSTATIETOA JA LÄHTÖKOHTIA TUTKIMUKSELLE

Tutkimuksen toimeksiantaja on Suomessa toimiva vakuutusyhtiö. Olen työskennellyt kyseisen yhtiön korvaustoiminnossa hieman yli 10 vuotta, minä aikana olen hoitanut korvauskäsittelyä niin ajoneuvovahingoissa kuin koti-, yritys- ja maatilavahingoissakin. Tämän lisäksi olen saanut olla mukana kehittämässä vakuutusyhtiön automaatiota. Koen olevani etuoikeutettu, kun olen saanut nähdä korvauskäsittelyn näkökulmasta vakuutusala laajasti ja eri vakuutuslajeista. Jokaisella vakuutuslajilla on omat ominaispiirteensä, mitkä vaikuttavat luonnollisesti myös yhteistyökumppanuustoimintaan ja niiden johtamiseen.

Toimeksiantajayritys toimii Suomessa valtakunnallisesti, mutta tämä tutkimukseni käsittää yhteistyökumppanuustoimintaa karkeasti rajattuna Keski- ja Pohjois-Pohjanmaan alueella. Vaikka Suomen mittakaavassa alue ei kata puoltakaan Suomea, asettaa se tiettyjä haasteita kumppanuustoimintaan. Välimatkat ovat pitkiä ja toiminta-alue kattaa niin Oulun laajan kaupunkialueen kuin maaseutumaaseutualueet.

Tutkimukseni ajatus ja tarkoitus on kypsytynyt pitkään mielessäni. Jo muutaman vuoden ajan olen miettinyt yhteistyökumppanuutta peilaten tulevaisuuden tarpeisiin muuttuneessa toimintaympäristössä. Aiemmin vakuutusyhtiöt ovat hoitaneet vahinkotarkastuksen hyvin pitkälti omien vahinkotarkastajien voimin, kun taas viimeisten vuosikymmenten aikana iso osa tästä työstä on ulkoistettu joko kokonaan tai osittain yhteistyökumppaneille. Tämä on luonut uusia toimintatapoja pitkälti perinteiseen ja osittain vanhakantaisena pidettyyn vakuutusalaan. Tulevaisuuden trendi vaikuttaa näkemykseni ja kokemukseni mukaan olevan se, että vakuutusyhtiöt keskittyvät tuottamaan itse ainostaan ydinosaamisalueensa tehtävät ja hyödyntävät yhteistyökumppaneita sellaisissa tehtävissä, mitkä eivät vakuutusyhtiön ydinosaamiseen kuulu.

Ajatus rakennusvahinkojen kumppanuuksiin liittyvästä tutkimuksesta on siis kypsytelty mielessäni jo pitkään. Rakennusvahinkokumppanuuksiin liittyvä hanke kiehtoi etenkin sen vuoksi, että siinä on useassa tapauksessa varsin monta ulottuvuutta verrattuna esimerkiksi autovahinkokumppanuuksiin. Rakennusvahingoissa vahingon läpimenoaika on usein huomattavasti pitempi kuin autovahingoissa ja usein vaikutukset asiakkaan arkeen ovat merkittävät. Vahinkoasia on asiakkaalle yleensä

ainutkertainen kokemus ja erinomaisen asiakaskokemuksen vuoksi oleellista on, että vakuutusyhtiö ja sen yhteistyökumppani toimivat yhteistyössä tehokkaasti, nopeasti ja asiakkaan edun mukaisesti.

Yhteistyökumppanien rooli on koko vahinkoprosessissa merkittävä. Sillä voidaan vaikuttaa käytännössä asiakastyytyvyyteen, läpimenoaikaan, kustannuksiin sekä vakuutusyhtiön työmäärään. Tämän vuoksi pidän erityisen tärkeänä, että kumppanuustoimintaan itsessään kiinnitettäisiin ennistä enemmän huomiota, ei pelkästään yhteistyösopimusten euromääriin. Tämän pohjalta lähdin miettimään ja suunnittelemaan tätä tutkimustani tarkemmalle tasolle.

Vakuutusyhtiön korvauskäsittely hoituu tänä päivänä käytännössä kokonaan joko puhelimen, netin tai sähköpostin välityksellä, pois lukien euromääräisesti isoimmat yksittäiset vahingot. Näin ollen yhteistyökumppani on valtaosassa tapauksista asiakkaan ainut konkreettinen kohtaaminen ihmisen kanssa, joka vahinkoasiaa hoitaa. Useassa tapauksessa asiakas mieltääkin esimerkiksi vakuutusyhtiöstä täysin ulkopuolisen yrityksen kosteuskartoittajan vakuutusyhtiön vahinkotarkastajaksi. Uskon, että tämä juontaa juurensa historiasta, viitaten aiemmin kertomaani. Yhteistyökumppani on siis usein tämä ainut konkreettinen asiakkaan ja vakuutusyhtiön välillä operoiva toimija, jonka merkitys vahinkoasian hoitamisen onnistumisessa kokonaisuudessaan on mielestäni suuri.

Edellä mainitusta johtuen halusin ottaa tutkimukseeni näkökulmaksi yhteistyökumppanuustoiminnan kehittämisen ja tämän lisäksi käytännön korvauskäsittelytyöhön saatavien vinkkien ja kumppanin kokemuksiin perustuvien kehittämis ehdotusten hankkimisen. Koen, että yhteistyössä hyödynnämme liian vähän arvokasta tietoa, mitä asiakasrajapinnassa jatkuvasti töitä tekevällä kumppanilla on. Toivon, että tässä tutkimuksessa pystyn tuomaan näkökulmia ja kehittämis ehdotuksia itse kumppanuustoimintaan kuin käytännön jokapäiväiseen korvauskäsittelytyöhönkin.

Seuraavassa luvussa tuon esille kumppanuustoiminnan yleisiä piirteitä tämän tutkimuksen näkökulmasta. Käyn kumppanuuden perusteita ja siihen liittyviä näkökulmia läpi kirjallisuuten ja muihin julkaistuihin teoksiin perustuen.

### 3 YHTEISTYÖKUMPPANUUDESTA LIIKETOIMINNASSA

Yritykset tekevät yhteistyötä silloin, kun sen katsotaan jollain tavalla hyödyntävän niiden toimintaa tai parantamalla yrityksen suorituskykyä. Yhteistyön syitä on monia, usein kyse on toimintaympäristön vaatimuksista tai uuden toimintaympäristön luomisesta. Yhteistyömotiivi on käsite, millä tarkoitetaan yhteistyön liikkeelle panevaa tekijää. Tällä on suuri merkitys niin yhteistyön vaiheille kuin myös yhteistyössä tapahtuvalle vuorovaikutukselle. (Huotari, Hurme & Valkonen, 2005, 121.)

Kumppanuus ja verkostoituminen ovat yhä tärkeämmässä roolissa tulevaisuuden liiketoiminnassa. Yritysten tulee miettiä, mitä toimintoja kannattaa tehdä ja tuottaa itse ja mitä ulkoistaa yhteistyökumppanille. Tutkimuksen kohdeyritys on ulkoistanut kosteuskartoitukset sekä ison osan muistakin vahinkotarkastuksista kumppaneille, minkä vuoksi kumppanuuksien kehittäminen, johtaminen ja uusien toimintamallien luominen ja kehittäminen nousee hyvin merkittävään rooliin tulevaisuudessa. Kohdeyrityksen strategisia kärkiä korvauskumppanuustoiminnassa on mm. asiakaskokemuksen johtaminen kumppanuuksissa, korvausmenon hallinta sekä prosessikulujen hallinta (kohdeyrityksen sisäinen intra, viitattu 29.9.2018).

Yksi merkittävä erinomaiseen asiakaskokemukseen johtava tekijä tämän päivän liiketoiminnassa ja varsinkin korvaustoiminnassa on nopeus. Asiakkaat odottavat entistä nopeampaa ja sujuvampaa palvelua ja asioidensa hoitoa ja tähän tarpeeseen vakuutusyhtiön tulee vastata. Vanhoilla, totutuilla toimintamalleilla ja pelkästään omilla resursseilla kohdeyritys ei pystyne tähän vastaamaan.

Tässä luvussa tuodaan esille kumppanuuden peruspiirteitä, sen merkitystä sekä erilaisia kumppanuuden muotoja. Aiheissa keskitytään erityisesti kumppanuuksien oleellisiin piirteisiin kuten luottamukseen, tietopääoman jakamiseen ja lisäarvon tuottamiseen. Koska työssäni en perehdy kumppanuusstrategisiin valintoihin tai niiden perusteisiin, ei kyseisiä osa-alueita käsitellä tässä osiossa kuin pintapuolisesti.

### 3.1 Liiketoiminta muuttuu – perusteita kumppanuustoiminnalle

Yritysten tulee pystyä Ståhlen ja Laennon (2000, 20-21) mukaan pohtimaan seuraavia kysymyksiä: Miten varmistetaan jatkuvasta uudistumis- ja innovointikyvystä, reagoit nopeudesta ja miten strategista näkökykyä ja rohkeutta tulee kehittää? Pelkästään vanhoilla toimintamalleilla ei näihin pystytä vastaamaan vaan tämä vaatii yrityksiltä verkostoitumista ja uusia toimintatapoja. Organisaatorajat tulevat epäselvemmiksi ja palveluja voidaan tuottaa usean yrityksen voimin. Verkostoitumisella mahdollistetaan myös tiedon integrointi sekä uusien innovaatioiden luominen.

Tulevaisuuden elinkeinoelämän osaamistarpeiksi voidaan määritellä verkosto-osaamisen. Tämä tulee ilmi tiedon liikkumisena, mikä edellyttää halua ja kykyä pysyä jatkuvasti ajan tasalla ympärillä tapahtuvaa kohtaan. Tämä edellyttää vuorovaikutusta muiden verkoston jäsenten kanssa. (Oivalus loppuraportti, viitattu 3.11.2018, 12.)

Yritykset pyrkivät varautumaan toimintaympäristön muutoksiin mm. keskittymällä ydinosaamiseensa ja rakentamalla yhteistyöverkostoja. Yksittäiseen yritykseen verrattuna verkoston etuja on nopeus ja joustavuus. Toimiva työnjako mahdollistaa sen, että kukin yritys pystyy keskittymään omaan ydinosaamiseensa. Oleellista verkostomaisessa yhteistyössä on se, että liiketoimintaprosesseja suunnitellaan yhdessä. Jotta yhteistyö on toimivaa, keskeiseen rooliin nousee luottamus, yhteiset arvot ja joustavuus. Tärkeää on löytää sellaisia kumppaneita, joilla on omaan yritykseen nähden täydentävää osaamista. (Toivola, 2006, 10-15 ja 57.)

Santalainen tuo kirjassaan (2009, 144) esille kumppanuustoiminnan merkityksen siinä, että kukin yritys keskittyy ydinosaamiseensa ja asiantuntemuksen piiriä laajennetaan eriasteisten yhteistyön kautta. Voi olla, että olennainen osa organisaation tulevasta menestykseen vaikuttavista resursseista voidaan saada sen ulkopuolelta. Oleellista on, että organisaatio määrittelee tarkat rajat, jotta se voi päättää mitä tehdään itse ja mitä hankitaan ulkopuolelta. Tämä edellyttää toki omien mahdollisuuksien tunnistamista suhteessa liiketoimintaympäristöön.

Kumppanin valintaa voidaan pitää tietyissä tilanteissa yritykselle elintärkeänä asiana. Tämän vuoksi yrityksen päätyessä strategiseen kumppanuuteen tulee sen perehtyä huolella kumppanin valintaan. Hyvän kumppanuuden avulla yritys pystyy maksimoimaan hyödyt sekä tuotteidensa laadun. Kumppanuuden valinnassa voidaan käyttää hyödyksi esimerkiksi swot- analyysiä. (Akhavan, Barak, Maghsoudlou & Antucheviciene, 2014, 167-169, viitattu 26.10.2018.)

Tämän päivän organisaatio tulee Lean- periaatteiden mukaan rakentaa virtaustehokkaaksi, mikä tarkoittaa että asiakkaan kokema läpimenoaika minimoidaan. Tällöin keskitytään siihen, että tehtäviä valmistuu mahdollisimman paljon. Virtaustehokkaassa organisaatiossa työ ei odota tekijää, vaan oleellista on että organisaatio on kokonaisuutena tuotteliaampi ja nopeampi. Optimoimalla kokonaisuutta päästään siihen, että samalla henkilöstömäärällä saadaan enemmän valmista aikaiseksi. (Torkkola, 2017, 57-59.)

### **3.2 Mihin kumppanuus perustuu?**

Luottamuksen merkitys korostuu useassa eri tutkimuksessa ja kirjallisuudessa. Luottamuksen lisäksi pitkäaikaisessa kumppanuudessa on tärkeää molempien osapuolten kunnioitus sekä avoimuus. Kumppanuudesta tulee molempien osapuolten hyötyä ja kumppanuuden päämäärät tulee olla molempien osapuolten tiedossa. (Salimova, Vatolkina & Makolov, 2014, 111-112, viitattu 25.10.2018.)

Onnistuneen kumppanuussuhteen rakentaminen perustuu Ståhlen ja Laennon (2000, 26-27) mukaan kolmen elementin hallintaan. Nämä kolme elementtiä ovat tietopääoma, lisäarvo ja luottamus. Näistä jokainen vaikuttaa suoraan kahteen muuhun elementtiin. Myös Toivola tuo kirjassaan (2006, 57-65, 74) esille luottamuksen merkityksen sekä kumppanuuden tuomat lisäarvot. Hän kiteyttää yritysten välisille verkostoille kolme tarkoitusta: yhteistyön kautta osaamisen täydentäminen, yhteistyön kautta omaan ydinosaamiseen erikoistuminen ja yhteistyön kautta mahdollisuuden oppimiseen ja uuden osaamisen hankkimiseen.

#### **3.2.1 Tietopääoman merkitys ja jakaminen kumppanuustoiminnassa**

Yrityksen tietopääomasta valtaosa on yrityksen työntekijöiden kokemuksissa, tietämyksessä ja taidoissa. Kumppanuustoiminnan näkökulmasta oleellista on, miten koko tietopääomaa pystytään ja osataan jakaa osapuolten välillä. Mitä avoimemmin ja laajemmin tietoa jaetaan, sitä suuremmaksi integroinnin ja lisäarvon mahdollisuudet kasvavat. Edellytys tälle on, että jaettujen tietojen perusteella pystytään ymmärtämään mahdollisimman hyvin, miten kumppanit voivat täydentää toistensa toimintaa ja osaamista. (Ståhle & Laento, 2000, 26-28.)

Stähle ja Laento (2000, 29-35) määrittelee tietopääomaan kuuluvaksi kolme pääaluetta: organisaation osaaminen, uudistumiskyky ja aineeton varallisuus. Organisaation toimialasta ja strategiasta muodostuu lähtökohta sille, mikä näiden tärkeysjärjestys on. Oleellisena näistä Stählen ja Laennon esille nostamista kolmesta osa-alueesta tämän tutkimuksen kannalta on osaaminen sekä uudistumiskyky. Tähän liittyy myös Toivolan (2006, 19) esiin nostama kognitiivisen psykologian perusteet, minkä mukaan ihmisten persoona, koulutus ja työkokemus vaikuttaa siihen, miten ihminen suhtautuu verkostoihin ja verkostomaiseen toimintaan.

Tarkemmin uudistumiskykyä tarkasteltaessa esiin nousee vaatimus organisaation joustavuudesta ja muuntumiskyvystä. Verkostomaisessa toimintaympäristössä toimittaessa kaikki organisaation jäsenet toimivat ja ovat osana kommunikointi- ja yhteistyöverkosta. Tärkeää on yhteinen intressi ja se, että kaikki osapuolet ovat sitoutuneita ja toimivat yhteisten ja sovittujen periaatteiden mukaan kumppanuuksien hallitsemiseksi. Tämä ei kuitenkaan poista innovatiivisuuden merkitystä yksilöiden toiminnassa. Innovatiivinen organisaatio pystyy luomaan jatkuvasti uutta ja hakemaan uutta potentiaalia esimerkiksi uusilla prosesseilla tai käytänteillä. (Stähle & Laento, 2000, 31-33.)

Kumppanuudessa tietopääomalla ja sen jakamisella voidaan saavuttaa merkittävää etua molemmille osapuolille. Aktiivisella ja molemminpuolisella tietojenvaihdolla voidaan välttää turhaa asioiden pompottelua esimerkiksi tarjouspyyntöihin liittyvissä tilanteissa. Tämä ja tiiviimpi yhteistyö johtaa myös luottamuksen syventymiseen. (Kolehmainen, 2012, Talentum lehtiarkisto, viitattu 1.11.2018.)

### **3.2.2 Lisäarvon tuottaminen**

Yrity maailmassa kumppanuusverkoston tärkein tavoite on arvonmuodostus. Verkostoja muodostetaan siksi, että osapuolet voisivat saada arvonlisää itselleen. Oleellista on ymmärtää, miten arvo lisäntyy verkostossa ja millaisin arvoketjuin se voidaan realisoida markkinoilla. Kumppanuustoiminnassa osaamisen yhdistäminen tuottaa arvoa, jota ei olisi syntynyt ilman yhdistymistä. Aito kumppanuus edellyttää, että molemmat osapuolet hyötyvät siitä, eli kyseessä on ns. win-win tilanne. Kumppanuudessa molempien osapuolten tulee ymmärtää ja tiedostaa tilanne, että molempien kilpailutilanne markkinoilla syntyy parhaiten yhteistyössä toisen kanssa. (Stähle & Laento, 2000, 40-42.)



Kumppanuustoiminnassa on syytä varmistaa, että molemmilla osapuolilla on mahdollisuus menestyä. Tätä voidaan kuvata odotusten yhteensopivuudella. Lupausten tulee olla realistisia siten, että kumpikaan osapuoli ei pety. Liian optimistiset lupaukset kumppanuuden alkuvaiheessa voivat vaurioittaa kumppanuutta. (Santalainen, 2009, 147.)

Kumppanuustoiminnan lähtökohtainen tarkoitus voidaan tiivistää siten, että sen tavoite on tuottaa lisäarvoa loppuasiakkaalle. Edellytys tälle on, että kaikki osapuolet tunnistavat asiakkaiden tarpeet ja oman ydinosaamisen intergroinnin arvoverkoston osaksi. Oleellista on, että lisäarvo muodostuu vuorovaikutteisen prosessin tuloksena. (Toivola, 2006, 18-19.)

### **3.2.3 Kumppanuus perustuu luottamukseen**

Luottamus on olennaisena perusteena yritysten välisessä yhteistyössä. Ei ole kuitenkaan riittävää, että luottamuksen merkitys tiedostetaan, vaan oleellista on se, miten käytännössä luottamuksellinen suhde rakennetaan. Kumppanuussuhde on aina tietyiltä osin haaste molemmille osapuolille, johon voi vaikuttaa mm. aiemmat kumppanuussuhteet. (Stähle & Laento, 2000, 52-53.)

Luottamus on käsitteellisesti hyvin monitieteinen ja moniulotteinen ilmiö. Sen voidaan katsoa liittyvän viestintäosaamiseen ja teknologiavälitteiseen yhteistyöhön. Luottamus perustuu odotuksiin, että muut ihmiset ovat halukkaita ja kykeneviä täyttämään tarpeemme ja toiveemme. Luottamuksellinen suhde voi kehittyä, kun ihmiset oppivat ymmärtämään toistensa odotuksia. Luottamusta lisää rehellisyys, käyttäytymisen ennakoitavuus sekä jo rakentunut luottamus, kun taas menetettyä luottamusta on vaikea saada takaisin. (Huotari ym., 2005, 100-101.)

Stähle ja Laento (2000, 54) määrittelevät kumppanuussuhteen perusteet seuraavasti:

1. "Suhteen tärkein rakennusaine on luottamus" → Peruselementti on suhde osapuolten välillä. Tuloksellisuus on suoraan verrannollinen siihen, kuinka paljon luottamusta osapuolten välillä on.
2. "Luottamus rakentuu ihmisten välillä, mutta se voi laajentua yritysten väliseksi luottamusperustaksi" → Ihmiset rakentavat luottamuksen kohtaamisissa.
3. "Yksilöiden tärkein kompetenssi kumppanuuksissa on suhteen rakentamisen taito" → Yksilöiden välillä voidaan tuottaa lisäarvoa kumppanuuksista vain, jos heidän väliset suhteet ovat luottamuksellisia.

Toivolan mukaan (2006, 11-12) luottamus ja molemminpuolinen ymmärrys kehittyvät hitaasti ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Merkittävää on, että luottamus lisää vastavuoroisuuden tunnetta, sitoutumista ja se ehkäisee oman edun tavoittelua. Syvässä ja tiiviissä yhteistyössä toimivat yritykset ovat vahvasti toisistaan riippuvaisia ja niiden välillä on korkea luottamussuhde.

Luottamus kumppanuustoiminnassa on hyvin lähellä tunteenomaista piirrettä. Alkuvaiheessa kumppanuutta luottamus rakentuu pitkälti tunteenomaisen tai intuitiivisen informaation muodossa, mutta pidemmällä aikavälillä luottamuksen rakentamiseen tarvitaan mielikuvien ja tuntemusten lisäksi myös kokemusta ja faktoja. On tärkeää, että kumppanit pystyvät luottamaan toistensa osamiseen, kumppanin arvoperustaan sekä kumppanin todelliseen tahtotilaan yhteistyötä kohtaan. Mitä pidemmällä edellä mainituissa asioissa ollaan, sitä suurempia riskejäkin kumppanuuteen liittyen voidaan ottaa. Huomattavaa on, että pelkkien tunteiden tai faktojen varaan luottamus pohjaa ei voida rakentaa, vaan se edellyttää riittävästä aineksia kaikista edellä mainituista osa-alueista. (Stähle & Laento, 2000, 54-56.)

Myös Santalainen korostaa kirjassaan (2009, 148) luottamuksen rakentamista. Luottamuksella voidaan Santalaisen mukaan varmistua henkilökohtaisesta sitoutuneisuudesta aina riskinottoon saakka, kun luottamus yhteistyön toimivuuteen on kunnossa. Tietoa tulee jakaa avoimesti ja toimiville bisnesmalleille on ominaista, että osapuolet tietävät toisen ansaintalogiikan ja sen seurauksena saatavan lisäarvon määrän.

Luottamuksen rakentuminen yhteistyökumppanuudessa on monitasoinen prosessi ja tärkeää, koska sen voidaan katsoa olevan välttämätöntä ristiriitojen hallitsemiseksi. Jotta luottamus voi rakentua, vaatii se yhteistyökumppanuudessa niin yksilöiden kuin myös organisaatioiden välistä luottamusta. (Huotari ym., 2005, 122-123.)

Kumppanuustoiminnassa on tärkeää määritellä kumppanusten roolit. Ne perustuvat yhteisille tavoitteille, käytettävissä oleville resursseille ja molempien osapuolten intresseille. Roolitusten on oltava molemmille osapuolille selkeät, niissä tulee sopia mm. mitä tarvitaan ja mitä pystytään tarjoamaan ja mikä on kunkin osapuolen vastuulla. Kun nämä ovat molempien osapuolten tiedossa ja toimitaan sovittujen rajojen puitteissa, voidaan ennaltaehkäistä mahdollisia konflikteja. (Stähle & Laento, 2000, 67.)

### 3.3 Kumppanuuden tasot

Kumppanuustoiminnan tasoja ja asteita on kirjallisuudessa esitetty hyvin usealla eri tavalla, riippuen näkökulmasta ja toisaalta myös toimialasta. Yksinkertaisimmillaan yhteistyö voidaan esittää Ståhlen ja Laennon mukaan (2000, 76-103) puhtaasti taloudelliseen näkökulmaan perustuvana sopimuksena, minkä tavoitteena on alentaa kustannuksia. Tällä tasolla kumppanuuden lisäarvo tulee yhteistyön tuottamista säästöistä tai omien resurssien vapautumisesta. Toisessa ääripäässä on strateginen kumppanuus, missä korostuu innovatiivisuus, luottamus ja yhteys, tavoitteena on tuottaa merkittävää strategista etua ja tämä edellyttää ydinosaamisen tai aineettoman varallisuuden paljastamista. Strategisen kumppanuuden tunnuspiirteitä on, että molemmat kumppanit saavuttavat merkittävää strategista etua itselleen. Luottamus on hyvin merkittävässä roolissa ja strateginen kumppanuus edellyttää perinteisten johtamistapojen uudistamista ja yritysjohdon vahvaa sitoutumista kumppanuussuhteeseen. (Stähle & Laento, 2000, 76-103.)

	<b>Operatiivinen kumppanuus</b>	<b>Taktinen kumppanuus</b>	<b>Strateginen kumppanuus</b>
<b>Tavoite</b>	Alentaa kustannuksia, keskittyminen omaan ydinbisnekseen	Yhdistää prosesseja, oppia tehokkaampia toimintatapoja	Tuottaa merkittävää strategista etua → tuoteinnovaatio → bisnesinnovaatio
<b>Tietopääoma</b>	Määritelty tuote tai palvelu	Ilmenee osaamisena, toimintaprosesseina ja –kulttuurina	Vaatii ydinosaamisen tai aineettoman varallisuuden paljastamista/luovuttamista
<b>Lisäarvo</b>	Taloudellinen	Toiminnan tehostaminen, uuden oppiminen	Mahdollisuus nostaa bisnes kokonaan uudelle tasolla
<b>Luottamuksen perusta</b>	Sopimus	Dialogi, yhteistyö	Yhteinen aaltopituus-yhteys -innovatiivisuus Luottamus

KUVIO 1. Kumppanuuden tasot Ståhlen ja Laennon mukaan (2000, 103).

Toivola (2006, 17-18) määrittelee verkostoitumisen olevan strategista kumppanuutta, joka on tavanomaisista yhteistyötä syvempää ja monitahoista. Kuvaavaa strategiselle kumppanuudelle on, että yritysten toiminnalliset rajat ovat häilyviä. Keskeinen tekijä on molemminpuolinen luottamus ja tämä mahdollistaa verkoston toimimisen oppimisympäristönä ja innovaatioiden lähteenä.

Santalainen tuo kirjassaan (2009, 146-147) esille kumppanuuden voivan syntyä omistajuuden, täydentävien strategisten kyvykkyyksien tai näiden yhdistelmän kautta. Ainoastaan omistajuuden perusteella kumppanuutta ei synny, vaan se vaatii toisiaan täydentäviä strategisten kyvykkyyksien hyödyntämistä. Syvimmillään kumppanuus on Santalaisen mukaan yritystalon kautta alkavassa fokusoidussa yhteistyössä.

### **3.4 Kumppanuusverkoston muodostamisen perusteita**

Erilaiset kumppanuusverkostot voidaan nähdä väylinä uusiin resursseihin, arvostukseen ja vaikutusvaltaan. Pienet yritykset ovat riippuvaisia verkostojen luonteesta ja määrästä. Verkostojen kautta voidaan saavuttaa sellaisia resursseja, joihin ei muuten olisi mahdollisuutta. Strategisena vaikutuksena verkoston merkitys on suuri, mikä mahdollistaa sen että yritys voi keskittyä omaan ydinosansaamiseen. Verkostojen kautta yritys voi saavuttaa arvoa tuottavaa pääomaa, jota ei voi ostaa markkinoilta ja jota voi olla itse vaikea rakentaa. (Toivola, 2006, 70-71.)

Verkostoitumisen lähtökohta on yrityksen lähtötilanteen analyysi. Tällä tarkoitetaan nykyisten sidosryhmien ja yhteistyökumppanien kartoittamista. Verkostoituminen tulee aina pohjautua yrityksen strategiaan, missä tulee miettiä mm. strategisia bisnesalueita, menestystekijöitä ja kilpailustrategioita. Yksistään liiketoiminnan maantieteellinen laajuus antaa tiettyjä reunaehtoja, kuinka laaja verkoston tulee olla. Henkilöstö tulee kytkeä verkostoitumisstrategiaan, jolla varmistutaan käytännön toiminnan tasolla työtä tekevien henkilöiden vuorovaikutus. (Kamensky, 2015, 207.)

Kumppanuustoiminta pohjautuu siis yrityksen strategiaan valintoihin. Oleellista on miettiä, onko potentiaalisen kumppanin strateginen suuntautuminen linjassa oman yrityksen strategian kanssa. Lisäarvon saaminen, potentiaalisen kumppanin osaaminen ja heidän asemansa markkinoilla on esimerkiksi sellaisia kysymyksiä, joita tulee pohtia. Peruselementteihin kuuluu myös ansaintaidean ymmärtäminen ja tiedostaminen, pelisääntöjen ja toimintatapojen sopiminen sekä kumppanuuden arviointimenetelmien ja mittareiden käytöstä sopiminen. Tällä toimintatavalla voidaan varmistua siitä, että kyseessä on tuloksellisesti ohjattu ja tietopääomaa kasvattava kumppaniosaaminen, mikä tuottaa yhä uudistuvaa kilpailukykyä. (Stähle & Laento, 2000, 104-110.)

Huomattavaa kumppanuustoiminnassa on se, että kumppanuusverkosto ei koskaan ole pysyvä. Yritysten tulee jatkuvasti miettiä kumppanuustoiminnon hyödyllisyyttä esimerkiksi siitä näkökulmasta, mitä yrityksen kannattaa ulkoistaa ja mitä ei. Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat kumppanuuden peruselementtiin eli luottamukseen. On myös hyvä tiedostaa, että tutkimusten mukaan aloitetuista kumppanuuksista kaksi kolmasosaa epäonnistuu. (Vihma, 2005, Talentum lehtiarkisto, viitattu 26.10.2018.)

### **3.5 Kumppanuuksien kehittäminen**

Toimivan kumppanuussuhteen perusedellytys ja toisaalta myös mahdollisuus on yhteinen oppiminen. Jokaisen osapuolen tulee pystyä jatkuvaan oppimiseen kumppanuussuhteessa, jotta voidaan todeta kumppanuuden onnistuneen. Menetelminä voidaan käyttää mm. parhaiden ja huonoimpien käytäntöjen tunnistamista, taltiointia, tiedon siirtoa ja osaamisen ja osaajien kartoitusta. Voidaan todeta, että kaikkien osapuolten kilpailuetu vahvistuu, kun luodaan keskinäisen oppimisen mekanismit. (Santalainen, 2009, 145.)

Myös Stähle ja Laento (2000, 116-117) korostavat uuden oppimista ja jatkuvaa kehittämistä kumppanuustoiminnassa. Asioiden konkreettinen läpikäynti on välttämätöntä, vaikkakin siihen voi kulua huomattavasti aikaa. Kumppanuusstrategiasta voidaan erottaa kaksi todellisuutta; aiottu, suunniteltu ja dokumentoitu todellisuus sekä todellisuus, joka oikeassa elämässä tapahtuu. Vaikkakin oikeassa elämässä tapahtuva todellisuus ratkaisee, miten kumppanuussuhde hoidetaan, on myös suunnitelman merkitys välttämätön. Ilman suunnitelmaa ei ole välineitä päämäärän saavuttamiseksi.

Kumppanuustoiminnan seurannassa oleellista on kiinnittää huomioita dokumentoituihin tapahtumiin mahdollisimman oikeanlaisina. Tapahtumat tulee tarkastella syy-seuraus- ketjuina ja nostaa niistä esiin tulkintoja sekä oivalluksia, niin hyviä toimintatapoja kuin ongelmakohtia. Näiden läpikäynti mahdollistaa mm. oppimisen sekä parhaiden käytäntöjen kirjaamisen talteen. (Stähle & Laento, 2000, 118.)

Seuraavassa luvussa käsittelen vuorovaikutuksen merkitystä sekä siihen liittyviä näkökulmia tutkimukseni kannalta. Vuorovaikutus ja luottamuksen rakentaminen liittyvät olennaisesti yhteen puhuttaessa toimivasta yhteistyökumppanuudesta.

## 4 VUOROVAIKUTUS YHTEISTYÖKUMPPANUUDESSA

Vuorovaikutuksen merkitys menestyvän yrityksen kulmakivenä on vahvistunut kuluvan vuosituhanen aikana. Oleellinen muutos on johtunut toimintaympäristöstä, yrityksistä kuin myös yksilöistäkin. Teknologian lisääntyminen ja mobiiliteknologia on vaikuttanut merkittävästi ihmisten kanssakäymiseen. Vuorovaikutus on saanut syvempää merkitystä, mikä tarkoittaa yritystoiminnassa esimerkiksi asiakaslähtöisyyden lisääntymistä: omaa toimintaa on muokattava ja otettava asiakkaat mukaan tuotteiden, palveluiden ja ratkaisujen luomiseen. Sama tilanne on myös yhteistyökumppanuudessa. Tiiviimmällä yhteistyöllä pyritään löytämään pitkäjänteisiä win-win- suhteita ja verkostoitumalla ei pelkästään tehosteta nykyistä liiketoimintaa vaan voidaan myös kehittää ja luoda uutta liiketoimintaa. (Kamensky, 2015, 19-20.)

Yhteistyökumppanuudessa ja muissa verkostoissa yhteistyö toteutuu käytännössä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Verkostomainen toiminta tuo mahdollisuuksia, mutta vastavuoroisesti se vaatii resursseja. Pelkästään verkostoituminen ei vielä riitä, vaan verkostossa toimivien osapuolten vuorovaikutuksella voidaan löytää yhteiset tavoitteet, joita kohti pyrkiä. Vuorovaikutteinen verkosto tuo tuloksia ja vuorovaikutussuhteiden rakentamiseen kannattaa panostaa. (Aira, 2012, 140-144.)

Vuorovaikutus voidaan määritellä johtamisen näkökulmasta tavoitteelliseksi vuorovaikutukseksi. Tavoitteellinen vuorovaikutus liittyy käsitteenä kiinteästi kaikkiin tilanteisiin ja tehtäviin, joissa tarkoituksena on mm. ohjata, suunnata tai muuten vaikuttaa muiden ihmisten käyttäytymiseen tai toimintaan. Toimintaympäristö ja siinä mukana olevat ihmiset määrittävät, mitkä käyttäytymisen muodot ovat tarkoituksenmukaisia. On tärkeä tiedostaa, että vuorovaikutuksessa ei voida saavuttaa täydellisyyttä. (Nissinen, Anttalainen & Kauppinen, 2008, 99-101.)

Vuorovaikutusta voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, niin organisaation sisäisissä asioissa (esimerkiksi tiimitasolla) kuin yhteistyöverkostoissa. Vuorovaikutus on kokonaisuudessaan erittäin laaja käsite, jonka alle voidaan lukea paljon näkökulmia. Tässä osiossa tuodaan esille vuorovaikutusta tämän tutkimuksen näkökulmasta eli yhteistyökumppanuuden näkökulmasta, ensisijaisesti yksilötasolla. Kamensky (2015, 208) kiteyttää yksilöiden välisen vuorovaikutuksen tekijäksi, joka lopulta ratkaisee yritysverkostojen hyödyllisyyden.

#### **4.1 Vuorovaikutuksen merkityksestä**

Vuorovaikutuksella on keskeinen rooli tietoperustan jakamisessa, yhdistämisessä ja kehittämisessä. Toimiva vuorovaikutus auttaa määrittelemään, mikä on luotettavaa, pätevää, relevanttia tai käyttökelpoista tietoa. Vuorovaikutuksen merkitys voidaan nähdä myös siinä, millaista uutta tietoa tulee hankkia. On myös syytä huomata, että vuorovaikutusta tarvitaan, jotta tarpeeton tai epäluotettava informaatio jätetään käyttämättä. (Huotari ym., 2005, 87.)

Tiivis vuorovaikutus on avoimuuden ohella perusedellytys luottamuksen rakentamisessa. Verkostomaisessa toiminnassa yritykset ovat tasavertaisia kumppaneita, mikä tarkoittaa kaikkien mielipiteiden kuuntelemista ja toisen arvostamista. Tiivis vuorovaikutus johtaa parhaimmillaan siihen, että yritykset integroituvat keskenään. Ihmisten vuorovaikutus korostuu, mikä tarkoittaa verkostomaisessa toiminnassa sitä, että ihmisten tulee ajatella samalla tavalla, jotta yhteistyö ja kumppanuus onnistuvat. (Toivola, 2006, 98-99.)

Vuorovaikutus yritystenkin välillä tapahtuu käytännössä yksittäisten ihmisten välillä. Tämän vuoksi yrityksen tuleekin verkostoa rakentaessaan huolehtia siitä, että oikeat henkilöt kytketään verkostoon. Jotta verkostoon saadaan hyödyllinen vuorovaikuttaja, tulee verkostoitumisen palvella myös yksilön tarpeita. (Kamensky, 2015, 208.)

Luottamuksen rakentaminen ja vuorovaikutussuhteen muodostaminen tulee nähdä yhtenä kokonaisuutena, eikä näitä prosesseja voi irrottaa toisistaan. Luottamus rakentuu vuorovaikutussuhteessa ja on osa vuorovaikutussuhteen muodostumisen prosessia. Vuorovaikutussuhteen ja luottamuksen säilyttämisen eteen tulee tehdä töitä, mikä tarkoittaa jatkuvaa vuorovaikutusta. Toimivassa vuorovaikutussuhteessa tiedonvaihto lisää osapuolten asiantuntemusta ja se antaa mahdollisuuden uusien asioiden kehittämiseen ja ideointiin. (Aira, 2012, 52-56, 70.)

#### **4.2 Yksilö vuorovaikuttajana**

Asiantuntijatyöhön voidaan tulevaisuudessa katsoa liittyvän kolme ulottuvuutta. Työssä korostuu yhä epämääräisemmän ja epäselvemmän tiedon tulkinta ja viestintä eri ryhmille. Yksilöltä edellytetään laaja-alaista asiantuntijuutta, missä korostuu yhteistyö, vuorovaikutus sekä ongelmien ratkaisu. (Rautiainen, 2018, Talentum lehtiarkisto, viitattu 8.11.2018.)

Oleellista vuorovaikuttajana ei ole se, onko henkilö ekstrovertti (ulospäin suuntautunut) vaiko introvertti (sisäänpäin suuntautunut). Tärkeämpää on tiedostaa tietyt ominaisuudet, mitkä auttavat hyvää vuorovaikutusta. Yksilön tulee sisäistää ja nähdä verkostoituminen ja vuorovaikutus tuloksen mahdollistajana ja resurssina. Aidon vuorovaikutuksen saavuttamisessa etuna on myös yhteinen kieli, mikä tarkoittaa vuorovaikutuksen mukauttamista kulloisenkin tilanteen ja kohderyhmän mukaan. Ihmisten välisissä suhteissa vuorovaikutus edellyttää tunnetason sitoutumista ja on hyvä tiedostaa, että tunteet ja vuorovaikutus ovat toisiaan vahvistavia tekijöitä. (Kamensky, 2015, 208-209.)

Vuorovaikutuksen tulee perustua vastavuoroisuuteen. Sen puute voi olla useasti merkittävä syy vuorovaikutussuhteen hiipumiseen. Asioita tulee pystyä katsomaan ja ajattelemaan molempien näkökulmasta mutta voi myös olla, että verkosto on rakenteellisesti huono. Mikäli näin on, ei vastavuoroisuutta ja sitä kautta win-win tilannetta synny. Vuorovaikutus ja yhteistyön tulokset vaativat yleensä kärsivällisyyttä ja pitkäjänteisyyttä, joskus myös epämukavuusalueelle astumista. (Kamensky, 2015, 2009.)

### **4.3 Henkilökohtaiset vuorovaikutustaidot**

Vuorovaikutus on prosessi, jonka etenemiseen vaikuttavat kaikki prosessin osalliset. Vuorovaikutuksen tavoitteena tulee olla se, että löydetään yhteinen tapa ymmärtää tilanne ja toimia siinä. Jotta päästään yhteiseen ajattelutapaan, tulee dialogitaitojen olla kunnossa. Dialogitaidoilla tarkoitetaan mm. kykyä ja halua puhua suorasti ja rehellisesti, kuunnella, kysellä ja kyseenalaistaa. Vuorovaikutustilanteessa tulee antaa toiselle osapuolella mahdollisuus vaikuttaa omiin näkemyksiin. Tämä luo toiselle osapuolelle arvostuksen tunteen, mikä herättää luottamusta. (Keisala, 2017, blogikirjoitus vuorovaikutuksesta, viitattu 8.11.2018.)

Yksilön osaaminen on luonnollisesti tärkeää niin yksilölle itselleen kuin organisaatiolle. Osaamisen voidaan määritellä perustuvan riittävään koulutukseen, perehtymiseen ja kokemukseen. Edellä mainittuihin tekijöihin voidaan lisätä myös asenne ja motivaatio. Tietotyössä korostuu tiedon jakamisen merkitys, eli tietoa ja osaamista pitää pystyä tuomaan esille ja muiden tietoon. Sosiaalisen pääoman voidaan katsoa sisältävän itsensä ja muiden johtamista, vuorovaikutusta ja verkostoitu-



mista. Sosiaalinen pääoma liittyy siis oleellisesti viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin sekä asiakastyöhön. Sosiaalisen pääoman merkitys on kyvyssä ymmärtää omaa ja muiden toimintaa sekä taitoa toimia yhteisöllisesti. (Tanskanen & Nenonen, 2009, 57-59.)

Myös Kamensky (2015, 216-219) nostaa esille itsensä tuntemisen sekä toisten ihmisen tuntemisen vuorovaikutustilanteen oleellisena merkityksenä. Omia asenteita, tietoja, taitoja ja kokemuksia sekä ydinosaa tulee pohtia ja tarvittaessa antaa myös työtoverin ottaa näihin kantaa. Lisäarvoa tuottava vuorovaikutustilanne edellyttää, että tavattavat henkilöt tunnetaan hyvin ja tiedostetaan heidän tarpeet. Tilannetajua tulee käyttää, johtuen muuttuvista toimintaympäristöstä, tilanteista ja ihmisistä. Tällöin tulee löytää joustavuus ja tarvittaessa sopeutua muuttuvaan tilanteeseen.

Vuorovaikutustilanteessa tulee kiinnittää huomiota myös keskittymiskykyyn. Tilanteessa tulee olla läsnä niin tunteella kuin sydämellä. Keskittyminen on taitolaji, jota voi ja jota tulisi harjoitella. Tämän lisäksi empaattisuus on välttämätöntä, jotta päästään voimaannuttavaan vuorovaikutustilanteeseen. Terve itsetunto ja nöyryys liittyvät vahvasti toisiinsa. Itsetunnon tulee olla kunnossa, jotta vuorovaikutustilanteessa pystyy olemaan terveellä tavalla nöyrä. (Kamensky M., 2015, 220-222.)

Empatian merkitys korostuu digitalisaation myötä. Empatiassa on kyse katsoa maailmaa kanssaimmisen näkökulmasta, jota voi ja pitää harjoitella. (Tuntematon, julkaistu Markkinointi&Mainonta 20.4.2018, Talentum lehtiarkisto, viitattu 4.11.2018.)

#### **4.4 Vuorovaikutuksen kehittäminen**

Yksilön oppiminen on kaiken oppimisen lähtökohta ja kaikki oppiminen tapahtuu ensin yksilötasolla. Se on prosessi, jossa yksilö hankkii tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja. Nämä johtavat muutokseen yksilön toimintatavassa. Kokemukset ovat lähtökohtana, jonka jälkeen prosessissa tiedot pyritään sisäistämään ja ymmärtämään. Tämän jälkeen tietoja sovelletaan käytäntöön ja kokeillaan erilaisissa yhteyksissä. Täydellisessä oppimisprosessissa nämä kaikki vaiheet käydään läpi. (Sydänmaalakka, 2004, 51.)

Vuorovaikutuksen kehittämisessä voidaan Kamenskyn (2015, 223-225) mukaan erottaa 5 eri kohtaa. Nämä ovat hyvän dialogin periaatteet, vastavuoroisuus, tunnesuhde ja ilmapiiri, luottamus ja

kunnioitus sekä itsensä likoon paneminen. Seuraavassa Kamenskyä mukailien nämä 5 osa-  
etta:

### *Hyvän dialogin periaatteet*

Dialogissa korostuu tilannetajun merkitys, mikä voidaan tiivistää oikeaksi määräksi laadukasta ja oleellista informaatiota oikeassa paikassa. Sen mitä sanot, tulee olla relevanttia ja merkityksellistä kulloisessakin tilanteessa. Vuorovaikutustilanteessa tulee olla henkilökohtaisesti läsnä, aito, spontaani ja luonnollinen. Koko huomio tulee keskittää vuoropuheluun ja erityisesti kuuntelemiseen.

### *Vastavuoroisuus*

Vastavuoroisuutta ja sen merkitystä ei voi korostaa liikaa. Vuorovaikutuksessa tulee huomioida, että otetaan huomioon toisen osapuolen näkökulma ja hyödyt eikä vain ajeta omaa etua. Tärkeää on empatiakyky: vuorovaikutuksessa tulee asettua toisen ihmisen asemaan, syventyä hänen tarpeisiinsa ja motiiveihinsa.

### *Tunnesuhde ja ilmapiiri*

Vahva tunnetila luo suotuisan ilmapiirin vuorovaikutteisille suorituksille. Innostava ilmapiiri heijastuu vuorovaikutustilanteisiin ja parhaimmassa tapauksessa kehon, ajatuksen, tunteiden ja mielen kohdatessa ne saavat ihmisen huippusuoritustilaan. Tällöin yksilö voi kokea tavallista enemmän energiaa, keskittymiskykyä ja voimaa.

### *Luottamus ja kunnioitus*

Luottamus ja kunnioitus syntyvät usein pitkän prosessin tuloksena, kun taas niiden menettäminen voi tapahtua hyvinkin nopeassa ajassa. Vuorovaikutustaidot eivät voi kehittyä, jos luottamus ja kunnioitus toisia kohtaan puuttuu.

### *Itsensä likoon paneminen*

Vuorovaikutustilanteisiin tulee heittäytyä täysillä, oltava rohkeutta rikkoa rajoja, luotettava itseensä ja kokeiltava uutta. Vastuuta tulee ottaa ja tulee myös tiedostaa ja hyväksyä epäonnistumisen mahdollisuus. Vuorovaikutustilanteessa on rohkeasti uskallettava oppia uusia asioita ja viedä asioita yhdessä eteenpäin.

Luvussa 5 lähestyn tutkimustani menetelmien näkökulmasta. Pysin taustoittamaan tutkimuksessa käyttämiäni menetelmiä sekä perustelemaan niiden valintaa. Tulen myös avaamaan ontologista näkökulmaa sekä käsittelemään tutkimuksen luotettavuutta.

## 5 TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA JA MENETELMÄT

Liiketoimintaan ja työelämälähtöiseen tutkimukselliseen kehittämishankkeeseen liittyy oleellisesti kehittämiskohteen tunnistaminen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Kehittämishanke tähtää yleensä toiminnan kehittämiseen, mahdollisesti muutoksen kautta. Liiketoimintalähtöisessä kehittämistyössä oleellista on, että resursseja tulisi suunnata prosessin loppuvaiheeseen. Tällä tarkoitetaan mm. panostamista kehittämistyön toteuttamiseen liittyvään toimintaan. (Ojasalo ym., 2015, 24-27.)

Kerättyyn aineistoon sisältyvät havainnot tulee voida erottaa tutkimuksen tuloksista. Tähän tarvitaan selkeä tutkimusmetodi. Tutkimusmetodilla tarkoitetaan käytäntöjä ja operaatioita, joihin pohjautuen tutkija tuottaa havaintoja. Lisäksi tutkimusmetodiin tulee sisältyä sääntöjä, joiden avulla havaintoja voi tulkita. Tutkimusmetodin tulee olla yhteydessä tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa. (Alasutari, 2011, 82.)

Tässä luvussa tulen kertomaan perusteita tutkimuksessa käyttämäni menetelmistä. Luvun alussa tuon esille teoriaa liittyen menetelmiini, joita tutkimuksessani käytän. Pyrin taustoittamaan ajatuksiani, miksi päädyin kuhunkin valintaan ja näkökulmaan. Pyrin myös perustelemaan valintojani laadulliseen tutkimuksen aineistoihin liittyen ja valintojani niihin peilaten.

### 5.1 Teorian käyttäminen ja merkitys laadullisessa tutkimuksessa

Tutkimuksen luotettava ja tieteellinen edellytys on teoreettinen viitekehys. Tällä tarkoitetaan teoreettista argumentaatiota tarvetypologian järkevyyden puolesta. Tutkimuksessa tulee osoittaa ainakin jollakin tavalla, että kyseinen typologia tekee empiiriset havainnot ymmärrettäviksi. (Alasutari, 2011, 79-82.)

Teorian luonne voidaan Eskolan ja Suorannan (2014, 80-84) mukaan jakaa kvalitatiivisessa tutkimuksessa kahteen osaan: teoria päämääränä ja teoria välineenä. Teoriaa voi käyttää välineenä aineiston tulkintaan ja niiden esittämiseen tieteellisessä muodossa. Teoria voi olla myös päämäärä, jonka mukaan yksittäisestä havainnosta edetään yleiseen. Teorialla voidaan katsoa olevan merki-

tystä koko tutkimusprosessissa, niin alun suunnittelusta raportointiin asti. Teoria tulee nähdä mahdollisuutena ja sen etsimiseen kannattaa käyttää aikaa. Teoriaa voi ja tulee käyttää apuna haastatteluteemojen suunnittelussa sekä analysoinnissa, mutta myös tutkimusraportin kirjoittamisessa. Tällä varmistutaan tutkimuksen luotettavuudesta sekä yleistettävyydestä.

Kuten aiemmin on todettu, tutkimusmetodin tulee olla yhteydessä tutkimuksen teoreettisen viitekehysten kanssa. Laadullisessa tutkimuksessa teoreettinen viitekehys voi määrätä, millainen aineisto tulee kerätä ja miten sitä analysoida. Toisaalta asian voi kääntää myös toisin päin, eli aineiston luonne voi asettaa rajat teoreettiselle viitekehykselle. Metodien merkitys korostuu, mutta on hyvä tiedostaa, että laadullisessa tutkimuksessa korostuu mahdollisimman moniulotteinen tarkastelu. Näkökulmaa tulee siis voida vaihtaa tarvittaessa. (Alasuutari, 2011, 83-85.)

Tutkimusaiheeni varmistuttua pohdin pitkään teorian ja teemahaastattelun yhteensopivuutta. Ennen teemahaastattelun rungon pohtimista kävin läpi kirjallisuutta liittyen kumppanuustoimintaan. Tämän pohjalta muokkasimme esimieheni kanssa teemahaastattelun rungon, jonka tarkoitus oli pohjautua pitkälti kirjallisuudessa esitettyihin seikkoihin, mutta myös käytännön kokemuksiin kumppanuustoiminnasta.

## **5.2 Tapaustutkimus**

Tapaustutkimuksen kohteen valinta voi olla hyvin moninainen, rajatapauksista tyypillisiin ja yleistettäviin. Ajatus tapaustutkimuksen taustalla on, että kaikessa yksityisyydessäänkin tapauksen mahdollisimman monipuolinen erittely sisältää aineksia yleistyksiin. Tässä korostuu kuinka tapaustutkimus on kuvattu ja kuinka hyvin se on käsitteellistetty. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei ole tehdä empiirisesti yleistäviä päätelmiä vaan analysoidavan aineiston tulee muodostaa tavalla tai toisella kokonaisuuden, tapauksen. (Eskola ja Suoranta, 2014, 64-66.)

Tapaustutkimus sopii kehittämistyön lähestymistavaksi silloin, kun tarkoituksena on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita. Tyypillinen piirre tapaustutkimukselle on, että sen avulla pyritään tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Se sopii lähestymistavaksi silloin, kun halutaan syvällisesti ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia kehittämissuhteita. Oleellista tapaustutkimukselle on, että sen kohde pystytään näkemään yhtenä kokonaisuutena, tapauksena. Tapaustutkimuksessa on oleellista saada selville suppeasta kohteesta paljon

kuin laajasta joukosta vähän, eikä sillä pyritä tilastolliseen yleistämiseen. (Ojasalo ym., 2015, 52-53.)

Pohtiessani työni lähestymistavan valintaa mietin pitkään eroavaisuuksia tapaustutkimuksen ja toimintatutkimuksen välillä sekä niiden sopivuutta tutkimukseeni. Kuten Ojasalo (2015,51) toteaa Kehittämistyön menetelmät- kirjassaan, kehittämistyössä voi olla usein piirteitä useammasta eri lähestymistavasta. Koska työni pääasiallinen tarkoitus on tuottaa kehittämisehdotuksia, koen että tapaustutkimus on parhaiten kuvaava tutkimustani kohtaan. Toisaalta työssäni on myös piirteitä toimintatutkimuksesta, sillä tarkoitukseni on nimenomaan saada aikaan muutosta, eikä vain todeta miten asiat on (vrt. Ojasalo ym., 2015, 58).

### **5.3 Haastattelu tutkimuksessa**

Haastattelu on yksi yleisimpiä tapoja kerätä laadullista aineistoa. Haastattelun tavoitteena on selvittää keskustelun avulla, mitä haastateltava on mieltä jostakin asiasta. Haastattelu tapahtuu tutkijan aloitteesta, on tutkijan johdateltavana ja haastattelun tulee olla ennalta suunniteltu. Tärkeää myös on, että haastateltavan kertomisia käsitellään luottamuksellisesti. (Eskoja & Suoranta, 2014, 86.)

Haastattelun eduiksi voidaan lukea sen joustavuus. Haastattelutilanteessa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, mikä mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamiseen oleellisiin ja merkityksellisiin seikkoihin. Haastattelun voidaan katsoa sisältävän myös haittoja, joista mainittakoon esimerkiksi haastatteluaineistoon analysointiin liittyvät seikat. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 34-35.)

Seuraavassa kuviossa (kuvio nro 2) on lueteltu haastattelun etuja ja haittoja:

<b>Haastattelun edut</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Halutaan antaa tutkittavalle mahdollisuus tuoda esille asioita mahdollisimman vapaasti, tutkittava on merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli</li><li>• Kysymyksessä on vähän kartoitettu alue, johon tutkijan voi olla vaikea tietää etukäteen vastauksien suuntia</li><li>• Halutaan selventää ja syventää tietoja, saada perusteluja mielipiteille</li><li>• Voidaan käyttää lisäkysymyksiä</li><li>• Halutaan selvyyttä arkoihin tai vaikeihin asioihin</li></ul>
<b>Haastattelun haitat</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Haastattelijalta vaaditaan taitoa ja kokemusta, haastattelijan rooliin pitäisi koulutautua</li><li>• Haastattelu ja siihen liittyvät toimenpiteet vievät aikaa, erityisesti haastatteluaineiston purkaminen on hidasta</li><li>• Haastattelun voidaan katsoa sisältävän monia virhelähteitä, esimerkiksi haastateltava voi antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia</li><li>• Vapaamuotoisen haastatteluaineiston analysointiin, tulkintaan ja raportointiin voi liittyä haasteita, sillä valmiita malleja ei ole</li></ul>

*KUVIO 2. Haastattelun edut ja haitat Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 35) kaaviota mukailten.*

Tuomi ja Sarajärvi (2012, 72-73) tuovat esille haastattelun etuina joustavuuden lisäksi myös havainnoinnin mahdollisuuden. Oleellista ei ole pelkästään se, mitä sanotaan vaan se, miten sanotaan. Haastattelija voi kirjata muistiin havainnoitejaan ja suotavaa on, että näitä havainnoita käytetään perustellusti tutkimusraportin analysoinnissa ja tuloksissa.

### 5.3.1 Teemahaastattelu

Nimensä mukaisesti teemahaastattelussa kysymykset kohdistetaan tiettyihin teemoihin. Haastattelutilanne etenee tiettyjen keskeisten teemojen mukaan, mikä vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluville. Ominaista on myös, että vastaajien tulkinnat asioista ja heidän antamat merkitykset ovat keskeisessä roolissa. Teemahaastattelusta käytetään myös nimeä puolistrukturoitu haastattelu. On kuitenkin huomioitava että teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 47-48.)

Tyypillisiä piirteitä teemahaastattelulle on, että aihepiirit, teema-alueet, on etukäteen määrätty. Kysymyksillä ei tarvitse olla tarkkaa muotoa (vrt. strukturoitu haastattelu), vaan haastattelijan tehtävänä on varmistaa että kaikki suunnitellut teema-alueet käydään läpi. Haastattelijalla on hyvä olla tukilista asioista, mitkä on tarkoitus käydä läpi. (Eskola & Suoranta, 2014, 87.)

Teemahaastattelun ominaispiirre on, että siinä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Teemahaastattelussa valitut kysymykset pohjautuvat tutkimuksen viitekehyyseen, toisaalta teemahaastattelu mahdollistaa myös intuitiiviset ja kokemusperäiset havainnot. (Tuomi & Sarajärvi, 2012, 75.)

### **5.3.2 Haastatteluaineiston analysointi**

Laadullisen aineiston analysointitapoja on hyvin paljon erilaisia. Yksi ja yleinen tapa lähestyä aineistoa on teemoittelu. Tällä tarkoitetaan sitä, että nostetaan aineistosta esiin tulevia tutkimusongelmaa valaisevia teemoja ja vertaillaan niiden esiintymistä sekä ilmenemistä aineistossa. Aineistosta voi poimia keskeiset aiheet ja esittää ne kokoelmana erilaisia kysymyksenasetteluja. Teemoittain järjestetystä sitaattikokoelmasta irroitettavat sitaatit ovat monesti mielenkiintoisia, mutta tulee muistaa että kovin pitkälle vietävää analyysia ja johtopäätöksiä ne eivät välttämättä osoita. Jotta teemoittelu onnistuu, edellyttää se teorian ja empirian vuorovaikutusta, mikä näkyy tutkimustekstissä niiden lomittumisena toisiinsa. (Eskola & Suoranta, 2014, 175-176.)

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 173) määrittelevät teemoittelun tarkoittavan aineistosta yhteisiä ja usean haastateltavan esiin nostamien piirteiden analysointia. Nämä pohjautuvat yleensä teemoihin, mitä teemahaastattelussa on käyty läpi. Tyypillistä myös on, että haastatteluissa tulee esille myös muita teemoja, jotka voivat olla usein lähtöteemoja mielenkiintoisempia.

Teemoittelussa on kyse Tuomen ja Sarajärven (2012, 93) mukaan laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan. Tämä mahdollistaa vertailun tiettyjen teemojen esiintymisestä haastatteluaineistossa. Teemahaastattelussa aineiston pilkkominen on varsin helppoa, koska itse haastattelun teemat muodostavat jo aineiston jäsennyksen.



Teemoittelun lisäksi ja sen ohella haastatteluaineiston analysoinnissa voi käyttää tyypittelyä. Tyypittelyllä tarkoitetaan aineiston ryhmittelyä yhdistettyjen tyyppien eli samankaltaisten tarinoiden ryhmiksi. Tyypittely edellyttää kuitenkin aineiston jäsentämistä, aiemmin käsiteltyä teemoittelua. Yleisimpiä tyyppejä voi kuitenkin käyttää esimerkiksi rakentamalla tarinoiden pohjalta tyyppillisen tilanteen kulun. (Eskola & Suoranta, 2014, 182-184.)

Olennaista haastatteluaineistolle ja sen analysoinnille on esiin nousevien seikkojen tarkastelu suhteessa toisiinsa. Ilman tätä analyysi voi jäädä puolitiehen. Tyypittely on yksi tapa, millä haastatteluaineistoa voi tarkastella. Tyypittelyssä pyritään tapauksia analysoimalla määrittelemään ryhmiin tiettyjen yhteisten piirteiden perusteella. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 174) Tuomi ja Sarajärvi (2012, 93) määrittelevät tyypittelyn yleistyksiksi, missä yhtenäisille näkemyksille etsitään yhteisiä ominaisuuksia. Näiden pohjalta voidaan tiivistää joukko tiettyä teemaa koskevia näkemyksiä yleistyksiksi.

Aiemmin mainitun tyypittelyn lisäksi haastatteluaineistoa voi tulkita myös analysoimalla poikkeavia tapauksia. Poikkeamat tekevät sen, että aineistoa joutuu analysoimaan uudesta näkökulmasta ja ne estävät mahdolliset yleistämiset. Tietyissä tilanteissa poikkeavia tapauksia voidaan jopa haastatella uudelleen, mikäli halutaan saada syvällisempää tietoa poikkeavien näkemysten perusteeksi. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 176.)

### **5.3.3 Laadullisen haastattelun analyysin vaiheista**

Laadullisen analyysin aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena. Se tulee siis erottaa tilastollisesta analyysistä mm. siinä, että johtolangoiksi ei kelpaa tilastolliset todennäköisyydet. Kvalitatiivinen analyysi vaatii absoluuttisuutta, missä kaikki tutkittavaan asiaan liittyvät seikat tulee kyetä selvittämään siten, etteivät ne ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. (Alasuutari, 2011, 38.)

Laadullinen analyysi voidaan Alasuutarin (2011, 39-40) mukaan jakaa kahteen vaiheeseen. Nämä ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistämällä Alasuutari tarkoittaa aineiston tarkastelun huomion kiinnittämistä siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta oleellista. Toisessa pelkistämisen vaiheessa raakahavainnot yhdistetään karsimalla havaintomääriä. Tämä tarkoittaa etsimällä yhteistä piirrettä tai nimittäjää

havainnoista, mutta se voi myös tarkoittaa sellaisen säännön muotoilemista, joka pätee poikkeuksetta koko aineistoon. Laadulliselle analyysille ominaista on, että yksikin poikkeus kumoaa aiemmin mainitun säännön muodostumista.

Laadulliselle analyysille on tärkeää erot eri ihmisten tai havaintoyksiköiden välillä. Erot antavat vinkkejä siitä, mistä jokin asia johtuu tai mikä tekee sen ymmärrettäväksi. On kuitenkin huomattava, että liian moninainen tutkimusaineisto ja liiallinen erotteluiden tekeminen ja tyypittely voi aiheuttaa haasteita, mm. hankaluuksia muotoilla sellaista poikkeuksetonta sääntöä, jolla erot liittyvät toisiinsa. Tämän vuoksi laadullisessa analyysissä tulee pyrkiä pelkistämään raakahavainnot mahdollisimman suppeaksi havaintojen joukoksi. (Alasuutari, 2011, 43.)

Toinen vaihe laadullisessa analyysissä on Alasuutarin (2011, 44) mukaan arvoituksen ratkaiseminen. Tämän Alasuutari kiteyttää seuraavasti: ”Laadullisessa tutkimuksessa arvoituksen ratkaiseminen merkitsee sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä.” Mitä enemmän kyseisiä vihjeitä on, sitä luotettavampi ja todennäköisemmin lähempänä oikeaa loppupäätelmä ja ratkaisu on.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 143-145) määrittelevät laadullisen aineiston käsittelyn vaiheet tiivistettynä seuraavasti: Analyysivaiheessa luokitetaan ja eritellään aineistoa ja synteessissä pyritään luomaan kokonaiskuvaa ja esittämään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä. Samassa yhteydessä Hirsjärvi ja Hurme kuitenkin toteavat, että haastatteluaineistoa ei voi esittää liian yksinkertaisena ja mekaanisena prosessina. Aineiston käsittelyyn liittyy syvempiä yhteyksiä ja niiden tulkintoja.

#### **5.4 Tutkimuksen ontologista näkökulmaa**

Tässä kappaleessa tulen tarkastelemaan työni metodologisia kysymyksiä. Tutkimuksessani käytettäviä menetelmille ja kehittämistoiminnan lähtökohdille pyrin löytämään perustellut näkemykset, minkä vuoksi olen päätenyt tiettyihin ratkaisuihin.

Ontologialla tarkoitetaan todellisuuden luonnetta koskevaa tarkastelua (Toikko & Rantanen, 2009, 36). Koen, että työni tulee asemoitumaan konstruktionismiin realismiin sijasta. Koska yhteistyötä ja kumppanuutta hoitaa aina ihmiset ja heidän välisellä vuorovaikutuksella on välillä suurikin merkitys yhteistyön onnistumiseen, korostuu sosiaalinen merkitys kumppanuuksissa. Vaikka tiettyjä asioita

korvaustoiminnan kumppanuuksissa tulisikin hoitaa pohjautuen puhtaasti realismiin, vaikuttaa kehittämiseen usein erilaiset näkemykset, linjaukset ja tulkinnat. Näistä voi olla ristiriitaa ja erilaisia näkemyksiä jopa organisaation sisälläkin, mutta ennen kaikkea uskon, että nämä seikat vaikuttavat korvauspuolen kumppanuuksien hoidossa yhteistyökumppanin suuntaan.

Kuten Toikko & Rantanen (2009, 37) toteaa, konstruktiiivinen lähestymistapa voi auttaa näkemään kehittämistodellisuuden kompleksisen luonteen. Asioita pitäisi pystyä tutkimaan ja vertaamaan tasapuolisesti perustuen faktatietoihin, mutta käytännössä monet, joskus jopa merkityksettömät seikat vaikuttavat päätöksentekoon.

Tuomi ja Sarajärvi (2012, 68-69) toteavat teoksessaan, että laadullinen tutkimus on kokonaisuus. He tuovat esille laadullisen tutkimuksen kokonaisuuden kysymyksellä ”miten minä voin ymmärtää toista?”. Tällä he tarkoittavat tietoisuuden itsestä jakamista kahtia minään ja ei minään, subjektiin ja objektiin: Kuinka voin ymmärtää toista. Laadullisessa tutkimuksessa tämän voi nähdä siinä, miten tutkijan on mahdollista ymmärtää haastateltavaa tai miten lukija ymmärtää tutkijan tekemää tutkimusraporttia.

Tutkimuksessani perehdyn yhteistyökumppaneilta saatavaan näkökulmaan ja kehittämisehdotuksiin, pohjautuen heidän kanssa käytäviin haastatteluihin, vastausten analysointiin sekä niiden pohjalta laadittaviin kehittämisehdotuksiin. Tämän vuoksi työssäni painottuu tulkinnallinen näkökulma, mikä ei siis ole suoranaisesti faktaa vaan perustuu aina enemmän ja vähemmän tulkittaviin näkökulmiin. Perustelen tätä sillä, että toimiva yhteistyö edellyttää molemminpuolista luottamusta ja ymmärrystä asioihin. Käytännössä tämä tarkoittaa myös sitä, että tavoitteiden saavuttaminen ei välttämättä ole niin yksinkertaisesti todennettavissa (Toikko & Rantanen, 2009, 38).

Kehittämistoiminnalla tuotettua tietoa tulee tarkastella epistemologisesti, minkä kannalta keskeisin kysymys kohdentuu tietokäsitykseen: Mikä on pätevää tietoa? Kehittämistoiminnan kannalta olennaista on, millaista tietoa ja tiedon tuotantotapaa tavoitellaan. (Toikko & Rantanen, 2009, 39). On myös huomattava, että kvalitatiivisen tutkimusotteen mukaan todellisuus on subjektiivinen ja moninainen niin kuin tutkittavat sen kokevat (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 22-23).

Kvalitatiivisessa suuntauksessa voidaan katsoa, että tutkimuksen kohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tämän vuoksi haastattelut ovat haastattelijan ja haastateltavan yhteistyön tulosta. On mahdollista, että haastattelija voi esimerkiksi vahvistaa haastateltavaa. Kvalitatiivisessa

tutkimuksessa ominaista on tutkijan henkilökohtainen osallistuminen ja myös tutkijan empaattinen ymmärtäminen. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 23-24.)

Näkemykseni mukaan kumppanuusasioiden hoidossa nojaututaan osittain perinteisiin malleihin ja jo kokeiltuihin toimintatapoihin, vaikkakin toimintaa kehitetään koko ajan. Näitä valintoja ja perusteluja voidaan esittää tilastollisiin faktoihin perustuen, esimerkiksi puhtaasti euromääriin peilaten. Haluankin tuoda tutkimuksessani uudenlaista ja hieman perinteisistä poikkeavaa näkökulmaa. Koen, että pätevää tietoa voidaan tuottaa kuvaamalla toimintatavalla erityisesti sen vuoksi, että tulevaisuudessa innovatiivisuus ja kaikenlainen uuden kokeilu saa entistä enemmän valtaa ja nimenomaan näistä kumppaneilta saatavista näkemyksistä on mahdollista löytää niitä ratkaisuja, joilla tuotetaan erinomaista ja asiakkaiden odotukset ylittävää palvelua.

Kuten Toikko ja Rantanen (2009, 42) toteavat, kehittämistoiminnan yleistymistä voitaneen pitää osoituksena tietoyhteiskunnasta ja uudenaikaisesta tiedontuotannon lähestymistavasta. Toikon ja Rantasen mukaan uusi tieto syntyy pääosin niissä ympäristöissä, joissa toiminta tapahtuu eli aidossa toimintaympäristössä. Tämän pohjalta syntyy tarve ratkaista käytännön ongelmia. Edellä mainittuun peilaten toivon, että valitsemallani menetelmillä ja toimintatavoilla pyrin saamaan uutta näkökulmaa suoraan aidoista toimintaympäristöistä ja käytännön työstä, joita jalostamalla voimme miettiä kumppanuustoimintaa ja koko korvaustoimintaa uudesta näkökulmasta.

## **5.5 Tutkimuksen luotettavuus**

Tieteellistä tutkimusta on arvioitava luotettavuuden näkökulmasta. Tämä kysymys voidaan kohdistaa tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein vakuuttavuuden käsitettä. Koska kyse on kehittämistoiminnasta, voidaan luotettavuudella tarkoittaa käyttökelpoisuutta. (Toikko & Rantanen, 2009, 121.)

Koska työni on laadullinen tutkimus, tulee sen luotettavuutta arvioida ja tarkastella tästä näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa tyypillistä on, että kohde on harkitusti valittu ja sellainen, josta halutaan lisää tietoa (Ojasalo ym., 2015, 104). Kuten aiemmin on todettu, tutkimukseni kohde on rajattu koskemaan nimenomaan pientä osaa yhteistyökumppaneista eli ainoastaan rakennuspuolen kumppaneita. Tutkimukseen olisi voitu ottaa mukaan myös esimerkiksi ajoneuvopuolen kumppaneita tai terveystieteiden kumppaneita, mutta tätä en katsonut oleelliseksi tässä tutkimuksessa.

Rajaamalla tutkimuksen kohteeni ainoastaan rakennuspuolen kumppaneihin, pystyin keskittymään oleellisesti rakennuspuolen ominaispiirteisiin. Tähän rajaukseen perustuen uskoin myös, että pystyin toimimaan lähellä tutkittavia ja tekemään tarkempia perusteltuja tulkintoja.

Laadullisen tutkimuksen ja kehittämistyön luonne huomioiden luotettavuuden arviointi voi olla haastavaa. Koska tutkija tekee havaintojen pohjalta omia perusteltuja tulkintoja, on oleellista että tutkimusprosessi kuvataan tarkoin. Perustelujen ja tutkimusprosessin kuvauksen avulla lukija voi tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta (Ojasalo ym, 2015, 105). Työssäni käytin tarkkaan harkittua, teoriatietoon sekä kokemukseen pohjautuvaa teemahaastattelulomaketta, jolla pyrin saamaan kattavan kuvan kumppanuuden nykytilasta sekä kehittämisehdotuksista. Haastattelutilanteista pyrin saamaan ympäristöltään samanlaisen kaikkien tutkimukseen osallistuvien kanssa ja luomaan ennen kaikkea sellaisen luotettavan ilmapiirin, jotta saisin kumppaneilta tärkeää tietoa kehittämisen perusteeksi. Tämä tieto on usein ns. hiljaista tietoa, joka pohjautuu kokemuksiin ja ammattitaitoon, jolla on suuri merkitys palvelun laadussa ja toiminnan kehittämisessä.

Kuten aiemmin on todettu, laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein vakuuttavuuden käsitettä. Tällä on pyritty korvaamaan reliabiliteetti ja validiteetti. Tutkijan tulee vakuuttaa tiedeyhteisö tekemällä tutkimusta koskevat valinnat ja tulokset näkyviksi. (Toikko & Rantanen, 2009, 123.)

Toikon ja Rantasen (2009, 123-124) mukaan vakuuttavuus on keskeinen luotettavuuden kriteeri, joka perustuu uskottavuuteen ja johdonmukaisuuteen. Tutkijan tulee edellä mainittujen mukaan osoittaa kuinka uskottavasti hänen rekonstruktionsa tekee oikeutta tutkimuskohteelle. Johdonmukaisuudella Toikko ja Rantanen tuovat esille tutkimusaineiston keräämisen ja analysoinnin huolellista ja läpinäkyvää kuvaamista.

Koska kyse on kehittämistyöstä ja haastattelusta, on kyseessä aina sosiaalinen prosessi. Kehittämistehtävässäni ja siihen liittyvissä haastatteluissa koen luotettavuuden kannalta eduksi sen, että en päivittäisessä työssäni ole aktiivisesti kyseisten kumppaneiden kanssa tekemisissä. Tällä tavoin pystyn asettumaan sivullisen rooliin ja uskon tällä tavalla saavani tietoon sellaisia seikkoja, joita voi muutoin tietyissä tilanteissa olla hankala saada. Koen kuitenkin, että kokemukseeni perustuen omaan riittävät ja tarvittavat tiedot, jotta pystyn haastattelutilanteissa puuttumaan oleellisiin asioihin ja kysymään tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä esille nousevista asioista.

Toikko ja Rantanen (2009, 124) toteavatkin, että kehittämistoiminta on luonteeltaan sosiaalinen prosessi, jossa kehittäjät osallistuvat toimintaan ja toimijat kehittämiseen. Oleellista on tietää ja rajata, missä vaiheissa toimijat eivät ole osallistuneet aktiivisesti kehittämiseen.

Kehittämistoiminnassa voidaan Toikon ja Rantasen (2009, 125) mukaan korostaa pragmaattista käsitystä totuudesta, jolloin oleellista on kysymys tiedon käyttökelpoisuudesta. Toikko ja Rantanen muotoileekin ajatusta todellisesta tiedosta siten, että ”käytäntö on totuuden ainoa kriteeri”. Tutkimustyössäni koen, että hankkimani tieto korostaakin juuri Toikon ja Rantasen mainitsemaa pragmaattista käsitystä totuudesta; tieto jota hankin, on kumppanuustoiminnassa ja korvauskäsittelytyössä validia ja nimenomaan tässä yhteydessä relevanttia. Tuomi ja Sarajärvi (2012, 135) määrittelevät pragmaattisen totuusteorian liittyvän tiedon käytännöllisiin seuraamuksiin; ”Uskomus on tosi, jos se toimii ja on hyödyllinen”. Toisaalta laadullinen tutkimus voidaan Tuomen ja Sarajärven mukaan nähdä myös konsensukseen perustuvana totuusteorian. Sillä tarkoitetaan, että ihmiset voivat luoda yhteisymmärryksessä ”totuuden”.

Toikon ja Rantasen (2009, 125) mukaan kehittämistyön tulosten näkökulmasta käyttökelpoisuus tarkoittaa kehittämisprosessin seurauksena syntyneiden tulosten hyödynnettävyyttä. Oleellista on, että arvioija esittää aineistonsa pohjalta selkeitä toimintasuosituksia. Pyrin siihen, että saatujen tulosten pohjalta pystyn katsomaan tulevaisuuteen ja saamaan yhteistyökumppanien kautta selkeää tietoa tulevaisuutta silmällä pitäen, joiden pohjalta pystyn tuomaan kehitysehdotuksia niin kumppanuustoimintaan kuin korvauskäsittelytyöhön. .

Koko tutkimukseni ajan pohdin ja perehdyin aineistoihin tutkimuksen eettisyydestä ja tieteen etiikasta. Alkuvaiheessa tämä vaikutti haastavalta, mutta mitä pidemmälle työni eteni, sitä paremmin tunsin pystyväni perustelemaan valintani. Pyrin tutkimuksessani keskittymään erityisesti Tuomen ja Sarajärven (2012, 126-127) kirjassaan kertomaan kahteen olennaiseen hyvän tutkimuksen peruselementtiin. Näistä ensimmäinen on johdonmukaisuus, millä he tarkoittavat mm. tutkimusraportin argumentaatiota ja ontologista erittelyä. Toinen perusvaade on eettinen kestävyys, millä Tuomi ja Sarajärvi tarkoittavat mm. sitä, että tutkimussuunnitelma on laadukas, tutkimusasetelma on sopeutunut ja raportointi on hyvin tehty.

## 5.6 Teemahaastattelun käytännön toteutuksesta

Teemahaastattelut toteutin siten, että soitin ennakkoon jokaiselle yhteistyökumppanille ja kerroin alustavasti, mistä tutkimuksessa on kyse. Puhelun aikana sovimme haastattelun toteuttamisesta. Haastateltaviksi valitsin sellaiset henkilöt, jotka tietävät ja ovat riittävän lähellä käytännön työtä ja päivittäistä tekemistä, mutta ennen kaikkea vastaavat kuitenkin kumppanuusasioiden hoitamisesta.

Lähetin kysymykset saatekirjeen kera puhelun jälkeen sähköpostilla, jotta yhteistyökumppani pystyi perehtymään ja valmistautumaan haastattelutilanteeseen ennakkoon. Lisäksi pyysin, että jokainen kävisi teemahaastattelun teemoja yrityksessään läpi, jotta saisin mahdollisimman kattavat ja monipuoliset vastaukset. Haastattelut oli tarkoitus tehdä kaikki kasvotusten, mutta käytännön seikoista johtuen yhden yhteistyökumppanin kanssa päädyimme hoitamaan haastattelun puhelimen välityksellä.

Haastatteluun oli varattu rauhallinen tila, jossa ei ollut häiriötekijöitä. Olin pyrkinyt varaamaan haastatteluun tarvittavasti aikaa, jotta kaikki esille tulevat asiat ehditään varmuudella käydä läpi. Haastattelutilanteessa käytössäni oli tukisanalista teemoihin sisältyvistä aiheista. Tällä halusin varmistua siitä, että etukäteen oleellisiksi asioiksi päätellyt asiat keskustellaan haastattelutilanteessa.

Haastatteluissa kirjasin haastateltavien vastaukset suoraan koneelle. Tarvittaessa pyysin tarkentamaan ja luetutin kirjaamani vastaukset, jotta pystyin varmistumaan vastauksen oikeellisuudesta ja poistamaan väärinymmärryksen mahdollisuuden. Tämä pidensi hieman haastattelu-aikaa, mutta koen että tällä tavalla pystyin saavuttamaan luottamusta herättävän ilmapiirin ja saamaan mahdollisimman rehellisiä vastauksia. Edellä mainituin syin en päätenyt tallentamaan haastatteluja.

Haastattelutilanteissa huomasin ja olin positiivisen yllätynyt siitä, kuinka huolellisesti teemoihin oli perehdytty ja vastauksia pohdittu jo ennakkoon. Toki haastateltavien valmistautumisessa ja ylipäänsä suhtautumisessa kehittämistoimintaan oli eroja, mitkä tulivat nopeasti haastattelutilanteessa esille.

Luvussa 6 kerron teemahaastatteluissa esiin nousseet pääkohdat. Olen teemoittanut vastaukset pääteemojen alle ja lisäksi tuon esille avoimia lainauksia haastatteluista.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa kerron teemahaastatteluissa esiin tulleita pääkohtia sekä mahdollisia eroavaisuuksia vastauksissa. Vastaukset on jaoteltu teemoittain, jossa alkuun käsitellään kumppanuutta kokonaisuudessaan, ensiksi nykytasolla pyrkien kartoittamaan vastaajien näkemyksen tämän hetken tilanteesta. Seuraavassa teemassa tuon esille kumppanuuden kehittämiseen liittyviä esiin nousseita asioita. Kahdessa jälkimmäisessä teemassa tuon esille käytännön työn näkemyksiä nykyhetkestä ja lopuksi kehittämissuhteita käytännön päivittäiseen tekemiseen. Vastauksien johtopäätöksiä käydään läpi luvussa 7.

### 6.1 Kumppanuus nykytasolla

Yhteistyökumppanuus kohdeyrityksen kanssa koetaan vastausten perusteella tärkeäksi ja yhteinen piirre vastauksille on, että kumppanuutta halutaan vahvistaa. Yhteistyössä todetaan olevan jo lähikohtaisesti tärkeää, että toimitaan kumppanuusnimikkeenä. Tällä pystytään varmistamaan vastauksien mukaan mm. toiminnan kehittäminen sekä tietty varmuus kumppanin puolella, mikä koetaan tärkeäksi. Kumppanuuden todetaan tuovan lisäarvoa, mikä varmistaa kumppanin puolelta toiminnan jatkuvuuden, kehittämisen sekä investoinnin mahdollisuudet.

”Tärkeää sen vuoksi, että voidaan kehittää asioita”.

”Toimiva kumppanuus luo varmuutta, lisäarvoa ja jatkuvuutta.”

”...kumppanuus tuo sen, että esimerkiksi kiiretilanteessa kumppanuusasiakkaat menee etusijalle”.

”Luottamus on tärkeää, mitä enemmän tehdään yhdessä niin se tuo luottamusta toimintaan”.

”Tärkeää on, että kumppani tietää ja tuntee henkilöt”.

”Kumppanuustoiminnassa on kehitytty viime vuosina ja mepsin myötä kumppanuustoiminta on kehittynyt, tämä ei kuitenkaan ole täysin konkretisoitunut odottamallamme tavalla”.

Vastauksista käy ilmi, että roolitukset ja vuorovaikutus kumppanuusasioiden hoidossa kohdeyrityksen kanssa koetaan pääosin toimiviksi. Vuorovaikutuksen merkitys nousi esille ja kumppanuuden pääasioiden hoitoon sitä toivottiin lisää osan vastaajien toimesta. Vastauksissa tuli esille myös kumppanuustoiminnan vastuuhenkilöiden merkitys, eli tämän tulee olla selvästi tiedossa kumppanilla.



## 6.2 Toiminnan kehittäminen kohti syvempää kumppanuutta

Haastatteluissa tuli selkeästi esille yhteistyökumppanien tahtotila ja toive tiiviimmästä yhteistyöstä, mikä konkretisoituu alla olevassa vastauksessa:

”...kohdeyrityksellä on paljon kumppaneita, mikä vaikuttaa siihen että ei päästä täysipainoiseen kumppanuuteen”.

Sama asia kävi ilmi hieman eri painoituksin haastateltavien osalta. Kumppanuutta ei koettu vielä hyödynnettävän täysipainoisesti ja vastaajilla oli pääsääntöisesti tahtotila tehdä syvempää yhteistyötä. Kehittäminen koettiin positiiviseksi ja siihen oltiin valmiita panostamaan, tosin vastauksissa tuli myös esille jo tehdyt pilotit kohdeyrityksen kanssa, mistä ei voitu tehdä konkreettisia johtopäätöksiä johtuen vähäisistä kappalemääristä.

”Kumppanuutta ei vielä hyödynnetä täysipainoisesti kaikilta osin, ...”

”Toimintatapa hioutuu kun tehdään enemmän yhdessä”

”Työn tilausmäärät kun olisi isommat ja toisten tunteminen parempaa niin asiat olisi paremmin”

Haastatteluissa tuli myös ilmi yhteistyökumppanien tahtotila viedä kumppanuutta eteenpäin prosessien näkökulmasta. Tämä tuli esille siten, että yhteistyökumppani voisi tietyissä tapauksissa tehdä nykyisiä kohdeyrityksen tehtäviä mm. korvauspäätösten ja myös korjaustöiden sopimisen osalta. Tämä tarkoittaisi siis lisää valtuuksia yhteistyökumppaneille ja osin sellaisien toimintojen siirtämistä kumppanille, minkä kohdeyritys itse tekee tällä hetkellä. Haastatteluissa tuli esille, että kumppaneilla on tähän jo valmiita malleja ja käytännössä toimiviksi koettuja käytänteitä. Tämän prosessien muutoksen kohdalla vastauksissa oli kuitenkin eroavaisuuksia ja osassa vastauksista todettiin että nykyiset toimintatavat ovat hyvät eikä yhteistyökumppani tuonut ainakaan tässä haastattelussa esille halua laajentaa toimintaansa tältä osin.

”Valtuuksien lisääminen olisi hyvä, pienten vahinkojen hoitamista pystyisi nopeuttamaan huomattavasti”

”Nopeuttaisi prosessia ja toisi rutiinia molemmin puolin päätöksen tekoon” (viitaten kumppanien valtuuksien lisäämiseen)”

”Syvempi kumppanuus ja sitä kautta parempi toimintamalli olisi mahdollista myös näillä toimintamalleilla ja järjestelmillä”

### 6.3 Päivittäisen yhteistyön toimivuus

Haastatteluissa nousi esille päivittäisen yhteistyön merkitys koko yhteistyökumppanuuteen. Vastauksissa korostui tavoitettavuuden merkitys, mikä kohdeyrityksen osalla oli hyvä, joissakin vastauksissa tämä koettiin etuna verrattuna muihin vastaavan alan toimijoihin. Suorat yhteystiedot käsitteilyihin koettiin hyvänä ja sitä pidettiin tärkeänä yhteistyön sujuvuuden kannalta. Tärkeää oli vastauksien mukaan myös se, että yhteydenotoissa kohdeyrityksen puolelta vastaamassa oli sellainen henkilö, jolla on kyky ja mahdollisuus ottaa kantaa kyseisen lajin korvausasioihin.

”Tärkeää on, että on joku tietty henkilö kenelle voi soittaa, ei yleiseen palvelunumeroon”

”Vastaukset tulee nopeasti, reagointiaika on hyvä”.

”Tavoitettavuus on hyvä, hyvin saa lisätietoja ja tarvittavia tietoja”.

”Kaiken lähtökohtana on yhteistyö, tieto toisten palvelusta ja selkeät toimintatavat ja linjanvedot”.

”...vakuutusyhtiö vastaa hyvin reagointeihin verrattuna muihin vakuutusyhtiöihin.”

Asiakkaiden (vakuutuksenottajien) näkökulmasta yhteistyökumppanien kokemukset olivat että palvelu toimii pääpiirteittäin hyvin. Vastauksissa tuli esille nopeus, informointi sekä keskinäinen vuorovaikutus kohdeyrityksen ja kartoitusliikkeen välillä, millä siis oli vastaajien mielestä suora vaikutus asiakaskokemukseen. Valtaosin vuorovaikutus ja vuoropuhelu koettiin hyväksi ja toimivaksi. Asiakastytyväisyyden näkökulmasta vastaajien mielestä hankalimpia oli ne tilanteet, missä pelisäännöt eivät olleet selvät ja kukaan ei tiedä mitä tekee. Tämä korostui etenkin isojen vahinkojen hoitamisessa.

”Asiakailta tulleesta palautteesta korostuu tiedottaminen ja välittäminen sekä nopeus”

”Pahin tilanne on, että homma on levällään eli kukaan ei tiedä mitä tekee”

### 6.4 Toiminnan ja yhteistyön kehittäminen päivittäisen yhteistyön näkökulmasta

Kehittämiskohteena päivittäiseen tekemiseen vastaajat toivat esille tiedottamisen, yhteistyökumppanin informoimisen, molemminpuolisen tiedon vaihtamisen sekä valtuuksien lisäämisen, mikä liittyy isoilta osin kumppanuustoiminnan kokonaisuuteen (kohdassa 6.1.2). Vastauksissa esille tulleita asioita asiakkaiden (vakuutuksenottajien) näkökulmasta oli tiedottamisen lisäksi nopeus sekä välittäminen. Tiedottamisen kehittämiskohde yhteistyökumppanuudessa liittyi tiedonvaihdon oikeellisuuteen sekä oikea-aikaisuuteen, mikä tarkoitti mahdollisimman aikaisessa vaiheessa tapahtuvaa

tiedottamista. Vastauksissa tuli esille tilanteita, missä kumppanille oli aiheutunut ristiriitatilanteita, kun tiedottamisessa oli ollut puutteita. Kehittämistoive vastauksien mukaan oli se, että kumppani saisi korvauspäätöksen sisällön tietoon. Myös muut oleelliset seikat (mm. korvauskatot, asumisen keskeytys, asiakkaalle jäävät kustannukset) olisi hyvä tuoda kumppanin tietoon mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Vastauksissa tuli myös esille, että kohdeyrityksen tulee esittää tahtotilansa ja vaatimuksensa kartoittajaa kohtaan selkeästi, eli mitä kartoitukselta edellytetään.

”Vahinkokartoittajan olisi hyvä tietää ja ymmärtää vakuutusehtoja...”

”Asiakaskokemuksenkin kannalta olisi tärkeää että vakuutusyhtiö tekisi... tiedot mahdollisimman selväksi ja urakoitsijankin tietoon ennen kuin remonttia aloitetaan”

”Yksityiskohtaiset tiedot on tärkeitä, jotta kartoittaja voi ymmärtää mihin pitää kiinnittää huomiota”

Konkreettinen kehittämiskohde päivittäiseen yhteistyöhön oli yhteistyöpalaverit, mitkä käytäisiin käytännön työtä tekevien ihmisten kesken. Vastauksissa tuli esille, että päivittäistä työtä tekevät kartoittajat eivät välttämättä aina tiedosta riittävän hyvin vakuutusten sisältöä ja ennen kaikkea riippuvuussuhteita, esimerkiksi asumisen keskeytymiseen liittyviin asioihin. Toisaalta vastauksissa tuli myös esille se näkökulma, että tämä osa-alue hallitaan kumppanin toimesta eikä palaverien lisäämiselle nähty tarvetta. Lisäksi vastauksissa todettiin myös, että kartoittajat eivät tunne kumppanuussopimuksia ja mitä ne pitävät sisällään.

”Lisäinformaatio olisi kartoittajille hyväksi, tietyt asiat osattaisiin poimia selkeämmin jos olisi parempi tieto vakuutusehdoista”

”Palaverien määrä on riittävä”

”Yhteistyötä tarvittaisiin lisää kartoittajien tuotetuntemukseen”

”Vuorovaikutusta palaverien muodossa voisi olla enemmän. Tähän mukaan tekijät eli jotka tekevät päivittäistä työtä”

Luvussa 7 käyn tässä luvussa esitettyjä tuloksia ja teoriassa ilmenneitä seikkoja läpi tutkimukseni näkökulmasta. Pyrin rakentamaan tuloksiin ja teoriaan peilaten luotettavat johtopäätökset.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tuon esille teemahaastattelussa esiin tulleita seikkoja ja peilaan niitä tutkimukseni esitettyyn teoriaan. Kuten Eskola ja Suoranta (2014, 175-176) toteavat, teemoittelun onnistumisen edellytys on teorian ja empirian vuorovaikutus. Pysin noudattamaan Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 143.145) näkemystä siitä, että haastatteluaineistoa ei tule esittää liian yksinkertaisena ja mekaanisena prosessina. Tässä luvussa tarkoitukseni on siis avata teemahaastattelun syvempiä yhteyksiä ja rakentamaan tulkintoja näiden pohjalta.

### 7.1 Kohdeyrityksen kumppanuus nykytasolla

Toivolan (2006, 11-12) mukaan yhteistyön toimivuus edellyttää luottamusta, yhteisiä arvoja ja joustavuutta. Luottamus tuli esille yhtenä yhteisenä tekijänä haastatteluissa. Santalainen (2009, 144) tuo esille kunkin yrityksen keskittymisen ydinosaan ja asiantuntemusta laajennetaan eriasteisen yhteistyön kautta. Ståhle ja Laento (2000, 29-35) tuo esille kolme elementtiä, joihin onnistuneen kumppanuussuhteen rakentaminen perustuu, luottamuksen ollessa yksi niistä. Ståhlen ja Laennon mukaan ei ole kuitenkaan riittävä, että luottamuksen merkitys tiedostetaan, vaan oleellista on miten luottamuksellinen suhde käytännössä rakennetaan.

Teemahaastattelun vastauksien yhteinen piirre oli se, että kumppanuutta pidettiin tärkeänä, mikä on näkemykseni mukaan oleellinen lähtökohta kumppanuuden kehittämiseksi. Kumppanuuden perusedellytyksiä on Toivolan (2006, 18-19) ja Ståhlen ja Laennon (2000, 40-42) mukaan lisäarvon tuottaminen sekä arvomuodostus. Kumppanuustoiminnan tärkeyden nouseminen haastattelussa esille voidaan päätellä kertovan siitä, että kumppanit näkevät mahdollisuuksia hyötyä kumppanuudesta. Kohdeyrityksen voidaan katsoa haastattelujen perusteella olevan haluttu yhteistyökumppani, mikä on näkemykseni mukaan hyvä lähtökohta kumppanuustoiminnan kehittämiseksi.

Haastatteluista kävi ilmi, että roolitukset toimivat pääpiirteittäin hyvin nykymallisessa kumppanuudessa. Kuten Ståhle ja Laento (2000, 67) toteavat, roolitusten tulee olla molemmille osapuolille selkeät, jotta mahdollisia konflikteja voitaisiin välttää. Haastatteluissa tuli yksittäisenä asiana esille toive siitä, että kohdeyrityksen tulee selkeästi roolittaa kumppanuustoiminnan vastuuhenkilöt.

Yhteinen tekijä mikä nousi haastatteluissa esille, oli vuorovaikutuksen merkitys kumppanuuden hoidossa. Samaa asiaa korostaa mm. Kamensky (2015, 19-20, 208) ja Toivola (2006, 98-99) teoksissaan. Vuorovaikutuksen koettu nykytilanne haastateltujen toimesta vaihteli ja osa koki kaipaavansa lisää vuorovaikutteisuutta yhteistyökumppanuuteen.

## **7.2 Yhteistyön kehittäminen kohti syvempää kumppanuutta**

Selkeä yhteinen nimittäjä haastattelujen perusteella koski yhteistyön tiivistämistä ja lisäämistä. Haastateltavien toive syvemmästä ja sitä kautta enemmän töitä tuottavasta kumppanuudesta oli selkeä. Kuten aiemmassa kappaleessa todettiin, kumppanuuden pääpiirteet on todettu toimiviksi, mikä on näkemykseni mukaan lähtökohtaisesti hyvä asia. Kumppanuutta ei kuitenkaan koettu haastateltavien mukaan hyödynnettävän niin paljon kuin kumppani sitä toivoi. Tähän asiaan viittaavat mm. Kamensky (2015, 19-20) sekä Ståhle ja Laento (2000, 40-42), joiden mukaan kumppanuuden perusedellytys on ns. win-win- tilanne. Molempien kumppanuuksien osapuolten tulee siis kokea hyötyvänsä kumppanuudesta, jotta siitä voidaan saada täysi hyöty ja säilyttää luottamus. Myös Santalainen (2009, 147) viittaa teoksessaan molempien osapuolten menestykseen. Santalaisen mukaan odotusten tulee olla yhteensopivia, jotta kumpikaan osapuoli ei pety. Haastattelujen perusteella johtopäätös on, että tähän asiaan kohdeyrityksen tulee kumppanuuden hoidossa keskittyä. Kumppanuustoiminnassa kohdeyrityksen tulee tämän tutkimuksen näkökulmasta miettiä, onko nykyisten kumppaneiden määrä sopiva ja riittääkö nykyiselle kumppanimäärälle riittävästi töitä kumppania kohden. Kumppanuuksien määrään ja valintaan vaikuttaa toki monet muutkin näkökulmat ja tekijät, joihin ei tässä tutkimuksessa perehdytty.

Teemahaastatteluissa osan vastaajien toimesta tuli esille myös kumppanin tahtotila viedä prosesseja ja toimintamalleja eteenpäin. Tämä tarkoittaisi käytännössä lisää valtuuksia ja vastuuta kumppanille mutta samalla myös lisää ja tiiviimpää yhteistyötä. Toivola (2006, 10-15, 57) toteaa kirjassaan yritysten varautuvan toimintaympäristön muutoksiin mm. keskittymällä ydinosaamiseensa. Myös Santalainen (2009, 144) tuo esille kumppanuustoiminnan merkitystä asiantuntemuksen piiriin laajentamisessa. Santalaisen mukaan oleellista on, että yhteistyöhön määritetään tarkat rajat. Kohdeyrityksen tuleekin tämän perusteella pohtia ja miettiä tarkasti, missä tilanteissa se voisi hyötyä kumppanin laajemmista toimintavaltuuksista ja saako kohdeyritys näistä lisäarvoa. Lisäarvo voi olla esimerkiksi haastatteluissa kumppanin esille tuoma prosessien nopeuttaminen. Toisaalta on myös

hyvä tiedostaa, että osa haastateltavista ei ollut ainakaan tämän haastattelun mukaan halukas laajentamaan valtuuksia vaan oli tyytyväinen nykyisiin toimintatapoihin tämän osalta.

### **7.3 Päivittäinen yhteistyö**

Päivittäinen käytännön työssä ja asioiden hoitamisessa tapahtuva yhteistyö ja vuorovaikutus koettiin haastattelujen mukaan pääpiirteittäin toimiviksi. Vastajaat pitivät tärkeänä, että kohdeyrityksen vahinkokäsittelijän tavoittaa tarvittaessa, jotta prosessit etenevät sujuvasti. Aira (2012, 140-144) toteaa teoksessaan yhteistyön toteutuvan nimenomaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja toisaalta vuorovaikutteisen verkoston luovan tuloksia. Myös mm. Stähle ja Laento (2000, 54) tuo esille käytännön työntekijöiden roolin vuorovaikutuksessa. Toivola (2006, 98-99) tuo ilmi vuorovaikutuksen merkityksen luottamuksen rakentamisessa, mikä pohjautuu pitkälti ihmisten samankaltaiseen ajatteluun. Vuorovaikutuksen kohdeyrityksen ja kumppanin välillä käytännön ja päivittäisen työn tasolla voidaan katsoa olevan haastattelun tulosten perusteella hyvällä tasolla. Kuten Kamensky (2015, 208) toteaa, verkoston rakenteessa tulee huolehtia siitä, että oikeat henkilöt kytetään verkostoon. Kohdeyrityksen osalta voidaan haastattelujen perusteella todeta, että yhteistyökumppanin näkökulmasta kohdeyrityksen korvauskäsittelyssä tavoitettavuus ja asiantuntijuus toimii yhteistyökumppanin näkökulmasta riittävällä tasolla. Tähän tulee kohdeyrityksen jatkossakin kiinnittää huomiota ja varmistua siitä, että yhteistyö jatkuu sujuvana tämän osalta.

Haastattelun yhtenä teemana päivittäiseen toimintaan liittyen oli asiakkaiden eli vakuutusosottajien kokema palvelu yhteistyökumppanin näkökulmasta. Näissä vastauksissa esille tuli keskinäisen vuorovaikutuksen (kohdeyrityksen ja kumppanin välillä) lisäksi nopeus sekä asioista informoiminen. Lisäksi esille nousi roolitukset sekä pelisäännöt etenkin isompien vahinkojen hoitamisessa. Stähle ja Laento (2000, 67) toteavatkin teoksessaan, että kumppanusten roolit ovat tärkeää määritellä. Heidän mukaan on tärkeää sopia, mikä on kunkin osapuolen vastuulla. Haastattelussa tuli ilmi, että tietyissä tilanteissa pelisäännöissä ja vastuissa oli ollut epäselvyyksiä kohdeyrityksen kanssa. Nämä olivat kuitenkin yksittäistapauksia.

### **7.4 Päivittäisen yhteistyön kehittäminen**

Santalainen (2009, 145) sekä Stähle ja Laento (2000, 26-28) korostavat jatkuvaa oppimista ja toiminnan kehittämistä yhteistyökumppanuudessa. Haastatteluissa yhteiseksi tekijäksi päivittäisen

toiminnan kehittämisessä kumppanin kanssa nousi tiedottamiseen ja tiedon vaihtoon liittyvät seikat. Kumppanit pitivät tärkeänä kehityskohteena sitä, että kumppani saisi mahdollisimman aikaisessa vaiheessa tarkat tiedot mm. korvauspäätöksestä. Kamensky (2015, 223-225) tuo esille samaiseen aiheeseen liittyen vuorovaikutuksen kehityskohteissa mm. dialogin oikea-aikaisuuden sekä vastavuoroisuuden. Vastavuoroisuudella Kamensky tarkoittaa sitä, että vuorovaikutuksessa tulee ottaa huomioon myös toisen osapuolen näkemys ja etu. On toki huomattava, että vakuutusyhtiön korvauskäsittelyä säätelee monet lait ja asetukset, jonka puitteissa vakuutusyhtiön tulee toimia. Haastattelun tulosten perusteella tässä on kuitenkin kehitettävää ja vaikka asiaan ei suoraan pystyttäisi esimerkiksi lainsäädännöstä johtuen vaikuttamaan, tulisi asia käydä yhteistyön nimissä läpi kumppaneiden kanssa. Tässä korostuu mm. Stählen ja Laennon (2000, 26-28) esiin tuoma tietopääoman merkitys ja jakaminen. Heidän mukaansa mitä avoimemmin ja laajemmin tietoa jaetaan, sitä enemmän lisäarvon mahdollisuudet kasvavat. Vaikka asiaan ei pystyttäisi vaikuttamaan kumppanin toivomalla tavalla, uskon että avoin tiedon jakaminen lisää luottamusta ja ylipäänsä avoimuutta.

Tiedottamisen lisäksi osassa haastatteluissa tuli ilmi kumppanin puolelta heidän vahinkokartoittajan osaaminen ja tietotaito vakuutusyhtiön vakuutusehdoista sekä myös vakuutusyhtiön tahtotila liittyen vahinkokartoituksiin. Samankaltaisen merkityksen tuo esille myös Toivola (2006, 10-15, 57) teoksessaan: Hänen mukaansa ihmisten tulee ajatella samalla tavalla, jotta yhteistyö ja kumppanuus onnistuvat. Aira (2012, 140-144) toteaa, että vaikka verkostomainen toiminta tuo mahdollisuuksia, vaatii se kuitenkin myös resursseja. Konkreettisena kehittämiskohteena haastatteluissa esitettiin yhteistyöpalavereita, mihin otettaisiin mukaan käytännön työtä tekevät ihmiset. Toisaalta haastattelussa tuli esille myös toisenlainen näkökulma, jonka mukaan palavereita on ollut riittävästi. Uskon, että tässä tulee esille kohdeyrityksen eriaisteiset kumppanuudet, mitä on tuotu esille myös Stähle & Laennon (2000, 76-103) teoksessa. Vaikka haastattelun tuloksissa oli eroavaisuuksia yhteistyöpalavereiden tahtotilaan liittyen, pidän tärkeänä että kohdeyritys jatkaa ja kehittää tämän kaltaista vuorovaikutteista toimintaa yhteistyökumppanin kanssa. Mikäli kohdeyritys syventää ja tiivistää kumppanuustoimintaa, tulee kohdeyrityksen huomioida Airan (2012, 140-144) esille tuoma resurssien tarve.

Seuraavassa luvussa tuon esille omaa pohdintaa koko tutkimustyöstäni, sen hyödynnettävyydestä ja mahdollisista jatkotutkimuksista. Kerron myös näkökulmia valitsemieni menetelmien toimivuudesta ja niistä seikoista, mitkä mielestäni on hyvä ottaa huomioon tämänkaltaisessa tutkimuksessa.

## 8 POHDINTA

Laadullisessa tutkimuksessa pohdinta voi olla Tuomen ja Sarajärven (2009, 158) mukaan joustavaa. Ojasalo ym. (2015, 47) tuovat esille kehittämistyön arvioinnissa mm. kehittämistyön suunnittelun, tavoitteiden selkeyden ja niiden saavuttamisen, menetelmien ja toiminnan johdonmukaisuuden arvioinnin. Alasuutari (2011, 277) toteaa tutkimuksessa saatujen vastauksien herättävän yleensä aina uusia kysymyksiä, joten yhden tutkimuksen loppu voi olla toisen tutkimuksen alku.

Tässä luvussa tuon esille pohdintaani niin tutkimustuloksista, niiden hyödynnettävyydestä kuin tutkimuksestani kokonaisuudessa. Lisäksi pohdin tutkimuksessa käyttämiäni menetelmiä ja esille nousseita jatkotutkimuksen aiheita.

### 8.1 Pohdintaa tutkimustuloksista

Tutkimukseni tarkoituksena oli antaa vastaus tutkimusongelmaan kohdeyrityksen kumppanuustoiminnasta ja sen kehittamisestä yhteistyökumppanin näkökulmasta. Jaottelen tässä osiossa pohdinnan kahteen eri osa-alueeseen tutkimuskysymyksiä mukaan, joista ensimmäinen käsittelee yhteistyökumppanuusasiaa kokonaisuudessaan ja toinen päivittäistä yhteistyötä ja sen kehittämistä.

Vaikka tämä tutkimus koskee rajattua kumppanuustoiminnan osa-aluetta niin uskon, että tämän tutkimuksen pohdinnan tuloksia voidaan soveltuvin osin hyödyntää myös muissakin yhteistyökumppanuuksissa. Tämä liittyy myös luotettavuuden arviointiin, missä tulee pohdittavaksi tulosten siirrettävyys toiseen kontekstiin (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 138-141). Perustelen tätä sillä, että niin teoriassa kuin tekemässäni haastatteluissa korostui samat seikat, mm. vuorovaikutuksen ja luottamuksen merkitys. Uskon, että kumppanuustoimintaan pätee tietyt lainalaisuudet riippumatta toimialasta. Tutkimuksen luotettavuutta on taustoitettu ja pohdittu tarkemmin luvussa 5.5.

#### 8.1.1 Pohdintaa kohdeyrityksen kumppanuustoiminnasta

Teemahaastattelun vastauksista ja tutkimukseni johtopäätöksistä käy ilmi, että kohdeyrityksen yhteistyökumppanit kokivat yhteistyön pääpiirteittäin hyvänä. Pidän tärkeänä, että yhteistyökumppanit



ovat tämän tutkimuksen mukaan kiinnostuneita ja halukkaita tekemään ja kehittämään yhteistyötä kohdeyrityksen kanssa. Tämä luo mielestäni merkittävän pohjan kumppanuustoiminnan kehittämiseksi ja mahdollisesti sen syventämiseksi. Niin kumppanuustoiminnassa kuin päivittäisessä tekemisessä korostui vuorovaikutuksen merkitys. Samainen merkitys tuotiin esille myös kirjallisuudessa.

Haastatteluissa tuli esille myös luottamus ja sen merkitys kumppanuustoiminnalle. Luottamusta pidettiin tärkeänä toimivalle kumppanuussuhteelle, mikä vastaa vuorovaikutuksen tavoin kirjallisuudessa esitettyjä yhteistyökumppanuuden peruspilareita. Johtopäätöksissä esitetty kehittämisenäkökulma liittyi yhteistyökumppanuuden syventämiseen ja tiivistämiseen. Lähes poikkeuksetta haastatteluissa tuli esille, että yhteistyötä kohdeyrityksen kanssa voisi olla lisää. Tämän tutkimuksen näkökulmasta katsoen ja tuloksiin perustuen kohdeyrityksen tulee mielestäni kumppanuustoiminnassa miettiä, onko nykyinen kumppanien määrä sopiva. Kuten kirjallisuudessa on esitetty, kumppanuustoiminnassa molempien osapuolten tulee kokea hyötyvänsä kumppanuudesta (win-win-tilanne). Mikäli toinen osapuoli kokee että tähän ei päästä, vaikuttaa tämä varmasti luottamukseen ja sitä kautta koko kumppanuustoimintaan.

Haastattelun tuloksia analysoidessani tulin siihen tulokseen, että yhteistyökumppanuuden ja sen toimivuuden tänä päivänä olisi voinut haastattelutilanteessa jakaa kahteen osa-alueeseen. Ensimmäinen selkeästi erottunut osa-alue oli vuorovaikutukseen liittyvä, eli henkilöiden välillä tapahtuva kommunikaatio. Toisena osa-alueena erotan itse kumppanuuteen liittyvät seikat, esimerkiksi tuloksissa ja johtopäätöksissä esille tuotu syvämpi ja tiiviimpi kumppanuus.

Tutkimuksen tuloksiin pohjautuen voidaan mielestäni perustellusti kysyä, onko kumppanuus riittävän hyvällä tasolla, mikäli kumppanuuden toinen osapuoli kokee että kohdeyrityksellä on liikaa yhteistyökumppaneita? Toisaalta voidaan myös perustellusti miettiä, onko kyse epäselvistä kumppanuuden odotusarvoista? Koska yhteistyökumppanuuden on todettu toimivan pääpiirteittäin, koen että odotusarvoista keskustelemalla yhteistyössä kumppanin kanssa tähän asiaan pystytään vaikuttamaan. Uskon, että hyvällä ja toimivalla vuorovaikutuksella pystytään paikkaamaan mahdollisia muita puutteita kumppanuustoiminnassa. On myös muistettava, että tämä tutkimus on vain yksi näkökulma kumppanuustoimintaan. Pelkästään tämän tutkimuksen näkökulman perusteella kohdeyritys ei voi päättää esimerkiksi kumppanuuksien määrästä, vaan siihen vaikuttaa moni muu asia, pelkästään jo maantieteelliset seikat. Mielestäni edellä mainittu korostaa entisestään vuorovaikutuksen merkitystä kumppanuuksien johtamisessa ja kehittämisessä.

Tulosten valossa kohdeyrityksen tulee mielestäni myös pohtia, kuinka syvää kumppanuutta se tavoittelee ja mitä lisäarvoa yhteistyökumppani voisi tarjota. Haastatteluissa kävi ilmi, että osa nykyisistä kumppaneista olisi valmis tekemään enemmän niitä tehtäviä, mitä kohdeyritys itse tekee tällä hetkellä. Uskon, että tämä on monitahoinen kokonaisuus, johon vaikuttaa moni muukin tekijä. Toisaalta haastatteluissa tuotiin esille, että laajempia toimintavaltuuksia muiden vakuutusyhtiöiden kanssa on jo kumppaneilla käytössä, joten hyväksi todettujen mallien kehittäminen kohdeyrityksen tarpeita vastaaviksi voisi tuoda lisäarvoa kumppanuustoiminnasta.

Kokonaisuudessaan haastattelujen perusteella kohdeyrityksen kumppanuustoiminnasta jäi yhteistyökumppanien perusteella positiivinen kuva. On mielestäni hyvä muistaa, että perusasioilla ja pienillä teoilla, kuten kumppanuuksista vastuussa olevien henkilöiden tietoon tuomisella ja osapuolten roolituksilla on merkitystä, kun asiaa katsotaan yhteistyökumppanin näkökulmasta. Avoin vuorovaikutus ja molemminpuolinen kumppanuuden odotusarvojen tietoon tuominen on tämän tutkimuksen mukaan tärkeässä roolissa.

### **8.1.2 Pohdintaa päivittäisestä yhteistyöstä ja sen kehittämisestä**

Tämän tutkimuksen teoriaosiossa on tuotu useamman eri lähteen kautta tietoon näkemys siitä, että kumppanuudessa iso ja jopa ratkaiseva merkitys on päivittäisellä käytännön yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella. Tämä vuorovaikutus tapahtuu yksittäisten ihmisten kautta, joita kohdeyrityksessä on pääasiassa korvauskäsittelijät ja yhteistyökumppanien puolelta kartoittajat. Tämä vuorovaikutus on tutkimuksen haastattelujen perusteella toimivaa ja haastatteluissa tulikin ilmi, että kyseinen osa-alue toimii kohdeyrityksessä paremmin kuin muissa vastaavan toimialan yrityksissä. Päivittäisen vuorovaikutuksen merkitystä koko kumppanuustoiminnalle ei voine korostaa liikaa. Kohdeyrityksen on hyvä vähintäänkin pitää nykykäytäntö ja varmistua siitä, että tavoitettavuus, asiantuntijuus sekä päivittäinen yhteistyö säilyvät vähintäänkin nykyisellään.

Päivittäinen yhteistyö koettiin siis valtaosin toimivaksi. Yksittäisinä kehittämiskohteita tuli esille, joille yhteinen nimittäjä löytyy tiedottamisesta ja osapuolten informoisesta. Haastateltavat nostivat nämä seikat myös merkittävänä tekijänä loppuasiakkaan (vakuutuksenottajan) kokeman palvelun laadun määrittäjänä. Haastatteluissa tuli esille myös yhteistyökumppanuuden osapuolten pelisääntöjen merkitys.

Kuten jo kohdassa 8.1.1 totesin, vuorovaikutus on käsitteenä hyvin laaja ja moniulotteinen. Tutkimukseni tuloksissa on useaan otteeseen tuotu ilmi, että vuorovaikutus kohdeyrityksen kanssa koettiin hyväksi. Toisaalta kuitenkin kehittämiskohdat liittyvät tavalla tai toisella vuorovaikutukseen, esimerkiksi päivittäisessä yhteistyössä esiin tullut tiedonvaihto. Koen, että tämä tutkimukseni vahvistaa entisestään vuorovaikutuksen merkitystä yhteistyön rakentamisessa ja hoitamisessa, samaa asiaa siis mitä kirjallisuudessa on tuotu esille. Toivon, että tutkimukseni konkretisoi vuorovaikutuksen merkityksen kumppanuusasioiden hoitamisessa. Tämä ei ole yksin kumppanuudesta vastaavan henkilön tehtävää, vaan koskettaa jokaista korvauskäsittelijää.

Yhteinen piirre tuloksissa oli se, että yhteistyökumppanit toivoivat kohdeyrityksen puolelta lisää tietoa vahinkoasioiden yksityiskohdista. Näillä tarkoitetaan tietoa vakuutusyhtiön korvauspäätöksestä mm. ikävähennyksien osalta. Kun asettaa itsensä yhteistyökumppanin rooliin, on tämä kehitystoive ymmärrettävä. Tämä helpottaisi varmasti asian hoitamista etenkin vakuutusnottajan suuntaan ja vähentäisi riskiä mm. väärinkäsityksistä. Kun asiaa katsotaan vakuutusyhtiön kannalta, tulee korvauskäsittelyssä noudattaa tarkasti lakia ja asetuksia sekä varmistaa vakuutusnottajan lain tarjoama tietosuoja. Kyseinen kehittämistoive on kuitenkin mielestäni sellainen, mikä kohdeyrityksen olisi hyvä selvittää ja miettiä löytyisikö siihen ratkaisua. Viestinnän ja tiedottamisen lisääminen voisi osaltaan sujuvoittaa koko korvauskäsittelyprosessia. Uskon, että kaikkien osapuolten etu olisi se, että tiedottaminen ja viestinvaihto hoituisi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja mahdollisimman laajana ja oikean sisältöisenä.

Tutkimukseni teoriaosiossa tuli esille tiedonvaihdon merkitys kumppanuustoiminnassa. Mielestäni oleellinen tähän asiaan kytkeytyvä seikka oli haastatteluissa esille tullut toive käytännön työtä tekevien eli kartoittajien koulutus mm. vakuutusehdoista. On toki huomattava, että tässä asiassa haastateltavien näkemykset poikkesivat hieman toisistaan. Se, mistä tämä eroavaisuus johtuu, jäi epäselväksi. Yksi mahdollinen selittävä tekijä on, että yhteistyötä on tehty toisen kumppanin kanssa enemmän kuin toisen kanssa. Pidän kuitenkin oleellisena sitä, että kaikki haastateltavat korostivat vuorovaikutuksen merkitystä. Tämän vuoksi suosittelen, että kohdeyritys pohtisi tämän kehittämisajatuksen toteuttamista. Kartoittajien tiedon lisääminen ja vahinkoprosessin hoidon ymmärtäminen helpottaisi omalta osaltaan heidän työtään. Tietopääoman jakamisesta hyötyisi näkemykseni mukaan myös vastavuoroisesti vakuutusyhtiön korvauskäsittelijät.

Päivittäinen vuorovaikutus koetaan siis kumppaneitten näkökulmasta toimivaksi, mutta kehitettäviäkin osa-alueita löytyy. Kokonaisuudessaan pidän tutkimukseni tuloksia positiivisina ja kuten jo

aiemmin todettu, kohdeyrityksen kumppanuustoiminnan kehittämisen kannalta näen siinä paljon mahdollisuuksia. Se, että vuorovaikutus ja luottamus ovat hyvällä tasolla, on tärkeää, mutta tärkeää on myös toiminnan kehittäminen. Siihen mielestäni viittaa kumppanien haastatteluissa esiintuomat kehitysehdotukset; tämä osoittaa, että kumppani on yhteistyössä tosissaan ja haluaa myös kehittää toimintaa eteenpäin, ei vain pysyä nykymallissa ja odota valmiita vastauksia.

## **8.2 Tutkimuksessa käytettyjen menetelmien toimivuus**

Tutkimukseni alkuvaiheessa perehdyin kirjallisuuteen sekä vastaavista aiheista tehtyihin tutkimuksiin. Teemahaastattelun aiheet pohjautuivat teoreettiseen viitekehykseen, mihin pyrin tiivistämään oleelliset asiat tutkimukseni näkökulmasta. Tein tietoisin rajauksin siinä, etten lähtenyt ottamaan mukaan mm. kumppanuuden strategisia näkökulmia vaan halusin keskittyä tutkimuksessani ainoastaan yhteistyökumppanien näkökulmaan. Halusin tuoda tutkimuksessani mahdollisimman laajasti esille menetelmiäni ja perusteluita niiden valinnoille.

Kuten tutkimusmenetelmäosiossa käy ilmi, haastattelun etuina voidaan pitää mm. sen joustavuutta sekä haastattelun tuomaa mahdollisuutta suunnata sitä oleellisiin ja merkittäviin seikkoihin (Hirsjärvi ja Hurme, 2008, 34-35). Vaikka haastatteluni aiheet oli teemoiteltu, eteni haastattelutilanteet teemoittain vaihtelevassa järjestyksessä. Varmistin kuitenkin, että jokaisen teeman pääasiat tuli käytyä läpi. Pidän tärkeänä, että käytössäni oli tukilista kysymyksistä ja asioista, vaikkakin kokeemukseeni pohjautuen aihealue oli tuttua ja pystyin sen perusteella johtamaan keskustelua haluaamani suuntaan. Koen, että teemahaastattelu oli tähän tarkoitukseen ja tutkimukseen hyvä keino päästä esille tulleissa asioissa tarpeeksi syvälle ja oleellisiin kehittämistarpeisiin kiinni. Pidän myös erityisen tärkeänä, että haastateltavat saivat kysymykset etukäteen pohdittavaksi. Tästä oli iso hyöty itse haastattelutilanteeseen.

Haastattelutilanteet sujuivat pääosin ennalta pohtimani suunnitelman mukaan. Tämän tutkimuksen ja kokemukseni perusteella pidän tärkeänä, että teemahaastattelut voidaan tehdä kasvoitusten. Tällöin korostuu mm. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 23-24) esille tuoma suoran vuorovaikutuksen mahdollisuus. Tähän ei ikävä kyllä ollut mahdollisuutta yhden yhteistyökumppanin kanssa, jonka kanssa haastattelu toteutettiin puhelimesta. Vaikka koen että puhelimesta toteutettu haastattelu

ei vastaa kasvokkain tapahtuvaa haastattelua, haluan kuitenkin ajatella asiaa oppimiseni näkökulmasta. Koen, että puhelimestakin toteutettu haastattelu lisäsi omaa osaamistani teemahaastattelun toteuttajana.

Ensimmäistä kertaa varsinaisen teemahaastattelun tekijänä koin haasteena hyvin paljon tietoa sisältäneiden haastattelujen tulosten tiivistämisen olennaiseen sekä analysoinnin. Samaa haastetta tuo ilmi mm. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 35). Analysoinnissani pyrin pelkistämään haastatteluissa esille tulleita seikkoja teemoihin ja kokeilin myös tyypittelyä. Jälkikäteen ja myös tuloksien valossa pohdin, että teemahaastattelun aiheet olisivat voineet olla vieläkin suppeammat. Tällöin olisi voinut olla mahdollisuuksia päästä tietystä valitussa asiassa vielä syvemmälle, mutta toisaalta tällöin en olisi saanut niin laaja-alaisia kehittämisenäkökulmia.

### **8.3 Jatkotutkimuksen aiheita**

Tutkimukseni yksi oleellinen osa-alue on vuorovaikutus. Koen, että tähän liittyen olisi mielenkiintoista tehdä jatkotutkimus kumppanuustoimintaan liittyen. Vuorovaikutuksesta ja siihen liittyvistä osa-alueista löytyy kirjallisuudesta hyvin paljon syvällistä tietoa, mikä voisi tuoda lisäarvoa ja kehitettäviä seikkoja yhteistyökumppanuuksiinkin liittyen. Vaikka vuorovaikutuksen koettiin toimivan tämän tutkimukseni tuloksien valossa, löytyi sen tiimoilta myös kehitettävää.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe liittyy mielestäni yhteistyökumppanuuden syventämiseen ja kumppaneiden valtuuksien lisäämiseen. Tutkimuksessani kävi ilmi, että osa kumppaneista oli halukkaita syvempään yhteistyöhön, mikä voisi tuoda lisäarvoa kohdeyrityksen korvaustoiminnolle. Tähän liittyy useita eri näkökulmia, joiden merkitystä voisi tutkimuksella pohtia. Toisaalta tutkimus voisi liittyä myös uuden toimintatavan käyttöönottoon ja sen tulosten ja vaikutteiden seurantaan.

Jatkotutkimuksen aiheena haluan myös tuoda esille yhteistyökumppanuuksien tiivistämisen pienemmälle kumppanimäärälle. Mikäli kohdeyritys päätyisi keskittämään kumppanuustoimintaa pienemmälle määrälle kumppaneita, voisi vastaavan haastattelututkimuksen toteuttaa tietyn ajan päästä. Tällöin voisi selvittää miten yhteistyökumppaneiden määrän vähentäminen on näkynyt käytännön päivittäisessä toiminnassa, mm. vuorovaikutuksen ja oppimisen kannalta.

## 8.4 Loppusanat

Kokonaisuudessaan koen, että tutkimusprosessini on ollut mielenkiintoinen, haastava ja opettava kokemus. Toivon että jokainen lukija, niin työyhteisöni kuin sen ulkopuolisetkin, voivat ottaa tutkimuksestani näkemyksiä ja havaintoja pohdittavakseen.

Haluan kiittää työnantajaani ja esimiestäni, joka mahdollisti tämän työn tekemisen. Suuri kiitos kuuluu myös perheelleni, vaimolleni ja lapsilleni, jotka ovat kärsivällisesti illasta ja viikonlopusta toiseen antanut aikaa tutkimukseni tekemiseen. Kiitän myös tutkimukseni ohjaajaa, jolta olen saanut tarvittavaa tukea, apua ja kannustusta työni eteenpäin viemisessä.

Tutkimukseni haluan päättää mielenkiintoisen kirjan kirjoittajan sanoihin. Allaoleva lainaus pätee mielestäni erinomaisen hyvin niin kumppanuustoimintaan kuin jokapäiväiseen elämäämme, oli sitten kyse työstä tai perhe-elämästä:

”Jos luottamus ja kunnioitus toisia kohtaan puuttuvat, vuorovaikutustaidot eivät voi kehittyä”. (Kamensky, 2015, 225)

## LÄHTEET

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylä University Printing House.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum Media Oy.

Nissinen V., Anttalainen J. & Kauppinen R. 2008. Sovella Syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy.

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu ja toiminta. Talentum Media Oy.

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. Talentum Media Oy.

Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WS Bookwell Oy.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisssessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampereen Yliopistopaino Oy.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys, strategiana kumppanuus. Edita Publishing Oy.

Torkkola, S. 2017. Lean, Asiantuntijatyön johtamisessa. Alma Talent, Helsinki.

Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Werner Söderström Osakeyhtiö.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jouni Tuomi, Anneli Sarajärvi ja Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Sähköiset lähteet:

Akhavan P., Barak S., Maghsoudlou H. & Antucheviciene J. 2014. FQSPM-Swot for strategic alliance planning and partner selection: Case Study on a holding car manufacturer company. <https://journals.vgtu.lt/index.php/TEDE/article/view/1048/811>, viitattu 26.10.2018.

Keisala, K. 2017. Millaista on hyvä vuorovaikutus. Blogikirjoitus vuorovaikutuksesta. <https://vsj.fi/hyva-vuorovaikutus-perustuu-dialogille/>, viitattu 8.11.2018.

Kohdeyrityksen sisäinen intranet, viitattu 29.9.2018.

Kolehmainen, A. Tarjouskilpailu tympii yrityksii. 2012. Talentum lehtiarkisto. <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=2497017>, viitattu 1.11.2018.

Rautiainen, M. 2018. Meissä jokaisessa asuu pieni asiantuntija. Talentum lehtiarkisto. <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=200695264>. Viitattu 8.11.2018.

Salimova T., Vatolkina N. & Makolov V. 2014. Strategic Partnership: Potential for ensuring the university sustainable development. <http://www.qip-journal.eu/index.php/QIP/article/view/320/281>, viitattu 25.10.2018.

Tanskanen I. & Nenonen S. 2009. Muutos, verkot ja verkostot. Oppivan työyhteisön solmukohdissa. Turun ammattikorkeakoulu. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522160973.pdf>, viitattu 4.11.2018.



Tuntematon. 2018. Julkaistu Markkinointi&Mainonta 20.4.2018. Aika ottaa empatia vakavasti. Talentum lehtiarkisto. <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=200891030>, Viitattu 4.11.2018.

Useita tekijöitä. Oivallus, loppuraportti, Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. [https://ek.fi/wp-content/uploads/Oivallus\\_loppuraportti.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/Oivallus_loppuraportti.pdf), viitattu 3.11.2018.

Vihma, P. Kaikki etsivät kumppaneita. 2005. Talentum lehtiarkisto. <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=683167>, viitattu 31.10.2018.

Hyvä yhteistyökumppanimme

27.9.2018

Teen ylempään ammattikorkeakoulututkintoon liittyvää kehittämistyötä kosteuskartoituskumppanuuksista. Tutkimukseni jakaantuu kahteen eri osa-alueeseen, toinen koskee yhteistyökumppanuutta yleisellä tasolla ja toinen käytännön tekemisen tasolla. Pyydän, että voisimme käydä näitä asioita läpi n. 1 tunnin kestoisessa haastattelussa.

Tutkimuksen tuloksia tullaan käyttämään kumppanuustoiminnan ja korvauskäsittelytyön kehittämisessä ja myös julkaistavassa kehittämistyössä. Haastattelu ja tulokset tullaan käsittelemään nimettöminä siten, että vastauksista ei pysty päättämään yksittäistä vastaajaa. Haastattelutilanteessa läsnä on edustajana allekirjoittanut tutkimuksen tekijä.

Tämän viestin liitteenä on 10 kysymystä eri osa-alueelta, joita pyydän miettimään etukäteen ennen haastattelua. Voitte käydä kysymyksiä läpi yrityksessänne ja kirjata ylös esiin tulevia seikkoja. Pohtikaa myös muita mahdollisia yhteistyöhön liittyviä kehittämisehdotuksia.

Pyydän lisäksi, että pohtiessanne vastauksia ajattelette nimenomaan organisaation toimintaa, vaikkakin toimisitte valtakunnallisesti. toiminta-alue rajoittuu

Toivon, että suhtaudutte haastatteluun ja sitä myöten yhteistyön kehittämiseen myönteisesti.

Lisätietoa tutkimuksesta suoraan minulta tai

Ystävällisin terveisin

Eero Juola

### Haastattelun runko

Pohtikaa ja kirjatkaa tärkeimpiä seikkoja valmiiksi ylös, jotta nämä asiat muistuvat mieleen haastattelussa. On myös suotavaa että tuotte esille muita mahdollisia kehittämiskohteita tai ajatuksia.

### Kumppanuus nykytasolla

Miten koette kumppanuuden \_\_\_\_\_ kanssa? (Esimerkiksi saadaanko kumppanuudesta lisäarvoa, onko kumppanuus molemminpuolista ja innovatiivista)

Mikä merkitys \_\_\_\_\_ kumppanuudella on yrityksellenne?

### Toiminnan kehittäminen kohti strategista kumppanuutta

Miten yhteistyötä voisi syventää ja mitä tämä mielestänne edellyttäisi \_\_\_\_\_ i?

Mitä tämä edellyttäisi yritykseltänne, onko nykyvalmiudet/tahtotila riittävät?

Mitä \_\_\_\_\_ hyötyisi syvemmästä strategisesta kumppanuudesta yrityksenne kanssa?

### Päivittäinen yhteistyö nykytasolla

Miten koette toimeksiannot, liittykö niihin epäselvyyttä ja onko \_\_\_\_\_ viiveet/tarpeet riittävän hyvin tiedossa? Onko esimerkiksi toimintavaltuuttenne mielestänne riittävät?

Miten koette korvauskäsittelyn seuraavat osa-alueet:

- tavoitettavuus?
- reagointiaika/viiveet?
- saako korvauskäsittelystä riittävät ja selkeät toimintaohjeet vaadittaviin toimiin?

Miten vahinkoasiakkaiden kokonaispalvelu ( \_\_\_\_\_ ja yrityksenne tuottama palvelu kokonaisuudessaan) toimii mielestänne tällä hetkellä?

### Toiminnan ja yhteistyön kehittäminen päivittäisen toiminnan näkökulmasta

Mitä päivittäisessä vahinkojen käsittelyssä voitaisiin tehdä paremmin, jotta yhteistyö olisi sujuvampaa?

Mitä \_\_\_\_\_ voisi mielestänne tehdä parantaakseen vahinkoasiakkaan kokemaa asiakaskokemusta? Voisiko Teiltä kumppanina löytyä tähän ratkaisu?