

Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman asiakasyhteistyön kehittäminen ja asiakasryhmittely

Heidi Hyvönen

Opinnäytetyö

Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma

2012



Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Heidi Hyvönen</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2009</p>
<p>Raportin nimi Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman asiakasyhteistyön kehittäminen ja asiakasryhmittely</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 68 + 20</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Mia-Maria Salmi</p>	
<p>Yliopistojen ja yritysten välinen yhteistyö on viimeisten vuosikymmenten aikana lisääntynyt huomattavasti. Vuodesta 2005 lähtien myös yliopistolaki on ryhtynyt velvoittamaan yliopistoja toimimaan vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa ja olemaan avoimia yhteiskunnan suuntaan. Lain tarkoituksena on hyödyntää yliopistoissa tehtävää tutkimusta yhteiskunnan taloudellisen kehityksen ja innovatiivisuuden takaamiseksi.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Aalto-yliopiston ja Helsingin kaupungin yhteiselle Innovatiivinen kaupunki® -ohjelmalle. Työn aiheena on Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman asiakasyhteistyön kehittäminen ja asiakasryhmittely ohjelman asiakkaille suunnatun kyselytutkimuksen pohjalta. Tutkimus toteutettiin syksyllä 2011 ja tutkimusjoukkoina toimivat Helsingin kaupungin virastopäälliköt ja kehittäjät sekä kaupunki-yliopisto -yhteistyöstä kiinnostuneet Aalto-yliopiston professorit ja tutkijat. Työn teoreettisessa viitekehyksessä puolestaan tarkastellaan yliopistojen ja yritysten välistä yhteistyötä Suomessa, suhdemarkkinointia sekä asiakkuuksien hallintaa ja asiakasryhmittelyä.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman asiakkaiden aiempia kokemuksia yhteistyöstä sekä tarpeita ja toiveita yhteistyölle tulevaisuudessa. Lisäksi tavoitteena on kehittää ohjelmalle asiakasryhmittely asiakkaiden tutkimus- ja kehitystarpeiden sekä tutkimuksen painopistealueiden pohjalta. Asiakasryhmittelyn tavoitteena on auttaa ohjelman ohjausryhmää kartoittamaan tulevia yhteistyöprojekteja tehokkaammin.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella Innovatiivinen kaupunki® -ohjelmaan suhtaudutaan positiivisesti Helsingin kaupungin virastoissa ja Aalto-yliopiston yksiköissä ja ohjelman eri osa-alueiden koettiin onnistuneen hyvin tai vähintäänkin tyydyttävästi. Haasteina yhteistyölle puolestaan koettiin rahoituskanavien sekä oikeiden yhteistyökumppaneiden löytyminen, aikataulusongelmat sekä tuloksien saattaminen käytäntöön.</p>	
<p>Asiasanat asiakastytyväisyys, asiakassegmentointi, asiakkuudenhallinta, suhdemarkkinointi</p>	

Degree programme for Multilingual Management Assistants

<p>Authors Heidi Hyvönen</p>	<p>Group or year of entry 2009</p>
<p>The title of thesis Improving Customer Cooperation and Developing a Customer Segmentation for the Innovatiivinen Kaupunki® Program</p>	<p>Number of pages and appendices 68 + 20</p>
<p>Supervisor(s) Mia-Maria Salmi</p>	
<p>In recent decades cooperation between universities and companies has increased significantly. In Finland the Universities Act has obliged universities to be more open towards Finnish society and to interact with it more since 2005. The purpose of the Universities Act is to capitalize on research done by universities, in order to ensure economic growth and innovation in Finnish society.</p> <p>This thesis was commissioned by the Innovatiivinen kaupunki® program, which is a cooperative program between Aalto University and the city of Helsinki. The purpose of this thesis is to improve customer cooperation regarding the Innovatiivinen kaupunki® program and to develop customer segmentation based on a survey conducted in autumn 2011. This survey was aimed at office managers and developers of the city of Helsinki and professors and researchers at Aalto University. The theoretical framework of the thesis consists of the theory of relationship marketing, customer relationship management and customer segmentation. The theoretical framework also examines cooperation between universities and companies in Finland.</p> <p>The objective of the thesis is to examine customer satisfaction of the Innovatiivinen kaupunki® program and to find out customers' needs and hopes for the program in the future. The objective is also to develop customer segmentation for the program based on customers' development needs and focal points of their research. The purpose of the customer segmentation is to help the Innovatiivinen kaupunki® program to map upcoming research projects more efficiently.</p> <p>According to the results the Innovatiivinen kaupunki® program is seen positively by its customers. They feel that different aspects of cooperation between Aalto University and the city of Helsinki have been executed quite well or at least sufficiently well. However, financing and scheduling of the program, as well as finding the right people to work with it and put the results into practice, were seen as challenges for the program.</p>	
<p>Key words customer satisfaction, customer segmentation, customer relationship management, relationship marketing</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Työn tavoitteet ja rajaukset	2
1.3	Tutkimusongelma	3
1.4	Työn rakenne	3
2	Toimeksiantajan esittely	4
2.1	Aalto-yliopisto	4
2.2	Innovatiivinen kaupunki® -ohjelma	5
2.2.1	Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman organisaatio	6
2.2.2	Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman teemat	7
3	Yliopistojen ja yritysten välinen yhteistyö	9
3.1	Yhteistyön taustaa	9
3.2	Yliopistojen kolmas tehtävä: palvelutehtävä vai vastuullinen yhteiskunnallinen vaikuttaminen?	10
3.3	Yhteistyön haasteet	10
4	Suhdemarkkinointi	12
4.1	Suhdemarkkinoinnin taustaa	12
4.2	Suhdemarkkinoinnin käsitteen määrittely	14
4.2.1	Gummessonin haaste perinteiselle markkinoinnille	15
4.2.2	Gummessonin 30R	16
4.2.3	Neljän suhteen lähestymistapa suhdemarkkinoinnille	17
4.2.4	Kuuden markkinan malli	18
5	Asiakkuuksien hallinta eli CRM	20
5.1	CRM-käsitteen taustaa	20
5.2	CRM-käsitteen määrittely	20
5.3	Asiakassuhdemarkkinointi osana yrityksen CRM:ää	22
5.4	Asiakasryhmittely	23
5.4.1	Perinteinen asiakasryhmittely	25
5.4.2	Ryhmittely asiakastarpeiden perusteella	26
6	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttaminen	27

6.1	Perusjoukko	27
6.2	Kyselylomake	29
6.3	Tiedonkeruu ja aineiston analysointi	30
7	Tulokset.....	32
7.1	Taustatiedot.....	32
7.2	Tutkimuksen painopistealueet sekä tutkimus- ja kehittämistarpeet	34
7.2.1	Aalto-yliopiston yksiköissä tehtävän tutkimuksen painopistealueet seuraavan viiden vuoden aikana	35
7.2.2	Helsingin kaupungin yksiköiden keskeiset tutkimus- ja kehittämistarpeet seuraavan viiden vuoden aikana	36
7.3	Kiinnostavat yhteistyökumppanit	36
7.4	Aikaisempi kaupunki-yliopisto -yhteistyö	39
7.4.1	Aikaisemman yhteistyön onnistuminen.....	40
7.4.2	Yksiköiden hyötyminen aikaisemmasta kaupunki-yliopisto -yhteistyöstä.....	48
7.4.3	Aikaisemman kaupunki-yliopisto -yhteistyön haasteet.....	49
7.5	Kaupunki-yliopisto -yhteistyön haasteet tulevaisuudessa	51
7.6	Toiveet Aalto-yliopiston ja Helsingin kaupungin yhteiselle Innovatiivinen kaupunki® -ohjelmalle	53
8	Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman asiakasryhmittely.....	56
8.1	Pitkäaikaiset asiakkuudet	56
8.2	Uudet asiakkuudet.....	58
9	Johtopäätökset ja suositukset	60
9.1	Päätulokset	60
9.2	Toimenpidesuosituksia.....	61
10	Arviointi.....	64
	Lähteet.....	66
	Liitteet.....	69
	Liite 1. Kyselylomake Aalto-yliopiston professoreille ja tutkijoille	69
	Liite 2. Kyselylomake Helsingin kaupungin virastopäälliköille ja kehittäjille	74
	Liite 3. Viesti Helsingin kaupungin virastopäälliköille	80
	Liite 4. Viesti Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman ohjausryhmälle.....	81
	Liite 5. Viesti Aalto-yliopiston henkilökunnalle	82

Liite 6. Uutinen Helsingin kaupungin intranetissä.....	83
Liite 7. Uutinen Aalto-yliopiston intranetissä.....	85
Liite 8. Kuvio 11.....	86
Liite 9. Kuvio 12.....	88

1 Johdanto

Viimeisten vuosikymmenten aikana yliopistoja on alettu pitämään yhä kiinteämpänä osana yhteiskuntaa ja vuorovaikutus yliopistojen ja niitä ympäröivän yhteiskunnan välillä on kasvanut huomattavasti. Yliopistot ovat saaneet ydintehtäviensä rinnalle uuden tehtävälouottuvuuden, niin kutsutun kolmannen tehtävän, jonka tarkoituksena on hyödyntää yliopistoissa tehtävää tutkimusta yhteiskunnan taloudellisen kehityksen ja innovatiivisuuden takaamiseksi. (Vironmäki & Jokinen 2009, 9–10; Virtanen 2002, 10.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on ”Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman asiakasyhteistyön kehittäminen ja asiakasryhmittely”. Opinnäytetyö tutkii Aalto-yliopiston ja Helsingin kaupungin yhteisen Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman aikaisempien ohjelmakausien onnistumista sekä asiakkaiden toiveita tulevalle yhteistyölle ohjelman asiakkaille suunnattujen kyselytutkimuksien avulla. Lisäksi opinnäytetyössä kehitetään ohjelmalle asiakasryhmittely, jonka avulla Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman ohjausryhmä pysyy helpommin kartoittamaan uusia yhteistyöprojekteja Aalto-yliopiston yksiköiden ja Helsingin kaupungin virastojen välille.

1.1 Taustaa

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona erikoistutkija ja dosentti KTT Annukka Jyrämälle Aalto-yliopistosta. Jyrämä toimii kehittämisspäällikkönä Aalto-yliopiston ja Helsingin kaupungin yhteisessä Innovatiivinen kaupunki® -ohjelmassa. Opinnäytetyöprosessi alkoi kesällä 2011 aloitettuani työharjoittelun Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulun Markkinoinnin laitoksella, jossa Annukka Jyrämä työskenteli. Sovimme tapaamisen Jyrämän kanssa liittyen opinnäytetyöhöni, ja tapaamisessamme hän ehdotti minulle opinnäytetyöni aiheeksi Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman asiakkaille tehtävää kyselyä ja asiakasryhmittelyä. Luettuani taustatietoja Innovatiivinen kaupunki® -ohjelmasta kiinnostuin aiheesta ja päätin ottaa opinnäytetyöaiheen vastaan. Opinnäytetyöprosessi jatkui syksyllä 2011 Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman asiakkaille suunnatulla kyselytutkimuksella ja prosessi saatiin päätökseen keväällä 2012.

1.2 Työn tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Aalto-yliopiston ja Helsingin kaupungin yhteisen Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman asiakasyhteistyötä sekä luoda ohjelman ohjausryhmälle toimiva asiakasryhmittely, jonka avulla ohjausryhmä pystyy kartoittamaan uusia yhteistyöhankkeita Helsingin kaupungin virastojen sekä Aalto-yliopiston yksiköiden välille.

Opinnäytetyön tavoitteena on myös luoda Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman ohjausryhmälle kuva kaupunki-yliopisto -yhteistyön nykytilasta ohjelman asiakkaille, Helsingin kaupungin virastopäälliköille ja kehittäjille sekä kaupunkiyhteistyöstä kiinnostuneille Aalto-yliopiston professoreille ja tutkijoille, suunnattujen kyselytutkimuksien avulla. Kyselytutkimuksissa selvitetään ohjelman asiakkaiden aiempia kokemuksia sekä tarpeita ja toiveita kaupunki-yliopisto -yhteistyölle. Lisäksi kyselyn avulla selvitetään osapuolien tutkimuksen painopistealueita sekä tutkimus- ja kehittämistarpeita, joita hyödynnetään opinnäytetyön asiakasryhmittelyssä.

Opinnäytetyössä kyselytutkimuksia tehdään kaksi, sillä kyselytutkimuksista toinen räätälöidään Helsingin kaupungin virastopäälliköiden ja kehittäjien vastattavaksi ja toinen kyselyistä suunnataan Aalto-yliopiston professoreille ja tutkijoille. Kahden erillisen kyselyn ratkaisuun päädyttiin, koska kummallekin kohderyhmälle on räätälöitävä erilaiset vastausvaihtoehdot. Kyselytutkimusten tulokset analysoidaan opinnäytetyössä ilman ristiintaulukointia, sillä ristiintaulukointi ei ole tutkimustulosten kannalta relevantti ja lisäksi opinnäytetyössä keskitytään myös Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman asiakasryhmittelyyn. Asiakasryhmittelyssä puolestaan keskitytään asiakkaiden tarpeiden pohjalta tehtävään asiakasryhmittelyyn, sillä se on Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman kohderyhmää ajatellen kaikista relevantein tapa ryhmittelyyn. Näin ollen opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä asiakasryhmittelyn osalta perehdytään paremmin Bergströmin ja Leppäsen teokseen Yrityksen asiakasmarkkinointi (2007) pohjautuen perinteiseen asiakasryhmittelyyn sekä asiakasryhmittelyyn tarpeiden pohjalta. Muihin asiakasryhmittelytapoihin ei tässä opinnäytetyössä siis perehdytä tarkemmin.

1.3 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on uusien yhteistyöhankkeiden syntyminen Innovatiivinen kaupunki® -ohjelmassa. Helsingin kaupungin virastojen tarpeita ja Aalto-yliopiston yksiköiden tutkimuksellisia mielenkiintoja tyydyttäviä yhteistyöprojekteja on jäänyt syntymättä, sillä ohjelman ohjausryhmällä ei ole aikaisemmin ollut tapaa, millä kartoittaa asiakkaidensa yhteistyöhanketarpeita tehokkaasti. Ongelmana on siis, etteivät Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman asiakkaat, Helsingin kaupungin virastot ja Aalto-yliopiston yksiköt, ole löytäneet toisiaan tarpeeksi helposti. Opinnäytetyöni tutkimusongelmaksi muodostuukin asiakasryhmittelyn ja asiakkaiden tarpeiden tiedostamisen puute.

1.4 Työn rakenne

Opinnäytetyön toisessa luvussa esitellään ensin lyhyesti toimeksiantajan edustama organisaatio, Aalto-yliopisto, jonka jälkeen esitellään Aalto-yliopiston ja Helsingin kaupungin välinen Innovatiivinen kaupunki® -ohjelma. Opinnäytetyön viitekehys alkaa kolmannesta luvusta, jossa käsitellään yleisesti yliopistojen ja yritysten välistä yhteistyötä Suomessa. Neljännessä luvussa käsitellään suhdemarkkinointia ensin suhdemarkkinoinnin taustan muodossa ja sitten suhdemarkkinointia käsitteenä. Viitekehysten viimeisessä, viidennessä luvussa käsitellään puolestaan asiakkuuksien hallintaa, johon tässä opinnäytetyössä viitataan myös lyhenteellä CRM. CRM-käsitteen yhteydessä käsitellään myös asiakassuhdemarkkinointia ja asiakasryhmittelyä.

Opinnäytetyön kuudennessa luvussa käsitellään valittua tutkimusmenetelmää ja kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta. Luvussa seitsemän esitetään opinnäytetyön kyselytutkimuksen tulokset ja kahdeksannessa luvussa kehitellään Innovatiivinen kaupunki® -ohjelmalle asiakasryhmittely. Yhdeksännessä luvussa kasataan yhteen tutkimuksen päätulokset sekä esitetään opinnäytetyön toimeksiantajalle toimenpidesuositukset ja jatkotutkimussuositukset. Viimeisessä, kymmenennessä luvussa arvioidaan opinnäytetyöprosessin kulkua, tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia sekä tutkijan omaa oppimista opinnäytetyöprosessin aikana.

2 Toimeksiantajan esittely

Tässä luvussa esitellään ensin opinnäytetyön toimeksiantajan Annukka Jyrämän edustama organisaatio, Aalto-yliopisto, opinnäytetyön kyselytutkimuksien tulosten ymmärrettävyyden takia. Tämän jälkeen esitellään Aalto-yliopiston ja Helsingin kaupungin yhteinen Innovatiivinen kaupunki® -ohjelma, jolle opinnäytetyön tutkimus tehdään.

2.1 Aalto-yliopisto

Aalto-yliopisto on vuonna 2010 toimintansa aloittanut suomalainen yliopisto, joka muodostui, kun Helsingin kauppakorkeakoulu, Taideteollinen korkeakoulu sekä Teknillinen korkeakoulu yhdistyivät (Aalto-yliopisto 2011a). Aalto-yliopisto muodostuu nykyään kuudesta korkeakoulusta: Kauppakorkeakoulusta, Taideteollisesta korkeakoulusta sekä neljästä teknillistieteellisestä korkeakoulusta: Insinööritieteiden korkeakoulusta, Kemian tekniikan korkeakoulusta, Sähkötekniikan korkeakoulusta ja Perustieteiden korkeakoulusta (Aalto-yliopisto 2011b). Taideteollinen korkeakoulu ja Insinööritieteiden korkeakoulun Arkkitehtuurin laitos yhdistyvät vuoden 2012 alussa muodostaen uuden korkeakoulun nimeltään Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu (Aalto-yliopisto 2011c). Tässä opinnäytetyössä käytetään kuitenkin vanhaa nimitystä Taideteollinen korkeakoulu ja Arkkitehtuurin laitos katsotaan yhä osaksi Insinööritieteiden korkeakoulua, sillä opinnäytetyön kyselytutkimukset on tehty syksyllä 2011, jolloin uutta korkeakoulua ei vielä ollut olemassa.

Aalto-yliopiston tavoite on nousta maailmanluokan yliopistoksi vuoteen 2020 mennessä. Lisäksi yliopiston missio on ”muuttaa maailmaa kansainvälisesti korkeatasoisen tutkimuksen, edellä käyvän opetuksen, rajojen rohkean ylittämisen ja uusiutumisen keinoin” sekä ”kouluttaa vastuullisia, itsenäisiä ja kokonaisuudet hallitsevia asiantuntijoita yhteiskunnan suunnannäyttäjiksi”. Aalto-yliopiston visiona on olla yliopisto, missä alojen parhaat kohtaavat ja menestyvät. Yliopisto haluaa myös olla kansainvälisesti tunnettu tieteen, taiteen ja oppimisen vaikuttavuudesta. Aalto-yliopiston arvot ovat intohimo uuden etsimiseen, vapaus luovuuteen ja kriittisyyteen, rohkeus vaikuttaa ja menestyä sekä vastuu välittää, suvaita ja innostaa. Lisäksi yliopiston perustana on eettisyys, avoimuus ja tasa-arvo. (Aalto-yliopisto 2011d.)

2.2 Innovatiivinen kaupunki® -ohjelma

Innovatiivinen kaupunki® -ohjelma on Aalto-yliopiston ja Helsingin kaupungin välinen yhteistyöohjelma, joka keskittyy organisaatioiden väliseen tutkimus- ja koulutusyhteistyöhön (Jyrämä 2010, 1). Ohjelma sai alkunsa lokakuussa 2000 Helsingin kaupunginhallituksen päätöksen pohjalta, jota edelsi Helsingin kaupungin silloisen ylipormestarin Eeva-Riitta Siitosen ja Teknillisen korkeakoulun rehtorin Paavo Urosen käymät keskustelut alueen innovatiivisuuden ja kansainvälisen kilpailukyvyn lisäämiseksi. Yhteistyö Helsingin kaupungin ja Teknillisen korkeakoulun välillä alkoi todenteolla huhtikuussa 2001, kun Teknillisen korkeakoulun Innovaatiokeskukseen palkattiin kaupunki-yliopisto -yhteistyön kehittämisestä vastaava projektipäällikkö. Kaupunki-yliopisto yhteistyö sai nimekseen Innovatiivinen kaupunki® -ohjelma ja nimi rekisteröitiin vuonna 2002. Vuodesta 2011 alkaen kaupunki-yliopisto yhteistyö on kattanut koko Aalto-yliopiston. (Tuurnala 2010, 1.)

Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman tavoitteena on tuottaa kestävää urbaania kehitystä edistäviä innovaatioita monialaisen t & k yhteistyön keinoin (Innovatiivinen kaupunki® 2010). Ohjelman keskeisimpänä toimintamuotona on tutkimus-, taide- ja kehittämissyhteistyö, joka pohjautuu Aalto-yliopiston tutkimuksen painopistealueisiin sekä Helsingin kaupungin ajankohtaisiin kehittämistarpeisiin. Lisäksi muita mahdollisia yhteistyöalueita ovat opiskelijayhteistyö sekä policy-tason yhteistyö liittyen erityisesti johdon tapaamisiin ja ajankohtaisiin teemoihin. (Jyrämä & Tuurnala 2011, 1.)

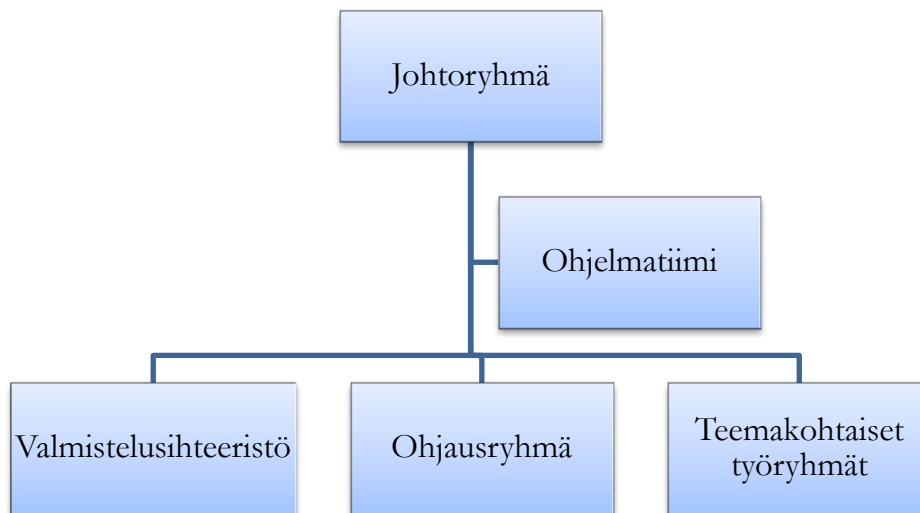
Innovatiivinen kaupunki® -yhteistyöohjelman keskeiset painopistealueet (Jyrämä & Tuurnala 2011, 2) ovat

- koko Aalto-yliopiston kattava akateemisesti tasokas tutkimustyö ja monitieteinen yhteistyö, jonka perustana on tekniikka, talous ja taide
- innovaatiota tavoitteleva ja Helsingin kaupungin sektorirajat ylittävä toiminta, jossa hyödynnetään tutkimus-, taide- ja kehittämissyhteistyön tuloksia
- kansainvälinen ulottuvuus, jossa globaalit urbaanit haasteet nostetaan yhteistyön keskeiseksi osa-alueeksi.

Innovatiivinen kaupunki® -ohjelma on molempia osapuolia palveleva ja vuorovaikutteinen. Aalto-yliopistolle yhteistyö tarjoaa mielenkiintoisen tutkimuskohteen ja tulosten testialustan sekä yhteistyöhankkeiden kehitys- ja rahoituskumppanin. Helsingin kaupunki saa puolestaan pääsyn korkeatasoiseen tutkimukseen ja mahdollisuuden kehittää omaa toimintaansa sektorirajat ylittävään yhteistyö keinoin. (Jyrämä & Tuurnala 2011, 2.)

2.2.1 Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman organisaatio

Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman organisaatio muodostuu johtoryhmästä, valmistelusihteeristöstä, ohjausryhmästä, teemakohtaisista työryhmistä sekä ohjelmatiimistä. Johtoryhmän jäsenet koostuvat Aalto-yliopiston ja Helsingin kaupungin edustajista. Valmistelusihteeristön jäseniä ovat Aalto-yliopiston ja Helsingin kaupungin valmistelijat, joiden tehtävänä on valmistella johdon tapaamisen esityslista. Ohjausryhmän jäseniä ovat ohjelman teemojen kannalta keskeisimpien Aalto-yliopiston koulujen ja Helsingin kaupungin virastojen edustajat. Ohjausryhmän tehtävänä on ohjata yhteistyön sisältöä ja seurata sen tuloksia, tukea ohjelman raportoinnin ja viestinnän kehittämistä sekä koostaa teemakohtaiset työryhmät. Teemakohtaisten työryhmien jäseniä ovat Aalto-yliopiston koulujen ja Helsingin kaupungin virastojen edustajat. Teemakohtaiset työryhmät osallistuvat tutkimus / taide- ja kehittämishankkeiden tavoitteiden määrittelyyn ja tulosten seurantaan sekä hankeideoiden valintaan. Innovatiivinen kaupunki® -ohjelmatiimi koostuu Aalto-yliopiston kampuksilla työskentelevistä tiimeistä. Ohjelmatiimi vastaa ohjelman kehittämisestä ja operatiivisesta toiminnasta sekä toimii kontaktipintana Aalto-yliopiston ja Helsingin kaupungin välillä. Ohjelmatiimit osallistuvat myös tutkimustyöhön ja taiteelliseen toimintaan oman asiantuntijuutensa mukaisesti. (Jyrämä & Tuurnala 2011, 4.) Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman organisaatio on havainnollistettu kuviossa 1.



Kuvio 1. Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman organisaatio (Jyrämä & Tuurnala 2011, 4)

2.2.2 Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman teemat

Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman toisella ohjelmakaudella vuodesta 2006 vuoteen 2010 kaupungin ja yliopiston yhteistyöprojekteja valmisteltiin neljän teeman alla. Yhteistyöteemat (Tuurnala 2010, liite 1) olivat

- ikääntyvät kaupunkilaiset
- kestävä rakentaminen
- tulevaisuuden kaupunkiliikenne
- vetovoimainen urbaani asuminen.

Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman kolmannen ohjelmakauden yhteistyöteemoja ollaan parhaillaan kehittämässä ja niitä tullaan syventämään opinnäytetyöni kyselyn, ohjausryhmätyöskentelyn sekä Innovating cafe -työpajojen pohjalta. Alustavat ehdotukset teemoiksi (Innovatiivinen kaupunki® 2011) ovat

- kaupunki tilana
- kaupunki palveluna
- kaupunki systeeminä.

Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman vanhoja ja uusia teemoja käsitellään lisää opinnäytetyön kahdeksannessa kappaleessa Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman asiakasryhmittelyssä, sillä opinnäytetyön asiakasryhmittely kehitetään Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman vanhojen ja uusien teemojen pohjalta.

3 Yliopistojen ja yritysten välinen yhteistyö

Tässä opinnäytetyössä keskitytään Aalto-yliopiston ja Helsingin kaupungin väliseen yhteistyöhön, Innovatiivinen kaupunki® -ohjelmaan. Tämän kappaleen tarkoituksena on valaista yliopistojen ja yritysten välistä yhteistyötä Suomessa yleisesti verraten sitä Innovatiivinen kaupunki® -ohjelmaan.

3.1 Yhteistyön taustaa

Nyky-yhteiskunnassa yritysten kilpailukyvyyn ehtona on muun muassa sen tuotteiden ja palvelujen innovatiivisuus. Yritysten alueellisina kilpailutekijöinä on ryhdytty korostamaan yhä enemmän alueen ei-materiaalisia voimavaroja, toisin sanoen inhimillistä ja sosiaalista pääomaa. Yritykset ovat alkaneet luomaan verkostosuhteita omien alueidensa korkeakouluihin ja niiden asiantuntijoihin, sillä korkeakoulujen asiantuntijat muodostavat niin sanotun luovan luokan, joka määrittelee tiettyjen alueiden kilpailukykyä sekä luovuuden edellytyksiä. Alueellisissa innovaatiojärjestelmissä tiedon tuottajien, välittäjien ja käyttäjien muodostama alueellinen yhteisö ryhtyy yhdessä osallistumaan osaamisen vahvistamiseen sekä innovaatioiden synnyttämiseen. Tällaisen yhteisön tarkoituksena on kehittää alueelleen sellaisia resursseja, joiden avulla se erottuu toisista alueista. (Koski, 1.)

Suomessa yliopistojen ja yritysten välistä yhteistyötä on ryhdytty säätelemään yliopistolaililla (24.7.2009/558). Lain 2§:n mukaan yliopistojen tulee tehtäviä hoitaessaan toimia vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa. Tämä lisäys yliopistolakiin tuli voimaan vuonna 2005 ja sitä nimitetään yleisesti yliopiston kolmantena tehtävänä. Yliopistolain lisäys velvoittaa yliopistoja olemaan avoimia yhteiskunnan suuntaan. Lain tarkoituksena on hyödyntää yliopistoissa tehtävää tutkimusta yhteiskunnan taloudellisen kehityksen ja innovatiivisuuden takaamiseksi. (Vironmäki & Jokinen 2009, 9–10.) Innovatiivinen kaupunki® -ohjelmaan yliopistolain lisäys ei kuitenkaan vaikuttanut, sillä ohjelman käynnistyi jo vuonna 2001.

3.2 Yliopistojen kolmas tehtävä: palvelutehtävä vai vastuullinen yhteiskunnallinen vaikuttaminen?

Yliopistojen kolmatta tehtävää kuvataan usein kahdella tavalla: palvelutehtävänä tai vastuullisena yhteiskunnallisena vaikuttamisena. Palvelutehtävä-näkemyks korostaa yritysten ja yliopistojen yhteistyötä näkyvänä osana yliopistojen toimintaa. Sen lähtökohdiana on, että yliopistot ymmärtävät yritysten tarpeet, ovat sitoutuneita yhteistyökumppaneita yrityksille ja että yhteistyö pohjautuu molemminpuoliseen luottamukseen sekä toiveiden ja tarpeiden tuntemukseen. Vastuullinen yhteiskunnallinen vaikuttaminen -näkemys puolestaan näkee yliopiston kolmannen tehtävän alueellisena vastuuna sekä vastuuna yhteiskunnan ja tiedeyhteisön suuntaan. Näkemyksen mukaan yliopisto ei voi toimia irrallaan yhteiskunnasta tai kieltäytyä seuraamasta yhteiskunnallisia muutoksia, mutta sen tehtävä ei kuitenkaan ole palvella yrityksiä välittömiä tarpeita vaan yhdistää tutkimustyö käytännön tarpeisiin. (Vironmäki & Jokinen 2009, 15–16.) Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman kohdalla yliopistojen kolmas tehtävä voidaan nähdä enemmän palvelutehtävänä, sillä ohjelmassa pyritään molempien osapuolien tarpeiden tyydyttämiseen.

3.3 Yhteistyön haasteet

Yliopistojen ja yritysten välisessä yhteistyössä on havaittu haasteita, joista Vironmäki ja Jokinen (2009, 17) nostavat esiin erityisesti kommunikaatio-ongelmat yliopistojen ja yritysten välillä. Yritykset eivät ole kovin helposti löytäneet tietoa siitä, kuka heitä kiinnostaviin kysymyksiin osaisi vastata yliopisto-taholta ja yliopiston tutkijat eivät puolestaan tiedä, ketkä työskentelevät samankaltaisten ongelmien kanssa alueellisesti ja valtakunnallisesti kuin he itse. Ongelman takana on Vironmäen ja Jokisen mukaan yliopistojen ulospäin suuntautuvan kommunikaation rakentuminen struktuurien varaan: yliopistoissa työ on organisoitu tiedekunnittain ja oppiaineittain, jotka ovat yksittäisen tutkimusongelman kannalta vaikea hahmottaa ulkopuolelta katsottuna. Yhteistyömahdollisuuksia ei aina siis kuvata niin, että yritykset ymmärtäisivät niitä yksiselitteisesti. Samanlaiset kommunikaatio-ongelmat ovat vaivanneet myös Innovatiivinen kaupunki® -ohjelmaa, jonka seurauksena mahdollisia yhteistyöprojekteja on jäänyt syntymättä.

Yritysten ja yliopistojen välisessä kommunikaatiossa onkin Vironmäen ja Jokisen (2009, 18) mukaan ryhdytty etsimään yhteistä kieltä, jonka avulla yliopistot osaisivat määritellä osaamisensa selkeästi ja yritykset osaisivat määritellä tarpeensa selkeästi. Lisäksi on tullu siihen lopputulokseen, että yhteistyötä etsivä tarvitsee ensimmäisen kontaktin keskitetysti, joka osaa kertoa, mille alalle tai yksikölle mahdollinen yhteistyöhanke voisi liittyä. Esimerkiksi Innovatiivinen kaupunki® -ohjelmassa ensimmäiseksi kontaktiksi on luotu ohjelmatiimi, joka toimii kontaktipintana Aalto-yliopiston ja Helsingin kaupungin välillä.

4 Suhdemarkkinointi

Suhdemarkkinointi liittyy olennaisena osana Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman asiakasyhteistyöhön, sillä suhdemarkkinoinnissa keskitytään yrityksen verkostosuhteisiin, joista asiakkaat muodostavat tärkeän osan. Tämän luvun tarkoituksena on tutustua suhdemarkkinointiin tarkemmin esittelemällä ensin sen taustavaikutteita ja sen jälkeen määrittelemällä suhdemarkkinoinnin keskeisiä käsitteitä.

4.1 Suhdemarkkinoinnin taustaa

Suhdekeskeisyys kaupankäynnissä ulottuu pitkälle kaupankäynnin historiaan, mutta suhdemarkkinoinnin käsitteen keksi Leonard Berry vuonna 1983 tutkiessaan palvelujen markkinointia. Kiinnostus suhdekeskeisyyteen markkinoinnissa heräsi kuitenkin jo kymmenen vuotta ennen käsitteen keksimistä ja toden teolla suhdemarkkinoinnin käsite levisi maailmalla 1990-luvulla, jolloin se oli yksi suurimmista aikansa markkinoinnin trendeistä. (Egan 2008, 16; Grönroos 2009, 49; Gummesson 2004, 21.) Suhdemarkkinointi herätti paljon keskustelua ja kiivasta väittelyä 1990-luvun lopulla ja sitä onkin pidetty 2000-luvun alun uutena markkinoinnin paradigmana (Egan 2008, 16; Möller & Halinen 2000, 30).

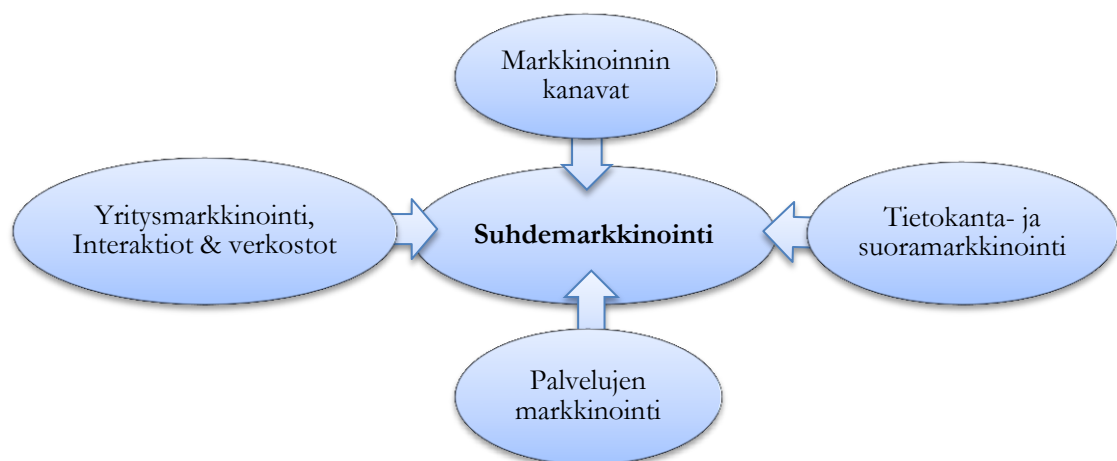
Asiakassuhteisiin pohjautuvaa markkinointia pidettiin vaihtoehtona perinteiselle markkinoinnille, markkinointimixille sekä niin sanotulle kertamyyntimarkkinoinnille, joissa keskityttiin kertamyyntiin sekä tuotteiden ja palveluiden vastikkeelliseen vaihtamiseen ja joissa asiakas laitettiin tärkeysjärjestyksessä viimeiseksi (Grönroos 2009, 30; Mitussis, O'Malley & Patterson 2006, 573). Toisin kuin kertamyyntimarkkinoinnissa, suhdemarkkinoinnissa korostettiin asiakasuskollisuutta ja asiakkaisiin haluttiin solmia pitkäaikainen suhde (Gummesson 2004, 41). Suhdemarkkinointia pidettiin myös ratkaisuna massamarkkinoinnin yhteydessä havaittuihin ongelmiin, joiden lähtökohtana oli organisaatioiden asiakaslähtöisyyden puute (Mitussis ym. 2006, 572–573).

Siirtyminen perinteisestä markkinoinnista ja massamarkkinoinnista suhdemarkkinointiin tarkoitti organisaatioille siirtymistä asiakkaiden manipuloinnista aitoon asiakasosallistumiseen, joka puolestaan paransi organisaatioiden uskottavuutta. Suhdemarkkinoin-

tiin siirtyminen paransi myös organisaatioiden markkinoinnin tehokkuutta, kun asiakkaat nähtiin organisaatioiden yhteistyökumppaneita. Tässä mielessä suhdemarkkinoinnin pääsanoma oli, että yhteistyö voittaa konfliktin ja molemminpuolinen hyöty voittaa ahneuden. (Mitussis ym. 2006, 573–574.)

Suhdemarkkinoinnilla on organisaatioille myös taloudellista hyötyä. Kun organisaatiot panostavat asiakasyhteistyösuhteen taloudellisten ominaisuuksien lisäksi suhteen sosiaaliin ja rakenteellisiin piirteisiin, syntyy organisaatioiden ja asiakkaiden välille aikaisempaa monitasoisempi suhde, jota organisaatioiden kilpailijoiden on vaikea jäljitellä ja näin ollen organisaatiolle syntyy kestävä kilpailuetu. (Mitussis ym. 2006, 574.)

Möllerin ja Halisen (2000, 32) mukaan suhdemarkkinointi on saanut vaikutteita neljästä eri markkinoinnin osa-alueesta: markkinoinnin kanavien tutkimuksesta, tietokanta- ja suoramarkkinoinnista, palvelujen markkinoinnista sekä yritysten välisten suhdeverkostojen tutkimuksesta. Möller ja Halinen näkevät näiden markkinoinnin osa-alueiden auttaneen laajentamaan markkinoinnin ajattelumallia vanhasta kertamyyntimarkkinoinnista asiakassuhteisiin fokusoivaan markkinointiin, sillä jo näissä varhaisemmissa markkinoinnin tutkimusalueissa käsiteltiin organisaation ulkoisia suhteita, kuten asiakassuhteita. Kuviossa 2 on havainnollistettu Möllerin ja Halisen näkemys suhdemarkkinoinnin juurista.



Kuvio 2. Suhdemarkkinoinnin juuret (Möller & Halinen 2000, 32)

Möllerin ja Halisen määritelmä suhdemarkkinoinnin neljästä vaikuttajasta voidaan kuitenkin kokea melko suppeaksi verrattuna Godsonin (2009, 16) näkemykseen, jonka mukaan suhdemarkkinoinnilla on kahdeksan päävaikuttajaa:

- perinteinen markkinointi
- B2B markkinointi
- teollisten verkostojen tutkimus
- jakelukanavien hallinta
- laadunvalvonnan hallinta
- asiakkuuksien hallinnan tutkimus
- asiakaspalvelun laadun tutkimus
- palvelujen markkinointi.

Vaikka Möllerin ja Halisen näkemys suhdemarkkinoinnin juurista on suppeampi kuin Godsonin, on näkemyksillä silti paljon yhteistä. Molemmat muun muassa tunnistavat yritysmarkkinoinnin, verkostojen tutkimuksen ja palvelujen markkinoinnin suhdemarkkinoinnin juuriksi. Godsonin näkemyksen voidaan siis sanoa olevan laajennettu ja yksityiskohtaisempi kuvaus suhdemarkkinoinnin juurista kuin Möllerin ja Halisen. Kuvaa suhdemarkkinoinnin juuret kummalla tavalla tahansa, varmaa kuitenkin on, että sisältö on samansuuntainen. Toisin on suhdemarkkinoinnin käsitteen kohdalla, josta yksiselitteistä määritelmää on vaikea löytää.

4.2 Suhdemarkkinoinnin käsitteen määritteleminen

Suhdemarkkinoinnin kuvaaminen yksiselitteisesti on hankalaa ja osa suhdemarkkinoinnin tutkijoista pitää sitä epäkäytännöllisenä, sillä se kattaa valtavan määrän eri tutkimusalueita (Egan 2008, 33; Godson 2009, 4). Suhdemarkkinoinnin tutkimusalueita ovat muun muassa asiakassuhteet, suhteet jakelukanaviin, asiakkaiden arvojen hallinta, asiakassuhteiden ylläpito sekä asiakasuskollisuus (Godson 2009, 4). Näiden tutkimusalueiden perusteella voitaisiin ajatella, että suhdemarkkinointi alkaa ja loppuu asiakkaisiin. Osa suhdemarkkinoinnin tutkijoista kuitenkin näkee suhdemarkkinoinnin käsitteen paljon laajempänä, käsittäen asiakassuhteiden lisäksi organisaation suhteet kaikkiin nii-

hin toimijoihin, joiden kanssa se on tekemisissä ja jotka voivat vaikuttaa sen toimintaan. (Bergström & Leppänen 2007, 407.) Tällaisia suhteita kutsutaan organisaation sisäisiksi ja ulkoisiksi suhteiksi (Godson 2009, 4).

Organisaation sisäisiä ja ulkoisia suhteita ovat sen suhteet tavarantoimittajiin, yhteistyökumppaneihin ja kilpailijoihin, omaan henkilökuntaan, jakeluverkostoihin sekä viranomaisiin ja vaikuttajiin. Organisaation erilaisten suhteiden perusteella suhdemarkkinointia voidaan kuvata markkinoinnin lähestymistapana, joka perustuu verkostoihin, vuorovaikutukseen ja suhteisiin. (Godson 2009, 4–5.) Gummesson (2004, 21) kuvaa suhdemarkkinointia juuri suhdeverkostojen sisäiseen vuorovaikutukseen perustuvana markkinointina. Kuviossa 3 on havainnollistettu organisaation sisäiset ja ulkoiset suhteet Godsonin (2009,4) mukaan.



Kuvio 3. Organisaation sisäiset ja ulkoiset suhteet eri toimijoihin (Godson 2009, 4)

Seuraavassa neljässä luvussa tarkastellaan suhdemarkkinoinnin erilaisia määritelmiä tarkemmin.

4.2.1 Gummessonin haaste perinteiselle markkinoinnille

Evert Gummessonin julkaisua vuodelta 1987 voidaan pitää suhdemarkkinoinnin kannalta tärkeänä, vaikka se ei varsinaisesti määrittelytkään suhdemarkkinoinnin käsitettä.

Gummesson esitti julkaisussaan yhdeksän väittämää, joiden tarkoituksena oli haastaa perinteinen markkinoinnin ajattelutapa ja antaa uudenlainen vaihtoehto sille. (Godson 2009, 21.) Gummessonin julkaisun tärkeimmät päätelmät (Godson 2009, 22) olivat, että

- verkostot ja muut ulkopuoliset suhteet pitää ottaa huomioon organisaation markkinointistrategiassa
- organisaation pitää hallita myös sisäisiä suhteitaan, jotta asiakkaan tarpeisiin pystytäisiin vastaamaan paremmin
- koko organisaation pitää olla asiakaslähtöinen
- organisaation pitää ymmärtää ja hallita asiakassuhteidensa luonnetta ja ulottuvuutta hyvin.

4.2.2 Gummessonin 30R

Edellä mainittujen päätelmien pohjalta Gummesson kehitti niin sanotun suhdemarkkinoinnin 30 suhdetta (30R), joka julkaistiin vuonna 2002. Gummessonin 30R käsittää 30 konkreettista suhdetta, joiden tarkoituksena on kuvata organisaation sisäisiä ja ulkoisia suhteita. (Godson 2009, 24.) Suhdemarkkinoinnin 30 suhdetta on jaettu neljään ryhmään, joista kaksi ensimmäistä suhdetyyppiä ovat markkinasuhteita ja kaksi seuraavaa markkinoiden ulkopuolisia suhteita.

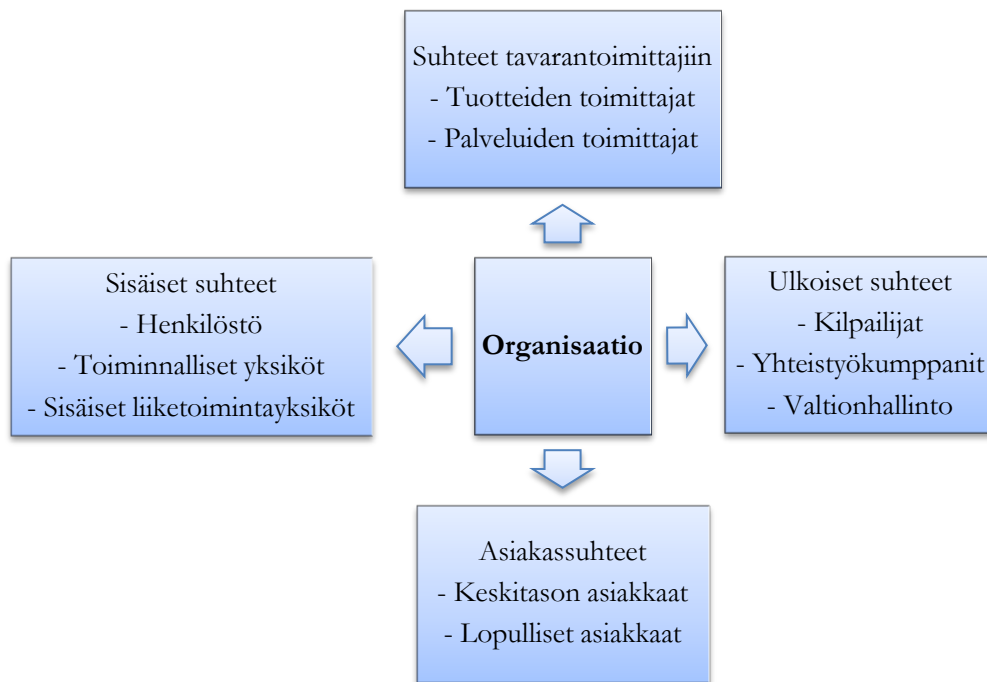
Markkinasuhteet muodostavat perustan koko organisaation markkinoinnille ja niissä osapuolina toimivat toimittajat, asiakkaat, kilpailijat ja muut markkinoilla toimijat. Lisäksi markkinointisuhteet suuntautuvat ulospäin ja pätevät varsinaisiin markkinoihin. Joissakin markkinasuhteissa on kyse suhteista kuluttajiin ja toisiin organisaatioihin, ja toisissa on kyse vain kuluttajista tai organisaatioiden välisistä suhteista. Markkinasuhteet jakautuvat klassisiin markkinasuhteisiin sekä erityisiin markkinasuhteisiin. Klassisia markkinasuhteita on kolme erilaista ja ne ovat usealle organisaatiolle tärkeimpiä suhteita toiminnan kehittymisen kannalta, sillä ne pitävät sisällään organisaation suhteet asiakkaisiin, kilpailijoihin sekä jakeluverkostoon. Erityisiä markkinasuhteita Gummesson on kehittänyt 14 ja ne kattavat muun muassa organisaation suhteen asiakkaan asi-

akkaaseen ja tyytymättömiin asiakkaisiin sekä palvelutapaamiset asiakkaiden kanssa. (Bergström & Leppänen 2007, 408; Gummesson 2004, 58–60.)

Markkinoiden ulkopuolisilla suhteilla tarkoitetaan suhteita, jotka vaikuttavat epäsuorasti markkinasuhteiden tehokkuuteen. Markkinoiden ulkopuolisia suhteita ovat megasuhteet ja nanosuhteet. (Gummesson 2004, 56.) Megasuhteita Gummesson on kehittänyt kuusi erilaista, jotka kattavat esimerkiksi henkilökohtaisia suhteita ja sosiaalista verkostoa eri alojen tiedotusvälineisiin, päättäjiin ja vaikuttajiin sekä eri organisaatioiden liittoutumia ja valtioiden välisiä kauppasuhteita (Gummesson 2004, 60–61). Nanosuhteita on puolestaan seitsemää erilaista ja niillä tarkoitetaan organisaation sisäisiä suhteita, suhteita omistajiin ja rahoittajiin sekä suhteita ulkopuolisiin palveluntuottajiin, esimerkiksi mainostoimistoihin (Bergström & Leppänen 2007, 408; Gummesson 2004, 61–62).

4.2.3 Neljän suhteen lähestymistapa suhdemarkkinoinnille

Neljän suhteen lähestymistapa suhdemarkkinoinnille käsittää neljä laaja-alaista suhdetta, joissa käydään vaihtokauppaa: asiakassuhteet, suhteet tavarantoimittajiin sekä sisäiset ja ulkoiset suhteet. Nämä neljä suhdetta, jotka on havainnollistettu kuviossa 4, koetaan tärkeiksi suhdemarkkinoinnissa, sillä ne vaikuttavat suorasti organisaation asiakassuuntautumiseen eli vaikuttavat organisaation markkinoinnin tehokkuuteen. (Godson 2009, 22.)



Kuvio 4. Neljä suhdemarkkinoinnin laaja-alaista suhdetta (Godson 2009, 22)

Neljän suhteen lähestymistavassa organisaatio käy vaihtokauppaa asiakkaidensa kanssa, jotka jakautuvat keskitason asiakkaisiin ja lopullisiin asiakkaisiin. Organisaation sisällä on puolestaan huolehdittava suhteista henkilöstöön, toiminnallisiin yksiköihin ja sisäisiin liiketoimintayksiköihin. Lisäksi organisaation on huolehdittava suhteistaan tavarantoimittajiinsa, jotka voidaan jakaa tuotteiden ja palveluiden toimittajiin. Organisaation on huolehdittava myös ulkoisista suhteistaan kilpailijoihin, yhteistyökumppaneihin sekä valtionhallintoon. (Godson 2009, 22.)

4.2.4 Kuuden markkinan malli

Kuuden markkinan malli kuvaa kuutta päämarkkinaa, jotka ovat organisaation tehokkuuden kannalta kaikkein tärkeimmät. Kuuden markkinan malli poikkeaa neljän suhteen lähestymistavasta kolmella erilaisella suhdemarkkinalla. Kuuden markkinan malli koostuu asiakasmarkkinoista, suosittelijamarkkinoista, vaikutusvaltamarkkinoista, rekrytointimarkkinoista, toimittaja- ja yhteistyömarkkinoista sekä sisäisistä markkinoista. Toimittaja- ja yhteistyömarkkinoilla sekä sisäisillä markkinoilla tarkoitetaan samanlaisia suhteita kuin neljän suhteen lähestymistavassa, jotka on selitetty luvussa 4.2.3.

Kuten kuvio 5 näkyy, kuuden markkinan mallissa asiakasmarkkinat on sijoitettu kuvion keskelle. Tämä johtuu siitä, että asiakasmarkkinat ovat organisaatiolle kaikista markkinoista tärkeimmät ja niiden suhteiden ylläpitoon organisaation tulisi panostaa kaikista eniten.

Suosittelijamarkkinat pitävät sisällään positiivisen word-of-mouthin sekä suosittelijat. Toisin sanoen organisaatiolle on tärkeää pitää hyvää huolta suhteista sellaisiin tahoihin, jotka voivat suositella organisaation tuotteita ja palveluja. Tällaisia tahoja ovat esimerkiksi organisaation nykyiset asiakkaat.

Vaikutusvaltamarckkinoilla tarkoitetaan organisaation suhteita sellaisiin ulkoisiin tahoihin, jotka takaavat organisaatiolle pääomaa. Tällaisia tahoja ovat muun muassa media, valtionhallinto, pankit ja osakkeenomistajat, joiden suhteiden hallinta on tärkeää organisaation liiketoiminnan ja menestyksen kannalta.

Rekrytointimarkkinoilla puolestaan tarkoitetaan organisaation kykyä vetää puoleensa oikeanlaista henkilökuntaa sekä ylläpitää jo olemassa oleva henkilökunta. (Godson 2009, 23–24.)



Kuvio 5. Kuuden markkinan malli (Godson 2009, 23)

5 Asiakkuuksien hallinta eli CRM

Tutkittaessa tarkemmin organisaation asiakassuhteita on siirryttävä suhdemarkkinoinnista asiakkuuksien hallinnan tutkimiseen. Asiakkuuksien hallintaan liittyy myös olennaisesti yksi tämän opinnäytetyön aiheista, asiakasryhmittely. Tässä luvussa keskitytäänkin juuri asiakkuuksien hallinnan sekä asiakasryhmittelyn teoriaan, jotka ovat Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman asiakasyhteistyön kehittämisen ja asiakasryhmittelyn kanalta olennaisia käsitteitä.

5.1 CRM-käsitteen taustaa

Suhdemarkkinoinnin rinnalla alettiin 1990-luvulla käyttää käsitettä asiakkuuksien hallinta, josta käytetään yleisesti myös englanninkielistä käsitettä CRM, Customer Relationship Management (Bergström & Leppänen 2007, 408). CRM käsitteellä ei ole suomeksi yhtä selkeää käännettä, vaan alalla puhutaan muun muassa asiakashallinnasta, asiakassuhteen johtamisesta sekä asiakkuuksien johtamisesta (Oksanen 2010, 21). Tässä opinnäytetyössä asiakkuuksien hallinnasta puhuttaessa käytetään lyhennettä CRM.

Suhdemarkkinoinnilla oli huomattava vaikutus CRM:n syntymiseen, vaikka nämä kaksi käsitettä eroavatkin paljon toisistaan. Siinä missä suhdemarkkinoinnissa keskitytään organisaation sisäisiin ja ulkoisiin suhteisiin muun muassa tavarantoimittajiin, kilpailijoihin ja välikäsiin, CRM:ssä keskitytään lähes yksinomaan organisaation ja loppuasiakkaan väliseen suhteeseen. (Mitussis ym. 2006, 572.) Kuitenkin juuri suhdemarkkinoinnin ideologia, ajatus asiakassuhteiden pysyvyyden taloudellisuudesta, sekä teknologian kehittyminen loivat tietä CRM:n syntymiselle (Mitussis ym. 2006, 575).

5.2 CRM-käsitteen määritteleminen

CRM:ää voidaan kuvata johtamistapana, joka ohjaa koko organisaation toimintaa asiakaslähtöisesti ja jonka avulla organisaatio pyrkii ymmärtämään ja jatkuvasti lisäämään tietämystään asiakkaidensa yksilöllisistä mieltymyksistä, odotuksista ja muuttuvista tarpeista. (Bergström & Leppänen 2007, 408; Egan 2008, 236; Mitussis ym. 2006, 575). CRM:n avulla organisaatio siis pyrkii ymmärtämään asiakkaitaan yksilöinä ja kommunikoimaan asiakkaidensa kanssa oikealla tavalla (Mitussis ym. 2006, 575). CRM:ssä on

kyse myös yhtenäisten ja laadukkaiden asiakastukitoimintojen käytöstä kaikissa organisaation viestintäkanavissa ja liiketoiminnoissa. CRM:n avulla halutaan taata myös liikekumppaneiden pääsy organisaation asiakastukitoimintoihin. (Egan 2008, 236.)

Teknologiaa pidetään laajasti CRM:n ytimenä. Organisaatioiden CRM:n yksi tärkeimmistä työkaluista on tietokanta, joka kattaa kaikki organisaation asiakkaat ja jonka avulla organisaatio pyrkii rakentamaan pitkäaikaisia suhteita asiakkaisiinsa. Tietotekniikkaa hyödyntävän CRM:n avulla organisaatio pyrkii luomaan ymmärrettävän, luotettavan ja eheän kuvan asiakaskunnastaan niin, että asiakkaiden kanssa käytävä vuorovaikutus auttaa ylläpitämään ja laajentamaan molemmin puolin hyödyttävää yhteistyösuhdetta. (Mitussis ym. 2006, 575.)

Francis Buttlen kuvaus CRM:stä kokoaa hyvin eri määritelmät yhteen. Hänen mukaansa (Oksanen 2010, 22) CRM voidaan luonnehtia

- käsitteenä toimintatavoille ja tietojärjestelmille, joilla organisaatio järjestelmällisesti hallitsee asiakkuuksiaan
- prosessina, jolla hallitaan kaikkia asiakaskohtauksia
- lähestymistapana asiakkaiden tunnistamiseen, hankkimiseen ja niistä kiinni pitämiseen
- liiketoiminnan tietojärjestelmänä, jonka avulla suunnitellaan, aikataulutetaan ja johdetaan markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelutoimintaa
- liiketoimintastrategiana, jolla maksimoidaan asiakkaiden kannattavuus, tuotot ja tyytyväisyys.

Organisaation harjoittaman CRM:n onnistumista on myös mahdollista tutkia erilaisten analyysien avulla. Eganin (2008, 238) mukaan

- myyntianalyysi tarjoaa organisaatiolle kokonaisvaltaisen kuvan sen myynnistä ja kertoo organisaation myyntitoiminnoille vallitsevista suuntauksista sekä myyntiluvuista
- asiakasprofiilin analyysi auttaa organisaatiota erottamaan yksittäisiä asiakkaita ja mikro-segmenttejä organisaation kokonaisesta asiakasmassasta

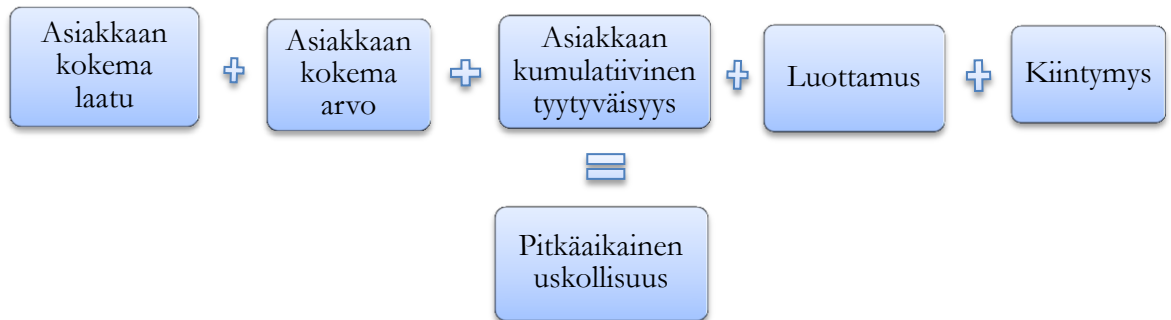
- kampanja-analyysi antaa organisaatiolle tietoa yksittäisten kampanjoiden ja eri medioiden tehokkuudesta
- uskollisuus analyysi mittaa asiakasuskollisuutta huomioiden asiakassuhteen keston
- asiakaskontaktianalyysi analysoi kenen tahansa yksilön asiakaskontaktihistoriaa
- kannattavuusanalyysi mittaa ja analysoi kannattavuuden eri tekijöitä.

Osa markkinoinnin alan tutkijoista ja liike-elämän johtohahmoista eivät kuitenkaan ole olleet täysin tyytyväisiä CRM-käsitteeseen ja pitävät sen toteutusta epäonnistuneena. Nämä skeptikot pitävät CRM:n yksipuolista, pelkästään asiakkaisiin keskittyvää lähestymistapaa osittain haitallisena, sillä suurin osa tuotteen tai palvelun massamarkkinoinnin yhteydessä käytävästä vuorovaikutuksesta tapahtuu jakelukanavan sisällä. Näin ollen CRM ei kykene vaikuttamaan moneen oleelliseen osapuoleen organisaation verkostossa ja jää tältä osin suhdemarkkinoinnin jalkoihin. (Mitussis ym. 2006, 573.)

5.3 Asiakassuhdemarkkinointi osana yrityksen CRM:ää

Myös asiakassuhdemarkkinointi on osa yrityksen CRM:ää. Asiakassuhdemarkkinoinnissa pyritään niin sanottuun one-to-one- eli yksilölliseen markkinointiin, joka tarkoittaa tarjonnan sekä markkinointiviestinnän räätälöintiä ja kohdistamista erilaisena eri segmenteille. (Bergström & Leppänen 2007, 408–409; Gummesson 2004, 21.)

Yrityksen harjoittaman asiakassuhdemarkkinoinnin lähtökohtana on asiakkuuksien kannattavuus ja molempien osapuolien tyytyväisyys (Bergström & Leppänen 2007, 407). Kun yrityksen ja asiakkaan välistä suhdetta pyritään ymmärtämään, keskitytään usein tutkimaan asiakkaan kokonaisvaltaista tai kumulatiivista tyytyväisyyttä, luottamusta, sitoutumista sekä asiakkaan identifikaatiota. Yrityksen ja asiakkaan välistä suhdetta voidaan kuvata myös suhdeketjulla, joka yhdistää yrityksen brändin suhdetekijät ja jonka lopputuloksena on asiakkaan pitkäaikainen uskollisuus. Tällaisessa suhdeketjussa suhdetekijöitä on kuusi: asiakkaan kokema laatu ja kokonaisarvo, asiakkaan kumulatiivinen tyytyväisyys, asiakkaan luottamus sekä asiakkaan kiintymys brändiin. (Passebois & Aurier 2004, 79.) Kuviossa 6 on kuvattu suhdeketjun kuusi suhdetekijää, joiden avulla yritys pystyy luomaan pitkäaikaisen asiakassuhteen asiakkaisiinsa.



Kuvio 6. Suhdemarkkinoinnin looginen suhdeketju (Passebois & Aurier 2004, 79.)

5.4 Asiakasryhmittely

Asiakasryhmittelystä puhuttaessa käytetään usein nimitystä asiakassegmentointi tai joskus puhutaan myös markkinoiden segmentoinnista. Markkinoiden segmentointia voidaan kuvata prosessina, jossa yritys jakaa markkinansa erilaisten kuluttajien mukaan osajoukkoihin, joissa kuluttajilla on samanlaiset tarpeet tai ominaispiirteet. Tämän jälkeen yritys valitsee yhden tai useamman segmentin, johon se ryhtyy panostamaan ja kehittää juuri valitsemalleen segmentille sopivan strategian ja markkinointitavan. Ennen markkinoiden segmentoinnin kehittämistä yritykset kävivät kauppaa kuluttajien kanssa massamarkkinoinnin avulla, jossa kaikille kuluttajille tarjottiin samoja tuotteita, joita markkinointiin kaikille samalla tavalla. Nykyään markkinoiden segmentoinnin avulla yritykset pystyvät erottautumaan kilpailijoistaan differoimalla tarjontaansa hinnan, tyylin, pakkauksen, mainonnan, jakelun ja tarjotun palvelun avulla. Yritykset ovat huomanneet, että panostaminen markkinoiden segmentointiin kannattaa, sillä huolimatta siitä syntyvistä kustannuksista, yritysten myynnit ovat kasvaneet segmentoinnin ja differoitumisen avulla. Myös suurin osa kuluttajista on valmis maksamaan enemmän tuotteista, jotka paremmin vastaavat heidän tarpeisiinsa. (Schiffman, Kanuk & Hansen 2008, 44.)

Vaikka markkinoiden segmentoinnilla on selvät hyötynsä, Hollensen (2003, 307) näkee segmentoinnissa myös sudenkuoppia. Hänen mukaansa

- segmentointi on kuvaileva mutta ei ennakoiva, sillä markkinoiden segmentointiin liittyvät päätökset tehdään odotusten mukaan, jolloin tulevista tapahtumista ei voida olla täysin varmoja
- segmentoinnissa oletetaan, että kuluttajat voidaan jakaa homogeenisiin ryhmiin, vaikka todellisuudessa myös segmenttien sisällä kuluttajissa löytyy eroja
- valittaessa kohdesegmenttejä suuren kilpailun segmentit jätetään automaattisesti pois ja kun kohdesegmentti on valittu, senkin kilpailijat unohdetaan
- segmentoinnissa voidaan määrittää väärä kohdesegmentti, jolloin mahdolliset muut asiakkaat jäävät kohdesegmentin ulkopuolelle.

Asiakkaiden segmentoinnissa ensimmäinen vaihe on valita sopiva tapa segmentointiin. Yhdeksän suurinta ja eniten käytettyä kategoriaa kuluttajien segmentointiin ovat

- maantieteelliset tekijät
- demografiset eli väestötieteelliset tekijät
- psykologiset tekijät
- psykografiset tekijät eli elämäntavat
- sosiokulttuuriset muuttajat
- tuotteiden käyttöön liittyvät ominaisuudet
- tuotteiden käyttötilanteeseen liittyvät ominaisuudet
- haettavat hyödyt
- hybridisegmentoinnin muodot.

Hybridisegmentoinnilla tarkoitetaan esimerkiksi demografisien tekijöiden ja elämäntapojen yhdistämistä tai vaikkapa maantieteellisdemografisia tekijöitä. Hybridisegmentoinnissa yhdistetään useampi kategoria laajojen ja ymmärrettävien kuluttajasegmenttien saamiseksi. (Schiffman ym. 2008, 45.)

Bergströmin ja Leppäsen (2007, 411) mukaan asiakassegmentoinnin kannalta organisaatiolle tärkeää tietoa ovat esimerkiksi asiakkaiden ostokäyttäytyminen, asiakkuuden vaihe sekä asiakkaiden tarpeet ja arvot. Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman asiakasryhmittelyn kannalta näistä ryhmittelytyypeistä relevanteimmat ovat asiakkaiden tarpeet

sekä asiakkuuden vaihe, jota Bergström ja Leppäsen teoksessa Yrityksen asiakasmarkkinointi kutsutaan myös perinteiseksi asiakasryhmittelyksi. Näitä ryhmittelytyyppejä tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin.

5.4.1 Perinteinen asiakasryhmittely

Perinteisen asiakasryhmittelyn mukaan asiakkaat ryhmitellään asiakassuhteen vaiheen perusteella. Asiakkaat voidaan jakaa esimerkiksi potentiaalsiin asiakkaisiin, satunnaisasiakkaisiin, kanta-asiakkaisiin sekä entisiin asiakkaisiin. Potentiaaliset asiakkaat kuuluvat organisaation tavoittelemaan kohderyhmään, mutta he eivät ole vielä käyttäneet organisaation palveluja. Satunnaisasiakkaat ovat puolestaan silloin tällöin organisaation palveluja käyttäviä henkilöitä. Kanta-asiakkaat taas käyttävät organisaation palveluja toistuvasti ja säännöllisesti, kun taas entiset asiakkaat ovat lopettaneet organisaation palveluiden käytön esimerkiksi huonon palvelun, pettymyksen tai paikkakunnalta muuton takia.

Asiakassuhteen vaiheen jakoa voidaan tarkentaa vielä ryhmittelemällä asiakkaat kunkin vaiheen sisällä tarkemmin. Potentiaaliset asiakkaat jakautuvat suspekteihin ja prospekteihin, joista suspektit ovat asiakkaita, joista ei vielä tiedetä paljon ja prospektit ovat asiakkaita, joiden yhteystiedot ja mahdollinen ostopotentiaali on organisaation tiedossa. Satunnaisasiakkaat voidaan jakaa ensiostajiin ja satunnaisesti ostaviin uusintaostajiin. Ensiostajista organisaation tulisi saada enemmän tietoa, sillä juuri heidät pitäisi saada tyytyväisiksi, jotta asiakassuhdetta voitaisiin kehittää. Kanta-asiakkaat voidaan puolestaan jakaa esimerkiksi perusasiakkaisiin ja avainasiakkaisiin, joista avainasiakkaat ovat organisaatiolle kaikkein tärkeimpiä. Mikäli organisaatiolla on tiedossa entisten asiakkaidensa syy asiakassuhteen päättymiselle, voidaan tämä ryhmä jakaa näiden syiden perusteella.

Organisaatio voi lisäksi seurata suosittelijoidensa ryhmää, joka koostuu henkilöistä, jotka suosittelevat organisaatiota ja sen palveluja muille olematta kuitenkaan itse välttämättä kovin merkittäviä ostajia. (Bergström & Leppänen 2007, 411.)

5.4.2 Ryhmittely asiakastarpeiden perusteella

Asiakastarpeet ovat yksi asiakassuhteen tärkeimmistä ulottuvuuksista markkinoinnissa ja siksi organisaatiot käyttävät usein asiakastarpeita ryhmitellessään asiakkaitaan. Asiakastarpeet ovat myös hyvin luonteva tapa ryhmitellä asiakkaita, jos organisaation markkinoinnin lähtökohtana on tarpeiden tyydyttäminen kilpailijoita paremmin. Esimerkiksi yritysasiakkailta ja yksityisillä asiakkailta on usein erilaiset tarpeet, vaikka ostetut tuotteet tai palvelut olisivatkin periaatteessa samoja. Pystyäkseen vastaamaan jokaisen asiakasryhmän tarpeisiin, organisaation on pystyttävä tunnistamaan eri asiakasryhmiensä ominaisuudet. Tällaisia ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi ostetun tuotteen käyttötarkoitus, käyttömäärä tai käyttäjätyyppi. Organisaation on huomioitava kunkin asiakasryhmän erityispiirteet ja mieltymykset, sillä erilaiset asiakkaat arvostavat tuotteissa eri ominaisuuksia, etuja ja hyötyjä. (Bergström & Leppänen 2007, 414.)

Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman asiakasryhmittelyn kannalta sopivin tapa ryhmittelyyn on asiakastarpeisiin perustuva ryhmittely, sillä ohjelman asiakasryhmittely tehdään Helsingin kaupungin virastojen kehittämistarpeiden sekä Aalto-yliopiston yksiköiden tutkimuksen painopistealueiden perusteella. Lisäksi asiakasryhmittelyssä käytetään pienessä määrin perinteistä, asiakassuhteen vaiheeseen perustuvaa ryhmittelyä, sillä asiakkaat jaetaan tarpeiden perusteella myös asiakassuhteen vaiheen perusteella pitkäaikaisiin ja uusiin asiakkaisiin. Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman asiakasryhmittely on esitetty luvussa 8.

6 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää Helsingin kaupungin virastopäälliköiden ja kehittäjien sekä kaupunkiyhteistyöstä kiinnostuneiden Aalto-yliopiston tutkijoiden ja professoreiden aiempia kokemuksia Innovatiivinen kaupunki® -ohjelmasta sekä heidän tarpeitaan ja toiveitaan ohjelmalle. Lisäksi tutkimuksen avulla selvitetään osapuolien kehittämistarpeita sekä tutkimuksen painopistealueita, joiden pohjalta on tarkoitus kehittää asiakasryhmittely Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman ohjausryhmän käyttöön. Tutkimuksen tuloksia on tarkoitus hyödyntää myös suunniteltaessa Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman uuden ohjelmakauden teemoja.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen kyselytutkimus, sillä tutkimusjoukko on suuri ja aiheesta halutaan määrällistä tietoa. Kyselytutkimukseen sisällytettiin myös avoimia kysymyksiä, koska tutkimuksesta halutaan saada tarkentavaa laadullista tietoa. Tutkimusmenetelmäksi valittiin Internetissä täytettävä kyselytutkimus, sillä Internet-kyselyä pidettiin vastaajien kannalta vähän aikaa vievänä, jolloin mahdollisimman monella olisi mahdollisuus osallistua tutkimukseen työkiireiltään.

Vastausmäärän kasvattamiseksi kyselyyn vastanneiden kesken arvottiin lahjakortti kahdelle hengelle Helsingin kaupunginorkesterin konserttiin uudessa Musiikkitalossa, josta kerrottiin kyselylomakkeen saatteessa. Lahjakortteja arvottiin kaksi kappaletta, joista toinen annettiin Helsingin kaupungin edustajalle ja toinen Aalto-yliopiston edustajalle. Voittajille ilmoitettiin sähköpostitse lokakuussa kyselyn vastausajan päätyttyä.

6.1 Perusjoukko

Tutkimuksen perusjoukko eli populaatio on tutkimuksen kohteena oleva joukko, josta halutaan tietoa (Heikkilä 2008, 14). Tutkimusta, jossa tutkitaan jokaista perusjoukon jäsentä, kutsutaan kokonaistutkimukseksi. Yleisesti kokonaistutkimus kannattaa tehdä, jos kyselytutkimuksen perusjoukko on alle 300, mutta kokonaistutkimus voidaan tehdä suuremmastakin perusjoukosta. (Heikkilä 2008, 33.)

Jos koko perusjoukkoa ei syystä tai toisesta saada mukaan tutkimukseen, puhutaan kadosta. Kadon seurauksena voi tutkimus olla hyvinkin epäedustava. Esimerkiksi perusjoukkoa koskevat päätelmät saattavat olla harhaisia, mikäli vastaamatta jääneet ovat tutkittavissa asioissa erilaisia kuin vastanneet. Kato on usein huomattavan suuri Internet-kyselyissä. (Taanila 2011, 30.)

Tässä kyselytutkimuksessa perusjoukkoina toimivat Helsingin kaupungin virastopäälliköt ja kehittäjät sekä kaupunkiyhteistyöstä kiinnostuneet Aalto-yliopiston professorit ja tutkijat. Kyselytutkimuksien perusjoukkojen hahmottaminen määränä on hankalaa, sillä ei ole olemassa tarkkaa tietoa siitä, kuinka monta kehittäjää Helsingin kaupungin 36 virastoa pitävät sisällään. Myöskään tarkkaa tietoa Aalto-yliopistossa työskentelevien tutkijoiden määrästä ei ole, mutta professoreita yliopistossa työskenteli 327 vuonna 2011 (Aalto-yliopisto 2012). Sähköpostiviesti kyselytutkimuksesta lähetettiin Aalto-yliopiston puolella yliopiston jokaisen laitoksen ja yksikön HR-koordinaattorille, joita pyydettiin välittämään viesti eteenpäin laitoksen työntekijöille. Lisäksi kyselytutkimuksesta laitettiin uutinen Aalto-yliopiston intranettiin. Näin ollen ei kuitenkaan voida tarkkaan sanoa, kuinka moni Aalto-yliopiston professori ja tutkija tavoitettiin lähetetyllä viestillä ja intranettiin laitettulla uutisella. Helsingin kaupungin virastopäälliköille puolestaan lähetettiin sähköpostiviesti kyselytutkimuksesta opinnäytetyön toimeksiantajan puolesta. Lisäksi Helsingin kaupungin intranettiin laitettiin uutinen kyselytutkimuksesta. Myöskään Helsingin kaupungin virastopäälliköiden ja kehittäjien osalta ei pystytty sanomaan, kuinka moni heistä itse asiassa tavoitettiin.

Perusjoukkoa valittaessa pyrittiin kuitenkin ottamaan huomioon, ketkä organisaatioiden jäsenet olivat jo aikaisemmin olleet tai voisivat tulevaisuudessa olla mukana kaupunkiyliopisto -yhteistyössä. Käytännössä tarkoituksena oli ehkäistä tutkimuksen perusjoukkoihin kuulumattomien henkilöiden vastaaminen kyselyihin kertomalla saateviestissä, että kyselyt olivat suunnattu kaupunki-yliopisto -yhteistyöstä kiinnostuneille henkilöille. Kuitenkaan tällä menetelmällä ei pystytty täysin estämään perusjoukkoihin kuulumattomien henkilöiden vastauksia ottaen huomioon, että kaikki vastanneet eivät välttämättä lukeneet kyselyn saateviestiä. Lisäksi organisaatioiden kaikilla työntekijöillä oli vapaa pääsy kyselyihin, sillä kyselyt julkaistiin organisaatioiden intraneteissa.

6.2 Kyselylomake

Kyselylomake on kyselytutkimuksen olennainen osatekijä (Heikkilä 2008, 47). Tieteellisen kyselyn onnistuminen edellyttää vastaajien ajan, halun ja taitojen laaja-alaista huomioimista. Lisäksi lomakkeen huolellinen suunnittelu ja testaaminen vaikuttavat ratkaisevasti tutkimuksen onnistumiseen. (Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto 2010.)

Kyselylomaketta suunniteltaessa on varmistettava, että tutkittava asia saadaan selvitettyä tutkimuslomakkeen kysymysten avulla. (Heikkilä 2008, 47.) Kyselylomakkeen kohutuullinen pituus ja selkeä ulkoasu ovat erittäin tärkeitä sekä vastaajalle että myöhemmin tietojen analysointi vaiheessa. Vastaajan kannalta lomakkeen sekä saatteen yleisilmeellä on suuri merkitys, sillä vastaamispäätökset perustuvat usein kyselylomakkeen ensivaikutelmaan. (Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto 2010.)

Kyselylomakkeen alkuun on syytä sijoittaa helppoja kysymyksiä, jotta vastaajan mielenkiinto tutkimusta kohtaan saadaan heräämään (Heikkilä 2008, 48). Kysymysten tulee olla yksinkertaisia, lyhyitä ja selkeitä (Taanila 2011, 25). Kysymysten tulee lisäksi edetä loogisessa järjestyksessä ja ne tulee numeroida juoksevasti. Samaa aihetta koskevat kysymykset on myös hyvä ryhmitellä kokonaisuuksiksi, jotta lomake pysyy selkeänä vastaajan silmissä. (Heikkilä 2008, 48.)

Kyselylomake tulee aina esitellä noin 5–10 hengellä. Esiteltävien tarkoitus on selvittää kyselylomakkeen ohjeiden selkeys ja yksiselitteisyys, vastausvaihtoehtojen sisällöllinen toimivuus, lomakkeen vastaamisen raskaus sekä vastaamiseen kuluva aika. Esiteltävien tulee myös miettiä, onko kyselylomakkeessa turhia kysymyksiä tai onko jotain oleellista jäänyt kyselylomakkeesta kysymättä. Esiteltämisen jälkeen kyselylomakkeeseen tehdään tarpeelliset muutokset ja lomake annetaan vielä kerran tutkijan lisäksi jollekin muulle luettavaksi. (Heikkilä 2008, 61.)

Tätä kyselytutkimusta varten laadittiin kaksi erillistä kyselylomaketta, joista toinen suunnattiin Aalto-yliopiston professoreille ja tutkijoille (liite 1) ja toinen Helsingin kaupungin eri virastojen virastopäälliköille ja kehittäjille (liite 2). Kahteen erilliseen kysely-

lomakkeeseen päädyttiin, koska kyselyn saatekirje, kysymyksiä sana-asettelu sekä kysymyksiä vastausvaihtoehdot oli tehtävä kohderyhmille erilaisiksi.

Kyselylomakkeet tehtiin Webropol -sovelluksessa toimeksiantajan antaman kyselypohjan sekä toimeksiantajan kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta ja ne esitettiin ennen julkaisemista opiskelijan tuttavien sekä toimeksiantajan puolesta. Kyselyjen kysymykset koostuivat avoimista kysymyksistä, monivalintakysymyksistä sekä yhdestä skaalaan perustuvasta kysymyksestä, jossa vastaajaa pyydettiin vastaamaan viiden arvonn Likertin asteikkoa käyttäen. Avoimiin kysymyksiin vastaajat saivat kirjoittaa vapaasti vastauksensa ja monivalintakysymyksissä heille oli annettu valmiit vastausvaihtoehdot. Kyselylomakkeen kolmannessa kysymyksessä oli mahdollisuus valita useampi vastausvaihtoehto. Lisäksi kyselyn yhteystietokenttä pidettiin vapaaehtoisena, jolloin vastaajille annettiin mahdollisuus anonyymiin vastaukseen. Kyselylomakkeen saatteessa viitattiin anonyymiin vastauksen mahdollisuuteen.

Tutkimuksen kyselylomakkeissa käytettiin 5-portaista Likertin asteikkoa (1 huonosti, 2 välttävästi, 3 tyydyttävästi, 4 hyvin, 5 erinomaisesti). Likertin asteikko on mielipideväittämässä käytetty, yleensä 3 - 7 -portainen asteikko, josta vastaajan tulee valita parhaiten omaa käsitystään vastaava vaihtoehto (Heikkilä 2008, 53; Taanila 2011, 24). Tavallisesti mielipideväittämässä käytetään kuitenkin 4- tai 5-portaista asteikkoa, jossa toisena ääripäänä on usein *täysin samaa mieltä* ja toisena ääripäänä *täysin eri mieltä* (Heikkilä 2008, 53). Tässä tutkimuksessa päädyttiin 5-portaiseen Likertin asteikkoon, koska vastaajille haluttiin antaa myös neutraali vastausvaihtoehto.

6.3 Tiedonkeruu ja aineiston analysointi

Kyselyiden tiedonkeruu tapahtui Internetissä Webropol -sovelluksen avulla syyskuussa 2011. Kyselylomakkeet julkaistiin Webropolissa 9.9. ja kohderyhmälle lähetettiin saatekirje sekä linkki kyselyyn 12.9. sähköpostitse. Toimeksiantaja Annukka Jyrämä lähetti opiskelijan laatiman sähköpostiviestin Helsingin kaupungin virastopäälliköille (liite 3) sekä Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman ohjausryhmälle (liite 4) ja opiskelija Aalto-yliopiston henkilökunnalle (liite 5) Aalto-yliopiston HR-koordinaattoreiden kautta, sillä kohderyhmää tavoittavaa sähköpostiosoitetta ei ollut saatavilla. Lisäksi kyselyistä tehtiin

uutiset sekä Helsingin kaupungin (liite 6) että Aalto-yliopiston (liite 7) intraneteihin. Aalto-yliopiston intranetiin uutinen kyselystä laitettiin 12.9.2011 ja huomion lisäämiseksi 22.9.2011 uutisesta tehtiin intranetin etusivulle kuvallinen uutinen, jolla pyrittiin lisäämään kohderyhmän kiinnostusta vastaamaan kyselyyn. Molempia kohderyhmiä pyydettiin vastaamaan kyselyihin 30.9. mennessä, ja linkki kyselylomakkeisiin suljettiin loppulta 3.10.2011.

Vastauksia kyselyihin tuli yhteensä 102 kappaletta, joista Helsingin kaupungin virastopäälliköille ja kehittäjille suunnatun kyselyn osuus oli 50 kappaletta ja Aalto-yliopiston professoreille ja tutkijoille suunnatun kyselyn osuus oli 52 kappaletta.

Aineisto käsiteltiin loppuvuodesta 2011 ja alkuvuodesta 2012. Tutkimustulokset esitettiin sekä kirjallisesti että kuvioiden avulla. Osa tuloksista haluttiin esittää kuvioiden avulla, sillä kuvio on nopea tiedonvälityksen väline ja se antaa selkeän kuvan tutkimustuloksista. Lisäksi hyvä tilastokuvio välittää suuren määrän tietoa pienessä tilassa, ei vääristä tietoihin liittyvää sanomaa, saa katsojan kiinnostumaan asiasta ja antaa katsojalle monitasoisen oivalluksen tutkimustuloksista. (Heikkilä 2008, 154.)

7 Tulokset

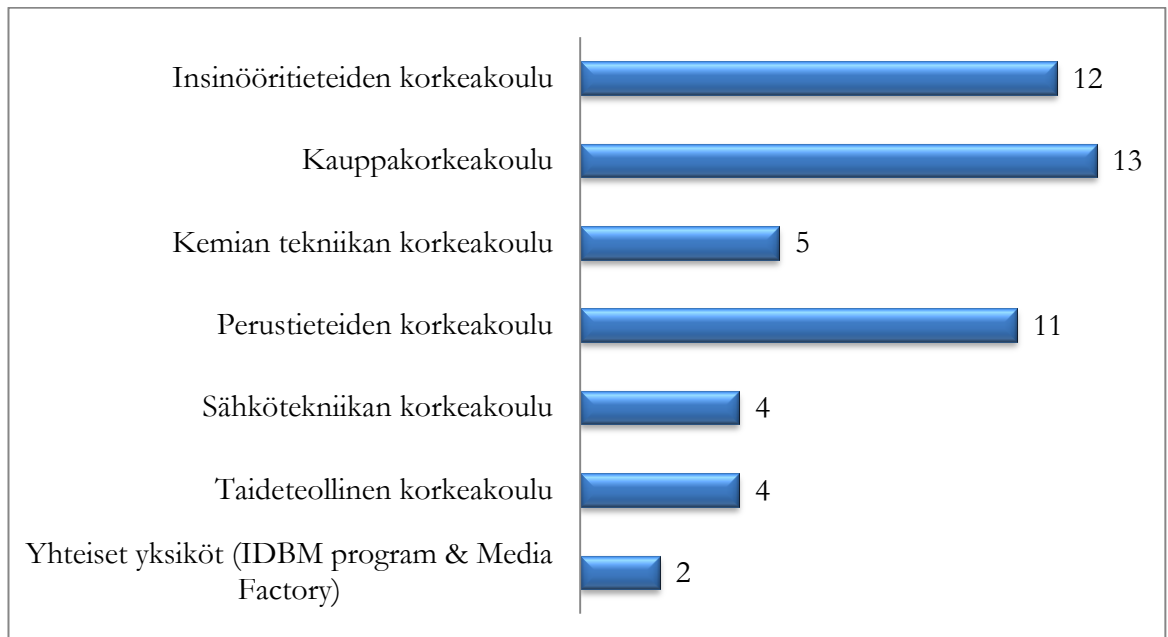
Seuraavissa luvuissa esitellään kyselytutkimuksien tuloksia. Koska molemmissa kyselyissä kysyttiin samoja kysymyksiä, käsitellään tuloksia yhdessä niin, että saman luvun alla on kummankin kyselyn vastaukset. Kysymyksien vastaukset on jaettu kuuteen lukuun, joista ensimmäisessä, luvussa 7.1 käsitellään taustatietoja. Luvuissa 7.2 ja 7.3 kerrotaan vastaajien tutkimuksen painopisteistä ja kehittämistarpeista sekä osapuolia kiinnostavista yhteistyökumppaneista. Luku 7.4 keskittyy aikaisemman kaupunki-yliopisto - yhteistyön arviointiin, ja luku 7.5 yhteistyön tulevaisuuden näkymiin. Luvussa 7.6 käsitellään vastaajien tarpeita ja toiveita Innovatiivinen kaupunki® -ohjelmalle.

Kyselyihin vastasi yhteensä 102 henkilöä, joista 52 oli Aalto-yliopiston professoreita ja tutkijoita ja 50 Helsingin kaupungin virastopäälliköitä ja kehittäjiä. Aalto-yliopiston kysely on liitteenä 1 ja Helsingin kaupungin kysely liitteenä 2.

7.1 Taustatiedot

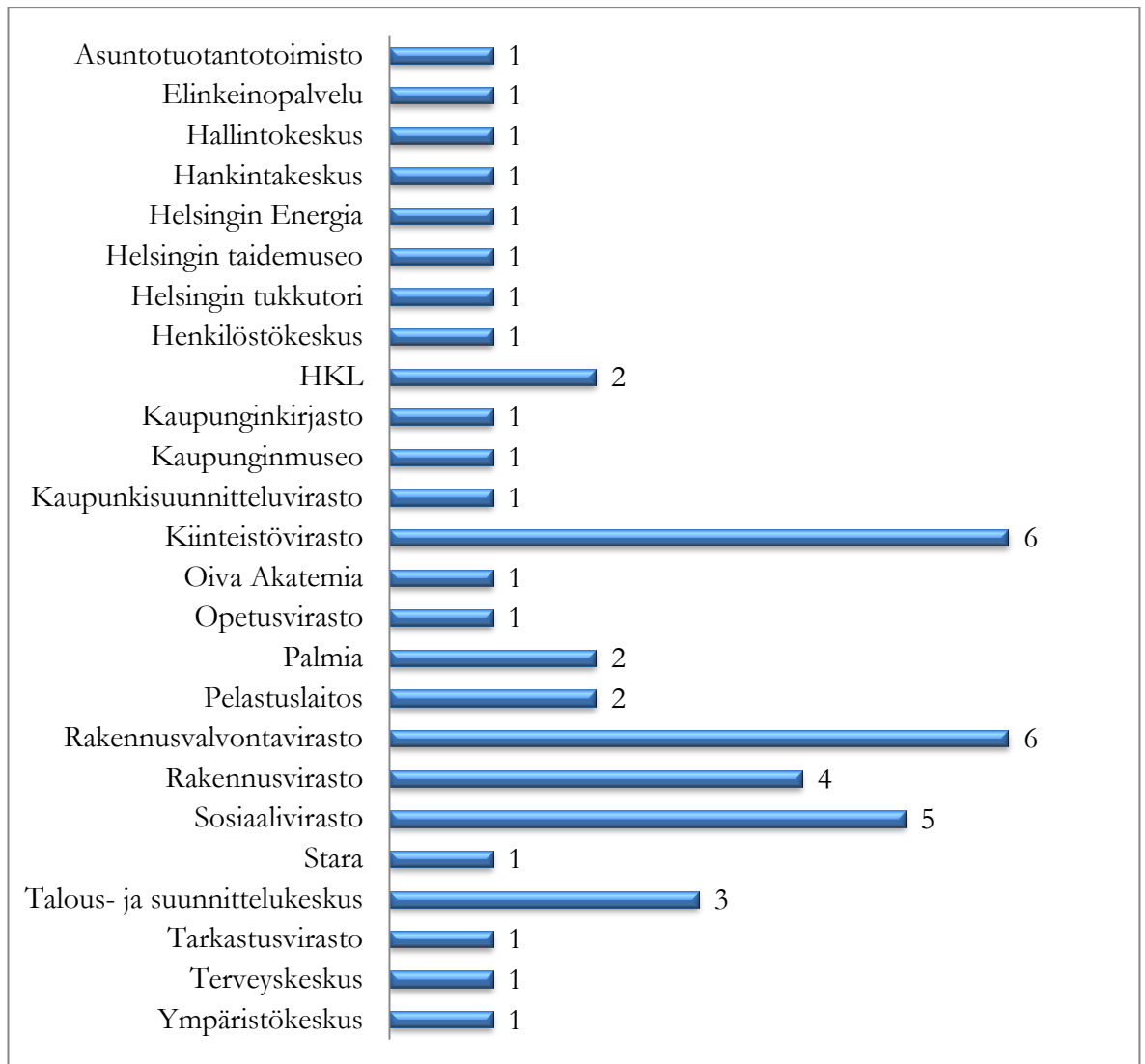
Vastaajien taustaa tutkittiin kyselylomakkeen ensimmäisessä kysymyksessä yhteystietokentän avulla. Vastaajia pyydettiin kertomaan sähköpostiosoitteensa sekä laitos / virasto, jossa he työskentelevät. Yhteystietokenttä pidettiin vapaaehtoisena, josta kerrottiin kyselylomakkeiden saatekirjeissä. Näin vastaajille annettiin mahdollisuus vastata kyselyihin joko omalla nimellään tai anonyymisti.

Aalto-yliopistolle suunnatussa kyselyssä yhteystietokentän täyttivät 52 henkilöä. Yksi vastaus kuitenkin hylättiin epäselvyyden vuoksi. Yhteystietokentän täyttäneiden perusteella voidaan sanoa, että kyselyyn vastanneet edustavat koko Aalto-yliopistoa, sillä kaikki Aalto-yliopiston korkeakoulut ovat edustettuina. Suurin osa vastaajista työskentelee Kauppakorkeakoulussa (13; 25,5 %), Insinööritieteiden korkeakoulussa (12; 23,5 %) ja Perustieteiden korkeakoulussa (11; 21,6 %). Lisäksi Kemian tekniikan korkeakoulusta (5; 9,8 %), Sähkötekniikan korkeakoulusta (4; 7,8 %) ja Taideteollisesta korkeakoulusta (4; 7,8 %) saatiin jokunen vastaus. Myös Aalto-yliopiston korkeakoulujen yhteiset yksiköt International Design Business Management (IDBM) sekä Media Factory olivat kyselyssä edustettuina (2; 3,9 %). Tulokset on havainnollistettu kuviossa 7.



Kuvio 7. Kyselyyn vastanneiden jakautuminen Aalto-yliopiston korkeakouluittain (n=51)

Helsingin kaupungille suunnatun kyselyn yhteystietokentän täyttivät 50 vastaajasta 47. Vastaajat jakautuivat melko laajasti eri virastojen ja yksiköiden kesken. Neljä virastoa oli hieman enemmän edustettuna kuin toiset: Kiinteistövirasto (6; 12,8 %) ja Rakennusvalvontavirasto (6; 12,8 %) sekä Sosiaalivirasto (5; 10,6 %) ja Rakennusvirasto (4; 8,5 %). Myös Talous- ja suunnittelukeskukselta vastaajia oli useampia (3; 6,4 %). HKL:ltä, Palmialta sekä Pelastuslaitokselta vastaajia oli kultakin yksiköltä 2, ja loppuja yksiköitä edusti kutakin yksi henkilö. Tulokset ja tarkempi jakauma on havainnollistettu kuviossa 8.



Kuvio 8. Kyselyyn vastanneiden jakautuminen Helsingin kaupungin virastoittain ja yksiköittäin (n=47)

7.2 Tutkimuksen painopistealueet sekä tutkimus- ja kehittämistarpeet

Kysymyksessä 2 haluttiin selvittää Helsingin kaupungin tutkimus- ja kehittämistarpeita sekä Aalto-yliopiston tutkimuksen painopistealueita seuraavan viiden vuoden aikana. Helsingin kaupungin tutkimus- ja kehittämistarpeita sekä Aalto-yliopiston tutkimuksen painopistealueita hyödynnetään myös Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman asiakasryhmittelyssä, jota käsitellään tämän opinnäytetyön luvussa 8.

Opinnäytetyön toimeksiantajan toiveesta, kysymyksen 2 vastaukset luokiteltiin Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman edellisen ja nykyisen ohjelmakauden teemojen mukaan seitsemään ryhmään: ikäänntyvät kaupunkilaiset, kestävä rakentaminen, tulevaisuuden

kaupunkiliikenne, vetovoimainen urbaani asuminen, kaupunki tilana, kaupunki palveluna ja kaupunki systeeminä. Teemoihin luokittelun tarkoituksena on selkeyttää vastaus-ten raportointia ja tutkimista.

7.2.1 Aalto-yliopiston yksiköissä tehtävän tutkimuksen painopistealueet seuraavan viiden vuoden aikana

Kysymykseen 2 ”Mitkä ovat yksikössänne tehtävän tutkimuksen painopistealueet seuraavan viiden vuoden aikana? Nimetkää enintään 5.” vastasi 49 henkilöä ja erilaisia painopistealueita mainittiin 182 kpl.

Suurin osa Aalto-yliopiston yksiköiden painopistealueista liittyi Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman uuden ohjelmakauden teemoihin kaupunki tilana, kaupunki palveluna ja kaupunki systeeminä. Kaupunki tilana -teemaan liittyviä vastauksia oli 17 kpl (9,3 %) ja ne jakautuivat aiheiltaan muun muassa ympäristöön, tilasuunnitteluun sekä arkkitehtuuriin ja rakentamiseen. Kaupunki palveluna -teemaan liittyviä vastauksia oli puolestaan 22 kpl (12,1 %), jotka jakautuivat muun muassa sähköiseen ja mobiiliasiointiin, monikulttuuriseen kaupunkiin, koulutuspalveluihin, palveluprosessiin sekä designiin. Suuri osa vastauksista liittyi kuitenkin Kaupunki systeeminä -teemaan, johon liittyviä vastauksia oli 90 kpl (49,5 %). Kaupunki systeeminä -teeman alle suurimmaksi yhteiseksi aiheeksi muodostui energia tehokas kaupunki ja kestävä kehitys. Muita aiheita olivat muun muassa tietojärjestelmät, innovaatiot, markkinointi, viestintä, kauppa ja myynti, talous, organisaatiot ja johtaminen, työyhteisö, vetovoimainen kaupunki ja yhteistyö, tuottavuus sekä hankinnat ja logistiikka.

Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman vanhan ohjelmakauden teemoihin liittyviä vastauksia oli vain 3 kpl (1,6 %), joista kaikki liittyivät Kestävä rakentaminen -teemaan. Muita yksittäisiä aiheita, jotka eivät liittyneet Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman uusiin tai vanhoihin teemoihin, oli vastauksista 50 kpl (27,4 %).

7.2.2 Helsingin kaupungin yksiköiden keskeiset tutkimus- ja kehittämistarpeet seuraavan viiden vuoden aikana

Kysymykseen 2 ”Mitkä ovat yksikköenne keskeiset tutkimus- ja kehittämistarpeet seuraavan viiden vuoden aikana? Nimetkää enintään 5.” vastasi 47 henkilöä. Yhteensä erilaisia tutkimus- ja kehittämistarpeita mainittiin 170 kpl, joista kaikki liittyivät joko Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman vanhoihin tai uusiin teemoihin.

Vastauksista 33 kpl (19,4 %) liittyi Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman vanhan ohjelmakauden teemoihin. Ikääntyvät kaupunkilaiset -teemaan liittyviä vastauksia tuli 8 kpl (4,7 %), Kestävä rakentaminen -teemaan 12 kpl (7,1 %), Tulevaisuuden kaupunkiliikenne -teemaan 8 kpl (4,7 %) ja Vetovoimainen urbaani asuminen -teemaan 5 kpl (2,9 %). Toisin sanoen, vanhan ohjelmakauden teemat koettiin yhä kehittämistarpeina, vaikka niiden parissa oli jo työskennelty Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman edellisellä ohjelmakaudella.

Loput vastauksista liittyivät Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman uuden ohjelmakauden teemoihin. Vastauksista 20 kpl (11,8 %) liittyi Kaupunki tilana -teemaan ja vastaukset liittyivät muun muassa ympäristöön, tilasuunnitteluun sekä arkkitehtuuriin ja rakentamiseen. Kaupunki palveluna -teemaan liittyi vastauksista 31 kpl (18,2 %), jotka jakautuivat aiheiltaan sähköiseen ja mobiiliasiointiin, monikulttuuriseen kaupunkiin, koulutuspalveluihin, kaupunkilaisten tukemiseen, palveluprosessiin sekä pelastustyöhön. Kaupunki systeeminä -teemaan liittyviä vastauksia oli puolestaan 86 kpl (50,6 %). Tärkeimmiksi aihealueiksi Kaupunki systeeminä -teeman sisälle muodostuivat tietojärjestelmät, työyhteisön kehittäminen, yhteistyö, tuottavuus sekä energiatehokkuus ja kestäväkehitys.

7.3 Kiinnostavat yhteistyökumppanit

Kysymyksessä 3 vastaajia pyydettiin valitsemaan itseään kiinnostavia yhteistyökumppaneita valmiista listasta. Vastausvaihtoehtojen määrää ei ollut rajattu. Lisäksi kysymyksessä 4 vastaajia pyydettiin halutessaan kommentoimaan valintojaan.

Kysymykseen 3 ”Mitä Helsingin kaupungin virastoja pidätte yksikkönne kannalta kiinnostavina yhteistyökumppaneina?” Aalto-yliopiston professoreista ja tutkijoista vastasi 51 henkilöä ja heidän vastauksensa on esitetty liitteen 8 kuviossa 11. Kiinnostavimmaksi virastoksi vastanneiden kesken nousi ympäristökeskus, jota vastaajista 28 (54,9 %) piti kiinnostavana yhteistyökumppanina. Seuraaviksi kiinnostavimpina virastoina pidettiin Helsingin Energiaa ja Kaupunkisuunnitteluvirastoa, joista kummastakin oli kiinnostunut 25 vastaajaa (49,0 %) sekä HKL:ää, josta puolestaan oli kiinnostunut vastaajista 24 henkilöä (47,1 %). Myös Rakennusvirastosta oli kiinnostunut 20 henkilöä (39,2 %) ja Helsingin Satamasta 18 henkilöä (35,3 %). Lopuista virastoista olivat kiinnostuneet vastaajista 15 tai alle. Vastaajille annettiin myös mahdollisuus valita vaihtoehto ”Muu, mikä?”, jonka valitsi kolme henkilöä. Heitä kiinnostavia virastoja, joita ei mainittu valmiissa listassa, olivat Helsingin kaupungin kansainvälistymiskehitykseen vaikuttavat organisaatiot, Forum Virium sekä poliisi.

Kysymykseen 4 Aalto-yliopiston professoreista ja tutkijoista vastasi 29 henkilöä. Vastauksista ilmenee, miksi vastaajat valitsivat tiettyjä Helsingin kaupungin yksiköitä kiinnostaviksi yhteistyökumppaneiksi kysymyksessä 3. Useassa tapauksessa syynä oli luonnollisesti vastaajan tekemän tutkimuksen liittyminen tiettyjen Helsingin kaupungin yksiköiden toimintaan. Muutamassa vastauksessa mainittiin myös vastaajan tekemän tutkimuksen spesifioituminen tiettyyn aihealueeseen rajoittaneen kysymyksen 3 valintoja:

- ”Itse työskentelen energiaan liittyvissä tutkimustehtävissä, joten yhteistyö on aika rajallista.”
- ”Tutkimusryhmällämme on kattava osaaminen LED-tekniikasta. Mahdollisia yhteistyökohteita nykyisten projektien kanssa löytyy valaistuksesta sekä vedenpuhdistuksesta.”

Muina syinä kysymyksen 3 valintoihin mainittiin esimerkiksi budjetin merkitys. Moni oli myös kiinnostunut tekemään yhteistyötä usean eri viraston kanssa. Tällaisissa vastauksissa kävi kuitenkin ilmi, että vastaajien tekemä tutkimus ei ole sidoksissa tiettyyn toimialaan tai virastoon, jolloin yhteistyö eri virastojen kanssa on mahdollista:

Kaikki Helsingin kaupungin virastot ovat kiinnostavia yhteistyökumppaneita. Tutkimuksessa on usein hyödyllistä ottaa hyvinkin erilaisia toimialoja mukaan. Osastomme tutkimuksen painopisteet ovat sellaisia, että niitä voi tarkoituksenmukaisesti tutkia joka virastossa (johtaminen, työhyvinvointi, jne.)

Kysymykseen 3 ” Mitä Aalto-yliopiston yksiköitä pidätte toimintanne kannalta kiinnostavina yhteistyökumppaneina?” Helsingin kaupungin virastopäälliköistä ja kehittäjistä vastasi 50 henkilöä ja heidän vastauksensa on esitetty liitteen 9 kuviossa 12. Kiinnostavimmaksi yksiköksi nousi Kauppakorkeakoulun Johtamisen laitos, jonka valitsi vastaajista 30 henkilöä (60,0 %). Toiseksi kiinnostavimmaksi yksiköksi valittiin kyselyn ilmentymisen aikaan Insinööritieteiden korkeakoulun, nykyisin Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulun Arkkitehtuurin laitos, jota piti kiinnostavana yhteistyökumppanina 26 henkilöä (52,0 %). Insinööritieteiden korkeakoulun Rakennustekniikan laitoksen puolesta valitsi vastaajista 19 henkilöä (38,0 %) ja Taideteollisen korkeakoulun Muotoilun laitoksen 18 henkilöä (36,0 %). Kauppakorkeakoulun Tiedon ja innovaatioiden tutkimuskeskuksesta (CKIR) sekä Insinööritieteiden korkeakoulun Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskuksesta (YTK) olivat kummastakin kiinnostuneita vastaajista 17 henkilöä (34,0 %). Muista yksiköistä oli kiinnostunut vastaajista 15 tai alle. Vastaajille annettiin myös mahdollisuus valita vaihtoehto ”Muu, mikä?”, jonka valitsi yksi henkilö, jota kiinnostava yksikkö Aalto-yliopistossa oli Design Factory.

Kysymykseen 4 Helsingin kaupungin virastopäälliköistä ja kehittäjistä vastasi 12 henkilöä. Osassa vastauksista käsiteltiin vastaajien edustamien virastojen jo olemassa olevaa yhteistyötä Aalto-yliopiston korkeakoulujen kanssa sekä millaisesta yhteistyöstä virastot voisivat olla kiinnostuneita tulevaisuudessa:

Perinteisiä yhteistyökumppaneita rakennusten suunnittelupuolella ovat olleet arkkitehdit, rakenne- ja LVI-insinöörit, mutta energia-asioissa ja rakentamisen ohjauksessa tarvitaan paljon muutakin osaamista, esim. viestinnän puolelta. Esimerkiksi asukasilloissa (liiasta) akateemisuudesta saattaa olla pelkästään haittaa.

Muutamassa vastauksessa kommentoitiin myös kysymyksen 3 olleen vaikea, kun ei ole tietoinen korkeakoulujen eri laitoksissa tehtävästä tutkimuksesta. Lisäksi vastauksissa käsiteltiin muun muassa vastaajien edustamien virastojen nykytilaa:

- ”Kuntatalous on kiristymässä. Terveyskeskuksen toiminta työvoimavaltaista. Riittävä ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö erittäin tärkeä menestystekijä.”
- ”Tilakeskuksen tavoitteena on saattaa kaupungin rakennus- ja tilaomistus sellaiselle tasolle, että kaupungilla on taloudelliset edellytykset huolehtia omistamansa rakennus- ja tilakannan käyttöarvon säilymisestä.”
- ”Kehitämme palveluamme jatkuvasti, internet on keskeinen palvelupaikka. Palvelut tuotetaan sähköisinä, nykyään yhä useammin kaksisuuntaisina.”

7.4 Aikaisempi kaupunki-yliopisto -yhteistyö

Kysymyksessä 5 Aalto-yliopiston professoreilta ja tutkijoilta kysyttiin, onko heidän yksiköillään viime vuosina ollut yhteistyötä Helsingin kaupungin kanssa. Kysymykseen vastasi yhteensä 50 henkilöä, joista 26 henkilön (52,0 %) yksiköllä ei ollut viime vuosina ollut yhteistyötä Helsingin kaupungin kanssa ja 24 henkilön yksiköllä puolestaan oli ollut viime vuosina yhteistyötä Helsingin kaupungin kanssa.

Kysymyksessä 5 Helsingin kaupungin virastopäälliköiltä ja kehittäjiltä puolestaan kysyttiin, onko heidän yksiköillään ollut viime vuosina yhteistyötä Aalto-yliopiston muodostaneiden korkeakoulujen (Helsingin kauppakorkeakoulu, Taideteollinen korkeakoulu, Teknillinen korkeakoulu) kanssa. Kysymykseen vastasi 50 henkilöä, joista 30 henkilön (60,0 %) yksiköllä oli ollut viime vuosina yhteistyötä Aalto-yliopiston muodostaneiden korkeakoulujen kanssa, kun taas 20 henkilön (40,0 %) yksiköllä ei ollut ollut yhteistyötä Aalto-yliopiston muodostaneiden korkeakoulujen kanssa.

Kysymykseen 5 kielteisesti vastanneita Aalto-yliopiston professoreita ja tutkijoita sekä Helsingin kaupungin virastopäälliköitä ja kehittäjiä pyydettiin kyselylomakkeessa siirtymään kysymykseen 12, sillä kysymykset 6 - 11 liittyivät aikaisempaan kaupunki-yliopisto-yhteistyöhön.

Kysymyksessä 6 Aalto-yliopisto professoreilta ja tutkijoilta kysyttiin, minkälaista yhteistyötä heidän yksiköillään on ollut Helsingin kaupungin kanssa viime vuosina. Kysymykseen vastasi 28 Aalto-yliopiston professoria ja tutkijaa. Vastaajista neljä oli vastannut

kysymykseen 5 kielteisesti eli he eivät olleet siirtyneet suoraan kysymykseen 12 kyselylomakkeen ohjeiden mukaan. Näiden neljän henkilön vastaukset kuitenkin erottuivat muiden vastauksista, sillä juuri neljässä vastauksessa ei osattu sanoa, millaista yhteistyötä Helsingin kaupungin kanssa on ollut, sillä henkilöt eivät itse olleet osallistuneet siihen.

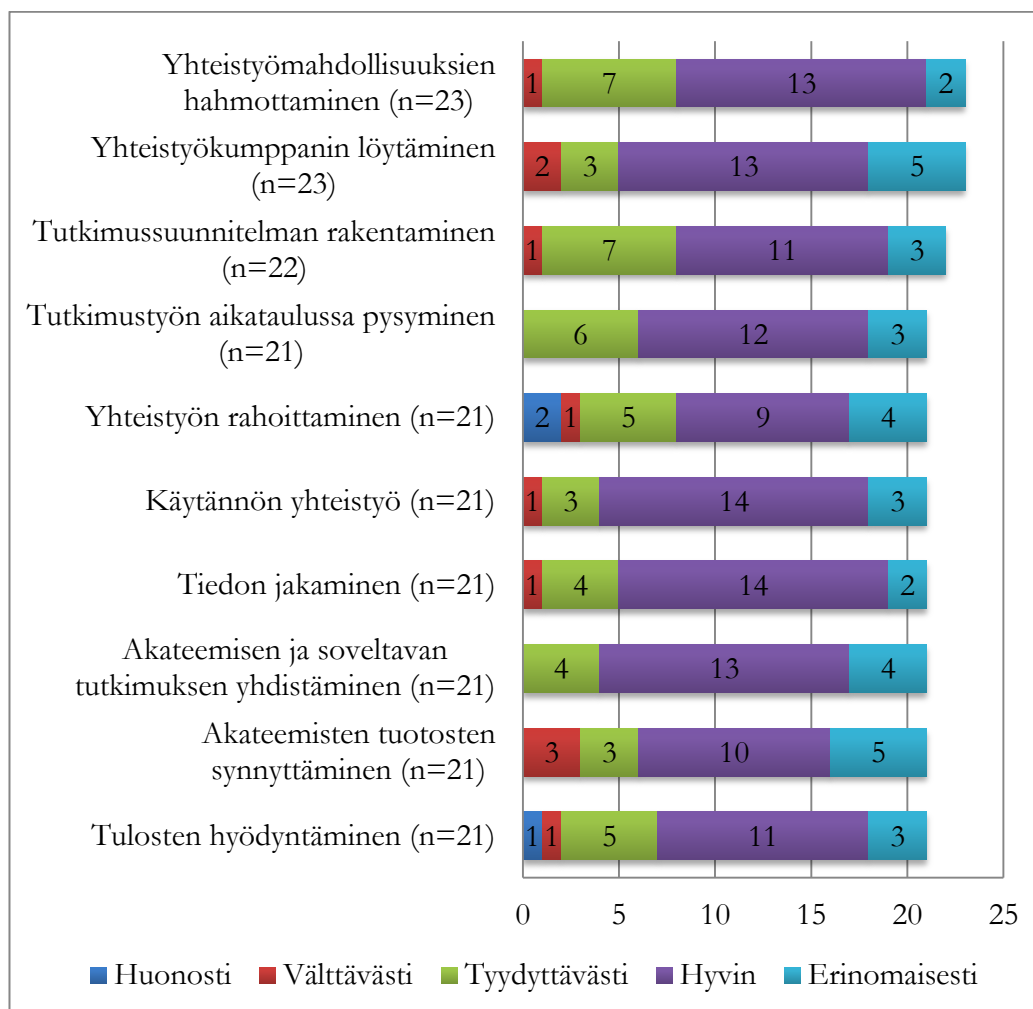
Vastauksista käy ilmi, että yhteistyötä Helsingin kaupungin yksiköiden kanssa on tehty muun muassa tutkimus- ja kehittämishankkeiden, koulutuksen, luentovierailujen, työpajatoiminnan sekä diplomitöiden muodossa. Lisäksi mainittiin, että Helsingin kaupungin yksiköt ovat toimineet tutkimushankkeiden osarahoittajana. Vastauksissa mainittiin myös yksittäisiä tutkimusprojekteja, joita Helsingin kaupungin yksiköiden kanssa on ollut ja kerrottiin kansainvälisistä EU-hankkeista. Vastauksissa mainittuja Helsingin kaupungin yksiköitä olivat muun muassa Kiinteistövirasto, Kaavoitusvirasto, Elinkeinovirasto, Kansainvälinen yksikkö, Helsingin Energia, Ympäristökeskus sekä Helsingin tilakeskus.

Helsingin kaupungin virastopäälliköiltä ja kehittäjiltä kysyttiin kysymyksessä 6, minkälaista yhteistyötä puolestaan heidän yksiköllään on ollut Aalto-yliopiston kanssa viime vuosina. Kysymykseen vastasi 30 virastopäällikköä ja kehittäjää. Vastauksista moni liittyi teknillistieteellisten korkeakoulujen kanssa tehtyyn yhteistyöhön sekä muutama Taideoollisen korkeakoulun ja Kauppakorkeakoulun kanssa tehtyyn yhteistyöhön. Myös joitain korkeakoulujen välisiä yhteistyöprojekteja oli mainittu vastauksissa, kuten IDBM (International Design Business Management) -ohjelma. Kaikissa vastauksissa ei kuitenkaan ollut mainittu yksikköä tai koulua, jonka kanssa oli tehty yhteistyötä. Yhteistyötä oli tehty projektien, tutkimus- ja kehityshankkeiden, koulutuksen sekä oppilas- ja diplomitöiden merkeissä. Lisäksi vastauksissa oli mainittu myös markkinaselvitykset, internet-sivujen suunnittelu, näyttelytoiminta sekä tilojen suunnittelu.

7.4.1 Aikaisemman yhteistyön onnistuminen

Kysymyksessä 7 Aalto-yliopiston professoreita ja tutkijoita pyydettiin arvioimaan aikaisemman kaupunki-yliopisto -yhteistyön eri osa-alueiden onnistumista kymmenen kysymyksen avulla, joita he saivat halutessaan kommentoida kysymyksessä 8. Kysymyk-

sessä 7 vastaajia pyydettiin arvioimaan kysymyksiä viisiportaisen Likertin asteikon avulla, jossa 1 = huonosti, 2 = välttävästi, 3 = tyydyttävästi, 4 = hyvin ja 5 = erinomaisesti. Kuviossa 9 on esitetty kysymyksen 7 Aalto-yliopiston professoreiden ja tutkijoiden tulokset vastaajien määrinä.



Kuvio 9. Aalto-yliopiston professoreiden ja tutkijoiden mielipiteitä kaupunki-yliopisto -yhteistyön eri osa-alueiden onnistumisesta

Yhteistyömahdollisuuksien hahmottaminen on arvioitu onnistuneen hyvin aiemmassa kaupunki-yliopisto -yhteistyössä. Yli puolet vastaajista (13; 56,5 %) arvioi yhteistyömahdollisuuksien hahmottamisen onnistuneen hyvin ja vajaa kolmasosa (7; 30,4 %) arvioi sen onnistuneen tyydyttävästi. Erinomaisena yhteistyömahdollisuuksien hahmottamista piti vastaajista 2 (8,7 %) ja välttävänä 1 (4,3 %) vastaaja. Vastausten keskiarvoksi tuli 3,7.

Yhteistyökumppanin löytäminen on vastaajien mielestä onnistunut hyvin aiemmassa kaupunki-yliopisto -yhteistyössä. Vastaajista yli puolet (13; 56,5 %) piti yhteistyökumppanin löytämisen onnistuneen hyvin ja noin viidesosa (5; 21,7 %) erinomaisesti. Vastaajista 3 (13,0 %) puolestaan piti yhteistyökumppanin löytämisen onnistuneen tyydyttävästi ja 2 (8,7 %) välttävästi. Vastausten keskiarvoksi tuli 3,91.

Tutkimussuunnitelman rakentaminen onnistui kyselyyn vastanneiden mukaan hyvin aiemmassa kaupunki-yliopisto -yhteistyössä. Vastaajista puolet (11; 50,0 %) piti tutkimussuunnitelman rakentamisen onnistuneen hyvin ja vajaa kolmasosa (7; 31,8 %) tyydyttävästi. Erinomaisena tutkimussuunnitelman rakentamisen onnistumista piti vastaajista 3 (22,7 %) ja välttävänä 1 (4,5 %) vastaaja. Vastausten keskiarvoksi tuli 3,73.

Tutkimustyön aikataulussa pysymistä pitivät kyselyyn vastanneet hyvänä. Vastaajista yli puolet (12; 57,1 %) piti tutkimustyön aikataulussa pysymistä hyvänä, 6 (28,6 %) vastaa tyydyttävänä ja 3 (14,3 %) vastaa erinomaisena. Vastausten keskiarvoksi tuli 3,86.

Yhteistyön rahoittamista vastaajat pitivät kaikista kaupunki-yliopisto -yhteistyön osaluista heikoiten onnistuneena, mutta silti hyvänä. Vastaajista 9 (42,9 %) piti yhteistyön rahoittamisen onnistuneen hyvin, 5 (23,8 %) tyydyttävästi ja 4 (19,0 %) erinomaisesti. Vastaajista 2 (9,5 %) puolestaan piti yhteistyön rahoittamisen onnistuneen huonosti ja 1 (4,8 %) välttävästi. Vastausten keskiarvoksi tuli 3,57.

Käytännön yhteistyön koettiin onnistuneen hyvin. Vastaajista noin kaksi kolmesta (14; 66,7 %) piti käytännön yhteistyön onnistuneen hyvin. Vastaajista 3 (14,3 %) puolestaan piti käytännön yhteistyön onnistuneet tyydyttävästi ja 3 (14,3 %) erinomaisesti. Vastaajista yhden henkilön (4,8 %) mielestä käytännön yhteistyö onnistui välttävästi. Vastausten keskiarvoksi tuli 3,90.

Tiedon jakamisen nähtiin onnistuneen hyvin aiemmassa kaupunki-yliopisto -yhteistyössä. Vastaajista noin kaksi kolmesta (14; 66,7 %) piti tiedon jakamisen onnistuneen hyvin ja vajaa viidesosa (4; 19,0 %) tyydyttävästi. Vastaajista 2 (9,5 %) piti tiedon jakamisen onnistuneen erinomaisesti ja välttävänä sitä piti yksi henkilö (4,8 %). Vastausten keskiarvoksi tuli 3,81.

Akateemisen ja soveltavan tutkimuksen yhdistämistä pitivät vastaajat kaikkein onnistuneimpana osa-alueena aiemmassa kaupunki-yliopisto -yhteistyössä. Vastaaajista lähes kaksi kolmesta (13; 61,9 %) piti akateemisen ja soveltavan tutkimuksen yhdistämisen onnistuneen hyvin. Tyydyttävänä sitä piti 4 henkilöä (19,0 %) ja erinomaisena myös 4 henkilöä (19,0 %). Vastausten keskiarvoksi tuli 4,00.

Akateemisten tuotosten synnyttäminen on vastaajien mielestä onnistunut hyvin. Hie-
man vajaa puolet (10; 47,6 %) vastaajista piti akateemisten tuotosten synnyttämisen sujuneen hyvin. Vastaaajista 5 (23,8 %) puolestaan piti akateemisten tuotosten synnyttämisen sujuneen erinomaisesti, 3 (14,3 %) tyydyttävästi ja 3 (14,3 %) välttävästi. Vastausten keskiarvoksi tuli 3,81.

Tulosten hyödyntämisen onnistuminen koettiin vastaajien kesken hyvänä. Yli puolet (11; 52,4 %) vastaajista piti tulosten hyödyntämisen onnistuneen hyvin. Vastaaajista 5 (23,8 %) puolestaan piti tulosten hyödyntämisen onnistuneen tyydyttävästi ja 3 (14,3 %) erinomaisesti. Vastaaajista 1 (4,8 %) piti tulosten hyödyntämisen onnistuneen välttävästi ja niin ikään 1 (4,8 %) huonosti. Tulosten hyödyntämisen onnistumisen keskiarvoksi annettiin 3,67.

Kysymyksessä 7 antamia arvioita kommentoi Aalto-yliopiston professoreista ja tutkijoista 13 henkilöä kysymyksessä 8. Vastauksissa käsiteltiin muun muassa rahoituksen ongelmallisuutta sekä suuren organisaation mukana tuomaa haastetta.

- ”Kaupungin kanssa on vaikea saada esim. TEKES-rahoitusta, kaupungin osallistuminen ei vastaa yrityksen osallistumista. Kaupunki ei suoraan rahoita tutkimusta.”
- ”Helsingin kaupunki on niin suuri organisaatio, että asioiden läpivienti on hidasta ja vaikeata.”

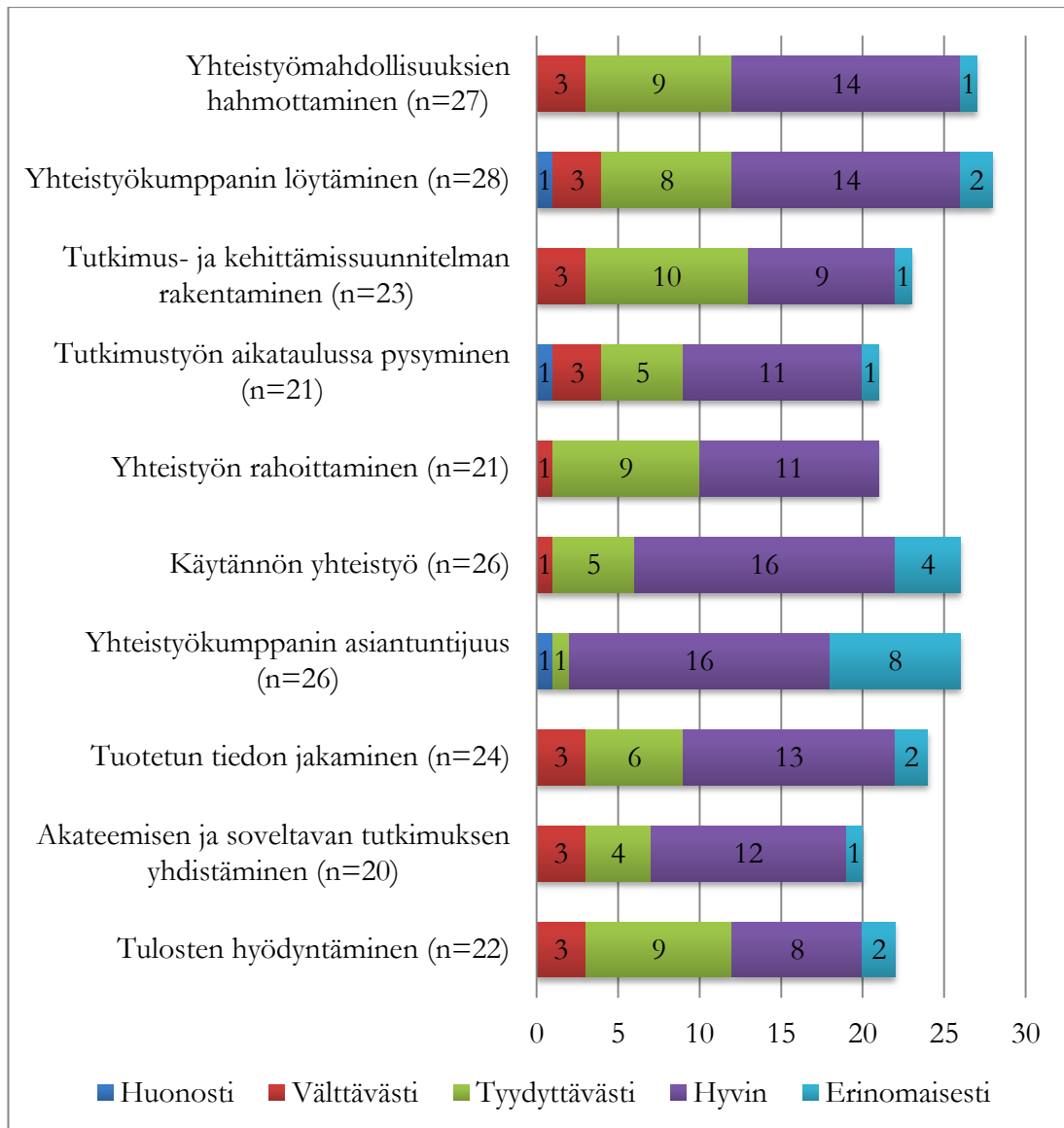
Lisäksi yhdessä vastauksessa kerrottiin vastaajan törmäämään ongelmaan tulosten hyödyntämisessä aikaisemmassa kaupunki-yliopisto -yhteistyössä:

Yhteisessä suurehkossa EU-IST-IP projektissa olimme Helsingin kaupungin kanssa mukana. Projekti sinällään meni hyvin, mutta tulosten hyödyntäminen ei onnistunut. Lähinnä kysymys oli Helsingin IT-yksikön jäykkyyden takia. Tietoja ei saatu ja sovellusten käyttäminen tosi tilanteessa ei onnistunut. Tästä on tosin jo vuosia, ehkä ja toivottavasti asiat ovat jo muuttuneet.

Vastauksissa käsiteltiin myös akateemisen ja soveltavan tutkimuksen yhdistämistä, jonka yhteydessä mainittiin co-learning -konsepti. Lisäksi vastauksissa pohdittiin kehittämishankkeen tärkeyttä kahden organisaation yhteistyössä:

Uskon vahvasti Helsingin kaupungin ja Aalto-yliopiston yhteistyöhön. Yhteistyömahdollisuuksien hahmottaminen, yhteistyökumppanin löytäminen ja yhteistyön rahoittaminen on aina vaikeaa, joten tällainen kehittämishanke kahden organisaation yhteistyötä on erittäin tarpeellinen.

Helsingin kaupungin virastopäälliköille ja kehittäjille suunnatun kyselyn kysymyksessä 7 pyydettiin arvioimaan aikaisemman kaupunki-yliopisto -yhteistyön eri osa-alueiden onnistumista kymmenen kysymyksen avulla, samalla tavalla kuin Aalto-yliopiston professoreita ja tutkijoita pyydettiin heille suunnatussa kyselyssä. Myös Helsingin kaupungin virastopäälliköt ja kehittäjät saivat kommentoida vastauksiaan kysymyksessä 8. Kysymyksessä 7 kysymykset olivat suurimmalta osin samoja kuin Aalto-yliopiston professoreille ja tutkijoille suunnatut kysymykset, tosin kun Aalto-yliopiston professoreilta kysyttiin akateemisten tuotosten synnyttämisestä, Helsingin kaupungin virastopäälliköiltä ja kehittäjiltä kysyttiin yhteiskumppanin asiantuntijuudesta. Kuviossa 10 on esitetty kysymyksen 7 Helsingin kaupungin virastopäälliköiden ja kehittäjien tulokset vastaajien määrinä.



Kuvio 10. Helsingin kaupungin virastopäälliköiden ja kehittäjien mielipiteitä kaupunki-yliopisto -yhteistyön eri osa-alueiden onnistumisesta

Yhteistyömahdollisuuksien hahmottaminen on arvioitu onnistuneen tyydyttävästi aiemmassa kaupunki-yliopisto -yhteistyössä. Vastaajista hieman yli puolet (14; 51,9 %) näki yhteistyömahdollisuuksien hahmottamisen onnistuneen hyvin ja kolmas osa (9; 33,3 %) tyydyttävästi. Vastaajista 3 (11,1 %) puolestaan näki yhteistyömahdollisuuksien onnistuneen välttävästi ja 1 (3,7 %) erinomaisesti. Vastausten keskiarvoksi tuli näin 3,48, joka on huonompi kuin Aalto-yliopiston professoreiden ja tutkijoiden keskiarvo 3,7.

Yhteistyökumppanin löytäminen on vastaajien mukaan onnistunut tyydyttävästi aiemmassa kaupunki-yliopisto -yhteistyössä. Vastaajista puolet (14; 50,0 %) näki yhteistyö-

kumppanin löytämisen sujuneen hyvin ja 8 henkilöä (28,6 %) tyydyttävästi. Vastaajista 3 henkilöä (10,7 %) puolestaan näki yhteistyökumppanin löytymisen sujuneen välttävästi, 2 (7,1 %) erinomaisesti ja 1 henkilö (3,6 %) huonosti. Vastausten keskiarvoksi tuli 3,46, joka on huonompi kuin Aalto-yliopiston professoreiden ja tutkijoiden keskiarvo 3,91.

Tutkimus- ja kehittämissuunnitelman rakentamista pitivät vastaajat kaikista kaupunki-yliopisto -yhteistyön osa-alueista heikoiten onnistuneena, mutta silti tyydyttävänä. Vastaajista 10 (43,5 %) piti tutkimus- ja kehittämissuunnitelman rakentamisen onnistuneen tyydyttävästi ja 9 (39,1 %) hyvin. Välttävänä tutkimus- ja kehittämissuunnitelman rakentamisen onnistumista piti vastaajista 3 (13,0 %) ja puolestaan erinomaisena 1 henkilö (4,3 %). Vastausten keskiarvoksi tuli 3,35, joka on huonompi kuin Aalto-yliopiston professoreille ja tutkijoille suunnatun vastaavan kysymyksen keskiarvo 3,73.

Tutkimustyön aikataulussa pysyminen on kyselyyn vastanneiden mielestä onnistunut tyydyttävästi aiemmassa kaupunki-yliopisto -yhteistyössä. Vastaajista yli puolet (11; 52,4 %) piti tutkimustyön aikataulussa pysymisen onnistuneen hyvin ja lähes neljäsosa (5; 23,8 %) tyydyttävästi. Välttävänä sitä piti 3 (14,3 %) henkilöä. Huonona tutkimustyön aikataulussa pysymistä piti vastaajista 1 (4,8 %) sekä erinomaisena myös 1 henkilö (4,8 %). Vastausten keskiarvoksi tuli 3,38, joka eroaa eniten Aalto-yliopiston professoreiden ja tutkijoiden keskiarvosta 3,86.

Yhteistyön rahoittamisen vastaajat kokivat onnistuneen tyydyttävästi. Vastaajista yli puolet (11; 52,4 %) piti yhteistyön rahoittamisen onnistuneen hyvin ja 9 (42,9 %) tyydyttävästi. Lisäksi vastaajista 1 (4,8 %) piti yhteistyön rahoittamisen onnistuneen välttävästi. Vastausten keskiarvoksi tuli 3,48, joka on lähellä Aalto-yliopiston professoreiden ja tutkijoiden keskiarvoa 3,57.

Käytännön yhteistyö onnistui vastaajien mielestä hyvin aiemmassa kaupunki-yliopisto -yhteistyössä. Vastaajista reilusti yli puolet (16; 61,5 %) piti käytännön yhteistyön onnistuneen hyvin. Vastaajista 5 (19,2 %) puolestaan piti käytännön yhteistyön onnistumista tyydyttävänä ja 4 (15,4 %) erinomaisena. Vastaajista 1 henkilö (3,8 %) koki käytännön

yhteistyön onnistuneen välttävästi. Vastausten keskiarvoksi tuli 3,88, joka on melkein sama kuin Aalto-yliopiston professoreiden ja tutkijoiden keskiarvo 3,9.

Yhteistyökumppanin asiantuntijuuden vastaajat arvioivat kaikista kaupunki-yliopisto - yhteistyön osa-alueista onnistuneimmaksi. Vastaajista reilusti yli puolet (16; 61,5 %) piti yhteistyökumppanin asiantuntijuutta hyvänä ja vajaa kolmasosa (8; 30,8 %) erinomaisena. Vastaajista 1 (3,8 %) piti yhteistyökumppanin asiantuntijuutta tyydyttävänä ja 1 (3,8 %) puolestaan huonona. Vastausten keskiarvoksi tuli 4,15.

Tuotetun tiedon jakamisen koettiin onnistuneen hyvin aiemmassa kaupunki-yliopisto - yhteistyössä. Vastaajista yli puolet (13; 54,2 %) piti tuotetun tiedon jakamisen onnistuneen hyvin ja neljäsosa (6; 25,0 %) tyydyttävästi. Vastaajista 3 (12,5 %) piti tuotetun tiedon jakamista puolestaan välttävänä ja 2 (8,3 %) erinomaisena. Vastausten keskiarvoksi tuli 3,58, joka on huonompi kuin Aalto-yliopiston professoreiden ja tutkijoiden keskiarvo 3,81.

Akateemisen ja soveltavan tutkimuksen yhdistäminen on onnistunut vastaajien mielestä hyvin aiemmassa kaupunki-yliopisto -yhteistyössä. Vastaajista yli puolet (12; 60,0 %) piti akateemisen ja soveltavan tutkimuksen yhdistämisen onnistuneen hyvin ja viidesosa (4; 20,0 %) tyydyttävästi. Välttävänä sitä piti vastaajista 3 (15,0 %) ja erinomaisena 1 (5,0 %) henkilö. Vastausten keskiarvoksi tuli 3,55, joka on huonompi kuin Aalto-yliopiston professoreiden ja tutkijoiden keskiarvo 4,0.

Tulosten hyödyntäminen onnistui vastaajien mukaan tyydyttävästi. Vastaajista 9 (40,9 %) koki tulosten hyödyntämisen onnistuneen tyydyttävästi ja 8 henkilöä (36,4 %) hyvin. Vastaajista 3 (13,6 %) puolestaan koki tulosten hyödyntämisen onnistuneen välttävästi ja 2 (9,1 %) erinomaisesti. Vastausten keskiarvoksi tuli näin ollen 3,41, joka on huonompi kuin Aalto-yliopiston professoreiden ja tutkijoiden keskiarvo 3,67.

Kysymykseen 8 Helsingin kaupungin virastopäälliköistä ja kehittäjistä vastasi neljä henkilöä. Ensimmäisessä vastauksessa keuhuttiin tutkimushanketta hedelmälliseksi ja poikkeavaksi runsaan vuorovaikutuksensa ansiosta. Toisessa vastauksessa puolestaan vastaaja kertoi, ettei heidän yksikössään käytännön työnteolle aseteta erityisiä vaatimuksia

tieteelliselle tarkkuudelle vaan käytännön soveltavuudelle. Kolmannessa vastauksessa taas kerrottiin hankevalmisteluiden sujuneen hyvässä yhteisymmärryksessä. Neljännessä vastauksessa puolestaan kommentoitiin, että kysymyksessä 7 olisi pitänyt olla vaihtoehto ”en osaa sanoa” tai ”ei ollut käytössä”, sillä vastaajan omassa yhteistyössä ei esimerkiksi ollut erillistä rahoitusta tai budjettia.

7.4.2 Yksiköiden hyötyminen aikaisemmasta kaupunki-yliopisto -yhteistyöstä

Kysymyksessä 9 Aalto-yliopiston professoreilta ja tutkijoilta kysyttiin, miten he kokevat kaupunki-yliopisto -yhteistyön hyödyttäneen heidän yksikköään. Kysymykseen vastasi 17 henkilöä. Vastaajat kokivat yhteistyön myötä muun muassa yksiköiden rahoituspuhjan laajentuneen ja osaamisen lisääntyneen. Lisäksi yksiköt ovat saaneet arvokasta aineistoa perustutkimukseen sekä aiheita diplomitoihin.

Helsingin kaupunki koettiin myös hyvänä yhteistyökumppanina yksiköissä tehtävän tutkimuksen kannalta ja eräässä vastauksessa mainittiin yhteistyön olleen avain kansainvälisiin tutkimus- ja kehitysprojekteihin. Yhteistyö koettiin tärkeänä myös siksi, että julkisen sektorin kehittäminen on nousemassa suureen rooliin tutkimuksessa. Osa vastaajista mainitsi vastauksissaan myös yhteistyön molemminpuolisen hyödyn:

Uskon, että hyöty on ollut molemminpuolinen. Me voimme tehdä tutkimusta ja kaupunki saa korkealaatuista, kohdennettua ja käytäntöön sovellettavissa olevaa tutkimustietoa. Uuden hankkeen rahoittaminen on hankalaa, joten tutkimushankkeista kiinnostunut yhteistyökumppani on arvokas Aalto-yliopistolle!

Toisaalta muutama vastaaja oli sitä mieltä, että kaupunki-yliopisto -yhteistyön hyödyt voisivat olla potentiaalisesti suuremmat, etenkin yliopistotasolla.

Kysymyksessä 9 Helsingin kaupungin virastopäälliköiltä ja kehittäjiltä kysyttiin, miten he kokevat kaupunki-yliopisto -yhteistyön hyödyttäneen heidän yksikköään. Kysymykseen vastasi 20 henkilöä. Vastaajat kokivat yhteistyön muun muassa antaneen heidän yksiköilleen uusia ideoita ja näkökulmia, runsaasti virikkeitä kehittämiseen sekä kehittäneen yksiköiden verkostoitumista. Lisäksi yhteistyö koettiin tärkeänä innovaatioiden jalostamiseksi, osaamisen päivittämiseksi sekä pätevän työvoiman houkuttelemiseksi.

Vastauksissa otettiin esille myös yksiköiden kyky tarjota aitoja projekteja opiskelijoille ja diplomitöiden teettämisen kautta yksiköt puolestaan ovat saaneet hyviä uusia työntekijöitä.

7.4.3 Aikaisemman kaupunki-yliopisto -yhteistyön haasteet

Kysymyksessä 10 Aalto-yliopiston professoreilta ja tutkijoilta kysyttiin, olivatko he aikaisemmassa kaupunki-yliopisto -yhteistyössä törmänneet jonkinlaisiin haasteisiin. Kysymykseen vastasi 25 henkilöä, joista 13 (52,0 %) oli törmännyt haasteisiin ja 12 (48,0 %) ei ollut törmännyt haasteisiin. Henkilöitä, jotka eivät olleet törmänneet haasteisiin kaupunki-yliopisto -yhteistyössä, pyydettiin siirtymään kysymykseen 12, sillä kysymyksessä 11 Aalto-yliopiston professoreita ja tutkijoita pyydettiin kertomaan, minkälaisiin haasteisiin he olivat törmänneet.

Kysymykseen 11 Aalto-yliopiston professoreista ja tutkijoista vastasi 12 henkilöä. Vastauksissa tuotiin esille hyvin erilaisia haasteita muun muassa liittyen rahoituskanavan löytymiseen, aikatauluun, puhelinluetteloiden kehnouteen sekä yhteistyön osapuolien erilaisiin organisaatiokulttuureihin. Vastauksissa otettiin esiin myös Helsingin kaupungin yksiköiden kiireys ja priorisointi:

- ”Kaupunkia pyydetään mukaan lukuisiin hankkeisiin, jolloin oma (tärkeimmältä tuntuva) saattaa jäädä muiden jalkoihin.”
- ”Tutkimustyöhön osallistuminen on monilla kuitenkin vain pieni, ylimääräinen, harrastuksenomainen juttu, joka jää pois kalenterista, jos tärkeämmät kokoukset ajavat yli. Siksi yhteyshenkilöiden esimiestenkin pitäisi olla sitoutuneita yhteistyöhön.”

Haasteena kaupunki-yliopisto -yhteistyölle oli koettu myös yliopistotasolla Aalto-yliopiston perustaminen ja siitä seurannut hämmennys. Lisäksi haasteina mainittiin henkilöstöresurssien vaihdoksista johtuva asenteen ja osaamisen muuttuminen sekä se että osaamista ei ole osattu markkinoida Helsingin kaupungille riittävästi. Eräs vastaaja myös koki Aalto-yliopiston ja Helsingin kaupungin tavoitteet ristiriitaisiksi, sillä hänen mukaansa Aalto-yliopiston vahva pyrkimys kansainväliseen huippuperustutkimukseen

ei sovi yhteen kaupungeille tehtävän tilaustutkimuksen kanssa. Muina haasteina mainittiin myös asioiden eteenpäin viennin hitaus ja hankaluus, byrokratia, oikeiden ihmisten löytäminen sekä yhteistyön leviäminen laajemmalle organisaatiossa ja tekemisen foku-sointi oleelliseen.

Kysymyksessä 10 Helsingin kaupungin virastopäälliköiltä ja kehittäjiltä kysyttiin puolestaan, ovat he törmänneet jonkinlaisiin haasteisiin kaupunki-yliopisto -yhteistyössä. Kysymykseen vastasi 30 henkilöä, joista 14 (46,7 %) oli törmännyt haasteisiin ja 16 (53,7 %) ei ollut törmännyt haasteisiin. Kuten Aalto-yliopiston professoreille ja tutkijoille suunnatussa kyselyssä, myös Helsingin kaupungin virastopäälliköitä ja kehittäjiä, jotka eivät olleet törmänneet haasteisiin, pyydettiin siirtymään kysymykseen 12.

Kysymykseen 11 Helsingin kaupungin virastopäälliköistä ja kehittäjistä vastasi 13 henkilöä. Vastaajista moni koki aikaisemman kaupunki-yliopisto -yhteistyön haasteiksi rahoituksen ja vuoropuhelun puutteen sekä ajan osallistua tutkimushankkeisiin oman toimen ohella. Lisäksi tuloksien saattaminen käytäntöön koettiin haasteena. Eräs vastaaja jopa sanoi ratkaisun olleen ennalta valittu, jolloin se ei palvellut tarkoitustaan. Muutamassa vastauksessa puolestaan käsiteltiin viraston johdon kiinnostuksen puutetta kehittämiseen:

- ”Yleisen tason ongelma liittyy asenteisiin. Ei ole riittävästi mielenkiintoa kehittämiseen, innovoinnista puhumattakaan. Erityisesti tämä liittyy ns. suuriin ikäluokkiin ja niihin, joilla on hyvä asema ja kova palkka.”
- ”Viraston johto suhtautui tärkeään kehityshankkeeseen kielteisesti.”

Kuten Aalto-yliopiston professoreiden ja tutkijoiden vastauksissa havaittiin aikaisemmin, myös Helsingin kaupungin virastopäälliköt ja kehittäjät kokivat haasteena oikeiden kontaktien saamisen sekä Aalto-yliopiston tarjoamien mahdollisuuksien huonon tuntemuksen. Lisäksi vastauksissa mainittiin tutkimushankkeiden olevan liian pieniä ilman yhteyttä laajempaan kokonaisuuteen.

7.5 Kaupunki-yliopisto -yhteistyön haasteet tulevaisuudessa

Kysymyksessä 12 Aalto-yliopiston professoreilta ja tutkijoilta sekä Helsingin kaupungin virastopäälliköiltä ja kehittäjiltä kysyttiin, minkälaisia haasteita he näkevät kaupunki-yliopisto -yhteistyöllä olevan tulevaisuudessa. Aalto-yliopiston professoreista ja tutkijoista kysymykseen vastasi 37 henkilöä. Suurimmaksi haasteeksi vastauksissa nousi rahoitus, joka mainittiin 11 vastauksessa. Rahoitukseen liittyvissä vastauksissa oltiin huolissaan rahoituskanavan löytymisen ja tiukkenevan rahoituksen lisäksi seuraavilla alueilla:

- ”Rahoitus varmaankin haaste, miten kaupunki voisi toimia kilpailukykyisenä rahoittajana esim. yrityksiin nähden.”
- ”Kukaan ei halua maksaa, mutta kaikki haluavat käyttää toista osapuolta omaksi hyväksi.”

Oikean yhteistyökumppanin ja projektien löytäminen nähtiin aikaisemman kaupunki-yliopisto -yhteistyön haasteen lisäksi myös tulevaisuuden haasteena, ja se nousikin vastauksissa toiseksi suurimmaksi huolenaiheeksi. Oikean osapuolen löytämisen yhteydessä mainittiin myös osapuolen kiinnostuksen kohteiden kartoittamisen haasteellisuus. Useassa vastauksessa korostettiin myös Helsingin kaupungin virastojen kiinnostusta vain käytännönläheisistä hankkeista, joissa tieteellisyys ja teknisyys jäävät taka-alalle. Käytännönläheisen ja tieteellisen tutkimuksen yhdistäminen koettiin haasteelliseksi:

- ”Kaupunkia (virkamiehiä kuten yliormestari ja muuta kaupunginjohtajat ja virastopäälliköt) ja sen päätöksentekijöitä (poliittiset luottamushenkilöt valtuustossa ja lautakunnissa) kiinnostavat vain hyvin konkreettiset hankkeet, joissa se oma työpanos voidaan minimoida.”
- ”Osaamisalat kovin erilaisia keskenään (tekninen vs. käytännönläheinen). Näiden yhdistäminen ja hyödyntäminen mielekkäästi on luultavasti haasteellisinta.”
- ”Poliittiset päättäjät (myös kaupunkitasolla) eivät osaa/suostu hyödyntää tieteellistä tietoa päätöksenteossa, eikä kuulla riittävästi tieteellisiä asiantuntijoita.”
- ”Akateemisen relevanssin säilyttäminen ja julkaisuambitiotason nosto samalla kun säilytetään käytännön relevanssi.”

Lisäksi mainittiin, että Helsingin kaupungin virastot eivät ole kiinnostuneita vuosien päähän ulottuvista visioista vaan tämän päivän haasteista, jotka puolestaan eivät kiinnosta tutkimusmaailmaa. Ratkaisuksi ehdotettiin pitkiä tutkimuslinjoja, joiden osavoitteet voisivat olla tämän päivän haasteita.

Myös byrokratia ja tiedon kulku kahden suuren organisaation välillä koettiin haasteina sekä oman osaamisen markkinoinnin kehittäminen. Muita mainittuja tulevaisuuden haasteita olivat muun muassa osapuolien etujen sekä päätöksentekokulttuurien ristiriitaisuus, eri alojen ennakkoluuloton yhteensovittaminen sekä vastuun jakautumisen haasteellisuus. Vastauksissa mainittiin myös työskentelykielen ongelmallisuus Aalto-yliopiston yksiköille, joissa työkielenä on englantia sekä aiheiden kotimaisuus yksiköille, jotka keskittyvät kansainväliseen tutkimukseen.

Helsingin kaupungin virastopäälliköistä ja kehittäjistä kysymykseen 12 vastasi 34 henkilöä. Myös Helsingin kaupungin virastopäälliköt ja kehittäjät kokivat rahoituksen olevan tulevaisuudessa yksi kaupunki-yliopisto -yhteistyön haasteista. Vastajat muun muassa pitivät rahoitusvastuiden jakamista haasteellisena sekä kertoivat omien kehittämisresurssien olevan vaatimattomia. Suurimpana haasteena vastauksista kuitenkin tuli esiin käytännön tarpeiden ja tieteen yhdistäminen. Vastauksissa painottui vahvasti käytännölläisyys ja vastajat kokivat liiallisen teoretisoinnin haasteena tulevaisuudessa. Korkeakouluilta toivottiin muun muassa asiakaslähtoisempää asennetta ja hankkeiden tuloksien toivottiin olevan suoraan hyödynnettävissä kaupungin toiminnan kehittämisessä:

- ”– – Lisäksi tuntuu siltä, että Aalto-yliopisto on yhä enenevässä määrin siirtymässä tieteen tekemiseen, mikä ei vastaa työelämän intressejä.”
- ”Miten tutkimusintressit saadaan palvelemaan arjen tarpeita?”
- ”Tutkimus-, taide- ja kehittämishankkeiden tulisi tuottaa tuloksia, joita voisi suoraan hyödyntää kaupungin toiminnan kehittämisessä, – –.”
- ”Tarpeiden yhteensovittaminen. Kaupungin puolella johdon sitoutuminen kehitystyöhön ja tulosten jalkauttaminen. Korkeakoulun puolella aitoon vaikuttavuuteen ja asiakaslähtöisyyteen pyrkiminen. Konkreettinen työ: vähemmän sel-

vityksiä ja tutkimuksia, enemmän konkreettista ongelmien havainnointia ja ratkaisuiden esittämistä.”

Vastaajat pitivät haasteena myös oikeiden yhteistyökumppaneiden ja -projektien löytämisestä ja siten oikean tietämyksen saamista oikeaan paikkaan. Tietämyksen ajan tasalla pitämistä pidettiin myös haastavana. Yhdessä vastauksessa pohdittiin myös, pitäisikö Aalto-yliopistolla olla jonkinlainen taho, joka voisi auttaa yhteistyökumppaneiden etsimisessä.

Muina haasteina pidettiin esimerkiksi yhteistyöstä tiedottamista, kehittymistä yksittäisistä hankkeista prosessimaiseen yhteistyöhön, hankkeiden vastuun jakoa sekä kansainvälisten ohjelmien ja tutkintojen työelämävastaavuutta. Myös Helsingin kaupungin sisäänpäin kääntyneitä toimintakulttuuria ja hierarkkisuutta pidettiin haasteina kaupunki-yliopisto -yhteistyölle tulevaisuudessa. Lisäksi mainittiin tarpeelliseksi saada virastojen johdot ymmärtämään kaupunki-yliopisto -yhteistyön hyödyt.

7.6 Toiveet Aalto-yliopiston ja Helsingin kaupungin yhteiselle Innovatiivinen kaupunki® -ohjelmalle

Kysymyksessä 13 Aalto-yliopiston professorit ja tutkijat sekä Helsingin kaupungin virastopäälliköt ja kehittäjät saivat kertoa toiveistaan Aalto-yliopiston ja Helsingin kaupungin yhteiselle Innovatiivinen kaupunki® -ohjelmalle. Aalto-yliopiston professoreista ja tutkijoista kysymykseen vastasi 40 henkilöä. Vastauksissa toivottiin muun muassa lisää rahoituskanavia ja tietoa ohjelman vaikutuksesta rahoitukseen, vähemmän byrokratiaa sekä enemmän tietoa yhteistyön toiminnasta ja mahdollisuuksista. Lisäksi toivottiin soveltavaa tutkimusta, josta olisi iloa molemmille osapuolille. Helsingin kaupungilta puolestaan toivottiin aktiivista otetta yhteistyöhön ja Aalto-yliopistolta enemmän näkyvyyttä julkisesti. Ohjelman koordinaatitaholta toivottiin puolestaan tukea asiantuntijoiden työn vaikuttavuuden lisäämiseksi kaupunkiyhteistyössä.

Vastaajat toivoivat myös yhteisiä tavoitteita osaamisen kehittämisessä, kansainvälistä otetta, uusien palvelukonseptien kehittämistä sekä kestävästä kehityksen eteenpäin viemistä yhteistyön kautta. Lisäksi innovatiivisuuden toivottiin näkyvän ohjelman raken-

tumisessa ja ohjelmalta toivottiin mahdollisimman suuria vapauksia haarukoida kiinnostavia sisältöjä kiinnostuneiden osapuolten kanssa. Muita ehdotuksia ohjelmalle olivat esimerkiksi Aalto-yliopiston järjestämät työpajat, yhteistyömallien legitimointi, aineistojen käyttöoikeuksista ja tietosuoja-asioista sopiminen sekä raportoinnin moninkertaistaminen.

Vastauksissa oli myös annettu konkreettisia hanke-ehdotuksia liittyen muun muassa vesiliikenteeseen joukkoliikenteen vaihtoehtona, polkupyöräilyyn, ekologisuuteen, syrjäytymiseen sekä kaupunkiympäristöön.

Helsingin kaupungin virastopäälliköistä ja kehittäjistä kysymykseen 13 vastasi 26 henkilöä. Moni vastaaja toivoi enemmän vuorovaikutusta ja vuorovaikutuksen kehittämistä. Lisäksi tärkeänä pidettiin ohjelman näkyvyyden lisäämistä sekä ohjelmasta tiedottamisesta, jotta kaikki tietäisivät, mitä ohjelmassa on tapahtumassa ja saisivat tietoa siitä, mihin he voisivat itse osallistua.

Vastaajat toivoivat myös muun muassa uusia näkökulmia, kattavaa tiedonhakupalvelua ja apuvälineitä käytännön työhön ja johtamiseen. Lisäksi toivottiin virastojen välistä yhteistyötä, tukea ja halua paneutua virastojen tarpeisiin sekä avoimuutta, strategisuutta ja systemaattisuutta. Myös ulkomaisten esimerkkien syvälinen analysointi mainittiin vastauksissa.

Hankkeilta puolestaan toivottiin, että niiden lähtökohtina olisivat oikeat tarpeet ja ongelmat ja että hankkeet olisivat konkreettisia. Lisäksi toivottiin yli hallintokuntarajojen meneviä hankkeita. Hankkeisiin osallistumiskynnystä pitäisi myös saada alemmas. Vastausten seassa oli myös joitakin konkreettisia hanke-ehdotuksia liittyen

- sähköisen asioinnin kehittämiseen
- kaupungin palvelutilojen käyttöön ja omistukseen
- ikääntyneiden hyvinvointiin ja palveluihin
- sosiaalipalveluiden riittävyyteen ja vaikuttavuuteen
- Helsingin keskuskirjastoon

– Living Factoryyn.

8 Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman asiakasryhmittely

Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman asiakasryhmittely tehdään hyödyntäen tarpeisiin perustuvaa asiakasryhmittelyä. Tarpeilla tässä kontekstissa tarkoitetaan Aalto-yliopiston yksiköiden tutkimuksen painopistealueita sekä Helsingin kaupungin virastojen tutkimus- ja kehittämistarpeita seuraavan viiden vuoden aikana, joita käsiteltiin opinnäytetyön Tulokset-osiossa luvussa 7.2. Asiakasryhmittelyssä asiakkaat jaetaan pitkäaikaisiin ja uusiin asiakkuuksiin Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman aikaisemman ja uuden ohjelmakauden yhteistyöteemojen sekä Aalto-yliopiston yksiköiden tutkimuksen painopistealueiden ja Helsingin kaupungin virastojen tutkimus- ja kehittämistarpeiden perusteella. Asiakasryhmämallin avulla Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman ohjausryhmä pystyy kartoittamaan uusia yhteistyöhankkeita Helsingin kaupungin virastojen sekä Aalto-yliopiston yksiköiden välille.

8.1 Pitkäaikaiset asiakkuudet

Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman pitkäaikaisilla asiakkuuksilla tarkoitetaan ohjelman asiakkaita, jotka ovat kiinnostuneet tutkimus- ja kehitysyhteistyöstä liittyen ohjelman aikaisemman ohjelmakauden yhteistyöteemoihin. Pitkäaikaiset asiakkaat ovat Helsingin kaupungin virastoja ja Aalto-yliopiston yksiköitä, jotka ovat kiinnostuneet tekemään yhteistyötä seuraavien, vanhan ohjelmakauden teemojen saralla:

- ikääntyvät kaupunkilaiset
- kestävä rakentaminen
- tulevaisuuden kaupunkiliikenne
- vetovoimainen urbaani asuminen.

Vaikka edellä mainittuja yhteistyöteemoja on jo työstitetty aikaisemmassa ohjelmakaudessa, kokivat osa Helsingin kaupungin virastopäälliköistä ja kehittäjistä, että näihin teemoihin tulisi perehtyä myös tulevaisuudessa. Ikääntyvät kaupunkilaiset -teeman alla tärkeiksi kehittämistarpeiksi koettiin:

- ”asumisen kehittäminen ikäihmisten tarpeisiin sopivaksi”

- ”ikäntyneiden määrän ja hoivan tarpeen kehitys”
- ”ikäihmisten toimintakyvyn tukeminen”
- ”ikäntyneiden palveluiden rahoitukseen liittyvät kysymykset”
- ”vanhuspalveluiden tuottavuus”
- ”ikäihmisten kotona asumisen pidentämiseen tähtäävät työkalut”
- ”ikäntyneiden hyvinvointia tukevat palvelut”
- ”ikäihmisten osallisuuden tukeminen kaupungin kehittämisessä”.

Kestävä rakentaminen -teemaan liittyviä kehittämistarpeita Helsingin kaupungin virastojen osalta olivat muun muassa:

- ”rakentamisen kosteusvaurioiden estäminen”
- ”korjausrakentaminen”
- ”teknisesti kestävä rakentaminen”
- ”puurakentaminen”
- ”korjausrakentamisen tyyppien monipuolistaminen”.

Aalto-yliopiston puolelta puolestaan Kestävä rakentaminen -teemaan liittyen yksiköiden tutkimuksen painopistealueiksi mainittiin uudet materiaalit, työkonien hybridisointi sekä koneenrakennuksen materiaalitekniikka.

Tulevaisuuden kaupunkiliikenne -teemaan liittyviä kehittämistarpeita Helsingin kaupungin virastojen osalta mainittiin:

- ”metron automatisointi”
- ”sähköistyvä liikenne”
- ”autopaikoitus ja autottomuus”
- ”kaupunkiseudun liikennesuunnittelu”
- ”matkustajien turvallisuudentunteen parantaminen”.

Vetovoimainen urbaaniasuminen -teemaan liittyviä Helsingin kaupungin virastojen kehittämistarpeita olivat puolestaan:

- ”imagotyö vuokra-asumisessa”
- ”asumisen konseptit”
- ”tiivien pientalotonttien uudet tontinluovutusmenettelyt”
- ”asuinrakennusten yhteistilojen vaihtoehdot”
- ”yhdyskuntarakenne ja asuminen”.

Pitkäaikaisiin asiakkuuksiin kuuluvista teemoista olivat kiinnostuneet lähinnä Helsingin kaupungin virastot. Aalto-yliopiston yksiköiden tutkimuksen painopistealueisiin eivät Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman aikaisemman ohjelmakauden teemat lukeutuneet lukuun ottamatta muutaman yksikön kiinnostusta Kestävä rakentaminen -teemaan.

8.2 Uudet asiakkuudet

Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman uudet asiakkaat ovat kiinnostuneet tutkimus- ja kehitysyhteistyöstä liittyen ohjelman uuden ohjelmakauden yhteistyöteemoihin. Uuden ohjelmakauden yhteistyöteemoja ovat

- kaupunki tilana
- kaupunki palveluna
- kaupunki systeeminä.

Kaupunki tilana -teeman alle Helsingin kaupungin virastojen ja Aalto-yliopiston yksiköiden yhteiseksi kiinnostuksen kohteiksi muodostuivat tilasuunnittelu ja ympäristö. Lisäksi Helsingin kaupungin virastot kokivat arkkitehtuurin ja rakentamisen kehittämistarpeenaan tulevaisuudessa.

Kaupunki palveluna -teeman alle yhteiseksi kiinnostuksen kohteiksi muodostuivat puolestaan digitaaliset palvelut, kaupungin monikulttuurisuus, koulutuspalvelut sekä palveluprosessien kehittäminen. Lisäksi Helsingin kaupungin virastojen kehittämistarpeiksi

mainittiin kaupunkilaisten tukeminen muun muassa omaishoidon ja asunnottomuuden parantamisen keinoin. Aalto-yliopiston yksiköt puolestaan mainitsivat designin yhdeksi tutkimuksen painopistealueekseen.

Kaupunki systeeminä -teeman alle suurimmaksi molemminpuoliseksi kiinnostuksen kohteeksi muodostui energiatehokkuus ja kestävä kehitys. Lisäksi työyhteisön ja työhyvinvoinnin kehittäminen ja tutkiminen kiinnostivat sekä Helsingin kaupunginvirastoja että Aalto-yliopiston yksiköitä. Muita yhteisiä kiinnostuksen alueita kehittämisen ja tutkimisen kannalta olivat tietojärjestelmät, johtaminen ja esimiestyö, talouskehitys, kansainvälinen yhteistyö, tuottavuus sekä hankinnat ja logistiikka. Lisäksi Aalto-yliopiston yksiköiden painopistealueiksi mainittiin myös markkinointi, viestintä sekä kauppa ja myynti.

9 Johtopäätökset ja suositukset

Opinnäytetyön kyselytutkimusten vastauksista nousi esiin monenlaisia mielipiteitä aikaisemmasta kaupunki-yliopisto -yhteistyöstä sekä toiveita tulevalle yhteistyölle. Kyselytutkimusten vastauksia hyödynnettiin myös asiakasryhmittelyn rakentamisessa. Tässä opinnäytetyön osiossa on tarkoitus käydä läpi tutkimusten päätuloksia ja asiakasryhmittelyä sekä esittää opinnäytetyön toimeksiantajalle kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia.

9.1 Päätulokset

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli kehittää Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman asiakasyhteistyötä Helsingin kaupungin virastopäälliköille ja kehittäjille sekä Aalto-yliopiston professoreille ja tutkijoille suunnattujen kyselytutkimusten perusteella. Kyselyjen avulla selvitettiin muun muassa aikaisemman kaupunki-yliopisto -yhteistyön onnistumista. Aalto-yliopiston professorit ja tutkijat kokivat yhteistyön onnistuneen hieman paremmin kuin Helsingin kaupungin virastopäälliköt ja kehittäjät. Kuitenkin molemmat osapuolet kokivat yhteistyön eri osa-alueiden onnistuneen hyvin tai vähintäänkin tyydyttävästi. Haasteiksi aikaisemmassa kaupunki-yliopisto -yhteistyössä koettiin muun muassa rahoitus, aikataulutusergelmat sekä tuloksien saattaminen käytäntöön. Kuten opinnäytetyön teoreettisesta viitekehuksesta käy ilmi, yleinen ongelma korkeakoulujen ja yritysten välisessä yhteistyössä on ollut oikeiden yhteistyökumppanien löytäminen, ja myös Innovatiivinen kaupunki® -ohjelmassa tämä koettiin haasteeksi. Tähän liittyen vastaajat myös kokivat, ettei Aalto-yliopisto ollut onnistunut markkinoidaan osaamistaan tarpeeksi hyvin Helsingin kaupungin virastoille. Toisaalta haasteena yhteistyölle koettiin Helsingin kaupungin puolelta virastojen johdon nihkeä suhtautuminen yhteistyöhön. Lisäksi Helsingin kaupungin kiinnostus käytännön läheisyyteen ja Aalto-yliopiston kiinnostus teoreettisuuteen koettiin yhteistyön haasteeksi myös tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön toisena tavoitteena oli kehittää Innovatiivinen kaupunki® -ohjelmalle asiakasryhmittely, jota ohjelman ohjausryhmä voisi hyödyntää kartoittaessaan uusia yhteistyöhankkeita Helsingin kaupungin virastojen sekä Aalto-yliopiston yksiköiden

välille. Asiakasryhmittelyssä ohjelman asiakkaat jaettiin pitkäaikaisiin ja uusiin asiakkuuksiin Aalto-yliopiston yksiköiden tutkimuksen painopistealueiden ja Helsingin kaupungin virastojen tutkimus- ja kehittämistarpeiden perusteella. Pitkäaikaisten asiakkaiden tarpeet liittyivät Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman aikaisemman ohjelmakauden yhteistyöteemoihin ja uusien asiakkaiden tarpeet ohjelman uuden ohjelmakauden yhteistyöteemoihin. Huomattavaa opinnäytetyön asiakasryhmittely osiossa oli, että pitkäaikaisiin asiakkaisiin lukeutui lähes ainoastaan Helsingin kaupungin virastoja, ja että Helsingin kaupungin puolelta aikaisemman yhteistyön teemat koettiin yhä kehittämistarpeina, vaikka niihin oli pureuduttu jo edellisellä ohjelmakaudella. Aalto-yliopiston yksiköiden tutkimuksen painopistealueet eivät puolestaan liittyneet aikaisemman ohjelmakauden teemoihin.

Uusiin asiakkaisiin lukeutui sekä Helsingin kaupungin virastoja että Aalto-yliopiston yksiköitä. Uuden ohjelmakauden yhteistyöteemat olivat myös aihealueiltaan laajempia, jolloin monen vastaajan kehittämistarpeet ja tutkimuksen painopistealueet saatiin kategorisoida uusien teemojen alle omiksi osa-alueikseen. Huomattaviksi molempia osapuolia kiinnostaviksi aihealueiksi teemojen alle muodostuivat muun muassa energiatehokkuus ja kestävä kehitys, digitaalisten palveluiden kehittäminen sekä työyhteisöt ja työhyvinvointi.

9.2 Toimenpidesuositukset

Helsingin kaupungin virastopäälliköt ja kehittäjät sekä Aalto-yliopiston professorit ja tutkijat kokivat Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman suureksi haasteeksi rahoituskanavien löytymisen ja rahoitusvastuiden jakautumisen organisaatioiden välillä. Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman ohjausryhmän tulisi etsiä ratkaisuja, joiden avulla yhteistyön rahoitus saataisiin selkeytettyä ja samalla etsiä uusia rahoituskanavia yhteistyölle. Rahoituksen kannalta olisi tärkeää löytää sellainen ratkaisu, jossa kumpikaan osapuoli ei tuntisi kantavansa yhteistyöprojektien rahoitusvastuuta yksin harteillaan vaan että rahoitusvastuu jakautuisi molemmille osapuolille tasapuolisesti.

Molempien osapuolien edustajat kokivat myös aikataulutuksen olleen aikaisemmassa kaupunki-yliopisto -yhteistyössä yksi suurimmista haasteista. Aalto-yliopiston puolelta

koettiin, että Helsingin kaupungille yhteistyöprojektit olivat toissijainen tehtävä, joka jätettiin sivummalle, jos aikataulu oli liian tiukka. Ohjelman ohjausryhmän olisi hyvä tarttua tähän haasteeseen painottamalla Helsingin kaupungille yhteistyön suurista hyödyistä. Tähän liittyen olisi myös tärkeää panostaa enemmän Aalto-yliopiston osaamisen markkinointiin, joka myös koettiin epäonnistuneen aikaisemmassa yhteistyössä.

Kuten opinnäytetyön viitekehysessä mainittiin, Vironmäen ja Jokisen (2009, 17) mukaan korkeakoulujen ja yritysten välisessä yhteistyössä suurimmaksi haasteeksi muodostuu usein yhteistyökumppanien löytymisen haasteellisuus. Myös Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman kohdalla tämä koettiin yhdeksi suurimmista haasteista. Vironmäki ja Jokinen (2009, 18) esittivät ongelman ratkaisuksi keskitetyn kontaktin, joka osaisi kertoa yhteistyötä etsivälle, mille alalle tai yksikölle mahdollinen yhteistyöhanke voisi liittyä. Juuri tällaiseen keskitettyyn kontaktiin on Innovatiivinen kaupunki® -ohjelmassa panostettu luomalla ohjelmalle ohjelmatiimi ja ohjausryhmä, joiden tehtävinä on muun muassa toimia kontaktipintana Aalto-yliopiston ja Helsingin kaupungin välillä sekä koostaa teemakohtaiset työryhmät. Keskitetystä kontaktista huolimatta Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman asiakkaat yhä kokevat yhteistyökumppanin löytämisen haastavaksi. Tähän haasteeseen on tällä opinnäytetyöllä pyritty pureutumaan, kun Helsingin kaupungin virastojen ja Aalto-yliopiston yksiköiden tutkimuksen tarpeita ja painopistealueita lähdettiin selvittämään. Tästäkin huolimatta laajempi selvitys osapuolien kiinnostuksen kohteista voi olla ohjelman ohjausryhmälle tarpeellinen, sillä opinnäytetyön tutkimukseen osallistui vain pieni osa Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman mahdollisista asiakkaista.

Opinnäytetyön asiakasryhmittelyn pohjalta esiin nousseet Helsingin kaupungin virasto- ja Aalto-yliopiston yksiköitä kiinnostaneet yhteistyöprojekti-aiheet tulisi ohjelman ohjausryhmän ottaa myös huomioon. Muun muassa suurta kiinnostusta herättäneet energiatehokkuus ja kestävä kehitys, kaupungin digitaalisten palveluiden kehittäminen sekä kaupungin työhyvinvoinnin parantaminen tulisi ottaa huomioon uusia teemaryhmiä koottaessa.

Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman tämän hetkisen, kolmannen ohjelmakauden tuloksia olisi myös hyvä selvittää ohjelman kehittymisen kannalta. Ohjelman kolmannen

ohjelmakauden lopuksi voitaisiin jälleen kyselytutkimuksella selvittää asiakkaiden mielteitä ohjelman kehittymisestä ja yhteistyöprojektien onnistumisesta. Lisäksi asiakkailta olisi hyvä selvittää, minkälaisia konkreettisia tuloksia yhteistyöprojektit ovat saaneet aikaan ja kuinka laajasti tulokset on otettu käyttöön Helsingin kaupungin toiminnassa. Tässä opinnäytetyössä esitettyjä tutkimustuloksia voitaisiin myös verrata kolmannen ohjelmakauden lopuksi tehtävän tutkimuksen tuloksiin, jolloin saataisiin kuva ohjelman kehittymisestä.

10 Arviointi

Tutkimuksen puutteellinen reliabiliteetti johtuu yleensä satunnaisvirheistä, jotka aiheutuvat otantavirheistä sekä erilaisista mittaus- ja käsittelyvirheistä. Tuloksien reliabiliteetti riippuu muun muassa otoksen koosta eli mitä pienempi otos on, sitä sattumanvaraisempia tuloksia saadaan. (Heikkilä 2008, 187.) Tässä opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen reliabiliteetti vaihteli tutkittavan ryhmän mukaan. Helsingin kaupungin puolelta vastaajat edustivat useita eri virastoja ja vastaajien jakautuminen eri virastojen kesken oli melko tasaista muutamaa virastoa lukuun ottamatta. Kokonaisuudessaan Helsingin kaupungin otoksen reliabiliteetti oli hyvä ja tulokset voidaan arvioida yleispäteviksi. Aalto-yliopiston puolelta puolestaan vastaajat olivat jakautuneet melko epätasaisesti eri korkeakoulujen välille ja noin 70 prosenttia vastaajista edustivat joko Kauppakorkeakoulua, Insinööritieteiden korkeakoulua tai Perustieteiden korkeakoulua muiden korkeakoulujen edustajien jäädessä vähemmistöksi vastauksissa. Toisin sanoen Aalto-yliopiston edustajien vastausten perusteella tehdyt johtopäätökset ja otoksen reliabiliteetti ovat mahdollisesti hieman sattumanvaraisia, sillä kaikkien korkeakoulujen edustajat eivät olleet tasapuolisesti edustettuina vastauksissa.

Tutkimuksen validiteetin kannalta tutkimusaineistoa kertyi riittävästi. Aalto-yliopiston puolelta tutkimusjoukkoon pyrittiin valikoimaan vain kaupunki-yliopisto -yhteistyöstä kiinnostuneita professoreita ja tutkijoita sekä Helsingin kaupungin puolelta eri virastojen päätöksistä ja kehittämisestä vastaavia henkilöitä. Tutkimusjoukkojen tavoittamiseen liittyi kuitenkin hankaluuksia ja koko perusjoukkoa ei kyselytutkimuksen vastanneiden taustatietojen perusteella tavoitettu. Tutkimus voidaan kuitenkin arvioida luotettavaksi siltä osin, että tutkimusaineisto vastasi tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen aihe on työelämälähtöinen ja työn toimeksiantajalle tärkeä. Toimeksiantajalla oli aktiivinen rooli kyselytutkimuksen suunnittelussa, jolla taattiin se, että kyselytutkimuksessa selvitettiin vain niitä oleellisia asioita, joita toimeksiantaja halusi Innovaatiivinen kaupunki® -ohjelman asiakkailta selvitettävän. Toimeksiantajan ja opinnäytetyön tekijän välinen kommunikointi sujui koko opinnäytetyöprosessin aikana hyvin ja opinnäytetyön tekijä informoi toimeksiantajaa opinnäytetyön etenemisestä työn eri vaiheissa.

Tutkijan omasta mielestä tutkimuksen aihe oli melko laaja ja välillä tutkimus tuntui jäävän kovin pintapuoliseksi, sillä tilaa syvemmälle analysoinnille ei opinnäytetyössä ollut. Tutkija koki myös opinnäytetyön viitekehyksen linkittämisen itse tutkimukseen haastavaksi, sillä aikataulullisista syistä opinnäytetyössä lähdettiin liikenteeseen kyselytutkimuksen tekemisellä, jonka jälkeen oli vasta viitekehyksen rakentamisen vuoro. Lisäksi Helsingin kaupungin virastojen kehittämistarpeiden sekä Aalto-yliopiston yksiköiden tutkimuksen painopistealueiden kategorisointi kyselytutkimusten vastausten perusteella tuntui tutkijasta haastavalta, sillä etenkin osa Aalto-yliopiston puolelta tulleiden vastausten aiheista oli tutkijalle täysin tuntemattomia. Onneksi kategorisoinnit kuitenkin käytiin opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa yhdessä läpi. Näiden haasteiden myötä tutkija koki opinnäytetyöprosessin opettaneen hänelle paljon tutkimuksen tekemisestä ja ongelmien ratkaisemisesta sekä mahdollistaneen tutkijan ammatillisen kehityksen.

Lähteet

Aalto-yliopisto 2011a. Historia. Luettavissa: <http://www.aalto.fi/fi/about/history/>.
Luettu 2.10.2011.

Aalto-yliopisto 2011b. Edelläkävijä, joka muuttaa maailmaa. Luettavissa:
<http://www.aalto.fi/fi/about/>. Luettu 2.10.2011.

Aalto-yliopisto 2011c. Uuden koulun nimi on Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu. Intranet. Ajankohtaista. Uutiset. Uutisarkisto. 2011 Uutiset. 2011-11 marraskuu. Luettavissa: <http://www.aalto.fi>. Luettu: 9.11.2011.

Aalto-yliopisto 2011d. Maailmanluokan yliopistoksi kymmenessä vuodessa. Luettavissa:
<http://www.aalto.fi/fi/about/strategy/>. Luettu 2.10.2011.

Aalto-yliopisto 2012. Avaintietoa. Luettavissa:
<http://www.aalto.fi/fi/about/statistics/>. Luettu 28.4.2012.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Prima Oy. Helsinki.

Egan, J. 2008. Relationship marketing: exploring relational strategies in marketing. Third Edition. Pearson Education Limited. Essex.

Godson, M. 2009. Relationship marketing. Oxford University Press Inc.. New York.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell Oy. Juva.

Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Hollensen, S. 2003. Marketing management – A relationship approach. Pearson Education Limited. Essex.

Innovatiivinen kaupunki® 2010. T&k -yhteistyötä kaupunkilaisten hyväksi. Luettavissa: <http://innovatiivinenkaupunki.tkk.fi/>. Luettu 2.10.2010.

Innovatiivinen kaupunki® 27.9.2011. Taustamateriaali. Toimintasuunnitelma 2011–2012.

Jyrämä, A. 1.10.2010. Taustamateriaali. Helsinki ja Aaltoyliopistonkauppakorkeakoulun yhteistyö 1999-2010.

Jyrämä, A. & Tuurnala, P. 8.4.2011/19.5.2011. Aalto-yliopisto. Muistio. Innovatiivinen kaupunki® -ohjelma.

Koski, A. Vuorovaikutuksen keinojen kehittäminen edistää korkeakoulujen ja yritysten välistä yhteistyötä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Luettavissa: <http://ksk.utu.fi/tuotettua/Artikkeli.pdf>. Luettu 4.2.2012.

Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto 26.8.2010. Kyselylomakkeen laatiminen.

Luettavissa:

<http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html#laajuus>. Luettu 30.1.2012.

Mitussis, D., O'Malley, L. & Patterson, M. 2006. Mapping the re-engagement of CRM with relationship marketing. *European Journal of Marketing*. Vol. 40, No. 5/6, p. 572–589.

Möller, K. & Halinen, A. 2000. Relationship marketing theory: its roots and direction. *Journal of Marketing Management*, 2000, 16, p. 29–54.

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska – Asiakkuudet haltuun. Talentum Media Oy. Helsinki.

Passebois, J. & Aurier, P. 2004. Building consumer / arts institution relationships: an exploratory study in contemporary art museums. *International Review on Public and Non Profit Marketing*. Vol. 1, No. 2, p. 75–88.

Schiffman, L., Kanuk L. L. & Hansen H. 2008. *Consumer behaviour – A European outlook*. Pearson Education Limited. Essex.

Taanila, A. 2.9.2011. Määrällisen aineiston kerääminen. Luettavissa: <http://myy.haagahelia.fi/~taaak/t/suunnittelu.pdf>. Luettu 30.1.2012.

Tuurnala, P. 23.9.2010. Projektipäällikkö. Aalto-yliopisto. Innovatiivinen kaupunki® -ohjelma 2001-2010.

Vironmäki, E. & Jokinen, L. 2009. Uusi yliopisto ja alue tehtävä. Loppuraportti. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Tutu-julkaisuja 1/2009.

Virtanen, I. 2002. Yliopistojen kolmas tehtävä. Kunnallisan kehittämissäätiö. Vammala.

Yliopistolaki 24.7.2009/558.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake Aalto-yliopiston professoreille ja tutkijoille

Innovatiivinen kaupunki® -ohjelma **Kysely Aalto-yliopiston professoreille ja tutkijoille**

Hyvä Aaltolainen,

Aalto-yliopisto ja Helsingin kaupunki aloittivat yhteistyön Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman puitteissa vuoden 2011 alussa. Yhteistyön keskeisimpänä tavoitteena on kaupunkikontekstiin liittyvien tutkimus-, taide- ja kehittämishankkeiden tuottaminen. Yhteistyön kantavana teemana on kestävä urbaani kehitys.

Aalto-yliopiston tutkijoille yhteistyö tarjoaa suoran yhteyden kaupunkitietoon, ajankohtaisia tutkimuskohteita sekä yhteistyöhankkeiden kehitys- ja rahoituskumppanin. Helsingin kaupunki saa pääsyn korkeatasoiseen akateemiseen tutkimukseen sekä mahdollisuuden kehittää toimintaansa monialaisen ja vuorovaikutteisen yhteistyön keinoin.

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää osapuolten tarpeita ja toiveita tulevan yhteistyön sisällöstä sekä kartoittaa kokemuksia aiemmin tehdyn yliopisto-kaupunki –yhteistyön onnistumisista ja haasteista.

Kyselyn tuloksia hyödynnetään valmisteltaessa Innovatiivinen kaupunki® -yhteistyötä ja sen teemoja pitkällä aikavälillä. Valmistelusta vastaa ohjelman ohjausryhmä ja päätökset tehdään rehtori Tuula Teerin ja kaupunginjohtaja Jussi Pajusen johdolla. Ohjelman tulevista suuntaviivoista tullaan tiedottamaan kyselyyn vastanneille sähköpostitse sekä Aalto-yliopiston ja Helsingin kaupungin intrassa.

Pyydämme ystävällisesti vastaustanne 30.9. mennessä.

Kaikkien vastanneiden kesken arvotaan lahjakortti kahdelle henkilölle Helsingin kaupunginorkesterin konserttiin uudessa Musiikkitalossa. Arvonnan voittajalle ilmoitetaan henkilökohtaisesti. Mikäli haluat osallistua arvontaan, täytähän yhteystietosi kyselyn Yhteystiedot-kenttään.

Hyvää alkusyksyä toivottaen,
Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman puolesta
Annukka Jyrämä

Ph.D, Senior Research Fellow
Aalto University
FI-00076 AALTO FINLAND
Mobile +358(0)50 3732238
Email: annukka.jyrama@aalto.fi

1. Yhteystiedot

Sähköpostiosoite

Laitos / yksikkö

2. Mitkä ovat yksikössänne tehtävän tutkimuksen painopistealueet seuraavan viiden vuoden aikana? Nimetkää enintään 5.

1.

2.

3.

4.

5.

3. Mitä Helsingin kaupungin virastoja pidätte yksikkönne kannalta kiinnostavina yhteistyökumppaneina?

Kaupunginjohtajan toimialaan kuuluvat virastot

- Hallintokeskus
- Helsingin Energia (liikelaitos)
- Helsingin Satama (liikelaitos)
- Talous- ja suunnittelukeskus
- Taloushallintopalvelu (liikelaitos)
- Tarkastusvirasto

Rakennus- ja ympäristötoimialaan kuuluvat virastot

- Hankintakeskus
- Helsingin tukkutori
- HKL (liikelaitos)
- Metropolilab (liikelaitos)
- Palmia (liikelaitos)
- Pelastuslaitos
- Rakennusvirasto
- Stara (rakentamispalvelu)
- Ympäristökeskus

Sosiaali- ja terveystoimialaan kuuluvat virastot

- Sosiaalivirasto
- Terveyskeskus

Sivistys- ja henkilöstötoimialaan kuuluvat virastot

- Henkilöstökeskus
- Henkilöstön kehittämispalvelut Oiva (liikelaitos)
- Kaupunginkirjasto
- Kaupunginmuseo
- Kaupunginorkesteri
- Korkeasaaren eläintarha
- Kulttuurikeskus

-
- Liikuntavirasto
 - Nuorisosiainkeskus
 - Opetusvirasto
 - Ruotsinkielinen työväenopisto
 - Suomenkielinen työväenopisto
 - Taidemuseo
 - Tietokeskus
 - Työterveyskeskus

Kaupunkisuunnittelu- ja kiinteistöalimialaan kuuluvat virastot

- Asuntotuotantotoimisto
- Kaupunkisuunnitteluvirasto
- Kiinteistövirasto
- Rakennusvalvontavirasto

Muu, mikä?

4. Kommentoikaa halutessanne edellisiä valintojanne.

5. Onko yksiköllänne viime vuosina ollut yhteistyötä Helsingin kaupungin kanssa?

- Kyllä
- Ei (mikäli vastasitte Ei, siirtykää kysymykseen 12)

6. Minkälaista yhteistyötä yksiköllänne on ollut Helsingin kaupungin kanssa viime vuosina?

7. Miten arvioisitte yhteistyön onnistuneen seuraavilla osa-alueilla?

	1	2	3	4	5
	Huonosti	Välttävästi	Tyydyttävästi	Hyvin	Erinomaisesti
Yhteistyömahdollisuuksien hahmottaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyökumppanin löytäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutkimussuunnitelman rakentaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutkimustyön aikataulussa pysyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyön rahoittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytännön yhteistyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedon jakaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Akateemisen ja soveltavan tutkimuksen yhdistäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Akateemisten tuotosten synnyttäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulosten hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Kommentoikaa halutessanne edellä antamianne arvioita.

9. Miten koette yliopisto-kaupunki –yhteistyön hyödyttäneen yksikköänne?

10. Oletteko törmänneet yliopisto-kaupunki –yhteistyössä jonkinlaisiin haasteisiin?

- Kyllä
- En (mikäli vastasitte En, siirtykää kysymykseen 12)

11. Minkälaisiin haasteisiin olette törmänneet?

12. Minkälaisia haasteita näette yliopisto-kaupunki -yhteistyöllä olevan tulevaisuudessa?

13. Toiveenne Aalto-yliopiston ja Helsingin kaupungin yhteiselle Innovatiivinen kaupunki® -ohjelmalle.

Kiitos vastauksestanne.

Lähetä



Innovatiivinen kaupunki® -ohjelma **Kysely Helsingin kaupungin edustajille**

Hyvä virastopäällikkö,

Helsingin kaupunki ja Aalto-yliopisto aloittivat yhteistyön Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman puitteissa vuoden 2011 alussa. Yhteistyön keskeisimpänä tavoitteena on kaupunkikontekstiin liittyvien tutkimus-, taide- ja kehittämishankkeiden tuottaminen. Yhteistyön kantavana teemana on kestävä urbaani kehitys.

Helsingin kaupungille yhteistyö antaa mahdollisuuden kehittää toimintaansa monialaisen ja vuorovai-
kutteisen yhteistyön keinoin sekä avaa samalla pääsyn korkeatasoiseen akateemiseen tutkimukseen. Aalto-yliopiston tutkijoille yhteistyö avaa suoran yhteyden kaupunkitietoon, tarjoaa ajankohtaisia tutkimuskohteita sekä yhteistyöhankkeiden kehitys- ja rahoituskumppanin.

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää osapuolien tarpeita ja toiveita tulevan yhteistyön sisällöstä sekä kartoittaa kokemuksia aiemmin tehdyn kaupunki-yliopisto –yhteistyön onnistumisista ja haasteista.

Kyselyn tuloksia hyödynnetään valmisteltaessa Innovatiivinen kaupunki® -yhteistyötä ja sen teemoja pitkällä aikavälillä. Valmistelusta vastaa ohjelman ohjausryhmä ja päätökset tehdään kaupunginjohtaja Jussi Pajusen ja Aalto-yliopiston rehtori Tuula Teerin johdolla. Ohjelman tulevista suuntaviivoista tullaan tiedottamaan kyselyyn vastanneille sähköpostitse sekä Helsingin kaupungin ja Aalto-yliopiston intrassa.

Pyydämme ystävällisesti vastaustanne 30.9. mennessä.

Kaikkien vastanneiden kesken arvotaan lahjakortti kahdelle henkilölle Helsingin kaupunginorkesterin konserttiin uudessa Musiikkitalossa. Arvonnan voittajalle ilmoitetaan henkilökohtaisesti. Mikäli haluat osallistua arvontaan, täytäthän yhteystietosi kyselyn Yhteystiedot-kenttään.

Hyvää alkusyksyä toivottaen,
Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman puolesta
Annukka Jyrämä

Ph.D, Senior Research Fellow
Aalto University
FI-00076 AALTO
FINLAND
Mobile +358(0)50 3732238
Email: annukka.jyrama@aalto.fi

1. Yhteystiedot

Sähköpostiosoite

Virasto / yksikkö

2. Mitkä ovat yksikkönne keskeiset tutkimus- ja kehittämistarpeet seuraavan viiden vuoden aikana? Nimetkää enintään 5.

1.

2.

3.

4.

5.

3. Mitä Aalto-yliopiston yksiköitä pidätte toimintanne kannalta kiinnostavina yhteistyökumppaneina?

Insinööritieteiden korkeakoulu

- Arkkitehtuurin laitos
- Energiatekniikan laitos
- Koneenrakennustekniikan laitos
- Maanmittaustieteiden laitos
- Rakennustekniikan laitos
- Sovelletun mekaniikan laitos
- Yhdyskunta- ja ympäristötekniikan laitos
- Lahden keskus (Lahti)
- Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskus (YTK)
- Energiatekniikan instituutti
- Talotekniikan instituutti

Kauppakorkeakoulu

- Johtamisen laitos
- Laskentatoimen laitos
- Markkinoinnin laitos
- Rahoituksen laitos
- Taloustieteen laitos
- Tieto- ja palvelutalouden laitos
- Viestinnän laitos
- Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskus - Center for Markets in Transition (CEMAT)
- Tiedon ja innovaatioiden tutkimuskeskus - Center for Knowledge and Innovation Research (CKIR)
- Mikkelin yksikkö
- Pienyrityskeskus
- Start-Up Center

Kemian tekniikan korkeakoulu

- Kemian laitos

Materiaalitekniikan laitos

Puunjalostustekniikan laitos

Uusien materiaalien keskus, UMK

Perustieteiden korkeakoulu

Lääketieteellisen tekniikan ja laskennallisen tieteen laitos

Matematiikan ja systeemianalyysin laitos

Mediatekniikan laitos

Teknillisen fysiikan laitos

Tietojenkäsittelytieteen laitos

Tietotekniikan laitos

Tuotantotalouden laitos

BIT-tutkimuskeskus

Kielikeskus

Kylmälaboratorio

Tietotekniikan tutkimuslaitos (HIIT) (Helsingin yliopiston kanssa)

Sähkötekniikan korkeakoulu

Automaatio- ja systeemitekniikan laitos

Elektroniikan laitos

Mikro- ja nanotekniikan laitos

Radiotieteen ja -tekniikan laitos

Signaalinkäsittelyn ja akustiikan laitos

Sähkötekniikan laitos

Tietoliikenne- ja tietoverkkotekniikan laitos

Metsähovin radiotutkimusasema

Micronova

Taideteollinen korkeakoulu

Elokvataiteen ja lavastustaiteen laitos

Median laitos

Muotoilun laitos

Porin taiteen ja median laitos

Taiteen laitos

Mediakeskus Lume

Länsi-Suomen muotoilukeskus Muova

Erillisyyksiköt

Aalto Pro (ent. Koulutuskeskus Dipoli)

Fysiikan tutkimuslaitos (Helsingin yliopiston kanssa)

Muu, mikä?

4. Kommentoikaa halutessanne edellisiä valintojanne.

5. Onko yksiköllänne viime vuosina ollut yhteistyötä Aalto-yliopiston muodostaneiden korkeakoulujen (Helsingin kauppakorkeakoulu, Taideteollinen korkeakoulu, Teknillinen korkeakoulu) kanssa?

- Kyllä
- Ei (mikäli vastasitte Ei, siirtykää kysymykseen 12)

6. Minkälaista yhteistyötä yksiköllänne on ollut Aalto-yliopiston kanssa viime vuosina?

7. Miten arvioisitte yhteistyön onnistuneen seuraavilla osa-alueilla?

	1	2	3	4	5
	Huonosti	Välttävästi	Tyydyttävästi	Hyvin	Erinomaisesti
Yhteistyömahdollisuuksien hahmottaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyökumppanin löytäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutkimus- ja kehittämissuunnitelman rakentaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutkimustyön aikataulussa pysyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyön rahoittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytännön yhteistyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyökumppanin asiantuntijuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotetun tiedon jakaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Akateemisen ja soveltavan tutkimuksen yhdistäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulosten hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Kommentoikaa halutessanne edellä antamianne arvioita.

9. Miten koette kaupunki-yliopisto –yhteistyön hyödyttäneen yksikköänne?

10. Oletteko törmänneet kaupunki-yliopisto –yhteistyössä jonkinlaisiin haasteisiin?

- Kyllä
- En (mikäli vastasitte En, siirrykää kysymykseen 12)

11. Minkälaisiin haasteisiin olette törmänneet?

12. Minkälaisia haasteita näette kaupunki-yliopisto –yhteistyöllä olevan tulevaisuudessa?

13. Toiveenne Helsingin kaupungin ja Aalto-yliopiston yhteiselle Innovatiivinen kaupunki® -ohjelmalle.

Kiitos vastauksestanne.

Lähetä



Innovatiivinen kaupunki® -ohjelma
Kysely Helsingin kaupungin edustajille

Hyvä virastopäällikkö,

Helsingin kaupungin ja Aalto-yliopiston yhteistyöohjelma Innovatiivinen kaupunki® käynnistyi vuoden 2011 alussa. Yhteistyön kehittämistä varten on laadittu kysely, jonka tarkoituksena on selvittää Aalto-yliopisto yhteistyöstä kiinnostuneiden Helsingin kaupungin virastopäälliköiden ja kehittäjien kokemuksia ja tarpeita kaupunki-yliopisto -yhteistyöstä. Kyselyn tuloksia hyödynnetään valmisteltaessa Innovatiivinen kaupunki® -yhteistyötä ja sen teemoja pitkällä aikavälillä.

Pyydämme teitä ystävällisesti vastaamaan kyselyyn alla olevan linkin kautta 30.9. mennessä. Kyselyn tekemiseen menee noin 5-10 minuuttia. Kaikkien kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan lahjakortti kahdelle hengelle Helsingin kaupunginorkesterin konserttiin uudessa Musiikkitalossa.

Linkki kyselyyn:

<http://www.webpolsurveys.com//S/2D0741CF0133BAF6.par>

Hyvää alkusyksyä toivottaen,
Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman puolesta
Annukka Jyrämä

Ph.D, Senior Research Fellow
Aalto University
FI-00076 AALTO
FINLAND
Mobile +358(0)50 3732238
Email: annukka.jyrama@aalto.fi

Liite 4. Viesti Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman ohjausryhmälle

Innovatiivinen kaupunki® -ohjelma

Hyvä Ohjausryhmä,

Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman kehittämistä varten laadittu kysely on nyt lähetetty Helsingin kaupungin ja Aalto-yliopiston edustajille sähköpostitse. Tässä linkit kyselyihin:

Helsingin kaupungin edustajille suunnattu kysely:

<http://www.webpolsurveys.com//S/2D0741CF0133BAF6.par>

Aalto-yliopiston edustajille suunnattu kysely:

<http://www.webpolsurveys.com//S/1F4764D7033AF1AA.par>

Lisäksi Helsingin kaupungin ja Aalto-yliopiston introihin tulee tiedotteet kyselyistä myöhemmin tällä viikolla.

Mukavaa alkusyksyä toivottaen,
Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman puolesta
Annukka Jyrämä

Ph.D, Senior Research Fellow
Aalto University
FI-00076 AALTO
FINLAND
Mobile +358(0)50 3732238
Email: annukka.jyrama@aalto.fi

Innovatiivinen kaupunki® -ohjelma
Kysely Aalto-yliopiston professoreille ja tutkijoille

Hyvät professorit ja tutkijat,

Aalto-yliopiston ja Helsingin kaupungin yhteistyöohjelma Innovatiivinen kaupunki® käynnistyi vuoden 2011 alussa. Yhteistyön kehittämistä varten on laadittu kysely, jonka tarkoituksena on selvittää kaupunki yhteistyöstä kiinnostuneiden professoreiden ja tutkijoiden kokemuksia ja tarpeita yliopisto-kaupunki –yhteistyöstä. Kyselyn tuloksia hyödynnetään valmisteltaessa Innovatiivinen kaupunki® -yhteistyötä ja sen teemoja pitkällä aikavälillä.

Pyydämme teitä ystävällisesti vastaamaan kyselyyn alla olevan linkin kautta 30.9. mennessä. Kyselyn tekemiseen menee noin 10 minuuttia. Kaikkien kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan lahjakortti kahdelle hengelle Helsingin kaupunginorkesterin konserttiin uudessa Musiikitalossa.

Linkki kyselyyn:

<http://www.webpolsurveys.com//S/1F4764D7033AF1AA.par>

Mukavaa alkusyksyä toivottaen,
Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman puolesta
Annukka Jyrämä

Ph.D, Senior Research Fellow
Aalto University
FI-00076 AALTO
FINLAND
Mobile +358(0)50 3732238
Email: annukka.jyrama@aalto.fi

Liite 6. Uutinen Helsingin kaupungin intranetissä

Innovatiivinen kaupunki kerää palautetta - Windows Internet Explorer

http://helmi.Uutiset/Sivut/Innovatiivinenkaupunkiker%C3%A4%44palautetta.aspx

Tiedosto Muokkaa Näytä Suosikit Työkalut Ohje

Convert Select

Tätä sivustoa ei ole analysoitu vielä Ilmoita meille

Suosikit Web Slice -valikoima

Innovatiivinen kaupunki kerää palautetta


saatoinen työpöytä

Tarkennettu haku

HELMI-UUTISET HENKILÖSTÖ PROSESSIT JA ORGANISAATIO PÄÄTÖKSENTEKO STRATEGIA JA TALOUS YHTEISET PALVELUT

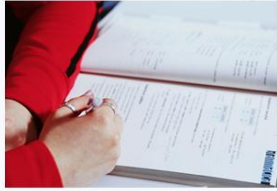
Helmi / Uutiset

Innovatiivinen kaupunki kerää palautetta



Helsingin kaupungin ja Aalto-yliopiston yhteistyöohjelma Innovatiivinen kaupunki® käynnistyi vuoden 2011 alussa.

Yhteistyön kehittämistä varten on laadittu kysely, jonka tarkoituksena on selvittää Aalto-yliopisto yhteistyöstä kiinnostuneiden Helsingin kaupungin virastopäälliköiden ja kehittäjien kokemuksia ja tarpeita kaupungin ja yliopiston yhteistyöstä. Kyselyn tuloksia hyödynnetään valmisteltaessa Innovatiivinen kaupunki®-yhteistyötä ja sen teemoja pitkällä aikavälillä.



Pyydämme teitä ystävällisesti vastaamaan kyselyyn alla olevan linkin kautta 30.9. mennessä. Kyselyn tekemiseen menee noin 5–10 minuuttia. Kaikkien kyselyyn vastaamisten kesken arvotaan lahjakortti kahdelle hengelle Helsingin kaupunginorkesterin konserttiin uudessa Musiikkitalossa.

[Vastaa kyselyyn](#)

Lisätietoja

Annukka Jyrämä
Innovatiivinen kaupunki® -
ohjelma
Puh. +358(0)50 3732238
annukka.jyrama@aalto.fi

Paikallinen intranet | Suojattu tila: Poissa käytöstä

11:03
15.9.2011

Helmi- uutiset - Windows Internet Explorer
 http://helmi/Sivut/default.aspx

Tiedosto Muokkaa Näytä Suosikit Työkalut Ohje

Convert Select

Tätä sivustoa ei ole analysoitu vielä Ilmoita meille

Suosikit Web Slice -valikoima

Helmi- uutiset

HELMI Helsingin kaupungin sähköinen työtyöytä

Sovellukset Hae Tarkennettu haku Viraston intranet

HELMI-UUTISET HENKILÖSTÖ PROSESSIT JA ORGANISAATIO PÄÄTÖKSENTEKO STRATEGIA JA TALOUS YHTEISET PALVELUT

HELMI-UUTISET

Ahjon kokoussovellus vaatii huolellista valmistautumista

Ennen toimielinten kokouksia osallistujien on hyvä tarkistaa, onko tarvittavat työvälineet mukana ja toimivatko ne. Muistilistan läpikäyminen auttaa valmistelussa. [Lue lisää>>](#)

KAUPUNGIN UUTISET [Ehdota uutista >>](#)

13. SYYSKUU 2011 [Kaupunki](#)

Laske vähentää käsintehtävän työn määrää

Laske "Suurin hyöty uudesta laskentajärjestelmästä on se, että tulevaisuudessa saamme SAP:stä automaattisesti sen tiedon, jonka nyt joudumme tuottamaan manuaalisesti", sanoo terveyskeskuksen laskentapäällikkö **Markku Huuki**. [Lue lisää >>](#)

15. SYYSKUU 2011 [Kaupunki](#)

Innovatiivinen kaupunki kerää palautetta

Helsingin kaupungin ja Aalto-yliopiston yhteistyöohjelma Innovatiivinen kaupunki® käynnistyi vuoden 2011 alussa. [Lue lisää >>](#)

VIRASTON UUTISET

12. SYYSKUU 2011 [Taske](#)

Johtoryhmäkuulumisia 12.9.2011

Petteri Tattersall esitteli Veropuu-mallia, jonka avulla voidaan havainnollistaa taloustietoa. Johtoryhmässä käsiteltiin myös alkoholiarjoiua ja kaupungin linjaa. Työhyvinvointikyselyyn tulee virastokohtaisia kysymyksiä, yhteistoimintaryhmä on esittänyt niistä kaksi. [Lue lisää >>](#)

13. SYYSKUU 2011 [Taske](#)

Henkilökunnan yhteistoimintaryhmä

Tasken ja henkilöstön välisen yhteistoimintamallin mukaisesti on muodostettu Tasken henkilöstön yhteistoimintaryhmä (YT-ryhmä). [Lue lisää >>](#)

8. SYYSKUU 2011 [Taske](#)

Julkisivukorjausta Leijona-korttelissa

HUOM!

Pvm Otsikko
 15.09.2011 Älä vastaa hujausviesteihin!

Ajankohtaista

Ahjo-hanke
 Laske-hanke
 HR-tietojärjestelmä-hanke

Oikopolut

Hel fi-sivusto
 Ruokalistat
 Työsuhdematkaloppuettu
 Virastot ja liikelaitokset

Snadisti

Otsikko
 Etuhintaisia konserttipuja
 Kuoroonko? Kuoroon
 Energisoiva esimies -valmennukseen 29.8.
 Tekstiililyökeskuksen Keskuvarasto on lopetettu

Lisää uusi ilmoitus

Stadin sessiot

Otsikko
 Ahjon tukihenkilöiden kertauspäivät
 Pelastuslaitoksen juhavuoden Studia Generalia -luentosarja: Osa 3: Väestönsuojelu – suojaa ja pelastaa vakavimmissakin tilanteissa

Paikallinen intranet | Suojattu tili: Poissa käytöstä

11:05 15.9.2011

Aalto-yliopisto

A? Aalto-yliopisto
Suomeksi
In English
Heidi Hyvönen ▾

Inside – Aallon henkilöstön intranet

Etusivu
Ajankohtaista
Aallosta
Korkeakoulut
Työntekijänä Aallossa
Palvelut
Kampukset
Keskustelut
Wiki

Inside / Aallosta / ... / 2011-09 syyskuu / **Professori ja tutkija, vastaa kyselyyn yliopiston ja kaupungin välisestä yhteistyöstä** Suosikki ★

Aallosta

Uutiset

2010

2011

2011-01 tammikuu

2011-02 helmikuu

2011-03 maaliskuu

2011-04 huhtikuu

2011-05 toukokuu

2011-06 kesäkuu

2011-07 heinäkuu

2011-08 elokuu

2011-09 syyskuu

Aalto Info ilmestyi 8.9.

Aalto Info ilmestyi 29.9.

Aaltolaisena voit rekisteröityä Laatukeskuksen jäsenpalveluun

Aalto-urheilija 2010 Venla Kuuluvainen

Aalto-yliopistolle uudet tutkintotodistukset

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Tutkimusiltpäivä torstaina 10.11.2011 klo 14–17

Aalto-yliopiston...

Professori ja tutkija, vastaa kyselyyn yliopiston ja kaupungin välisestä yhteistyöstä

Innovatiivinen kaupunki® -ohjelma
Kysely Aalto-yliopiston professoreille ja tutkijoille

Hyvät aaltolaiset,

Aalto-yliopiston ja Helsingin kaupungin yhteistyöohjelma Innovatiivinen kaupunki® käynnistyi vuoden 2011 alussa. Yhteistyön kehittämistä varten on laadittu kysely, jonka tarkoituksena on selvittää kaupunkiyhteistyöstä kiinnostuneiden professoreiden ja tutkijoiden kokemuksia ja tarpeita yliopisto- kaupunki -yhteistyöstä. Kyselyn tuloksia hyödynnetään valmisteltaessa Innovatiivinen kaupunki® -yhteistyötä ja sen teemoja pitkällä aikavälillä.

Pyydämme teitä ystävällisesti vastaamaan kyselyyn alla olevan linkin kautta 30.9. mennessä. Kyselyn tekemiseen menee noin 10 minuuttia. Kaikkien kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan lahjakortti kahdelle hengelle Helsingin kaupunginorkesterin konserttiin uudessa Musiikkitalossa.

Linkki kyselyyn:<http://www.webpolsurveys.com/S/1F4764D7033AF1AA.par>

Mukavaa alkusyksyä toivottaen,
Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman puolesta
Annukka Jyrämä

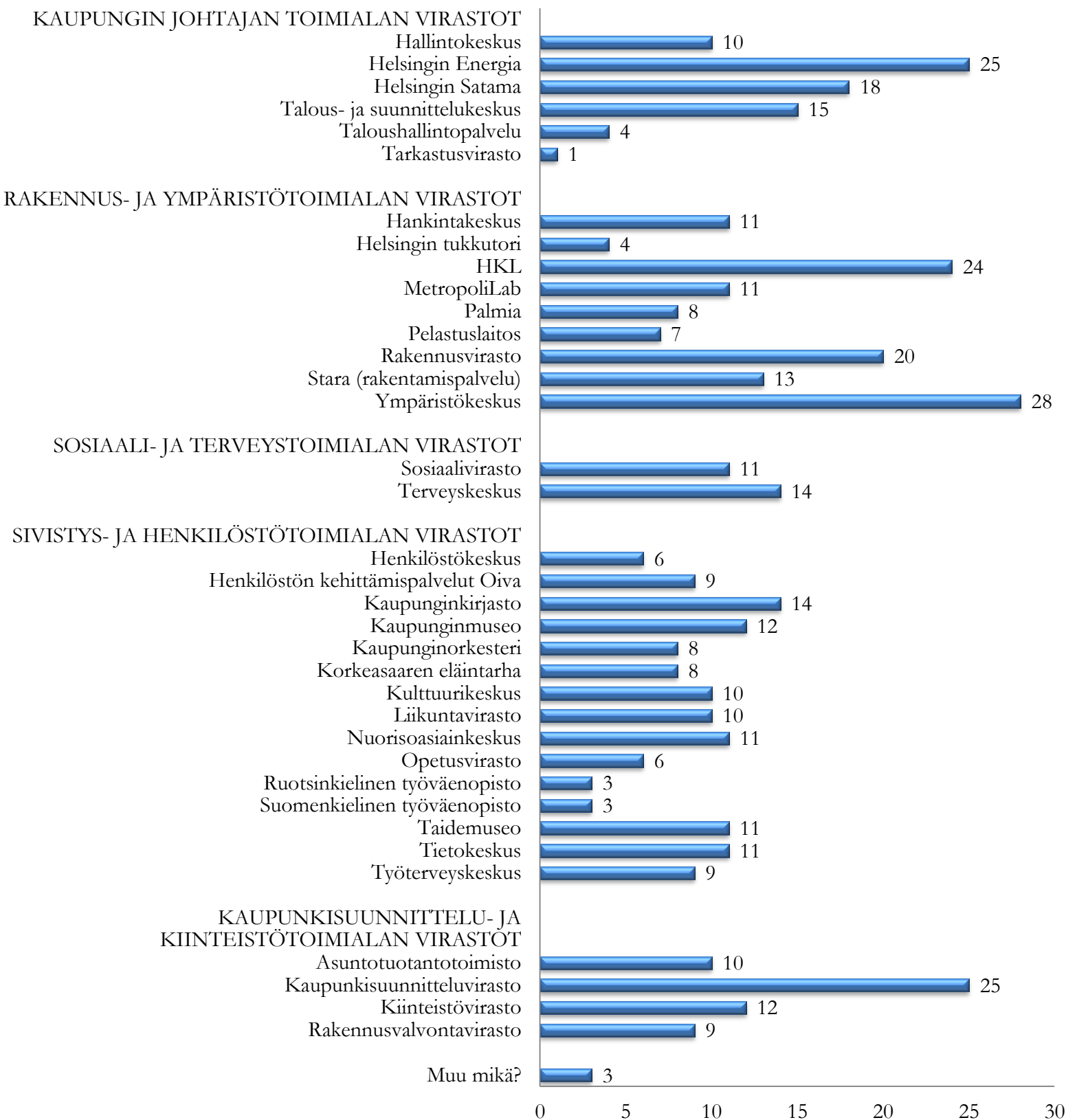
Ph.D, Senior Research Fellow
Aalto University
FI-00076 AALTO
FINLAND
Mobile +358(0)50 3732238
Email: annukka.jyrama@aalto.fi

> Labels: [innovatiivinen kaupunki](#) [kysely](#) ✎

Lisännyt Hanna Korhonen, viimeksi muokannut Hanna Korhonen syys 12, 2011

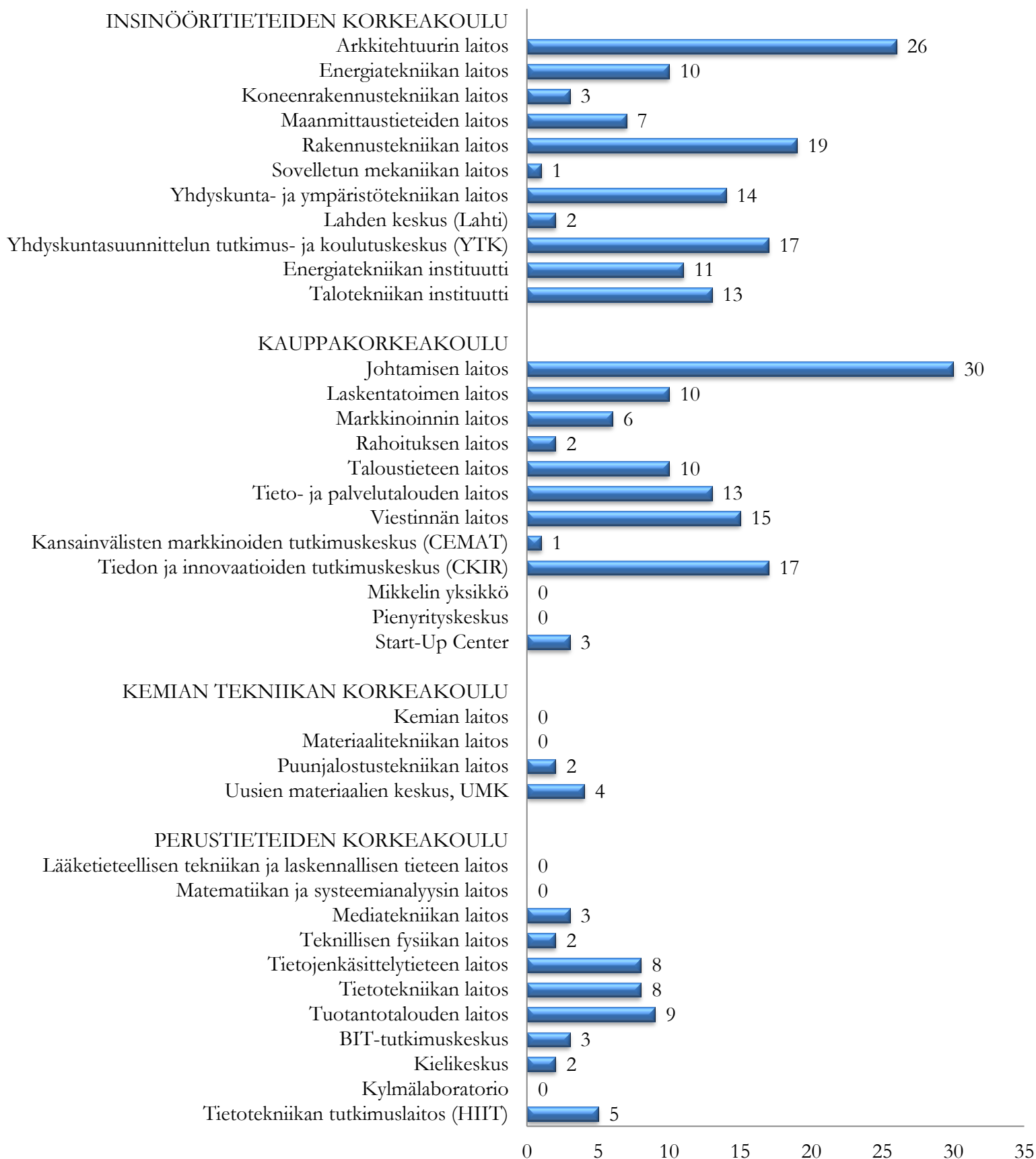
[Keskustele artikkelista](#)

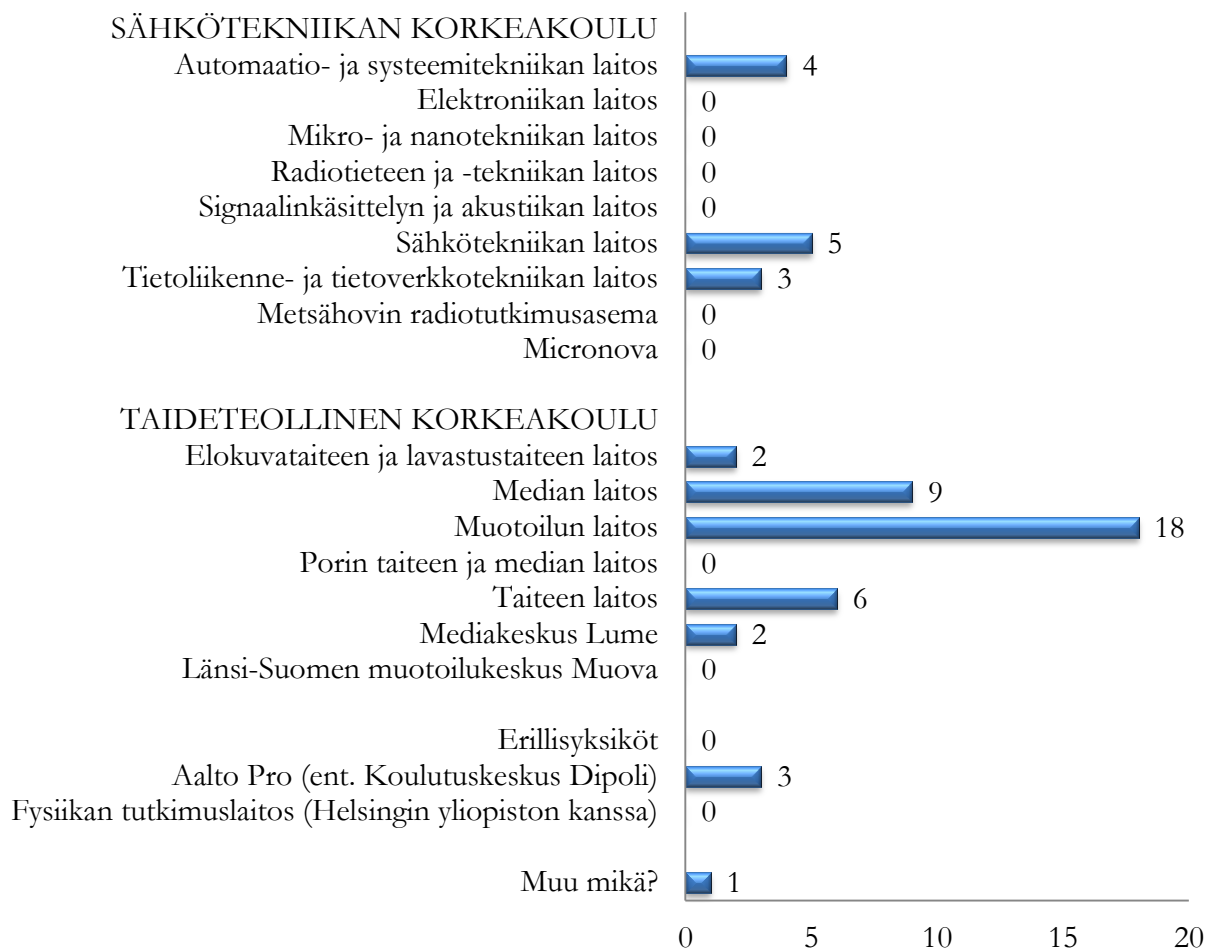
Liite 8. Kuvio 11



Kuvio 11. Aalto-yliopiston yksiköitä kiinnostavat yhteistyökumppanit Helsingin kaupungin virastoista (n=51)

Liite 9. Kuvio 12





Kuvio 12. Helsingin kaupungin yksiköitä kiinnostavat yhteistyökumppanit Aalto-yliopistossa (n=50)