



INNOVOINTIPALVELUN MARKKINA- KARTOITUS JÄMSÄN SEUDULLA

Case 24 h palvelutuote

Lauri-Kristian Suovanen

**Opinnäytetyö
Maaliskuu 2009**

Liiketalous



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**

Tekijä(t) SUOVANEN, Lauri-Kristian	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 39	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi Innovointipalvelun markkinakartoitus Jämsän seudulla: Case 24 h palvelutuote		
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn ohjaaja(t) HAKKARAINEN, Sinikka		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jämsänkosken Tiimiakatemia		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tehtävänä oli selvittää Jämsän seudun pienten ja keskisuurten yritysten mielipiteitä 24 h palvelutuotteen hyödyllisyydestä niiden yritystoiminnalle. Lisäksi tutkimuksella haluttiin kartoittaa se, millä keinoin Jämsän seudun pk-yritykset odottavat Jämsänkosken Tiimiakatemia viestivän 24 h palvelutuotteesta ja miten nopeasti yritykset haluavat saada käyttöönsä 24 h palvelutuotteen.</p> <p>Tutkimus suoritettiin laadullisella tutkimusotteella ja aineistonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelu. Kohdejoukkona oli seitsemän aiemmin 24 h palvelutuotetta käyttänyttä yritystä. Haastatellut yritykset valittiin edustamaan mahdollisimman monipuolisesti eri toimialoja.</p> <p>Haastatellut yrittäjät pitävät 24 h palvelutuotteen parhaimpina ominaisuuksina palvelun nopeutta, tuoreita innovatiivisia näkemyksiä ja opiskelijoiden näkökulmaa yritysten ongelmiin. Yritykset ovat kokeneet saavansa 24 h palvelutuotteella tavallisista poikkeavia ratkaisuja ja olleet tyytyväisiä siihen, että totunnaisia ratkaisuja valmiilla tuotoksilla on kyseenalaistettu.</p> <p>24 h palvelutuotetta ei ole koskaan aiemmin markkinoitu ja ulkoinen viestintä siitä on ollut niukkaa. Yhdessä tehdyistä haastatteluista 24 h palvelutuote innovaatiomuotona asetettiin kyseenalaiseksi muotonsa puolesta. 24 h palvelutuotteella on vuosien historia takanaan, mutta se on palvelutuotteena edelleen muotoutumaton. 24 h palvelutuotteen tuotteistamisen myötä on mahdollista laatia omakohtainen laatujärjestelmä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Innovointi, palvelu, asiantuntijapalvelut, asiantuntijapalvelujen markkinointi, laatu		
Muut tiedot		

Author(s) SUOVANEN, Lauri-Kristian	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 39	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title MARKET STUDY FOR INNOVATION SERVICE IN JÄMSÄ REGION Case: 24 h Service Product		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) HAKKARAINEN, Sinikka		
Assigned by JAMK University of Applied Sciences, Jämsänkoski Team Academy		
Abstract <p>The purpose of this thesis is to study entrepreneur opinions about the usability of a 24 h service product for their activities in the Jämsä region. In addition, the research was focused on the communication between entrepreneurs in Jämsä and Jämsänkoski Team Academy. The purpose was also to find out how quickly Jämsänkoski Team Academy can response to given commissions as well as execute them.</p> <p>The research was carried out by using a qualitative type of research. The method was the theme interview. Seven companies were chosen because of their earlier experiences of the 24 h service product. The interviewed companies were selected to represent widely different areas of business life.</p> <p>The best characteristics of the 24 h service product according to the interviewed entrepreneurs were efficiency in performing results, innovative and fresh views as well as contribution of students. A lot of appreciation was given to exceptional choices and alternative solutions than what they are accustomed to have.</p> <p>The 24 h service product has not been promoted much. One of the interviewed entrepreneurs mentioned that the 24 h service product is still unshaped. The 24 h service product is incomplete, though it has a history. Branding the 24 h service product would help to give permanent form and quality promise to the customers.</p>		
Keywords Innovations, services, quality, consultant services, marketing		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	3
2 TUTKIMUKSEN TAUSTA.....	4
2.1 Tutkimustehtävä.....	4
2.2 Tutkimusmenetelmä.....	5
2.3 Kohderyhmä	5
2.4 Työn rakenne.....	6
3 INNOVATIIVISUUS JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	7
3.1 Innovatiivisuus ja innovaatioiden synty	7
3.2 Tietopääoma	8
3.3 Muutos, jatkuva oppiminen ja uudistuminen	9
4 PALVELU JA PALVELUN LUONNE.....	10
4.1 Mitä palvelu on?	10
4.2 Palvelukokemus.....	11
4.3 Palveluorganisaatiot ja asiantuntijapalvelun luonne.....	12
4.4 Onko asiantuntijapalvelusta mahdollista antaa takuu?	13
4.4.1 Laatu	13
4.4.2 Luottamus	15
4.4.3 Palvelulupaus.....	15
5 ASiantuntijapalvelujen MARKKINOINTI	17
5.1 Miksi asiantuntijapalveluja markkinoidaan?	17
5.2 Markkinointisuunnitelman tarve ja laatiminen	17
5.3 4P-malli.....	18
5.4 Differointi.....	20
6 TOIMINNALLINEN VIITEKEHYS	21
6.1 Jämsän seutu	21
6.2 Tiimiakatemiametodi	21

7 TUTKIMUSTULOKSET	22
7.1 Tulosten käsittely ja analysointi	22
7.2 Haastattelun tulokset	23
7.2.1 Yritysten taustatiedot.....	23
7.2.2 Yhteistyö JAMKin/Jämsänkosken Tiimiakatemia ja yritysten välillä	24
7.2.3 Ongelmatilanteiden ratkaiseminen yrityksissä ja yritysten tarve ulkopuoliselle avulle	24
7.2.4 Yritysten tyytyväisyys 24 h innovointitiimin toiminnalle.....	27
7.2.5 Kehittämissuhteet.....	30
8 POHDINTA JA KEHITTÄMINEN	32
8.1 Yhteenveto tutkimustuloksista	32
8.2 Kehittämissuhteita.....	32
8.2.1 Laaja-alainen kehitysympäristö innovoinnille	32
8.2.2 Tuotteistaminen ja laadun kehittäminen	33
8.2.3 Markkinointi ja viestintä	34
8.3 Tutkimuksen kriittinen analysointi	34
8.4 Jatkotutkimusehdotukset	35
LIITTEET	38
LIITE 1 Haastattelulomake 24 h palvelutuotteen kysynnän selvittämisestä Jämsän seudulla.....	38

1 JOHDANTO

Havahdumme usein siihen, että tänään saatu tieto voi olla huomenna vanhaa. Menestyminen työyhteisöissä vaatii jatkuvaa kouluttautumista, osaamisen kehittämistä ja tietämyksen päivittämistä. Yritysmaailmassa kilpailu on tätäkin haasteellisempaa. Älykkäässä ja oppivassa organisaatiossa puhutaan paljon uudistumiskyvystä, mutta ylivoima kuvastaa vielä paremmin sitä, mitkä tekijät vaikuttavat siihen että huipulla pysytään. Menestyvän huippuyrityksen pitää nähdä aina sekä kuluttajaa että kilpailijaa kauemmas. Ihmiset eivät tarvitse matkapuhelimia tai Internetiä 1990-luvun alussa eikä niitä ole lähdetty toteuttamaan asiakkaiden tarpeiden pohjalta. Pitää ymmärtää, että ”vain ne yritykset tulevat menestymään, jotka kykenevät luomaan tulevaisuutta ja herättämään siihen liittyviä tarpeita”. (Stähle & Laento 2000, 17.)

Jyväskylän ammattikorkeakouluun kuuluvalla Jämsänkosken Tiimiakatemiolla sovelletaan Tiimiakatemiametodia, joka on lehtori Johannes Partasen kehittämä. Liiketalouden opintojen loppuvaiheessa Tiimiakatemian opiskelijat muodostavat 24 h tiimin, jolla he kehittävät toimeksiantajan ongelmalle tai kehittämiskohteelle ratkaisun.

24 h on Jyväskylän ammattikorkeakoulussa käytössä oleva loppukoe, jolla mitataan tiimien ja osuuskuntien liiketaloudellista osaamista. 24 h:n aikana on tarkoitus tuottaa aihetta koskeva raportti, josta ilmenee ongelman ratkaisu heijastamalla ongelman ratkaisua teoreettiseen viitekehykseen. 24 h tulee suorittaa liiketalouden opintojen viimeisenä vuonna ennen valmistumista.

Jämsänkosken Tiimiakatemiolla toimivat tiimit ja osuuskunnat harjoittelevat jo aiemmin 12 h:n muodossa, joka on idealtaan 24 h:ta vastaava ja toimii orientaationa tulevaan koitokseen. Yrittäjät odottavat tiimien innovoinnilla saavansa uusia ideoita, joita voi soveltaa käytännössä. Toimeksiantajan pitää laatia selkeä toimeksianto, josta ilmenee mitä hän toimeksiannollaan haluaa saada. Toimeksiannot ovat liittyneet mm. yritysten markkinointiin tai yritysten laajentamiseen, joista on tiimi valmistanut tuotoksen. Perusteellisella toimeksiannolla on merkitys siihen, että tiimi lähtee ratkomaan ongelmaa toimeksiantajan

haluamaan suuntaan. Tuotoksen onnistumiseen myötävaikuttaa toimeksiantajan aktiivinen rooli toimeksiannosta toimeksiannon purkutilaisuuteen.

Ruotsalainen innovaatioprofessori Kaj Mickos on keksinyt menetelmän kehittää ideoita tuotteiksi ja palveluiksi tehokkaasti. Tätä kutsutaan ”innovaatiotehtaaksi”. Mickosin ideoita on kokeiltu myös Suomessa, Espoon Hanasaarella 72 H Race to Innovation tapahtumassa. 72 tunnin tuloksena syntyi 80 uutuustutkimusta, 30 prototyyppiä, 24 patentointikelpoista innovaatiota joista työstettiin 18 patenttihakemusta. Tapahtumassa sai tämän lisäksi alkunsa kolme uutta yritystä ja ensimmäinen innovaatio kaupattiin alle vuorokaudessa. Mickosin konseptia on Suomen ja Ruotsin lisäksi toteutettu Kiinassa. (Suomen Yrittäjäsanomat, N:o 8/2008, 18.)

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, minkälaiset markkinat 24 h palvelutuotteella on Jämsän seudulla ja onko siitä pk-yritysten toiminnan tehostamisen apuvälineeksi.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTA

2.1 Tutkimustehtävä

24 h tiimien muodossa olevaa kehitystoimintaa on harjoitettu Jyväskylän ammattikorkeakoulussa, Jämsänkosken Tiimiakatemiolla vuodesta 2000 lähtien. Toimeksiannot on useimmin saatu Jämsän seudun yrittäjiltä, jotka ovat kovanneet apua yritystoimintansa kehittämiseen ja tehostamiseen. (Halttunen 2007, 361.)

Jämsänkosken Tiimiakatemia haluaa kehittää 24 h palvelutuotteesta toimivan yritystoiminnan kehittämistyökalun Jämsän seudun pienille ja keskisuurille yrityksille. Toimeksiantaja haluaa tutkimuksen avulla selvittää Jämsän alueen pk-yritysten mielipiteen tuotteen käyttökelpoisuudesta heidän toiminnalleen. Tutkimuksen tarkoituksena yleisesti ottaen pidetään neljää tekijää. Tutkimus voi olla kartoittava, kuvaileva, selittävä tai ennustava. Tulee silti huomioida, että enemmän kuin yksi tarkoitus saattaa sisältyä tiettyyn tutkimukseen ja tarkoitus voi muuttua tutkimuksen aikana. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2001, 127.)

Tutkimuksen pääongelma on:

- Kokevatko Jämsän seudun pienet ja keskisuuret yritykset 24 h palvelutuotteen hyödylliseksi yritystoiminnalleen?

Alaongelmat ovat:

- Millä tavalla Jämsän seudun pk-yritykset odottavat Jämsänkosken Tiimiakatemia lähestyvän heitä ”24 h palvelutuotteella” ja miten he haluavat saada siitä tietoa?
- Millaisella aikataululla asiakas haluaa saada valmiin palvelutuotteen käytettäväksi?
- Kuinka paljon Jämsän seudun pk-yritykset ovat valmiita maksamaan toiminnalleen hyödyllisestä 24 h innovointitiimin tuotoksesta?

2.2 Tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytteen tutkimus on tehty kvalitatiivisella otteella ja on tutkimusluonteeltaan kartoittava. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista on kokonaisvaltainen tiedonhankinta ja aineiston kokoaminen luonnollisissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ihmistä pidetään tärkeänä välineenä tiedon keräämisessä. Aineistoa käsitellään yksityiskohtaisesti ja monelta eri alueelta. Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia menetelmiä, kuten teemahaastatteluja, ryhmähaastatteluja sekä erilaisten dokumenttien ja tekstien erittelyä. Tutkimuksen kohderyhmä valitaan tarkoituksen mukaisesti ja jokaista tapausta pidetään ainutkertaisena. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 155.)

2.3 Kohderyhmä

Tutkimukseen haastateltaviksi valittiin sellaisia Jämsän seudun pk-yrityksiä, jotka ovat olleet toimeksiantajina 24 h tiimeille. Poikkeuksena tästä oli yksi yritys, jonka toimipaikka on Muuramessa. Haastateltavat yritykset valittiin siten, että ne edustaisivat mahdollisimman laaja-alaisesti eri toimialoja. Haastattelut tehtiin seitsemään yritykseen 5.12.2008–21.1.2009 välisenä aikana.

Haastateltavien henkilöiden kanssa sovittiin, etteivät heidän nimensä eikä heitä työllistävän yrityksen nimi tule raportissa esille, koska he halusivat niin.

Yleisimmät tavat laadullisen tutkimuksen anonymisoinnissa ovat henkilönimien sekä erisnimien hävittäminen tai muokkaaminen, taustatietojen luokittelu ja harkinnanvaraisesti hävittää tai muuttaa tietoja, jotka ovat sensitiivisiä (Kuula 2006, 214).

2.4 Työn rakenne

Teoreettinen viitekehys jakaantuu kolmeen eri osioon. Ensimmäinen osio kuvaa innovatiivisuutta käsitteenä ja keskittyy osaamisen ja jatkuvan oppimisen välineeseen, tietopääomaan. Nämä johdattavat siihen, miten on mahdollista parantaa ja tehostaa yritysten toimintaa.

Toinen osio kertoo palvelusta käsitteenä, mikä on palvelun ja tuotteen suhde ja millaisia ovat palveluorganisaatiot ja asiantuntijapalvelut. Lisäksi oleellisena seikkana tulevat palvelun suorittajan vastuu loppuun saatetusta työstä ja onko asiantuntijapalvelusta mahdollista antaa takuuta.

Kolmas osio kertoo siitä, miten merkityksellistä markkinointisuunnitelman laatiminen on asiantuntijapalveluorganisaatioille ja miksi se on tärkeää. Lisäksi osiossa esitetään erilaisia kilpailukeinoja, joilla varmistetaan asiantuntijaorganisaation menestyminen.

Teoriaosuuden jälkeen esitellään toiminnallinen viitekehys, joka käsittää toimintaympäristön kuvaksen. Tämän jälkeen esitetään tutkimuksen tulokset ja niiden analysointi ja viimeisenä kappaleena on pohdinta ja kehittämissuhteet.

Teorian kautta voidaan järjestää ideoita ja löytää oletuksia, jotka ovat piilossa. Teoria nopeuttaa tutkijoiden kommunikointia siten, ettei jokaisessa tutkimuksessa tarvitse toistaa peruseriaatteita ja perusteluja. Teoriat ovat peruselementtejä tutkijoiden välisessä dialogissa. Teorioiden kautta luodaan selityksiä ja ennusteita. Teoria mahdollisesti paljastaa ongelman vaikeuden ja teoriolla

voidaan todentaa eri ongelmien riippuvuuden toisiinsa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 131.)

3 INNOVATIIVISUUS JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

3.1 Innovatiivisuus ja innovaatioiden synty

Menestyvä yritys ei voi laskea yhden innovaation varaan tulevaisuuttaan. Kun jokin uusi tarpeellinen ja haluttu tuote alkaa menestyä, on varmaa että kilpailijat jossain vaiheessa alkavat jäljittelemään ja kopioimaan kyseistä ideaa. Onnistuneen idean saaminen innovaatioksi saattaa edellyttää kymmenen epäonnistuneen idean kehittelyä sitä ennen. Ståhlen ja Laennon (2000, 18) mukaan se on luovuuden hinta. Uuden tuottaminen edellyttää innovatiivisen ilmapiirin luomista. Innovoinnin tulisi olla osa jokaisen työntekijän työnkuvaa eikä sitä pidä jättää vain jonkun harvan työntekijän vastuulle. (Ståhle & Laento 2000, 18.)

Todellinen arvonluonnin lähde on yrityksen sisällä oleva tieto ja osaaminen sekä niihin rakentuneet käytännöt ja tuotteet. Innovaatioiden syntyminen edellyttää aina korkeatasoista ja laajaa osaamista, mutta näiden lisäksi kehittämisnopeuden vaatimus on suuri, mikä asettaa mille tahansa innovaatioita tuottavalle organisaatiolle merkittävän haasteen. Sopivien kumppanuuksien löytämisen tarve kasvaa tällaisessa tilanteessa. (Ståhle & Laento 2000, 18.)

Hankkeet ja klusterit elinkeinoelämän vetureina

Isojen toimijoiden häviäminen paikkakunnalta vie usein mukanaan niille tärkeitä alihankkijat. Tällaisessa tilanteessa alihankkijat saattavat menettää uskoaan, eivätkä näe tulevaisuutta esimerkiksi muiden pienempien toimijoiden yhteistyön kanssa. Oman seudun mahdollisuudet jäävät tällaisessa tilanteessa havaitsematta. Hankkeet ja klusterit ovat mahdollinen apuväline tällaisessa tilanteessa. Idean pitää olla selkeä, koska väkisin rakennettuun yritysryppäeseen ei synny menestyneitä toimijoita. ”Veturiorganisaatio” toimii esimerkiksi markkinoiden avaajana tai yleisasioiden tekijänä saamalla aikaan silmännähtävää etua ja tuloksia. Veturiyrityksen tehtävä on ratkoa alan toiminnalle yleisiä ongelmia. (Rekola, H.)

3.2 Tietopääoma

Tietopääoma merkitsee yrityksen kykyä laajentaa osaamistaan, innovointikykyään ja aineetonta varallisuuttaan sekä tehdä ne taloudelliseksi arvoksi. Mikäli yritys onnistuu lisäämään ja realisoimaan pääomansa oikeissa arvoketuissa, se voi olla voittaja kansainvälisessä kilpailussa. (Stähle & Laento 2000, 42–43.)

Tiedon ja osaamisen ulottuvuudet yhtenevät keskenään. Lähtökohtana tälle pitää ymmärtää tieto uutta osaamista synnyttävänä tapahtumana, mutta lisäksi täytyy käsittää se prosessi, jonka varassa tullut tieto luo uutta arvoa ja mahdollisuuksia tehdä voittoa. Innovointikyvystä syntyy innovaatioita, mikä tuottaa tulosta. Asiakkuuksien hallinnasta saadaan mittareita, joilla voidaan määrittää asiakas- ja kumppanuusverkoston arvo. Yrityksen operatiivinen tehokkuus ilmenee sen markkinaosuudessa ja yrityskulttuuri ja imago ilmenevät brandin arvona. (Stähle & Laento 2000, 42–43.)

Tiedon johtamisen suurin tavoite on soveltaa päätöksentekotilanteessa tietoa tehokkaasti. Tiedolla itsessään ei ole merkitystä, mutta tiedon pitää olla merkityksellistä ja sitä on pystyttävä hyödyntämään käytännössä. Merkityksellinen tieto on aina toiminnanläheistä. Organisaation kannalta merkittävää on se, että tarvittava tieto on saatavilla yksinkertaisesti ja sitä voidaan hyödyntää. (Sydänmaanlakka 2001, 170.)

Oppilaitosten ja työelämän välinen yhteistyö

Tulevista osaamistarpeista pitäisi tehdä verkostokohtaisia selvityksiä oppilaitosten ja alan toimijoiden tekemällä yhteistyöllä. Yhteiset oppilaitosten ja työelämän organisaatioiden visiot pohjautuvat suurten yritysten ja verkostojen tärkeimpien organisaatioiden liiketoimintavisiioihin. Lisäksi yhteiset visiot auttavat kehittämään pienten yritysten toimintaa tulevaisuuden asettamia tarpeita varten ja mahdollistavat niille kyvyn luoda uusia työpaikkoja. Myötävaikutus yhteisen vision rakentamiseen ja tulevan osaamistarpeen erittelyyn on ainoa keino oppilaitoksille hankkia oikeaan aikaan verkostossa vaadittavaa oppia ja osaavia tekijöitä. Mikäli oppilaitokset eivät ole osallisina tulevaisuuden kuvan

rakentamisessa, ne eivät pysty mukautumaan tarpeeksi ripeästi osaamistarpeen muutoksiin. Työ- ja opetusorganisaatioista yhdessä koostuu elinikäisen oppimisen keskipiste, jolla osaamispääoma voi kasvaa yksilöllisellä, organisaatiollisella ja kansallisella tasolla. (Ojala 2000, 131–132.)

3.3 Muutos, jatkuva oppiminen ja uudistuminen

Joitakin vuosikymmeniä sitten toimialojen kehitys oli maltillista ja yritysten osaamiseen liittyvät muutokset olivat helposti hallittavissa tekemällä rekrytointia tai kehittämällä sisäisiä prosesseja. Nykypäivänä osaamisen kehittämisen nopeus saattaa osoittautua pullonkaulaksi koko kilpailukyvyllle. Siitä huolimatta että asiakkaiden muuttuneet vaatimukset pystyttäisiin havaitsemaan kilpailijoita aiemmin, on mahdollista, ettei niihin voida vastata. On opittava tekemään uudella tavalla tai uusia asioita. Syy kilpailukyvyn heikkenemiseen voi johtua myös oikeanlaisen osaamisen puutteesta, siitä ettei oikeanlaisia osaajia ole riittävästi tai heidän yhteistä osaamista ei osata hyödyntää. (Viitala 2005, 27.)

Muutos ja oppiminen ovat vuorovaikutteisesti yhteydessä keskenään. Muutos muuttaa tämänhetkistä osaamista riittämättömäksi ja haastaa uuden hankkimiseen. Samalla kehittyvä osaaminen tekee kehityksen mahdolliseksi ja sitä koskevat muutokset. Tämänkaltaisessa tilanteessa ainutlaatuisen haasteen oppimiselle aiheuttaa se, että alinomaisen oppimisen tarpeet koskevat entistä enemmän ennalta aavistamattomia ja jatkuvia muutosvirtoja. Näissä tavantomaiseen lineaariseen kehitykseen pohjautuvat muutosstrategiat eivät enää toimi. (Viitala 2005, 29.)

Organisaation oppiminen, oppiva organisaatio ja älykäs organisaatio

Organisaation oppimisessa on kyse organisaation kyvystä muuttaa toimintatapojaan ja uudistua. Käytännössä uusiutuminen tarkoittaa sitä, että organisaatiolla on jatkuva valmius hankkia uutta osaamista. Uudistuminen voi koskea esimerkiksi organisaation ydinosaamista, joka on sidoksissa organisaatiokulttuurin toimintatapoihin ja prosesseihin. Oppivalla organisaatiolla on kyky mukautua jatkuvasti erilaisiin tilanteisiin, muuttua ja uudistua ympäristön edellyttämällä tavalla. Lisäksi kokemukset opettavat oppivaa organisaatiota ja se

kykenee ripeästi muutamaan toimintamallejaan. (Sydänmaanlakka 2001, 50–51.)

Oikeanlaiseen oppimisprosessiin kuuluu virheiden tekeminen. Virheitä saa tehdä, jos niistä opitaan. Liiketoiminnan ydin oppivassa organisaatiossa on oppiminen. Sydänmaanlakan (2000, 51–52) mukaan kaikki organisaatiot ovat oppivia organisaatioita, toisissa organisaatioissa oppiminen vain tapahtuu nopeammin. Oppivan organisaation lisäksi puhutaan älykkäästä organisaatiosta. Älykkäälle organisaatiolle ominaisia ovat seuraavat kolme piirrettä:

1. Älykäs organisaatio havaitsee muutostarpeensa erittäin varhaisessa vaiheessa.
2. Älykäs organisaatio oppii kilpailijoitaan nopeammin.
3. Älykäs organisaatio onnistuu soveltamaan uudet asiat kilpailijoitaan nopeammin.

Tilannekohtaisesti vaihtelee, puhutaanko organisaation oppimisesta, oppivasta organisaatiosta vai älykkäästä organisaatiosta. Sydänmaanlakka (2001, 53) painottaa suotuisan oppimisympäristön luomista ja organisaation oppimisen tukemista erilaisten prosessien, kuten suorituksen, osaamisen ja tiedon johtamisen avulla. (Sydänmaanlakka 2000, 51–53.)

4 PALVELU JA PALVELUN LUONNE

4.1 Mitä palvelu on?

Kun lisää palvelun yhteyteen tuotteen, niin on helpompi selvittää mitä palvelu on. Esimerkiksi auto, moottoripyörä, vene tai pesukone on tuote. Nämä ovat kaikki fyysisiä tavaroita. Mutta jos liitetään tuotteeseen tapa millä se toimitetaan, astuu palvelu kuvioon. Henkilö joka myy tuotetta asiakkaalle, antaa hänelle palvelua. (Kotler 1999, 50.)

Grönroosin (2000, 50, 53) mukaan palvelu voi olla usein näkymätöntä. Yrittäjä voi pyytää ulkopuolista apua laskutuksessa, veroilmoituksen täyttämässä tai kirjanpidossa. Koska käsittelytapa on passiivinen tällaisissa tapauksissa, ne

ovat ”näkyttömiä palveluja” asiakkaalle. Palveluihin kuuluu neljä perusominaisuutta:

1. Palvelut ovat enimmäkseen aineettomia.
2. Asioiden sijasta palvelut ovat tekoja.
3. Palvelut tuotetaan ja kulutaan jossain määrin synkronoidusti.
4. Asiakas osallistuu jollain asteella tuotantoon.

Palvelua ei voi varastoida, mutta vaikutuksiltaan se saattaa olla todella pitkäaikainen. ”Palveluilla omana tuoteryhmänä tai tavaratuotteeseen liitettynä on erittäin suuri merkitys tuotteiden erilaistajana sekä lisäarvon ja voiton lähteenä.” (Rissanen 2005, 23 – 24.)

4.2 Palvelukokemus

Palveluille ominaista on se, että ne koetaan subjektiivisesti. Asiakkaat ilmaisevat palveluja muun muassa kokemuksena, luottamuksena ja turvallisuutena. Kokemuksien lisäksi huomaa rivien välistä sen, että hyvin toteutettu palvelu on asiakkaan näkökulmasta suuri elämys. Kuitenkin palveluun liittyy olemassa olevia tavaroita ja aineksia, kuten ravintolan tarjoama ateria tai autokorjaamon hankkimat varaosat. (Grönroos 2000, 53.)

Voidaan määritellä tapauskohtaisesti se, ostetaanko tuotetta tavaran vai palvelun muodossa. Elintarvikeliikkeestä ostettava ruoka on fyysinen tuote ja ravintolasta tilattu ruoka ostetaan palveluna. Puolestaan liike josta elintarvikkeita ostetaan, voidaan nimittää palvelutuotteeksi. (Rope 2000, 212.)

Rekola Design Oy (Rekola Design) määrittelee palvelutuotteen suunnittelun kaksi tasoa. Ensimmäinen taso heijastaa sitä, ”mitä arvoa palvelu tuottaa” ja toinen taso ”miten palvelun arvo tuotetaan” Palvelun tuottama arvoon vaikuttaa muun muassa se, millainen on palvelun sisältö ja rakenne. Palvelun laatu on oltava mitattavissa, jolloin se antaa asiakkaan tarpeisiin ja arvoihin mitattavia tuloksia. Lisäksi asiakas on kiinnostunut palvelun hinnasta ja tuotantokustannuksista. Palvelun tuottama arvo varmistetaan perusteellisella tuotteistamisella. (Rekola, H ja Rekola Design.)

Tapaan, jolla palvelun arvo tuotetaan vaikuttavat palvelua tuottavan henkilöstön osaaminen oikeatyypisellä tehtäväjaoilla ja kokemuksella, palvelukulttuuri ja asiakaspalvelutaidot, huomioimalla reklamaatiot ja mittaamalla palvelun laatua asiakkaan omakohtaisella kokemuksella. Palvelumenetelmää kehittämällä ylläpidetään ja varmistetaan palvelun arvon tuottamisen tavat. (Rekola, H ja Rekola Design.)

4.3 Palveluorganisaatiot ja asiantuntijapalvelun luonne

Sipilä (1999,13–14) mainitsee muutamia seikkoja, jotka erottavat palveluorganisaation ja asiantuntijapalveluorganisaation toisistaan. ”Kaikki asiantuntijaorganisaatiot ovat palveluorganisaatioita, mutta kaikki palveluorganisaatiot eivät ole asiantuntijaorganisaatioita.” (Sipilä 1999, 13–14.)

Palveluorganisaatiot voidaan luokitella neljään ryhmään. Liiketoiminnan pyörittämisen sidotun pääoman mukaan, miten suuri riippuvuus näillä yrityksillä on yksittäisistä asiantuntijoista tai asiantuntija- ja ammattilaisryhmistä. Riippuvuutta voi mitata esimerkiksi se, miten nopeasti henkilöstö on korvattavissa tai minkälainen vaikutus henkilöstöllä on palvelujen laatuun. Ensimmäistä ryhmää kutsutaan työvoimapalveluorganisaatioiksi. (Sipilä 1999, 13–14.)

Toiseen ryhmään kuuluva kansainväliset yritysketjut ovat palveluorganisaatioita; kuten pankit, vakuutusyhtiöt, kuljetusliikkeet ja kaupat. Näissä henkilöstö on tärkeässä roolissa tuloksen ja yrityskuvan suhteen, mutta asiantuntija yrityksiin nähden näihin ammatteihin valmistutaan nopeammin. Asiantuntijuutta on olemassa ja sitä sovelletaan, mutta sidottu pääoma erittäin suuri. (Sipilä 1999, 13–14.)

Kolmas, asiantuntijaryhmä koostuu mm. asianajajatoimistoista - ja arkkitehti-toimistoista tai konsulttiyrityksistä. Näille organisaatioille tyypillistä on sitoa rahallista pääomaa vähän, pääoma on enemmänkin sen tietotaidossa.

Neljäs, asiantuntija- ja ammattilaispalveluorganisaatiot ovat sekä laajoja että sitovat suuria pääomia. Näihin lukeutuvat suuret lehtitalot, lentoyhtiöt ja korkeakoulut. (Sipilä 1999, 13–14.)

4.4 Onko asiantuntijapalvelusta mahdollista antaa takuu?

Asiantuntijat saavat monesti kritiikkiä siitä, etteivät he ota päävastuuta asiakkaan samasta hyödystä. Suurimmalta osin takuu on voimassa niin, että asiakkaan on koettava annetun lupauksen tulla toteen. Tilanteissa on usein ”väliintulevia muuttujia”, joihin asiantuntija ei itse voi vaikuttaa. Asiakkaan oma panos ja läsnäolo ovat tärkeimmät vaikuttavat tekijät onnistumisen kannalta. (Sipilä 1999, 167.)

4.4.1 Laatu

Laatu ymmärretään tänä päivänä entistä enemmän yrityksen laaja-alaisena kehittämisenä, jonka päämääränä on asiakastyytyväisyys, kannattava liiketoiminta ja pidemmällä aikavälillä pyrkimys kilpailukyvyyn ylläpitämiseen ja kasvattamiseen. Laatu on myös käsitteellisellä tasolla muuttunut merkitsemään kaikkea yrityksen toimintaa tuotteen laadusta lähtien toimintavaiheiden ja asiakaskontaktien kehittämiseen saakka. Yleinen laadun määritelmä on kyky täyttää asiakkaan tarpeet ja vaatimukset.

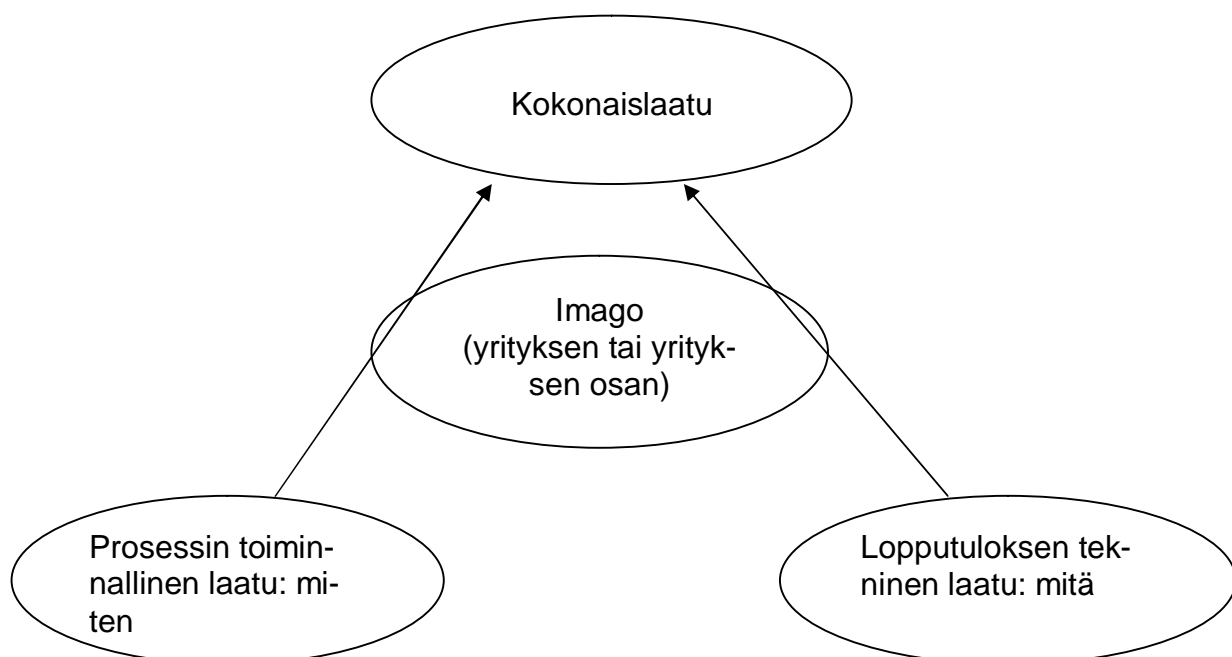
(Silen 1998, 13.)

Oman organisaation laatutyön lisäksi virikkeitä kehittämislle saadaan ulkopuolisesta maailmasta. Laadulle syntyy jatkuvasti uudenlaisia vaatimuksia, jotka ovat seurausta yhteiskunnan ja markkinatilanteen muutoksista, kilpailijoiden toiminnasta ja innovaatioiden syntymisestä. Asioiden virheettömyyttä tärkeämpää on oikeiden asioiden tekeminen. Yrityksen omasta näkökulmasta tuote voi olla erittäin täydellinen, mutta asiakas puolestaan voi kokea tuotteen tarjoavan ylilaadukkaana, jolloin hän ei suostu maksamaan ylimääräistä. Korkeaa laatua eivät takaa virheettömät lopputuotteet eivätkä yrityksen sisäisen toiminnan tehokkuus, vaan siitä päättää ulkopuolisen arvioijan tulkinta, asiakkaan näkemys. (Lecklin 1999, 22–23.)

Laadulle läheinen käsite on luotettavuus. Nämä sekoitetaan helposti toisiinsa. Laatu merkitsee yrityksen kykyä täyttää asiakkaan tarpeet, luotettavuus merkitsee ominaisuutta, jolla asiakkaan tarpeet kyetään täyttämään koko ajan ja pitkällä aikavälillä. (Silen 1998, 14.)

Tulevaisuudessa laatu yhdentyy nykyistä enemmän muun toiminnan kanssa, jolloin erillisten laatuyksilöiden merkitys vähenee. Laatu tulee kehittymään yksilötasolla, koska monipuolista osaamista vaaditaan yksilötasolla. Työntekijä vastaa laajemmista kokonaisuuksista, suorittaa työtä itsenäisemmin ja hänen valtuudet kasvavat tulevaisuudessa enemmän. Tiimit ovat tärkeitä laaduntekijöitä. Tiimit tulevat tekemään työtä itseohjautuvasti ja ne asettavat toiminnalleen omat laadulliset ja tulokselliset tavoitteet. (Lecklin 2001, 100.)

Laatua tuottava tulevaisuuden yritys on organisaatiotaloltaan pienempi, johtajien ja esimiesten määrä vähenee sekä suurin osa työntekijöistä toimii tiimin jäsenenä. yrityksen prosesseihin kuuluvat entistä vahvemmin asiakkaat, toimittajat ja tiimit. Lisäksi yhteiskunnan rooli kasvaa. Yhteiskunta tulee yhdenytymään nykyistä enemmän liiketoimintaan. Yhteiskunnan palvelut, kuten koulutus ja infrastruktuuri yhdistetään paremmin vastaamaan yritystoiminnan tarpeita. (Lecklin 2001, 101.)



Kuvio 1 Palvelun kaksi laatu-ulottuvuutta: Grönroos 2001

Useat palvelut tuen toimitukset, materiaalihallinto, tekninen palvelu ja reklaamaatioprosessi tuottavat lisäarvoa. Tämä lisäarvo on ominaisuudellaan parantaa osin teknistä laatua ja toiminnallista laatua. Valituksen käsittely prosessina on teknisesti laadukas, jos yritys on hoitanut sen asiakasta tyydyttävällä taval-

la. Kuitenkin prosessin toiminnallinen laatu voi asiakkaan näkökulmasta olla heikko, jos valituksen käsittely on ollut aikaa vievää ja monimutkaista. Tällöin asiakkaan kokema kokonaislaatu jää alhaisemmaksi mitä se olisi voinut olla laadun molempien ulottuvuuksien ollessa tyydyttäviä. (Grönroos 2001, 102.)

4.4.2 Luottamus

Luottamusta pidetään kumppanuussuhteen tärkeimpänä asiana. Se mitä kumppanuudella saavutetaan, on verrannollinen siihen, miten paljon suhteeseen sisältyy luottamusta. Vaikka kumppanuus toteutuu yritysten välillä, ovat sen rakentajina aina ihmiset. Yksilötasolla merkittävä on osata taito rakentaa suhteita kumppanuuksissa. Yksilöiden ammatilliset osaamiset luovat lisäarvoa kumppanuuksissa vain, jos suhteet yksilöiden välillä ovat luottamuksellisia. Kumppanuussuhteissa merkittävää on luottamuksen rakentaminen, koska ainoastaan luottamuksellisissa suhteissa henkilöt voivat keskittää kaikki voimavaransa tehtävän suorittamiseen. Tehokkuus ja tulos edellyttävät aina vankkaa luottamus pohjaa, etenkin sellaisissa kumppanuussuhteissa joissa menestyminen vaatii kokemuksellisen tietopääoman hyödyntämistä ja yhteinäistämistä. (Stähle & Laento 2000, 54.)

4.4.3 Palvelulupaus

Palvelua myyvän on annettava palvelulupauksellaan katetta asiakkaan palveluodotukselle. Myyjäyrityksen on taattava tuotemerkin lupaamat seikat, kaikki mitä molemminpuolisessa sopimuksessa on sovittu, luvattava palvelujen valikoima, palvelun antama lisäarvo sekä lupaus myytävän palvelun toiminnasta. Asiakkaan palveluodotuksiin kuuluvat palvelun saatavuus ja jatkuvuus, palvelun ainutlaatuisuus mikä mahdollistaa kilpailuedun, palvelun tehokas toiminta sekä palvelusta saatava arvo. Palvelun lunastusvalmius on palvelun myyjän ja ostavan asiakkaan välistä vuorovaikutusta, jossa palvelu kulutetaan ja tuotetaan. (Rekola, H.)

Asiakkailla on olemassa tietyn tyyppiset odotukset yritysten tarjoamista tuotteista. Odotukset ovat sidoksissa aiempiin kokemuksiin, asiakkaiden tarpeisiin, kilpailijoihin ja yrityksen imagoon. Odotukset koskevat usein esimerkiksi tuotteiden laatua, ammattimaisuutta, osaamista yhteistyökykyä, uskottavuutta

ja ratkaisujen toimivuutta. Asiakkaiden vaatimukset ja odotukset kasvavat ajan myötä. (Lecklin 2001, 100.)

Palvelun viestinnällä on oltava selkeä fokus, kenelle palvelua myydään ja markkinoidaan. Ainoastaan verkkosivujen tekeminen ei ole riittävä toimenpide. Yrityksellä pitää olla jokin merkittävä ja havainnoiva viesti siitä, mistä on kysymys. Onnistunut viestintä vaatii kohdentamista ja aktiivista roolia yritykseltä. Lisäksi yrityksen kehittymisen kannalta palvelukokonaisuudella on oltava selvä rooli. (Rekola, H.)

Palvelun tuloksen pitää olla konkreettinen. Palvelun myyjän pitää tuoda esille se, miten asiakkaan elämä on toisenlaista ja tämä pitää pystyä esittämään asiakkaalle ennen ostopäätöstä. Selkeää suoritetta tarjoavat esimerkiksi parturit. Parturiliikkeestä löytyy kuvia erilaisista hiustyyleistä, mikä helpottaa asiakkaan tyylin valintaa. Vaikeampaa ja analyttisempää työtä on lisätä yritystä muun maailman tietoisuuteen ja kehittää kyvykkyyttä organisaation sisällä sekä palvelusuhteita. Tavanomainen tapa tarjota palvelua on puolestaan tarjota asiakkaalle suunnitelma siitä miten palvelu toteutetaan, kun asiakas sitä on pyytänyt. (Rekola, H.)

Tarjottavasta palvelusta riippuen yrityksen tarjoaman palvelun tietoisuuteen tuomista saattavat auttaa esimerkiksi tarina yrityksen syntymisestä, slogan, palvelun nimi, työnäytteet ja referenssit tai kirjalliset tuotteet ja julkaisut. Tarinan, sloganin ja palvelun nimen suhteen yrityksen pitää olla tarkka siitä, että ne olisivat yksinkertaisia, ytimekkäitä jolloin ne auttavat palvelun sisäistämisessä ja siinä miten palvelu tuotetaan. Vastaavasti turha konstailu markkinoinnissa saattaa kääntyä lopulta yritystä vastaan. Työnäytteet ja referenssit tai muut tuotokset toimivat etuna tuomalla konkreettisesti esille sen, mitä tarjolla oleva palvelu on. (Rekola, H.)

5 ASIANTUNTIJAPALVELUJEN MARKKINOINTI

5.1 Miksi asiantuntijapalveluja markkinoidaan?

Palvelusektori on kasvanut silmännähtävästi viime vuosina sekä business to business että kuluttajapalvelujen osalta. Asiantuntijapalvelujen tuottavuuden kehitys on pysynyt vaatimattomana, asiantuntijapalvelujen tuottavuus on suuri vain pankki- ja vakuutuslalla sekä viestinnässä. Asiantuntijapalvelun markkinointi ei ole ollut kovin merkittävällä tasolla. Syitä tähän ovat esimerkiksi osaamattomuus markkinoida asiantuntijapalveluja ja se ettei asiantuntijapalveluja ole aina voinut markkinoida. On olemassa tiettyjä toimialoja, joilla asiantuntijapalveluilla on ollut valmiiksi ylikysyntätilanne. Riittävän erikoistuneet toimijat, esimerkiksi lääkäripalvelut ovat saavuttaneet sellaisen aseman, että heillä on tarpeeksi asiakkaita. Puolestaan tutkimusorganisaatiot saattavat toimia usein julkisen rahoituksen voimin.

(Lehtinen & Niinimäki 2005, 13.)

Monet asiantuntija-alan palvelut tarvitsevat tulevaisuudessa markkinointi- ja tuotteistamissuunnitelman, koska asiantuntija-alalla on paljon toimijoita, markkinat ovat kasvaneet merkittävästi ja kasvu tai laajentuminen edellyttää suunnitelmallisuutta. Kilpailun vapautuminen ja kiristyminen tuo heti haasteita markkinoinnin kehittämiseksi. Huomionarvoista on myös se, että asiantuntijapalvelujen markkinointi on erilaista tavallisten palvelujen tai tavaroiden markkinointiin verrattuna. Asiantuntijapalvelujen markkinointi lisää tarvetta erilaiselle, omaleimaiselle ja suhdemarkkinointipainotteiselle markkinoinnille. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 14.)

5.2 Markkinointisuunnitelman tarve ja laatiminen

Menestyksen saavuttaminen asiantuntijapalvelualan organisaatiolle edellyttää kolmen perustekijän hallitsemista:

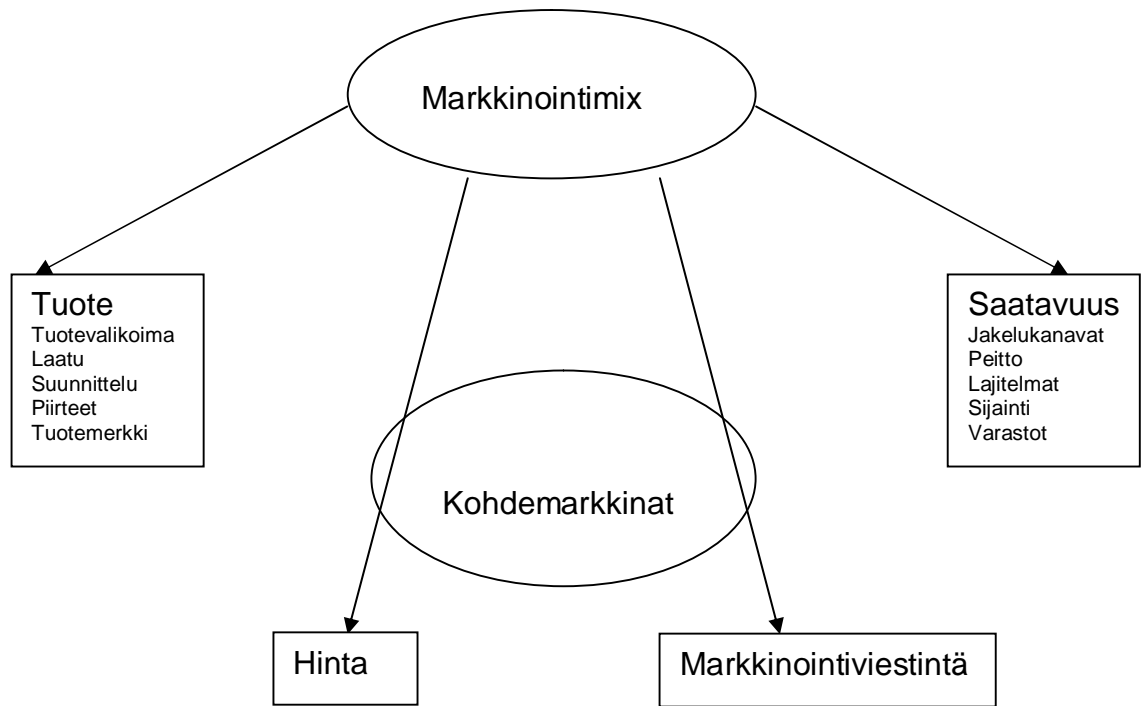
1. Palvelu, jota tarjotaan pitää aina suunnitella, tuotteistaa ja tehdä asiakkaan tarpeiden mukaisesti.
2. Organisaatorakenne ja -kulttuuri joiden pitää olla tehokkaita palvelun suunnittelun, tuottamisen ja toimittamisen näkökulmasta.

3. Markkinointisuunnitelma, joka määrittää keinot joilla todelliset asetetut tavoitteet tulee saavutettua. Markkinointisuunnitelman suunnittelutyön lähtökohtana pitää olla asiakkaiden ja mahdollisten asiakkaiden tuntemus sekä palvelutavoite.

Perustana markkinointisuunnitelmalla pitää olla asiakaslähtöinen strateginen pohdinta, joka näkyy kaikissa markkinointisuunnitelman osissa. Suunnittelu-prosessi sisältää organisaation potentiaalisten markkinoiden tunnistamisen, voimavarojen kohdentamisen sekä markkinointisuunnitelman laatimisen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 61.)

5.3 4P-malli

4P-mallin rakentuminen alkaa markkinointimixin suunnittelulla. Markkinointimix tarkoittaa toimintoja, jotka saavat aikaan myönteisen vaikutuksen kuluttajien ostamiseen. Markkinointimix pohjautuu neljälle P:lle: product, place, price ja promotion (tuote, saatavuus, hinta ja markkinointiviestintä). 4P-malli edellyttää organisaatioita kuvaamaan tuotteen ja sen piirteet, hinnoittelemaan tuotteen, päättämään sen jakelukeinot sekä päättämään tavat myynninedistämistä varten. 4P-mallista uupuu useita muita merkittäviä markkinoinnin kannalta tärkeitä tekijöitä, mutta tärkeintä ei ole se onko P:n lukumäärä neljä tai kymmenen. Tärkeintä on se, että malli toimii apuna markkinointistrategian laadinnassa. (Kotler 1999, 129–130.)



Kuvio 2 4P-malli: Kotler 1999

4P-mallia on kritisoitu myyntiorganisaation näkökulman korostamisesta. Tuotteen tai palvelun hankintaa pohtiva kuluttaja tarkastelee asiaa mahdollisesti eri näkökulmasta kuin myyjä. Kun kysymys on ostajan näkökulmasta, voidaan neljä P:tä korvata neljällä C:llä. (Kotler 1999, 131.)

Neljä C:tä kuluttajan näkökulmasta ovat: customer value, cost to the customer, convenience ja communication (asiakkaan saama arvo, asiakkaalle koituvat kustannukset, mukavuus ja viestintä). Ostajan ja myyjän intressien ero on siinä, että markkinoijat myyvät tuotetta ja asiakkaat haluavat ostaa ratkaisun ongelmaan tai ostaa arvoa. Asiakkaat eivät ostopäätöstä tehdessään keskity ainoastaan hintaan. Asiakkaat ovat kiinnostuneita tuotteen kokonaiskustannuksista, johon lasketaan tuotteen hankintahinta, käyttöön liittyvät kustannukset sekä tuotteen poistamista ja hävittämistä koskevat kustannukset. Tämä lisäksi asiakkaat edellyttävät tuotteen tai palvelun olevan helposti saatavilla. Asiakas ei välitä markkinointiviestinnästä, vaan kaipaa bilateraalista viestintää. Markkinoinnin toteuttamisessa kannattaa ensin pohtia asiakkaan saamaa kokonaisarvoa 4C:n näkökulmasta, ja vasta sitten keskittyä 4p-malliin. (Kotler 1999, 131–132.)

5.4 Differentointi

Yritystoiminta pohjautuu aina tuotteeseen tai tarjontaan. Tuotteesta ja tarjonnasta yrityksen tavoitteena on tehdä kilpailijoita parempi ja poikkeava, jolloin markkinoiden potentiaaliset asiakkaat suosivat sitä ja saattaisivat olla valmiita maksamaan lisähintaa. (Kotler 1999, 132.)

Erilaistumisprosessissa ei ole kysymys siitä, miten luovia, nokkelia tai mielikuvituksellisia ollaan. Erilaistumisessa kysymys on yksinomaan ”logiikasta, tietteestä joka käsittelee ja testaa järkevän ajattelun sääntöjä”. Trout ja Hafren (2003, 87) perustelevat logiikan puutteen olevan merkittävin syy markkinointikampanjoiden epäonnistumiselle. Todennäköisempää on, että loogisten argumenttien käyttö olisi voittoisampaa. (Trout & Hafrén 2003, 87.)

Erilaistumisprosessiin liittyy neljä eri ”askelta”. Ensimmäinen askel on oman kilpailutilanteen ymmärtäminen. Kilpailijoilla ovat omat argumenttinsa. Oma viesti on oltava ymmärrettävä tuotekategorian yhteydessä. Lähtökohtana on se, mitä kilpailijoista on havaittu ja kuultu markkinoilla. Itse on saatava henkilöiden mielissä olevista käsityksistä pikainen yleiskuva. Oman toiminnan kannalta on tärkeää päästä perille siitä, mikä näkemys kohderyhmällä on oman ja kilpailijoiden toiminnan hyvistä ja huonoista puolista. (Trout & Hafrén 2000, 89.)

Toinen askel on erilaistavan idean määrittely. Erilainen idea edellyttää erottuvuutta kilpailijoiden tuotteesta ja sitä on etsittävä. Erilaisuus voi liittyä johonkin muuhun kun itse varsinaiseen tuotteeseen. Merkittävin asia on eron löytäminen ja sen jälkeen sitä sovellettava asiakkaalle saatavana hyötynä. (Trout & Hafrén 2000, 90–91.)

Kolmas askel on erilaistava idean tekeminen uskottavaksi. Erilaisuus on pystyttävä perustelemaan loogisesti. Itse on keksittävä perusteluja oman erilaistumisidean tukemiseksi, millä lisäksi saadaan se tuntumaan uskottavalta ja todelliselta. Väitteet pysyvät väitteinä, ellei tosiasioita pysty tukemaan argumenteilla. (Trout & Hafrén 2000, 91.)

Neljännän ja viimeisen askeleen ajatuksena on saattaa erilaistava idea koko maailman tietoisuuteen. Erilaisen tuotteen luominen ei varmista kohderyhmän siirtymistä oman yrityksen asiakkaiksi. Kilpailun voittamisessa ei ole kyse tuotteen paremmuudesta, vaan siitä miten myönteinen mielikuva tuotteesta syntyy. Erilaisuutta ei ole mitään syytä pitää salassa, sitä tulee edistää kaikin keinoin. Erilaisuuden pitäisi näkyä kaikessa viestinnässä, kuten kotisivuilla, esitteissä ja mainonnassa. Hyvän erilaistumisidean jälkeen on pohdittava sitä, mitkä ovat taloudelliset resurssit markkinoinnin toteuttamiseen jolla pyritään pääsemään asiakkaiden mieliin. (Trout & Hafrén 2000, 92–93.)

6 TOIMINNALLINEN VIITEKEHYS

6.1 Jämsän seutu

Jämsän kaupunki yhdistyi Jämsänkosken kaupungin kanssa 1. tammikuuta 2009 uudeksi Jämsän kaupungiksi. Jämsä sijaitsee eteläisessä Keski-Suomessa, josta on 58 kilometriä Jyväskylään ja 92 kilometriä Tampereelle. Jämsässä isoimpia teollisuusyrityksiä ovat UPM-Kymmene Oyj ja Patria Aviation Oy, joiden ansiosta Jämsän seudulle on syntynyt vilkasta yritystoimintaa. Eteläisen Keski-Suomen laskettelukeskuksista Himos lukeutuu tunnetuimpiin ja sen ympärille kehitetään ympärivuotista matkailutoimintaa. Uudessa Jämsässä on noin 23 200 asukasta.

(Tietoa Jämsästä)

Yrityksen perustamisessa ja kehittämisessä apuna Jämsän seudulla toimii Jämsek Oy, joka on Jämsän seudun elinkeinoelämän kehitysyhtiö. Jämsek Oy:n tarkoitus on pitää huolta Jämsän ja Kuhmoisten aluekehittämisestä ja yrityspalveluista. Yrittäjälle löytyy Jämsekistä yritysneuvoja, joka avustaa yritystoiminnan eri vaiheissa.

(Jämsä: yrittäjyys ja elinkeino/yrityspalvelut.)

6.2 Tiimiakatemiametodi

Jyväskylän Tiimiakatemian perustamisvuosi oli 1993, jolloin Timo Partanen kiinnitti Rajakadun koulun ilmoitustaululle viestin jossa luki: ”Haluatko lähteä maailmanympärysmatkalle ja oppia siinä sivussa hieman markkinointia”. Partasen ilmoitus sai 24 halukasta tradenomiopiskelijaa mukaan, jotka muodosti-

vat Round the World-tiimin. Opetustilat muuttuivat erilaisiksi, pulpetit vaihtuivat mukaviin nojatuoleihin, opetustilanteissa alettiin käyttää uusia nimityksiä, kuten ”synnytys”, ”ristipölytys” ja ”lannoitus”. Muutoksen lähtökohtana oli tehdä selkeä ero perinteiseen kauppaoppilaitoksen toimintaan, jolle ominaisia olivat tiukat lukujärjestykset, luentojen passiivinen seuranta ja tavanomainen luokkaopetus. (Halttunen 2007, 354–355.)

Jämsänkosken Tiimiakatemia toiminta alkoi vuoden 2000 syyslukukaudella Timo Partasen toimiessa uuden henkilöstön valmentajana ja opetustavan aloittajana. Jämsänkosken Tiimiakatemiaan värvättiin yksikön vetäjäksi Sinikka Hakkarainen entisestä Jämsän seudun kauppaoppilaitoksesta. Jämsänkosken Tiimiakatemia toimii aktiivisena yrittäjyyden kehittäjänä Jämsän seudulla ja on merkittävästi panostanut aikuiskoulutuksen järjestämiseen. Jämsänkosken Tiimiakatemialla on ollut suuri rooli seudullisen osaamisohjelman laatimisessa. Jämsänkosken Tiimiakatemia oli mukana toteuttamassa tutkimushanketta Jämsän seudun matkailutoimialan kehittämissuunnitelmien laatimiseksi. Tutkimushanketta hyödynnettiin Jämsän seudun matkailun Master Plan suunnitelmassa. (Halttunen 2007, 361.)

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Tulosten käsittely ja analysointi

Tulosten käsittely alkoi puhtaaksi kirjoittamalla haastattelut sanatarkasti. Jokaisen haastattelun välillä oli muutamia päiviä aikaa pohtia ja lukea tarkemmin haastatteluista esille nousseita asioita. Tutkimusongelman ja alaongelmien kannalta tärkeisiin asioihin kiinnitettiin erityistä huomiota.

Tutkimuksesta ja tutkimusalasta kiinnostuneille henkilöille kirjoittaessa tulee huomioida ilmaisun tyyli ja asiasisältö, koska lukijat eivät aina tiedä tarpeeksi käsiteltävien ongelmien taustoista ja merkityksestä eivätkä asiaan kuuluvista termeistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 31).

Tutkimustarkoituksia varten haastattelu on käsitettävä järjestelmällisenä tiedonhankinnan muotona. Tutkimuksella on tavoitteet, ja sillä pyritään hankkimaan mahdollisimman validia ja reliaabelia tietoa. Yleisesti haastattelulajeja jaotellaan sen mukaan, kuinka strukturoitu ja formaali haastattelutilanne on. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 194–195)

Tutkimushaastattelujen ääripäinä ovat strukturoitu ja strukturoimaton haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa valmiiksi laaditut kysymykset esitetään tarkassa järjestyksessä. Puolestaan strukturoimaton haastattelu on muodoltaan täysin vapaa, jossa haastattelijä keskittyy yhteen aihealueeseen ja keskustelu käydään vapaamuotoisesti tämän aiheen ympärillä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 195)

Tutkimushaastattelu muodostuu hyvin pitkälti samoihin tapoihin ja oletuksiin kuin kahdenkeskisessä vuorovaikutuksessa ja muissa keskusteluissa. Haastattelulla on oma päämääränsä, johon haastattelulla pyritään. Haastattelijalla on tiedonhalu, minkä vuoksi hän ohjaa keskustelua, kohdistaa sitä tiettyihin teemoihin, tekee aloitteita ja kysymyksiä sekä motivoi haastateltavaa vastaamaan. (Ruusuvuori & Tilttula 2005, 22–23.)

Teemahaastattelulle on tavanomaista, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten spesifi muoto ja järjestys puuttuvat. Teemahaastattelu ei ole ainoastaan laadullisen tutkimuksen menetelmä, sitä voidaan soveltaa yhtä lailla määrällisesti painottuneessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 195)

7.2 Haastattelun tulokset

7.2.1 Yritysten taustatiedot

Mikä on yritysmuotonne?

Haastatelluista yrityksistä osakeyhtiöitä oli kolme, julkisia osakeyhtiöitä yksi, osuuskuntia yksi ja toiminimiä yksi.

Mikä on yrityksenne henkilöstömäärä?

Yrityksissä työskenteli keskimäärin 12 henkilöä. Pienin yrityksistä toimi yhden henkilön voimin, suurimmassa yrityksessä työskenteli keskimäärin 35 henkilöä.

7.2.2 Yhteistyö JAMKin/Jämsänkosken Tiimiakatemia ja yritysten välillä

Onko yrityksenne ollut yhteistyössä projektien ja hankkeiden kautta Jämsänkosken Tiimiakatemia/JAMKin kanssa?

Kaikki haastatellut yritykset ovat olleet yhteistyössä Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Jämsänkosken Tiimiakatemia kanssa antamalla 24 h innovointitiimille toimeksiannon. Jotkut yrityksistä ovat antaneet opinnäytteen toimeksiannon Jämsänkosken tiimiakatemia opiskelijoille.

Millä tavoin yrityksenne odottaa Jämsänkosken Tiimiakatemia ”lähestyvän” ja tiedottavan 24h palvelutuotteella?

Kaikki yritykset odottivat saavansa tietoa sähköpostilla 24 h:sta ja pidettävän sen välillä yhteyttä. Lisäksi erottui seuraava kommentti.

”Aktiivisemmin kun tähän saakka (naurua)”

7.2.3 Ongelmatilanteiden ratkaiseminen yrityksissä ja yritysten tarve ulkopuoliselle avulle

Miten yrityksessänne ratkaistaan ongelmatilanteita?

Useimmat yrityksistä keskustelevat asioista oman henkilöstön kesken ja ratkaisevat ongelmiaan sisäisesti, mutta tarvittaessa hakevat ulkopuolista apua.

” Kyllä se meilläkin hyvin pitkälle osakkaiden kesken keskustellaan ja ruoditaan se asia läpi, että miten asiat hoidetaan. Kokouksia...”

” Lähinnä ensin siinä yksikössä mitä se ongelma koskee. Elikkä siinä se sitten puretaan ja jos sitä asiaa ei siinä saa ratkaistua niin sitten se lähtee aina asteikossa ylemmäs”

” Meillä tiimeissä, oikeestaan meillä on tämmöiset tiimien omat aamut ja meillä on tämmöinen niin sanottu tuota... ohjaustaulu, minkä kautta me ratkaistaan ja tietysti kehitetään ideoita.”

” No ongelmatilanteet loppupeleissä minä ratkaisen yksin, mutta henkilökunnan kanssa keskustelemalla ja mä kuitenkin haen selaista kaikkien kannalta parasta lopputulosta.”

”Keskustelemalla sisäisesti ja sitten hakemalla ulkoista apua jos tarvitaan.”

Onko yrityksellänne tällä hetkellä joitain kehitettäviä asioita, joihin yrityksen omat resurssit eivät riitä, esim. protokollavalmistelut, juridiikka, markkinointisuunnitelma, taloushallintoa koskevat asiat tai tuotekehitys?

Suurin osa yrityksistä koki, ettei tällä hetkellä ole kehittämistä vaativaa kohdetta yritystoiminnassa ja omat resurssit riittävät. Kaksi mahdollista kehittämiskohdetta löytyi tuotekehitystä ja markkinointia koskien.

” Taloushallinto kunnossa, ehkä tuotekehitys. Siinä pitäisi tuota niin... kun tätä ajankohtaa ajattelee niin... Tuotekehitys, sitä pitäisi pystyä ja siihen pitäisi käyttää enemmän aikaa, ja löytää se tuote mitä varsinaisella kilpailijalla ei ole.”

” No markkinointi on sellainen ja sitten kotisivujen tekemisessä, sitten yym... nettikauppa on semmoinen mitä meidän pitää nytten tehdä ja siinä vois tarvita apua. Markkinointi nettikauppa ja no ehkä siinä akuutimmat.”

Kuinka paljon yrityksenne olisi valmis investoimaan 24h palvelutuotteeseen?

Kysymyksessä ei kysytty suoraan tiettyä euromäärää. Lähtökohtana oli, että toimeksiantaja saa onnistuneen ja hyödyllisen 24 h tuotoksen, josta hän maksaa.

” Mahdollisimman vähän kun on alkava... tai semmoinen niinku vähän alussa vielä nää hommat niin meitä on kaksi ihmistä työssä niin ei tietystikkään oon paljon rahaa, mutta ehkä jotain vois... En osaa sanoa kyllä. Ei tuhansia euroja, että en tiedä sitä tarkkaa summaa mutta... Mutta ei nyt hirveitä”

” Mä en oo yhtään perillä että mitä tommoiset... tommoiset ajankäytöt maksaa mutta tota... Nehän voi maksaa aika paljonkin että... Että jos se on tota... semmoinen tuote että vaikuttaa hyvältä ja siinä on käsitelty kaikkia asioita silleen perin juurin niin vois sanoa että 500 euroa.”

” No oikeestaan mitään ehdotonta euromäärää on vaikea sanoa mutta jos tuotos on sellainen mitä voidaan hyödyntää niin varmasti siitä myöskin maksetaan sitten.”

” Se riippuu tietysti asiasta mitä me haetaan sillä, mutta... Tuota äkkiä tulee mieleen se että jos meillä on vaikka sellainen tuote mitä saadaan myytyä josta tulee hyvää tuottoa niin... on 500... 1000 euroa mahdollinen... Sehän riippuu tosiaan siitä että mitä me haetaan ja mitä me saadaan sillä.”

” No, mä lähtisin siitä että jos siitä tulis selkeesti ja konkreettisesti hyvä tuotos ja siinä on uusia hyviä vetoja niin siitä ollaan valmiita maksamaan korvaus.”

Yrityksille hinta ei ollut suuri este 24 h:n hinta hankinnalle. Jos tuotos on laadukas ja sitä pystytään hyödyntämään tai siitä on merkittävää liiketaloudellista hyötyä, ollaan siitä valmiita maksamaan.

Millaisella aikataululla odotatte saavanne valmiin tuotoksen käytettävienne?
Kysymyksellä haettiin vastausta siihen, millainen valmius 24 h innovointiteimeillä pitää olla reagoida asiakkaan ongelmaan.

” No tota varmaan joku kolme päivää.”

” Joskus tuntuu että se vois olla hyvä jos vaikka samalla viikolla. Joskus voisi olla hyvä että saisi sen ulkopuolisen näkemyksen. Me ollaan aika luutuneita ite. Että jos mä nyt annan toimeksiannon että viikon päästä saisi ajatuksia... näin tuntuu hyvältä.”

” No, sitä saa varmaan useita viikkoja työstää, että ei ne niin äkinäisiä ne mun ongelmat oo... Että kuukausi ihan hyvin tai kaksikin. Ei ole nyt sellaisia kovin kiireellisiä.”

7.2.4 Yritysten tyytyväisyys 24 h innovointitiimin toiminnalle

Mitkä tekijät vaikuttivat 24h palvelutuotteen osto/hankintapäätökseen?

Kysymyksellä haettiin vastausta siihen, mitä kautta yritykset ovat kuulleet 24 h palvelutuotteesta ja valinneet sen apuvälineeksi yritystoimintansa kehittämiseksi.

” No ehkä joku epävarmuus tietyistä asioista että jos täältä löytyis jotain ratkaisua. Se varmaan vois olla se.”

”No , ensinnäkin se että mulle tarjoutui tällöinen tilaisuus, että täähän on ihan herkkua... Ja sitten toinen asia oli se, että mä pystyin teettämään näillä opiskelijoilla sellaisen tehtävän joihin nämä virkamieshempat... Ne ei ois suostuneet tällöistä asiaa edes lähteen pohtimaan. Tavallaan se että, mun mielestä vahvuutena siinä oli se et on valmiutta heittäytyä... On valmiutta kyseenalaistaa... niinkun sellaisia totunnaisia malleja.”

” Hmm... Kyllä ostopäätökseen ja hankintapäätökseen vaikuttaa se että meillä pitää olla selkeä tarve. Ja se että päästään tekeen ite kauppaa lisää.”

” No se oli pojan avustuksella joka opiskelee siellä. Niin...hän mainitsi tällöisestä mahdollisuudesta ja se oli kiinnostava.

Vastasiko 24h innovointitiimin tuotos yrityksenne asettamia odotuksia?

Yritykset olivat olleet enimmäkseen tyytyväisiä 24 h innovointitiimin toimintaan, mutta kaipaamaan jäätiin todellisia innovaatioita ja "villejä ajatuksia".

"Mä en tarkkaan muista sitä, mutta mä annoin siitä hyvän arvosanan ja siellä oli hyviä ideoita. että tuli uusia näkemyksiä ja aika rohkeitakin näkemyksiä, joita me ei silleen hyödynnetty mutta joita oli mukava lukee."

"Siellä oli kaksi tuotosta ja toinen erityisesti mutta kummassakin oli hyvä tuotos"

"No joltakin osin kyllä, mutta kun siellä oli nuori idearikas ryhmittymä niin mä oisin odottanut semmoisia vähän räiskyvämpiä ideoita."

"Tuota jos mä nyt oikeen muistan tätä enää kunnolla niin tuota... Tietyltä osin vastasi, tietyltä osin ei. Se herätti kyllä uusia ajatuksia ja tavallaan se... Jos mä nyt saan sanoa suoraan niin se keskustelu mikä käytiin sitten sen 24 h:n jälkeen niin se oli se kaikkein antoisin. Eli siellä sitten ratkes tai tuli esiin sellaisia tekijöitä, jotka vaikutti mun omaan ajatteluun ja johti eteenpäin. Mutta itse se raportti ei oikein antanut mitään."

"No joltain osin... Tota... Olihan siinä tietysti puutteitakin, mutta..."

Onko yrityksenne hyödyntänyt saamaansa kehitysehdotusta? Miten?

Kaikki kehitysehdotukset/ongelmanratkaisut eivät ole olleet suoraan sovellettavissa, koska niistä on jäänyt uupumaan uudet ideat ja innovatiivisuus. Osa yrityksestä aikoo saatuaan sopivan ajan tullen paneutua kehitysehdotukseen tarkemmin.

"Ei oikeestaan vielä oo hyödynnetty millään muotoa mutta on suunniteltu eteenpäin sitä asiaa."

” Mä en kyllä muista yhtään sitä kehitysehdotusta, mutta se herätti sen keskustelun ja sitten sen. Ja sitten siitä käytiin jälkikäteen tuon... Kaksi näistä opiskelijoista jotka oli tekemässä sitä niin... Joo... Niin he tekee opinnäytettä tällä hetkellä vastaavasta aiheesta eli he jatkoi sitä vähän syvemmälle. Mä oon käynyt heidän kanssaan vielä lisäkeskusteluja ja he hakee syventävää tietoa eli se poiki vielä tällaisen opinnäytetyöprosessin jälkikäteen. Niin tää ei oo vielä valmis tää asia. Nimeenomaan se tilaisuus mikä järjestettiin niin siellä nousi sellaisia asioita jotka avasi lisää.”

” Hmm... No ei vielä mutta ajatellaan heti et kun joulukiireet on ohi niin tota ehottomasti ens kesäks suunnitellaan sen pohjalta jo ja sitten kun kotisivuja tehdään tammikuussa eli kuukauden parin päästä alotetaan niin silloin tää pitää. Ei vielä oo, mutta ehottomasti tulevaisuudessa, lähitulevaisuudessa.”

Olisiko yrityksenne valmis käyttämään uudelleen 24h palvelutuotetta?

Kysymyksellä haluttiin selvittää, onko 24 h palvelutuotteella mahdollista saavuttaa asiakkuuksia. Kysyntää 24 h palvelutuotteelle on ja yritykset ovat kokeneet saavansa apua ja uusia näkemyksiä. 24 h muotoa kyseenalaistettiin ja sille ehdotettiin sellaista muotoa, jossa pieni tauko ja pohdinta ennen seuraavaa työpajaa olisivat mahdollisia.

” Miksei. Ei ole mitään estettä sille. Kunhan vaan löydetään sopiva... sopiva aihe sille.”

” Kyllä uskoisin.”

” No olisi. Mua harmitti kun syksyllä olisi ollut yksi case, mutta sitten oli sen toisen yrityksen case... Varmasti että kun löytyy sellainen sopiva. Että se pitää olla sellainen kertarysäyksellä toteutettava... Sellainen joka vaatii nopeasti jonkun innovaation tuekseen... Että sitä ratkaisua haetaan.”

” En 24 h:na...”

” Kaikki on mahdollista.”

” Kyllä.”

7.2.5 Kehittämisehdotukset

Vapaa sana

Haastattelun loppuksi annettiin yrittäjille mahdollisuus kommentoida, kysyä ja antaa ruusuja sekä risuja 24 h innovointitiimien toiminnalle.

” No tässä näitä on jo tullut esille että... kannattaa tuotteistaa... ja tehdä niistä kaikista palveluista palvelukuvaukset. Niin siihen suuntaan suosittelen...”

” Kyllä mä näkisin silleen varmaan paljon apua monelle hyvin pienessä ajassa ja totaa... En osaa sen kummemmin sanoa... Kyllä siinä aika selviä asioita lyhyessä ajassa, tietystihän se riippuu paljon noista tekijöistä että kuinka aktiivisia ne on ja tota... perinpohjin... kuinka hyvin se on suunniteltu alun perin. Mitkä on lähtökohdat mitä niinku haetaan siinä. ja hyvin tarkkaan täytyy miettiä sitten, mikäs se on mitä haetaan sillä 24 h:lla, että jos se on hyvin laaja, niin sit siinä taas ei oo hyötyä jos menee paljon aikaa monien asioiden setvimiseen. Sellaiselle suppeelle se on varmaan ihan käypä.”

” Minusta menetelmänä se on liian rankka. Sitten tuota... Innovointimallina se ei... Se ei oikeastaan voi toimia koska se vaatii kypsytystä ja jos se 24 h, jos sen pitäisi syntyä sen yhden ajan sisällä ilman minkäänlaista breikkiä niin minä väitän että siinä ei synny riittävästi sitä tilaa, miettiä ja innovoida oikein sitä asiaa. Se että jos siinä olisi välissä muutama päivä ja otettaisiin sitten toinen sessio niin sitä asiaa katsottaisiin ihan toisin silmin. Se on ihan niinkun tällöinen... mä sanoisin että että... Koska ihmisen aivokapasiteettihan on rajallinen, niin se ei millään pysty 24 tunnin sisällä hahmottamaan sitä asiaa loppuun asti. Se jää, mä väitän että se jää kesken. Ja sitten se että että jos nyt vaikka oli 12+12

niin sillä välillä pystyttäisi vielä niinku keskusteleen ihmisten kanssa ja hakemaan lisää tietoa ja näkökulmia asiaan. Ett sulla on niinkun rajallinen se 24 tuntia, että minusta se tuota sitä parasta mahdollista lopputulosta. Väitän. Ja sitten siinä on vielä se että ihmiset väsy ja tulee tunteet pintaan niin ne ei kestä kritiikkiä, ne ei kestä sitä. Että ennemmin 12+12 kuin 24 h.”

” Ihan mielenkiinnolla seurailen näitä, teillä oli ilmeisesti jokin aika sitten viimeksi tämmöinen. Ihan kiva kattoo että jengi todellakin tekee töitä sen homman eteen, että se ole ihan helppo homma että... pitäisi saada uusia tuulia, vaikka enemmänkin olisi täysin hullua, mutta sieltä saattaa jotakin irrota. Jollain tavalla pitäis niinku pystyä erilaistumaan ja olemaan erilainen kuin kilpailija. Varsinkin nyt kun taantumaa pauhataan joka mediassa niin pakko pystyä omalla porukalla jollain tavalla ideoimaan, mutta ehkä sellainen tasainen massatuote niin... Sillä ei päästä enää tuloksiin.”

” Se, että tää on musta ihan hieno ajatus että... moni meistä ollaan oltu ainakin 30-40 vuotta töissä... Että saa niinku sellaisen ulkopuolisen näkemyksen ja sellaisia villejä ajatuksia ja asiakkaiden ajatuksia... Emmä tiiä... Mä tykkään että tää on hyvä, vaikkei se aina tuliskaan se sitten sellaisia juttuja että mitä vois tehdä. Minusta hieno ajatus.”

” Tämmöinen tuli vaan mieleen että kun ite on ollut silloin alusta asti 2000, niin ensimmäiset 24 h jutut niin niissä se innostus ja se luovuus oli niissä tuotoksissa paljon enemmän elikkä ihmiset heittäytyi niinku enemmän oli sellaisia ihan hulluja... hullujakin ehdotelmia niin. Näissä purkutilaisuuksissa kun oli mukana huomasi että ne alko vaan latistua vuos vuodelta... Elikkä peräänkuulutettiin sitä, missä se luovuus on. Eli se ote tavallaan herpaantu... Että niistä monista hulluista ideoista saattais syntyä jotain käyttökelpoista... Eli ne alkas olla sellaisia liian hienoja ja loppuun vedettyjä. Että sitä hulluutta ja luovuutta peräänkuuluttaisin.”

8 POHDINTA JA KEHITTÄMINEN

8.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Seitsemän haastattelun osalta on saatu selkeä kuva siitä, miten hyödylliseksi Jämsän seudun yrittäjät kokevat 24 h palvelutuotteen toiminnan. Oman yritystoiminnan kehittämiseen omat resurssit eivät aina riitä ja ulkopuoliseen apuun pitää turvautua. Hyvänä asiana yrittäjät korostivat nuorten opiskelijoiden näkökulmaa, 24 h:n nopeutta toimeksiantotilaisuudesta valmiiseen tulokseen ja innovatiivisuuden. Vastaavanlaisia toimeksiantoja voisi esittää konsulttiyrityksille. Konsulttiyritykset voivat tuottaa hyvinkin tarkan analyysin yrityksen toiminnasta, mutta niistä kaikki eivät voi taata innovatiivista näkökulmaa innovatiivisten ajatusten esille tuomista.

Ongelmanratkaisutavat haastatelluilla yrityksillä olivat hyvin samankaltaiset. Ratkominen tapahtuu oman henkilöstön kanssa keskustelemalla, erillisissä tiimeissä tai lähtee sille yrityksen osa-alueelle ratkottavaksi, josta ongelma on lähtöisin.

8.2 Kehittämisideoita

8.2.1 Laaja-alainen kehitysympäristö innovoinnille

Jämsänkosken Tiimiakatemia 24 h toimeksiannot ovat aina päätyneet liiketalouden opiskelijoiden toteutettaviksi. Koska kysymys on innovaatiotoiminnasta ja uudistumisesta, on selvää että monipuolisemmat ja lennokkaammat näkemykset tuottaisivat hedelmällisempää tulosta. Liiketalouden opiskelijat hallitsevat oman alueensa hyvin, mutta yhteistyö esimerkiksi tekniikan ja liikenteen, sosiaali- ja terveysalan ja informaatioalan opiskelijoista muodostuva tiimi saa kokonaisuuden kannalta aikaan innovatiivisempaa sekä monipuolisempaa tulosta.

8.2.2 Tuotteistaminen ja laadun kehittäminen

24 h palvelutuotteella on jo vuosien historia, mutta palvelutuotteena se on edelleenkin muotoutumaton. Ehdotuksena ja kehotuksena tuli eräältä haastattelulta se, että 24 h kannattaa tuotteistaa ja laatia selkeä palvelukuvaus siitä mitä 24 h on ja millaista hyötyä se tarjoaa yrityksille. Tuotteistamisprosessissa ja palvelukuvauksen laadinnassa kannattaa miettiä myös sitä, mikä on se hinta jolla innovaatiopajapalvelua ryhdytään myymään.

24 h:n tuotteistamisen onnistumisen kannalta tärkeää palvelulupauksen lisäksi on kehittää innovointipajalle oma laatujärjestelmä. Haastatteluissa ilmeni haastatellun henkilön näkemys ”tuotteistetun palvelutuotteen odotusarvon olevan korkeampi tuotteistamattomaan palvelutuotteeseen verrattuna.” Innovointipaja toiminnan on toteutettava se, mitä asiakkaalle on luvattu. Tällä hetkellä tuotteistamattomalla 24 h palvelutuotteella ei ole omakohtaista laatujärjestelmää käytettävissään. Syitä toimeksiannon epäonnistuneelle suorittamiselle on monia. On mahdollista, että esimerkiksi itse toimeksianto ei ole riittävän selkeä, toimeksiantoa suorittava tiimi lähtee ratkomaan ongelmaa väärästä näkökulmasta tai tiimiin jäsenten osaamista ei ole osattu hyödyntää oikealla tavalla.

Tuotteistamiseen kuuluu oleellisesti myös tuotteen hinnoittelu. Tehdyn tutkimuksen perusteella Jämsän seudun yritykset ovat mahdollisesti maksamaan 24 h palvelutuotteesta muutamasta sadasta tuhanteen euroon asti korvauksen onnistuneesta tuotoksesta. Parantaisen (Tuotteistaminen) mukaan onnistuneeseen tuotteistamiseen liittyy selkeä hinta osana tuotteistettua tuotetta, jolloin se on tehokkaasti myytävissä ja markkinoitavissa (Tuotteistamisen idea).

Jämsänkosken Tiimiakatemia innovaatiopaja on toiminut 24 h muodossa, 24 h koitosta varten harjoitellut tiimit ovat kokeilleet 12 h muotoa. 24 h sai palautetta sen pituudesta ilman mitään kunnollista taukoa. Haastateltu yrittäjä totesi voivansa käyttää uudelleen Jämsänkosken tiimiakatemia tarjoamaa innovaatiopajapalvelua muussa kuin 24 h muodossa. 12h +12h toisi mahdollisuuden antaa pohtia tuotosta ensimmäisen 12 tunnin jälkeen ja ennen seuraavaa 12 tuntia tiimi voisi analysoida ensimmäisen 12 tunnin aikaansaannoksia. Samal-

la tiimi pystyisi suunnittelemaan sitä, miten jälkimmäisten 12 tunnin aikana toimeksianto saataisiin parhaalla mahdollisella tavalla suoritettua loppuun.

8.2.3 Markkinointi ja viestintä

24 h palvelutuotetta ei ole varsinaisesti markkinoitu koskaan Jämsän seudun yrityksille. Toimeksiannot ovat tulleet pääasiassa opiskelijoiden ja valmentajien kontaktien kautta. 24 h palvelutuotetta varten voitaisiin perustaa myyntitiimi, joka vastaisi 24 h:n myynnistä ja markkinoinnista. Pidemmän ajan tähtäimellä 24 h palvelutuotteelle kannattaa laatia markkinointi- ja viestintäsuunnitelma ja fokus, kenelle palvelutuotetta myydään ja kenelle siitä tulee tiedottaa.

24 h palvelutuotekäsitetä pitää avata yrittäjille paremmin. Jämsänkosken Tiimiakatemian opiskelijat itse ymmärtävät käsitteen hyvin, mutta viestiessä siitä ulkopuolisille yrityksille on oltava jotain konkreettista tarjottavaa. Markkinointitiimi voisi laatia esimerkiksi A4-paperille esitteen tai varten power-point esityksen 24 h palvelutuotteen sisällöstä asiakastapaamisia ja seminaareja varten. Molemmat esitykset on suunniteltava selkeästi ymmärrettäviksi ja luettaviksi ihmisille, jotka eivät ole koskaan aiemmin kuulleet 24 h:sta.

24 h markkinointitiimin tulisi miettiä lisäksi sitä, millaiset yritykset ovat potentiaalisia asiakkaita 24 h palvelutuotteelle. Yritysten toimialaa ja yrityksen kokoa mahdollisen jatkotutkimuksen avulla pystytään kartoittamaan se, millaiset yritykset hyötyvät eniten innovointipalvelun avusta. Tutkimuksessa pitää huomioida se, että määrällinen otanta olisi suurempi.

8.3 Tutkimuksen kriittinen analysointi

Tutkimussuunnitelman valmistuttua vaikein vaihe työssä oli tutkimusongelman rajaaminen. Kaikkea ei ollut mahdollista tutkia, joten sopivinta oli lähteä tunustelemaan sitä mitä Jämsän seudun yrittäjät 24 h palvelutuotteesta ajattelivat. Rajaamisvaiheessa päätettiin opinnäytteen ohjaajan kanssa se, että tutkimus keskittyy sellaisiin yrityksiin, jotka ovat jo käyttäneet 24 h palvelutuotetta aiemmin. Työn tarkoitus oli selvittää, miten hyödyllisenä Jämsän seudun pk-yritykset kokevat 24 palvelutuotteen yritystoiminnalleen. Tämä ongelmanasettelu ohjasi tutkimusmenetelmää kvalitatiivisen tutkimuksen suuntaan, jolla oli

mahdollisuus teemahaastattelun avulla syventää tietoa siitä, mitä yritykset odottavat 24 h palvelutuotteelta.

Onnistuneissa laadullisissa raporteissa yhdistyy tiheä aineiston kuvaus tieteelliseen kerrontaan, jossa tutkija sovittaa kirjallisuudesta tekemiään synteesejä omaan tuotukseensa. Kuvauksesta pitää selkeästi ilmetä, mikä on tutkittavien lähdetekstien omaa sanankäyttöä, mikä taas tutkijan tulkitsevaa ja analysoivaa osuutta. Näiden kesken pitäisi löytää sopiva tyyli ja tempo. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 248.)

Tutkijan on työn eri vaiheissa hyödyllistä seurata ajoittain syventyneesti omaa toimintaa. Pohdinnan aiheena voi olla esimerkiksi haastattelutilanteen etenemistä ja omaa osuuttaan siinä, tai miettiä tilanteista tekemiään tulkintoja ja niiden syitä. ”Tutkimuksen aikana nämä pohdiskelut voivat johtaa muutoksiin menettelyissä. Kirjallista esitystä tuottaessaan tutkija sitten harkitsee, miten hän esittää nämä työn uskottavuuteen ja tulosten yleiseen merkitykseen vaikuttavat seikat.” (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 248.)

8.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä opinnäytetyössä haastatellut yritykset olivat käyttäneet 24 h palvelutuotetta aiemmin. Jatkotutkimus voisi keskittyä sellaisiin yrityksiin, jotka eivät ole käyttäneet tai aiemmin kuulleet 24 h palvelutuotteesta. Tutkimusta voisi laajentaa Jämsän seutua suuremmalle alueelle.

Toinen merkittävä seikka on pohtia mahdollisessa jatkotutkimuksessa tarjottavan palvelun muotoa. Sen ei välttämättä tulisi olla 24 h. Esimerkiksi 12 h + 12 h ehdotus tuli jo haastatteluissa ilmi. Tuotteen muodon lisäksi tärkeää olisi kehittää JAMKin innovaatiopalveluille oma laatujärjestelmä. Tutkimuksessa voisi kartoittaa myös sitä, minkä kokoiset yritykset ovat eniten kiinnostuneita erilaisista JAMKin tarjoamista innovointipalveluista sekä löytyykö joitain tiettyjä toimialoja, joilla tarvetta olisi huomattavasti enemmän yrityksen kehittämiseen. Kehitysehdotuksia tuli runsaasti, joten niistä saa useammankin jatkotutkimuksen tehtyä. Nämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi 24 h:n yhteydessä, opinnäytetyönä tai eri toimialojen yhteisenä projektina/hankkeena.

LÄHTEET

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5.painos. Porvoo. WSOY.

Gronroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo. WSOY.

Halttunen, J. 2007. Tiimiakatemia-pedagogisesta ideasta koulutuksen laatu-yksilöksi. Teoksessa Kokeilua-Kehitystyötä-Tuloksia, Jyväskylän ammattikorkeakoulun alkuvaiheen tarina. Toim. Panhelainen, M. Lievestuore: ER-paino. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 81.

Hirsjärvi, S. Remes P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. 6.–7. painos. Vantaa. Tummavuoren kirjapaino Oy.

Jämsän kaupunki – Jämsä, 2009. Jämsän kaupungin kotisivut. Viitattu 29.1.2009. <http://www.jamsa.fi>, Tietoa Jämsästä.

Karlöf, B. 2004. Tehokas johtaminen, yritystalouden kaivattu ydin. Helsinki. Edita Prima Oy.

Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi – luo, voita ja hallitse markkinoita. Porvoo. WSOY.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka, aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä. Gummerus.

Lecklin, O. 2001. Laatu yrityksen menestystekijänä. 3. uudistettu painos. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut, tuotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu. 1. painos. Porvoo. WSOY.

Otala, L. 2000. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 3. uudistettu painos. Porvoo. WSOY.

Rekola Design Oy. Teollisuus-, ICT- ja asiantuntijayritysten palveluliiketoiminnan uudistaja ja palvelusuunnittelun tekijä. 2009. Rekola Design Oy kotisivut. Viitattu 18.1.2009. <http://www.tuotekehitys.info>

Rekola, H. 2008. Alueellisten innovaatiopalveluiden tuotteistaminen. Yhdestä innovaatiopalvelusta palvelutuotteeksi –työpaja. Seudullinen ja kysyntälähtöinen kehittämisspalveluiden kokonaisuus. Jämsän ammattiopisto, puutarha-, luonto ja ympäristöala. 4.12.2008. Jämsä.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Kauppakaari Oyj. Helsinki. Otavan kirjapaino Oy.

Ruusvuori, J. & Tilttula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Toim. Ruusvuori, J. & Tilttula, L. Gummerus. Jyväskylä.

Silen, T. 1998. Laatujohtaminen-menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Porvoo. WSOY.

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. 3. painos. Porvoo. WSOY.

Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus- avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo. WSOY.

Suomen Yrittäjäsanomat. Numero 8/2008.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 3. painos. Jyväskylä. Gummerus.

Trout, J. & Hafrén, G. 2003. Erilaistu tai kuole. Jyväskylä. Gummerus.

Tuotteistaminen – Mikä on tuotteistamisen perusidea? 2009. Viitattu 4.3.2009. <http://www.tuotteistaminen.fi/>, tuotteistaminen, palvelutuotteen rakentaminen.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

LIITTEET

LIITE 1 Haastattelulomake 24 h palvelutuotteen kysynnän selvittämisestä Jämsän seudulla

1. Yrityksen nimi _____

2. Mikä on yritysmuotonne?

a) toiminimi/yksityinen elinkeinonharjoittaja

b) avoin yhtiö tai kommandiittiyhtiö

c) osakeyhtiö

d) osuuskunta

e) jokin muu, mikä _____

3. Mikä on yrityksenne henkilöstömäärä?

a) alle 5 b) 5-10 c) 11–20 d) yli 20

4. a) Onko yrityksenne ollut yhteistyössä projektien ja hankkeiden kautta Jämsänkosken Tiimiakatemia/JAMKin kanssa?

b) Millä tavoin yrityksenne odottaa Jämsänkosken Tiimiakatemia lähestyvän ja tiedottavan 24h palvelutuotteella?

5. a) Miten yrityksessänne ratkaistaan ongelmatilanteita?

b) Onko yrityksellänne tällä hetkellä joitain kehitettäviä asioita, joihin yrityksen omat resurssit eivät riitä, esim. protokollavalmistelut, juridiikka, markkinointisuunnitelma, taloushallintoa koskevat asiat tai tuotekehitys?

c) Kuinka paljon yrityksenne olisi valmis investoimaan 24h palvelutuotteenseen?

d) Millaisella aikataululla odotatte saavanne valmiin tuotoksen käytettävienne?

6. a) Mitkä tekijät vaikuttivat 24h palvelutuotteen osto/hankintapäätökseen?

- b) Vastasiko 24h innovointitiimin tuotos yrityksenne asettamia odotuksia?
- c) Onko yrityksenne hyödyntänyt saamaansa kehitysehdotusta? Miten?
- d) Olisiko yrityksenne valmis käyttämään uudelleen 24h palvelutuotetta?

7. Vapaa sana

Kiitos vastauksistanne!