

Jussi-Pekka Kekki

SUSINNON ASIAKKAAT JA YRITYS- IDENTITEETTI

Opinnäytetyö

Liiketalous

Kesäkuu 2016



KYAMK
University of Applied Sciences

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Jussi-Pekka Kekki	Tradenomi	Kesäkuu 2016
Opinnäytetyön nimi		
Susinnon asiakkaat ja yritysidentiteetti		48 sivua 1 liitesivu
Toimeksiantaja		
Susinno Oy		
Ohjaaja		
Lehtori Marita Kankaanranta		
Tiivistelmä		
<p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Susinno Oy:n suhteita asiakkaisiin ja ymmärtää yrityksen asiakashallintaa. Pyrkimyksenä oli tunnistaa keinoja löytää lisää asiakkaita ja työstää yrityksen tapoja toimia.</p> <p>Työn tarkoitus oli selvittää haastatteluiden avulla, mitä osakkaat ajattelevat yrittäjyydestä, asiakkaista ja Susinnosta. Haastatteluaineisto on analysoitu lähinnä diskurssi-analyttisin keinoin, jotta puhunnoista on voitu poimia niitä ilmiöitä, asioita ja mielikuvia, jotka ohjaavat osakkaiden ja siten yrityksen toimintaa. Työssä on analysoitu vuosien 2012–2015 asiakassuhteita ja kartoitettu, mille toimialoille yrityksen toimintaa tulisi suunnata.</p> <p>Eriyisenä kiinnostuksen kohteena olivat Susinnon yritysidentiteetti ja se, miten osakkaiden ajatukset ja toimet ohjaavat sitä. Yrityksen näkyvyyttä ja välineitä, joilla yrityksen identiteettiä ja imagoa rakennetaan, on työssä kuvattu. Näin on tunnistettu osa-alueita, joita tulee systemaattisesti hyödyntää: paikalliset ja kansalliset foorumit, kuten tapahtumat, messut ja konferenssit, internet-sivut ja sosiaalisen median näkyvyys sekä yrityksen toimitilat.</p> <p>Yrityksen erityisluonnetta osuuskuntamaisesti toimivana osakeyhtiönä ja siitä syntyviä vaikeuksia on selvennetty. Tällä saralla tulevaisuuden haasteena on ylläpitää yhteistä innostusta ja innostavuutta sekä kehittää toimintaa niin, että yrityksen yhtenäisyydellä on merkitystä. Toisaalta, samaan aikaan erilaisten klikkien ja työparien sekä -ryhmien toimintaa pitää työstää entistään, jotta ne kykenisivät tuottamaan omanlaistaan ja erityistä lisäarvoa asiakkaille.</p> <p>Yrityksen tuotteet eli palvelut ja niiden omaleimaisuus ovat olleet ongelmallisia osakkaille. Tutkimuksen avulla on löydetty keinoja, jotka tulevat helpottamaan palvelutuotteiden määrittämistä ja myymistä asiakkaille.</p>		
Asiasanat		
identiteetti, asiakkuudenhallinta, tuote, palvelu		

Author (authors)	Degree	Time
Jussi-Pekka Kekki	Bachelor of Business Administration	June 2016
Thesis Title		
Customers and corporate identity of Susinno Ltd		48 pages 1 appendix page
Commissioned by		
Susinno Ltd.		
Supervisor		
Marita Kankaanranta, Senior Lecturer		
Abstract		
<p>The objective of this study was to create understanding of the customers, customer relationship and corporate identity of Susinno Ltd. This information was intended to be used to identify new customers and improve external communications.</p> <p>The study was conducted mainly using theme interviews. Secondary sources included strategy workshops and other meetings with partners as well as lists of the customers from 2012-2015. The study uses mainly discourse analysis as a vehicle to analyse the ways partners discuss both the customers as well as the corporation itself.</p> <p>Based on the collected material it was possible to find a few ways to improve Susinno's customer relationships, to look for new sources of income as well as find ways to define how this special kind of corporate identity can be defined in a meaningful manner.</p> <p>The study concludes that although most customer relationships are created from previous relationships they are not efficiently used as marketing tool. Corporate and product identities are unnecessarily confused and should be developed further independently. One goal should be to develop and manage the polyphony within the corporation as there are plenty of strong voices and competencies but they lack clarity and faith when communicated.</p> <p>To support future growth of the company the study recognizes a few areas of improvement. These include utilizing the joy and enthusiasm present daily at the offices. Offices themselves play a key role in daily interactions but are rarely well used in customer relationships. The role of the offices for the company is undervalued and underappreciated. Continual renewal in areas of discourses, corporate identity, products and office spaces are necessary for Susinno to stay relevant.</p> <p>Overall the study produced several views on Susinno's unique way of working that had been overlooked. These views provide important insights how Susinno can better reach new customers.</p>		
Keywords		
Identity, Customer relationship management, Product, Service		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUKSELLINEN VIIITEKEHYS.....	7
2.1	Asiakkaat ja asiakkuudet	7
2.2	Palvelut tuotteina	9
2.3	Diskurssit ja positiointi	12
2.4	Identiteetti	15
3	SUSINNON VUODET 2012–2015.....	19
4	OSAKKAIDEN KUVAUKSET.....	25
4.1	Ajatukset yrittäjyydestä	26
4.2	Tilanteen kuvauksia	29
4.3	Metaforat tai kielikuvat	31
4.4	Tuotteet vs. palvelut.....	33
4.5	Verkostot ja suhteet	36
4.6	Arvot ja kilpailutukset	40
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	42
	LÄHTEET.....	46
	LIITTEET	
	Liite 1. Haastattelupohja	

1 JOHDANTO

Tämä tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä ovat Susinnon Oy:n parhaita potentiaalisia asiakkaita. Toisena tavoitteena on kuvata, miten yrityksen identiteetti muodostuu ja miten tätä identiteettiä tulisi kehittää, jotta se tavoittaisi paremmin asiakkaat.

Osittain tutkimus pohjaa aikaisempaan liiketoimintaan, mutta pääasiallisesti yrityksen aktiivisten osakkaiden haastatteluihin. Tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa niitä asioita, joilla Susinno ja sen osakkaat saisivat liikevaihdon kasvamaan lisääntyneiden asiakaskontaktien ja tehokkaamman yritystoiminnan kautta.

Susinno on perustettu 2008, ja sen historia liittyy olennaisesti Lappeenrannan teknillisen yliopiston (myöhemmin lyhyesti LUT) Lahden yksikön historiaan ja pyrkimykseen kaupallistaa akateemista tutkimusta. Perustajaosakkaina on kaksi LUT:in professoria, ja muina osakkaina on pääosin entisiä ja nykyisiä tutkijoita sekä innovaatioista, henkilöstön kehittämisestä ja taidelähtöisten menetelmien hyödyntämisestä kiinnostuneita. Yrityksen kotipaikka on Lahti.

Ennen ideaa tutkimuksen tekemisestä eräs yrityksen lähipiiriin kuuluva henkilö kommentoi, että yritys muistuttaa toiminnaltaan osuuskuntaa. Eli jokainen osakas tuo yhteisöön oman liikevaihtonsa ja saa osuutensa sen mukaan, kuinka paljon liikevaihtoa syntyy. Tehdyllä työmäärällä tai työajalla ei ole merkityksellistä roolia palkanmaksuun. Osakkaina he kuitenkin ovat yrittäjiä ja useimmilla osakkailla on ns. päivätyö toisaalla tai muuta yritystoimintaa. Eräs osakkaista kuvasi, että Susinno suojelee yksilöä yrittäjyydeltä. Samalla hän kuitenkin huomautti, että koska kyseessä on yrittämisen erikoinen muoto, tekee se siitä vaikean johdettavan ja vaikean markkinoitavan. (Haastateltava 2 2016.)

Ajankohtaiseksi tutkimuksen tekoprosessi muodostui ensimmäisen tutustumiskeskustelun jälkeen, sillä LUT joutui vähentämään väkeä valtion rahoituksen vähentymisen myötä ja joidenkin osakkaiden työsuhde LUT:iin päättyi (LUT 2015). Nämä irtisanomiset toteutuivat tämän opinnäytetyöprosessin aikana.

Tämän tutkimuksen erityisluonne on, että yrityksen osakkailla on valtava tietopohja ja tiedonnälkä alalta, sillä useimmat osakkaat ovat samalla akateemisia toimijoita innovaatiotutkimuksen alalla (esim. Kallio 2012, Pässilä 2012).

Ominta alaa yrityksen osakkaille ovat taidelähtöiset menetelmät, innovaatiojohtaminen sekä henkilöstön kehittäminen, joten heidän itsensä oleminen tutkimuskohteena hieman eri näkökulmasta tuottaa myös haasteita tälle tutkimukselle. Yritys ei kuitenkaan asetu mihinkään yhteen selvään olemassa olevaan tieteelliseen paradigmaan, vaan on selkeästi monitieteinen ja moniääninen yhteisö. Osaltaan tätä tutkimusta kuvaa myös tarve pyrkiä ajattelemaan eri tavalla kuin mihin yrityksessä on totuttu, jolloin tämän raportin kirjoittamisesta luettavaksi on tullut haastavaa.

Lähtökohtana asiakkaiden ja asiakasryhmien tunnistamiseen on ollut haastattelututkimus, jonka kautta tavoitteena on tunnistaa olennaisia tapoja puhua yrityksestä, toiminnasta ja suhteesta asiakkaisiin. Toisena olennaisena tietolähteenä on ollut strategiatyö, jota yrityksessä on tehty ja johon olen osallistunut pienellä panoksella. Kolmantena lähteenä ovat luettelot aiemmista hankkeista ja erityisesti vuosien 2012–2015 asiakkaat. Neljänneksi prosessuaaliseksi lähteeksi muodostui työn aikana kehitetyn markkinointiviestinnän työstäminen. Vaikka se ei olennaisesti liittynyt tähän työhön, sitä työstäessämme kävimme monia keskusteluita, jotka auttoivat käsittelemään yritystä ja siellä tehtävää työtä. Lopuksi, kaikista informaaleimpana, mutta myös hauskimpana lähteenä voi pitää lukuisia kahvihetkiä ja startup-henkisiä JustStart-sessioita, joita olen hyödyntänyt lähinnä psykologisen tunnelman ja edellä mainittujen lähteiden luotettavuuden arvioimiseen.

Tutkimuksen haastatteluita pääasiassa kuvaa luonteva tarinankerronta. Kaikissa haastatteluissa haasteena oli varmistaa, että kaikki olennaiset asiat tulevat käsiteltyä, sillä ketään heistä ei tarvinnut houkutella puhumaan. Osin jopa valitsin provokaation tehokeinoksi, jotta haastateltavan tarina ei olisi automaattista ja ajattelematonta. Toisaalta, useimmissa tapauksissa ensimmäinen tapa ilmaista asiaa oli merkityksellisempi kuin pyytämäni selvennys. Edelleen, vältin tietoisesti itesesensuuria, kun syntymässä oli hyvä ajatus, sillä toivoin innostumisen kautta syntyvän välittömämpiä ideoita. Yksittäisten tuoteideoiden innovoiminen ei kuitenkaan ole ollut ohjaamassa tämän työn sisältöä, sillä suurempi huomioarvo on lopulta ollut yrityksessä ja sen toimijoissa.

Asiakkaiden tarpeiden kautta työn työstäminen on johtanut laajempiin strategisiin pohdintoihin. Yrityksen liiketoimintastrategia ei ole kuitenkaan ollut työn fokuksessa, vaan kiinnostukseni on keskittynyt tapoihin, joilla työtä tehdään ja

miten se kohtaa asiakkaan. Ylipäänsä työskentelytapojani kuvaa mieltymyksen asioiden moniulotteisuuteen ja -merkityksellisyyteen. Käytännössä siis toimittaessa useiden osakkaiden ja asiakkaiden interaktiossa ei ole yhtä oikeata tapaa toimia saati tapaa ajatella.

Tutkimus muodostuu seuraavasti: Seuraavassa luvussa käsittelen olennaiset peruskäsitteet (asiakkaat ja asiakkuudet, palvelut tuotteina, diskurssin ja identiteetit). Tämän jälkeen esittelen tiivistetysti vuosien 2012–2015 asiakkaita. Erityinen kiinnostuksen kohde on selvittää, ketkä eivät ole asiakkaita, eli missä on suurin potentiaali tulevia tarjouksia ja myyntityötä ajatellen. Samalla tutkimustulosten ja niiden soveltamisen kannalta kiinnostavaa on, mitä tietoa ei ole kerätty. Neljännessä luvussa puran haastatteluiden avulla saatua aineistoa siitä, miten yritys näkee itsensä ja asiakkaansa. Näiden pohjalta seuraa yhteenvetoa ja analyysiä siitä, millaisessa tilanteessa yritys on ja mitkä ovat asiakkaiden hankinnan ja hallinnan kannalta merkityksellisiä suuntaviivoja.

2 TUTKIMUKSELLINEN VIITEKEHYS

2.1 Asiakkaat ja asiakkuudet

Asiakashankinnan ja asiakkuudenhallinnan alueilta on tehty paljon soveltavaa tutkimusta. Opinnäytetyön kentällä valtaosa tutkimuksista kuitenkin jakautuu kahteen osa-alueeseen, jotka eivät ole pääosassa omassa työssäni: CRM-järjestelmät ja visuaaliset identiteetit. Sen sijaan yrityksen toiminnan ja olemassaolon eli identiteetin ymmärtäminen kulttuuritutkimuksen ja sosiologian näkökulmasta tuntuu olevan harvinaista ainakin suomalaisessa tutkimuskentässä.

Toisaalta, asiakkuudenhallinnan eli englanniksi Customer Relationship Managementin (CRM) alueelta on erinäköistä kirjallisuutta tuotettu viimeisen 20 vuoden aikana merkittäviä määriä, mutta kriittistä tutkimusta yritysten tapoihin toimia löytyy paljon soveltavasta opinnäytetyökentästä. Joka tapauksessa CRM-teorioiden ja -välineiden yleistettävyyden on huonoa, sillä yritykset ovat pääsääntöisesti keskenään erilaisia. Muun muassa Peelen (2005) on yrittänyt tehdä yleistävän teoksen eri lähtökohtiin, ja teoksen ongelmaksi muodostuikin

oppikirjamainen hajanaisuus. Peeleä (emt., 3-4) mukaillen asiakkuudenhallinnan määritelmä voi pitää sisällään tietoteknisen elementin, mutta myös tämän työn kannalta olennaisemman liiketoimintastrategian näkökulman. Kalevi Hellmanin (2003; Hellman & Värilä 2009) teoksia varmaan jo voi pitää kotimaisina perusteoksina, ja siten niissä on paljon hyödynnettävää. Myös Hellman nostaa esiin vastaavat näkökulmat, eli strategiat ja tiedonhallinnan välineet, jotka soveltuvat tässä tutkimuksessa keskeisenä olevaan palveluliiketoimintaan. Edelleen, Hellmanin työssä keskeinen aihepiiri ovat muutosvoimat (muun muassa Hellman 2003, 32–36), jotka ovat osaltaan myös tämän tutkimuksen motivaationa.

Reinartz ym. (2004) ovat todenneet, että noin 70 % CRM-järjestelmistä ei ole kannattavia investointeja. Modernimpien järjestelmien aikakaudella luvut todennäköisesti ovat parempia, sillä järjestelmät ovat halvempia ja kehittyneempiä. Samalla merkittävä ongelma on ollut, että hankintoja tehdessään yritykset keskittyvät järjestelmien hankintaan eivätkä suunnittele kokonaisuutta eli prosesseja (emt., 293). Kirjallisuudessa onkin tunnistettu neljä osa-aluetta, joiden avulla asiakkuudenhallinta toimii: olemassa olevien asiakkuuksien kehittäminen ja hallinta luovat pohjan markkinoinnille, suhteet kehittyvät selvien vaiheiden kautta ja ovat harvoin riippuvaisia toisistaan, yritysten tulee tunnustaa vaiheiden vaikutus prosessiin, ja asiakkuuksien arvo ei jakaannu tasaisesti yrityksen sisällä (emt., 294).

Edelleen, asiakkuudenhallinnan kannalta olennaisia tehtäviä ovat asiakkaiden tunnistaminen, asiakashankinta, retentio, asiakassuhteen parantaminen ja asiakkaiden voittaminen takaisin (Reinartz ym. 2004; Wang & Feng 2012). On selvää, että jokainen näistä on tehtävissä järjestelmän avulla, mutta ilman asianmukaista prosessia ne eivät voi toimia. Samalla Wang ja Feng (emt., 125) ovat todistaneet, että teknologialla ei ole ollut vaikutusta asiakkuudenhallintakyvykkyyteen, mutta sen sijaan kulttuurisilla ja organisaationaalisilla tekijöillä on ollut suuri vaikutus. He myös kiinnittävät huomiota siihen, että juuri henkilöstön asiakassuuntautuneisuudella oli suuri merkitys asiakkuudenhallinnalle. Tuloksia voi pitää suuntaa antavina, sillä tutkimus suoritettiin kyselytutkimuksena, jossa valideja vastauksia oli vain 162 (emt., 120–121).

Yhtäältä on olemassa paljon tietoa asiakkuuksien hallinnasta ja asiakashankinnasta, mutta toisaalta tieto on hajanaista hyödyntämisen kannalta. Tavoitteena onkin muodostaa synteesiä, jonka kautta uuden tiedon tuottaminen on mielekästä yhdistämällä erilaisia lähtökohtia, jotka hyödyttävät kohdeyritystä. Tämän tutkimuksen tapauksessa huolellinen yrityksen toiminnan analysointi avaa mahdollisuuksia soveltaa edellä mainittuja hajanaisia asiakkuudenhallinnan fragmentteja.

2.2 Palvelut tuotteina

Susinno on ollut vaikea yritys lähestyä tutkijana. Yhtäältä on ollut helppo ymmärtää yrityksen perusajatukset, mutta toisaalta vaikea jäsentää, miksi asiakas yrityksen palveluita tarvitsee. Tästä syystä siitä tulikin kiehtova tutkimuskohde.

Palveluita kuvaa tyypillisesti se, että ne eivät ole käsin kosketeltavia, ja ne ovat keskenään erilaisia jopa sisäisesti. Toisaalta niitä kulutetaan samalla kun tuotetaan, mutta niitä ei voi yleensä tallettaa tai myydä edelleen. (Zeithaml ym. 2009, 20–22.) Tästä näkökulmasta niiden ostaminen on yleensä myös haasteellista, sillä ostajan on vaikea arvioida tai ennakoida konkreettista hyötyä tai vaikuttavuutta hankituista palveluista. Tästä syystä erityinen huomio tulee kiinnittää asiakkaaseen ja hänen tarpeisiinsa. Erityinen haaste onkin, että asiakkaan odotukset palvelusta ja havaittu (engl. perceived) palvelu eivät kohtaa toisiaan, jolloin pettymysten kautta asiakas ei halua jatkaa palveluiden ostamista. Samalla voi olla, että asiakas ostaa jo lähtökohtaisesti palvelunsa toisaalta, jos toisen palvelun kuvaus vastaa paremmin odotuksia. (emt. 65–68.)

Toinen tämän tutkimuksen kannalta tärkeä haaste palveluiden määrittämisessä on selventää eroa suunniteltujen palveluiden ja palveluntarjoajan omien oletusten asiakkaan tarpeiden välillä. Tätä Zeithalm ym. (2009, 247) kutsuvat palvelumuotoilun ja standardien kuiluksi. Merkittävänä tästä tekee se, että vaikka tuote eli palvelu suunnitellaan asiakkaan edustajan kanssa, on tämän edustajan näkemys vain yksi näkökulma todelliseen tarpeeseen. Jotta palvelut kohtaisivat tarpeen eli ylittäisivät mainitun kuilun, asiakasta pitäisi analysoida moniulotteisemmin, prototypoida ja testata ennen toteutusta, mutta jokaista

yksittäistä asiakasta varten tämä on vaativaa Susinnon kaltaisille pienille yrityksille. (emt. 258–268.)

On merkittävää, että myytäessä palveluita tulee asiakassuhdetta miettiä kriittisesti. Susinnon pyrkiessä uudistamaan esimerkiksi asiakasyrityksen innovaatioprosesseja on huomionarvoista, että myytävä tuote ei välttämättä ole parhaimmillaan, jos se tuotteistetaan projektina. Projektin luonteena on alkaa ja päättyä, kun taas prosessi on jatkuva. Samalla kun tuote toteutetaan hankkeena, on suunnitelmaa tehtäessä vaikea ennakoida mitä prosessin läpivienti tulee vaatimaan. Ilmeinen vastaus onkin, että prosessia myytäessä tulisi myydä palvelua tai osallisuutta prosessiin. Toisaalta projektiin ei kannata myydä prosessiosaamista. Näin ollen onkin että useimmat yritykset voisivat hyötyä innovaatioprosessista ja sen ylläpidosta ulkopuolisen toteuttamana jatkuvana tilauksena, toisin sanoen palveluna (vrt. Netflix), kuin kertaostoon perustuvana projektina. Samalla oletettavasti asiakkaan kynnys sitoutua jatkuvaan tilaukseen (x euroa kuukaudessa) on pienempi kuin sitoutua suureen projektikuluun (12x euroa kerralla). Suurta eroa asiakkaalle sitoumuksessa tällaisissa projekteissa ei ole, mutta mikä antaa mahdollisuuden jäsentää kuluja suhteessa tehtyyn työhön. Kyse on eroista kulutustottumuksissa, ja tällä hetkellä ei ole olemassa tietoa, kuinka yritykset yleisesti haluavat toimia, joten tarjonnassa tulee huomioida erilaiset mahdollisuudet.

Zeithaml ym. (2009, 313) esittävät lähestymistavaksi fyysisen todistusaineiston tuottamista. Tällainen voi olla raportti tai muu merkki, jonka projekti jättää jälkeensä. Oma esimerkkini Susinnon palveluiden tuotteistamisesta oli asiakaspalvelun prosessien kehittäminen asiakkaan kanssa, jossa Susinno tarjoaisi verkostojensa avulla myös opasteiden luomisen ja kiinnittämisen. Tavoitteena olisi vapauttaa asiakas toteutusvastuusta. Tällainen konkretisoitu palvelumuotoilu helpottaa asiakkaan odotusten tavoittamista (emt. 315–318). Tällaisessa mallissa on kuitenkin yhtäläillä ongelma, eli joko asiakkaalle tarjotaan liian abstrakteja kokonaisuuksia tai tarjonta on liian konkreettista ja yksityiskohtaista.

Samalla on kuitenkin havaittava, että yrityksen verkostojen (networks) ja yhteistyökumppanien (collaborations) välinen ero on kuitenkin relevantti pohdinnan aihe. Siinä missä omassa terminologiassani korostan usein verkostojen roolia, käyttävät Susinnon osakkaat useimmiten termiä yhteistyökumppanit.

Egan (2011, 208–211) on kuvaillut termien eroja hyödyllisesti ja osuvasti. Verkoston jäsenillä on jokin selkeä yhteinen tavoite, kun taas yhteistyökumppaneilla on epäselvät rajat ja tavoitteet. Toisaalta jälkimmäiseen saattaa kuulua myös osaomistusta tai liittoutumista. Enemmän aiheesta ja Susinnon osakkaiden näkemyksistä luvussa 4.5.

Asiakkaan ja myyjän välille syntyvän vuorovaikutuksen tulee olla merkityksellistä, jotta kaupat syntyvät. Tätä suhdemarkkinointia on myös esitetty palvelumarkkinoinnin jälkeen seuraavaksi markkinoinnin strategiaksi (mm. Egan 2011, 18), mutta olennaista on huomion kiinnittäminen palvelun tai tuotteen sijaan asiakkaaseen (emt., 20). Suhteella tulee kuitenkin olla kaksi olennaista ominaisuutta: sen tulee olla molempien osapuolten tunnustama ja näiden tulee tunnistaa suhteelle jokin erityinen status (emt., 49). Pyrkimyksellä pitkäaikaisiin suhteisiin (ja retentiolla) pyritään tulojen kasvuun, kulujen ja riskien minimointiin sekä parantuneeseen taloudelliseen tuottavuuteen (emt., 90).

Kyse on markkinoinnin näkökulmasta myös siitä, että luodaan pitkäaikaisia suhteita, eikä vain ihastumisia. Samalla kannattavuuden näkökulmasta retentiolla on merkittävä rooli, sillä muun muassa markkinointiponnisteluiden laatua voidaan muuttaa, jos jollain toiminnan alueella on säännöllistä tuloa. Uusien asiakkaiden hankinta on kalliimpaa kuin vanhojen ylläpitäminen, ja pitkäaikaisien suhteiden myötä saattaa löytyä uusia asiakkaita ja uusia yhteisiä tapoja toimia. (Godson 2009, 72–78.)

Grönroos ja Ravald (2011) taas on analysoinut asiakkaan roolia arvon yhdessä luomiselle (co-creation of value). Tämän työn kannalta huomion arvoista on, että arvoa syntyy sekä yhdessä luomisen prosessissa, mutta myös kun palvelua käytetään. Toisin sanoen, tuotanto ja kulutus tapahtuvat yhtä aikaa interaktiossa. (emt, 9-10.) Kun palvelutuotanto ja -kulutus toimivat, on siitä molemmille osapuolille hyötyä. Markkinoinnin kannalta tavoitteena onkin vakuuttaa ostaja näistä hyödyistä. (emt., 13.) Jotta palvelun tarjoaja eli myyjä voisi luvata asiakkaalle edellä mainittuja hyötyjä, on hyöty määriteltävä yhdessä asiakkaan kanssa (emt., 14).

Markkinoitaessa palvelua tuotteena suhdemarkkinoinnin näkökulmasta Grönroos (2004, 102–103) on tunnistanut kolme olennaista prosessia: viestintä, interaktio sekä arvo (tai lisäarvo). Jotta suhdemarkkinointi olisi onnistunut, tu-

lee viestinnän tukea suhteen syntyä, ylläpitämistä ja parantamista, ja viestinnän tulee olla johdonmukaista (emt., 102, 109–110). Toisaalta interaktio tai kanssakäyminen asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä sisältävät paljon suunnittelematonta viestintää. Tätä varten suhdetta tulee Grönroosin mukaan analysoida sekä toimintoina, episodeina (ts. jaksoina, jotka muodostuvat joukosta toimintoja), prosesseina tai sekvensseinä sekä suhdetta itseään joukkona sekvenssejä (emt., 104). Lopulta, mikäli yritys ei ymmärrä tai hallitse asiakkaan arvomaailmaa tai arvonluontiprosesseja, ei palveluntuottaja voi tyydyttää hyväksyttävästi asiakkaan tarpeita (emt., 103).

Raciti ja Dagger (2010, 108) huomioivat ansiokkaasti, että yrityksen kirjallinen viestintä vaikuttaa positiivisesti siihen, miten asiakas palveluun suhtautuu ja millaisena suhde mielletään. Kirjallinen viestintä tutkimuksen mukaan lähensi suhdetta. Toisaalta, esteettiset piirteet vaikuttivat suuresti viestin vaikuttavuuteen. Samalla kun kyse on materiaalin luettavuuden helppoudesta tai oikeakielisyydestä, on kyse myös puhtaasti miellyttävyydestä, johon voi vaikuttaa fonttivalinnoilla tai painotuksilla.

2.3 Diskurssit ja positiointi

Tutkimusta suunnitellessani päädyin siihen, että tutkimuksen keskeisin menetelmä on teemahaastattelu, sellaisena kuin Hirsjärvi ja Hurme (2010, 11, 43–47) sen kuvaavat. Jo alussa nousi esiin, että kovin strukturoituja haastatteluja ei tarvita, sillä tutkimuksen kohteena olevan yrityksen henkilöstö on korkeasti koulutettua ja kaikilla heillä on laajasti kokemusta ja teoreettista tietämystä laadullisista tutkimusmenetelmistä.

Haastatteluiden lisäksi osallistuin muutamiin yhteisiin tilaisuuksiin, kuten strategian kehittämispäivään, jonka aikana pyrin tekemään huomioita tavoista, joilla läsnä ollut ryhmä asioista puhui.

Haastattelujen avulla kerättävää aineistoa analysoin erityisesti diskurssianaalysin keinoin. Osin tätä tukee aikaisempi kokemukseni media- ja kulttuurintutkimuksesta. Työn teoreettinen tausta pohjautuu muun muassa John Fiskin (1992) ja Mikko Lehtosen (2004) merkitysten muodostumisen perusteoksille. Näiden pohjalta sekä ajankohtaisemman merkitysten tutkimuksen avulla tämä

tutkimus kartoittaa myös niitä merkityksiä ja metaforia, joita tutkimuksen kohteena olevan yrityksen osakkaat käyttävät tulkitessaan todellisuuttaan ja arkeaan. Jo esittäytyessäni osalle osakkaista kuvasi eräs heistä yritystä metaforalla ”salarakas”, joka avasi tilaa monille tulkinnoille ja analyysille.

Diskurssi on lyhyesti määriteltynä erityinen tapa puhua asioista tai kuvata todellisuutta (Lehtonen 2004, 31; Pietikäinen & Mäntynen 2009, 22–24). Tietyt merkitykset koetaan tiettyinä hetkinä oikeina ja toiset väärinä. Vaikka sama diskurssi jossakin tilanteessa tai kontekstissa on selvä, irrotettuna kontekstistaan diskurssi menettää merkityksensä. Samalla kun sanalla diskurssi tarkoitetaan vuorovaikutusprosessia, jossa synnytetään merkityksiä, niin toisaalta kyse on yhtälailla kyseisen prosessin tuloksesta. Diskursseilla on sekä julkinen että yksityinen puolensa. (Lehtonen 2004, 68–69.) Susinnon tapauksessa yrityksen sisäiset tavat puhua asioista, tekemisestä ja yrityksestä ovat kehittyneet ja vakiintuneet hyvin paljon yksityisten diskurssien puolelle, joten osana niiden analysointia pyrin avaamaan myös sitä, miten ne eroavat julkisista tavoista puhua. Mutta samalla yrityksen sisällä käytävää keskustelua ei voi irrottaa muista merkitystä rakentavista prosesseista, joten tulkittaessa näitä puhuntoja tulkitaan samalla laajempaa kontekstia ja kulttuuria.

Diskurssit ovat muuttuva resurssi, joita tulkittaessa tarkastellaan, miten tilanteita ja tapahtumia merkityksellistetään. Olennaista diskurssianalyttisen tutkimuksen kannalta on, millaiset merkitykset hallitsevat, mitkä ovat vähemmistöissä ja mitkä ovat puuttuvia. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 13.)

Eskola ja Suoranta (1998, 17–18) valottavat laadullisen tutkimuksen narratiivista luonnetta, joka myös tarkoittaa, että sekä tutkimustyö että tulokset ovat jäsennettävissä luonnollisen tarinankertomisen tavoin. Osaltaan tätä ajatusta tukee myös aineiston hajanaisuus, sen kuvaaminen täydellisesti on mahdollonta. Tämä ei kuitenkaan sulje pois vaatimusta loogisesta päättelyketjusta ja siitä, että tieteellisen tutkimuksen edellytyksenä on, että muu tiedeyhteisö pysyy tarvittaessa toisintamaan tutkimuksen merkityksellisiltä osilta.

Toinen olennainen vaatimus on, että analysoitava aineisto kuvataan kontekstissaan, sillä irrallisena viitekehyksistään tutkimus herättää enemmän kysymyksiä kuin vastauksia. Samalla kontekstille on ominaista luonne, että merkityksiä tuotetaan myös viestiä vastaanotettaessa. Tällöin myös vastaanottajalla

on merkittävä rooli viestin muodostumisessa. (Lehtonen 2004, 167–169.) Tutkijalle konteksti (lat. *con text*, tekstin kanssa) onkin usein olennaisempi kuin itse teksti itsessään (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 30). Aiemmin mainitussa esimerkissä ”salarakas” sisältää viittauksia julkiseen keskusteluun muutaman vuoden takaa, mutta samalla termin käyttäjä tiedostaa, että yritystoiminnan kentällä yleensä koetaan sitoutumisen tärkeys.

Diskurssianalyysi perustuu ajatukseen, että kieli on sosiaalista toimintaa ja siis silloin kun diskursseja tutkitaan, tutkitaan myös kulttuuria ja suhteita toimijoiden välillä. Kieli tai kielioppi itsessään eivät ole kiinnostavia, vaan ne vaihtelut, joita kielen käytössä esiintyy. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 13.) Jokaisella kielenkäyttäjällä on omat tapansa käyttää kieltä, ja merkityksellistä kielestä tulee sosiaalisessa toiminnassa. Tämä toiminta on kuitenkin moniulotteista, sillä menestyksekkäs viestintä edellyttää kykyä käyttää resursseja kieliopin tai sanaston tasolla, diskurssien tasolla ja sosiaalisten merkitysjärjestelmien, kuten representaatioiden ja identiteetin tasolla. Jokainen valinta määrittää, millainen kielen käyttäjä nähdään. Juuri näiden valintojen tulkinta selventää ymmärrystä siitä, millainen jokin ilmiö on. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 15–16; 41.)

Positioni tutkimuskohteeseen on myös siten laadullinen, että tiedostan tutkijan aina olevan interaktiossa tai vaikuttavan tutkimuskohteeseen (vrt. interview-sanan etymologia Hirsjärvi & Hurme 2010, 41). Kun tavoitteena on kehittää yrityksen eli tutkimuskohteen toimintaa, on tietenkin hankala erottaa tutkimuksen aikana syntyvää tuotosta ja tutkimusta itsessään toisistaan. Samalla on kuitenkin myös selvää, että tavoitteena ei ole ohjata yritystä haluamaani suuntaan, vaan selvittää, mitä piilotettuja mahdollisuuksia on olemassa. Kuten Mikko Lehtonen (2005, 185–186) on tiivistänyt, syntyvät merkitykset prosesseina, joissa tekstit, kontekstit ja lukija neuvottelussa synnyttävät yhä uudelleen sekä merkityksiä että identiteettejä. Tutkijana yritän päästä riittävän lähelle niitä puhuntoja, jotta ymmärrän riittävän hyvin myös kontekstin ja kulttuurin, joissa Susinnon osakkaat toimivat, jotta merkitykset välittyvät mahdollisimman relevantteina. Samalla kuitenkin on merkityksellistä huomioda, että haastattelijana tuon keskusteluun myös oman identiteettini ja siis taustani (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2010, 49). Jokista ja Juhilaa seuratakseni, tämä tutkimus on yksi puheenvuoro puheenvuorojen keskustelussa. Tavoitteena ei ole selittää diskursseja, vaan käydä keskustelua. (Jokinen & Juhila 1999, 85.)

Käytännön tutkimustyössä laadullinen ja määrällinen tutkimus ovat enemmänkin jatkumon eri päissä kuin vastakkain. Ainoastaan perustutkimuksessa voidaan selvästi sanoa tutkimuksen olevan vain toista, mutta käytännössä melkein kaikki tieteellinen tutkimus hyödyntää näkemyksiä molemmista menetelmäjoukoista. Pitkäranta (2014) kuvaa määrällistä tutkimusta *suoraviivaisena vaihe vaiheelta toistuvana systemaattisena työnä* kun taas laadullista tutkimusta hän kuvaa enemmän johtoajatuksesta lähtevää kehittyvää ajatusta, jonka *tehtävä on lisätä ymmärrystä, mahdollistaa erilaisia tulkintoja, antaa asioille merkityksiä ja tuottaa asioista mallinnuksia*. (Pitkäranta 2014, 13.)

Diskurssianalyysin ja määrällisen tutkimuksen kohdatessa syntyvä jännite tai mahdollinen konflikti osakkaiden mielikuvien ja toteutuneiden asiakkuuksien välillä on hedelmällinen pohja tutkimukselle. Samalla tältä hedelmälliseltä pohjalta on helppo suunnata huomiota siihen, miten yrityksen tapoihin ja kyvykkyyksiin sopivia prosesseja ja välineitä tulisi kehittää ja käyttää. Kuitenkin olennaisin kysymys yritykselle lienee, mitä yrityksen osakkailta on jäänyt huomaamatta arkisessa työssään.

2.4 Identiteetti

Tässä tutkimuksessa identiteetin käsitteellä on keskeinen rooli. Identiteetti yleensä ymmärretään sosiaalisena konstruktiona, jossa yksilö rakentaa käsitystä itsestään suhteessa muihin. Identiteetit muodostuvat kielen käytössä. Koska kieli on moninainen ja muuntuva, ovat myös identiteetit muuttuvia. Toisaalta identiteetitkin ovat kontekstuaalisia, joten niistäkin on monenlaisia versioita jokaisella hetkellä. Identiteettejä rakennetaan, muutetaan ja haastetaan diskurssien avulla. Subjektiivinen kokemus identiteetistä muodostuu sosiaalisessa toiminnassa, joten diskursseja käytetään sekä vahvistamaan että murentamaan sekä omaa että muiden käsitystä itsestä. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 63–64.)

Kulttuurin käsitteellä on olennainen merkityksensä, kun keskustellaan identiteeteistä. Kulttuuri on jonkin ihmisryhmän omaksuma tapa elää ja hahmottaa kokemuksia. Samalla kulttuuri tuottaa tulkintamalleja erilaisille tavoille keskustella ja ymmärtää merkityksiä. (Alasuutari 2011, 56–58.) Täten on selvää, että merkityksellisiä identiteettejä tutkittaessa on tunnistettava myös ne kulttuurit,

jossa identiteettiä rakennetaan. Kuten Alasuutari (emt. 59–60) kirjoittaa, ovat kaikki merkitykset sosiaalisia konstruktioita, joten identiteetit rakennetaan kulttuurissa merkitysjärjestelmien avulla. Toisin sanoen, vain yhteisen kielen, kulttuurin ja kontekstien avulla syntyvät riittävät rakenteet, joiden pohjalta voimme ymmärtää itseämme ja toisiamme.

Yritysidentiteetille ei ole yhtä yhtenäistä määritelmää, vaan kyseessä on erilaisten tutkimusalueiden ja -perinteiden eri tavoin käyttämä termi (Balmer 2001, 248–249). Yhteistä eri yritysidentiteetin keskeisille määrittäjille ovat muun muassa strategia, kulttuuri ja visio. Yrityksen identiteetti on kuitenkin perusteiltaan eri asia kuin yrityksen brändi, imago tai yrityskuva. (Balmer & Gray 2003, 981.) Yritysidentiteetin erottaa esimerkiksi visuaalisesta identiteetistä se, että yritysidentiteetti koskettaa kaikkia osallisia tai sidosryhmiä, kun taas brändit, julkinen kuva ja imago keskittyvät ulkoisiin sidosryhmiin (Balmer & Gray 1998, 696–697).

Yritykset eivät hallitse imagoaan, sillä se muodostuu interaktiossa ulkoisten toimijoiden kanssa. Imago on siis näiden ulkopuolisten tahojen ymmärrys yrityksestä. Identiteetti taas on yritykselle mahdollisuus projisoida itselle mielekästä ja hyödyllistä kuvaa itsestään. (Alessandri 2008, 57.)

Toisaalla Balmer (2007, 881) tekee eron organisaation identiteetin ja yritysidentiteetin välille. Jälkimmäinen on enemmän johdon puhuntojen välinen, kun taas ensimmäinen tutkijoiden puhuntojen kohteena. Yrityksen identiteetti on myös ulospäin suuntautunut, kun organisaation identiteetti keskittyy henkilöstön ja sisäisiin puhuntoihin.

Balmer (2007, 881) myös huomioi, että yrityksen tullessa strategiseen käännekohtaan, kuten muutokseen yritysympäristössä, identiteetin pohdinta ja hallinta nousevat merkittäviksi. Vanhaan strategiaan perustuva käsitys omasta identiteetistä ei enää olekaan pätevä tai aiheuttaa ristiriitoja. Edelleen, Balmer nostaa esiin paralleeleja yritysidentiteettien sekä etnisyyden ja kansallisuuden välille. Samalla kun yrityksellä on ulospäin suuntautunut symbolinen tapa esittäytyä (vrt. lippu), on sillä myös oma käsitys itsestä ja yrityskulttuurista (vrt. suomalaisuus). (emt. 884.)

Modernissa identiteetin tutkimuksessa yleensä ajatellaan, että identiteetti syntyy erojen ja samaistumisien kautta (Hall 1999, 39, 47; Balmer 2007, 888), joten puhuttaessa yritysidentiteetistä ongelma voidaan tiivistää kysymykseen, kuka yritysidentiteetin määrittää. Yrityksen toimivan johdon rooli on kiistan, mutta toisaalta kaikki toimijat omalla toiminnallaan määrittävät millainen yritys on kommunikoidessaan yrityksen ulkopuolisen maailman kanssa. Yritysidentiteetti on jatkuvassa muutoksessa, sillä kaikki sitä määrittävät toimijat ja toimintaympäristö muuttuvat koko ajan (Balmer 2007, 886). Identiteetti tuotetaan merkitysten avulla, jotka syntyvät keskustelussa, joita käyvät sekä yrityksen toimijat keskenään että yritys muiden viiteryhmien kanssa. Riippuen kontekstista identiteetin kuvaukset muodostuvat yhä uudelleen sekä niitä tuottaessa kuin myös vastaanottaessa. (Hall 1999, 54–55; Lehtonen 2004, 166–167.) Tässä yhteydessä on myös hyvä huomata, että viiteryhmällä tarkoitan tiettyjä henkilöitä, jotka liittyvät jotenkin yritykseen tai yksilöön. Konteksti taas on sosiaalinen konstruktio, joiden avulla tekstien ja viestien merkityksiä aktivoidaan (Lehtonen 2004, 160).

Balmer (2007, 885–893) on tunnistanut identiteettien puhunnoissa viisi erilaista identiteettipuhuntaa: yritysidentiteetti, yrityksen identifiointi (symboliikka, erityisesti visuaalinen identiteetti), viiteryhmien samaistuminen yritykseen (mikä on suhteeni yritykseen), viiteryhmien samaistuminen yrityksen ja yrityskulttuurin kanssa (tutkijan fokus yrityskulttuurissa) ja näkemys identiteetistä.

Yritysidentiteetin piirteinä ovat tunnistettavissa muun muassa kulttuuri, strategia, rakenne, viestintä sekä suorituskyky (Balmer 2001, 981). Usein näitä prosesseja on vaikea erottaa toisistaan, mutta tässä tutkimuksessa pääosassa ovat kulttuuri sekä viestintä, sillä strategia, rakenne ja suorituskyky ovat asioita, joihin keskittyminen tekisi työstä liian laajan.

Viiteryhmiä yrityksillä on monia, ja Balmer (2007, 888) nimeää niistä muun muassa toiset yritykset, asiakkaat, osakkeenomistajat sekä hallitukset. Yrityksille on kuitenkin elintärkeää muodostaa ja säilyttää yhtenäinen kuva identiteetistä eri viiteryhmien kesken. Viiteryhmät ja henkilöstö kohtaavat toisiaan tai ovat päällekkäisiä, jolloin ristiriitainen viestintä on riski. Näin ollen myös sisäinen viestintä tulee olla samassa linjassa kuin ulkoinen ja asiakaskommunikatio (Balmer & Gray 1998, 699.)

Näkemykset yrityksen identiteetistä Balmer (2007, 893) jakaa kolmeen ryhmään: näkemys yritysidentiteetistä (eli näkemys siitä, miten toiset yrityksen näkevät), näkemys yrityksen identifioinnista (eli mikä on näkemyksemme jonkin tietyn ryhmän näkemyksestä meistä) sekä näkemys kulttuurisesta identifioinnista (eli miten miellämme muiden kokevan oman yrityskulttuurimme).

Identiteetin muodostumisen olennainen piirre on sen viestinnällisyys. Yksi tavoista käyttää yritysidentiteettiä terminä on puhua visuaalisesta identiteetistä, yrityskuvasta, imagosta tai ulkoasusta. Tällöin kyse on kuitenkin vain visuaalisesta representaatiosta, joka ei välttämättä vastaa yrityksen tai asiakkaan käsitystä identiteetistä. Identiteetti on enemmän kuin pelkkä visuaalinen representaationsa. Asiakkaiden tavoittamiseksi identiteetin pitää sisältää myös elementtejä, joiden avulla viiteryhmät voivat muodostaa mielekkään mielikuvan yrityksestä. (Balmer 2001, 267.)

Toinen viestinnällisyyteen liittyvä seikka on, että identiteetin muodostuminen vaatii jossain määrin yhteisen kulttuurin, kontekstin ja kielen. Ilman yhteistä kontekstia ja kieltä sidosryhmät eivät pysty muodostamaan näkemystään yrityksen toiminnasta ja identiteetistä. Vasta puhuntojen kautta voimme määrittellä millainen yritys on. Samalla tämä merkitys jalostuu laajemmassa kulttuurisessa kontekstissa, eli tyypillisesti ei riitä, että ilmiötä kuvataan sanalla, vaan kaikkien viestijöiden tulee ymmärtää viestinnän perusteet jotakuinkin samoin. Jos yritysidentiteettiä määrittää irrelevantti tai väärä sidosryhmä, jolla ei ole samanlaista kokemusta (toimiala, koulutus, kieli, jne.), muodostuu identiteetistä epäselvä. Merkitykset eivät ole kiinteitä tai muuttumattomia, ja merkitysten tuotanto on jatkuva prosessi (Lehtonen 2004, 168). Tämä prosessuaalinen luonne vaikuttaa myös identiteetteihin ja konteksteihin ja määrittää niitä koko ajan uudelleen (emt., 186).

Oleennaista on myös todeta, että samalla kun identiteetin luominen visuaalisessa mielessä on usein aktiivista toimintaa, on yritysidentiteetin muodostumisessa yhtäläillä passiivinen komponenttinsa, eli yrityksen toimijoiden ja viiteryhmien väliset dynaamiset dialogit, jotka eivät ole yhtä näkyviä ja huomattavia. Balmer (2001 ja 2007, 888) onkin kirjoittanut, että yritysidentiteettiä kuvaavat toiminnan monimutkaisuus, eli monimuotoisuus ja moniulotteisuus, sekä muuntuvuus ja epäyhtenäisyys. Eli lopulta on väistämättä selvää, että toi-

veemme identiteetistämme ei täysin kohtaa todellisuutta, joten yritysidentiteetin rakentamisessa on kyse aina jonkinlaisen pilvilinnan rakentamisesta. Balmer (2007, 898) luettelee erilaisia identiteettityyppejä, joista esimerkiksi haluttu identiteetti (Desired Identity), ideaalit identiteetit (Ideal Identities) ja sovittu identiteetti (Covenanted Identity) kuvaavat hyvin niitä ristiriitoja, joita syntyy, kun yritetään sovittaa haaveita ja todellisuutta.

Tutkijana haluankin tässä tutkimuksessa yrittää tunnistaa niitä epäkohtia tai epäjatkuvuuskohtia, joissa Susinnon puhunnat tavoitellusta yritysidentiteetistä ja havainnot toteutuneesta eivät kohtaa toisiaan, kun kohteena ovat yrityksen asiakkaat ja asiakkuudet. Toisaalta identiteetillä on merkitystä silloin kun yritetään selvittää, missä ovat yrityksen epämukavuusalueet eli mihin oman osamisen ei uskota riittävän.

Balmer (2001, 260) tunnistaa yrityksen identiteetin ja organisaation identiteetin lisäksi muita läheisiä käsitteitä: brändi, viestintä, maine, sidosryhmäteoria ja strategia. Näiden väliset suhteet eivät ole selkeitä tai kiistattomia, ja niiden vaikutusta toisiinsa on vaikea arvioida. Samoin tässä tutkimuksessa on ajoittain vaikea säilyttää johdonmukaisuutta, sillä kohde ei ole yksiselitteinen tai kiistaton.

Tutkimuskohteen identiteetin ymmärtämiseksi tässä tutkimuksessa haastatettiin aktiivisempia partnereita ja analysoin toteutettuja hankkeita. Identiteettien ja puhuntojen avulla tavoitteena on tunnistaa, kenelle nämä diskurssit sopivat ja kuka niille voisi olla otollinen pohja. Toisin sanoen, missä konteksteissa syntyy hedelmällisiä merkityksiä.

3 SUSINNON VUODET 2012–2015

Tutkimuksen tekemisen kannalta en katsonut mielekkääksi analysoida koko historiallista dataa ja asiakkaita. Sen sijaan vuosilta 2012–2015 oli olemassa jo osittain järjestetty aineisto asiakassuhteista ja asiakaskohtainen laskutus.

Susinnolla tieto asiakkaista ei ole ollut systemaattisesti hallittua. Tiedossa on tehdyt asiakasprojektit sekä niistä saatu laskutus, mutta esimerkiksi vanhemmista hankkeista ollaan muistikuvien varassa, kuka on tehnyt mitään projek-

tia. Palkkatiedoista löytyy toki, mitä on kenellekin maksettu, mutta kokonaisuutta nämä tiedot eivät muodosta. Varhaisempia vuosien 2008–2011 tietoja ei ole edes koostettu, eli niistä olemassa olevat tiedot ovat hajallaan eivätkä välttämättä täysin saatavilla enää. Kohtuullisella vaivalla saatavilla on vain lista yrityksistä, joille hankkeita on toteutettu. Näin ollen tämän työn kannalta tiedonhankinta ja hyödyntäminen olisivat olleet liian suuri projekti ja varsinaisen asiakkuudenhallintajärjestelmän tietojen kerääminen tulee tapahtumaan muissa hankkeissa.

Samalla lähtökohtaisesti oli tiedossa, että käytännössä kaikki toteutetut asiakasprojektit tai hankkeet, olivat jonkun osakkaan hankkimia. Poikkeuksetta hankkeet olivat myös yhden, kahden tai kolmen osakkaan toteuttamia hankkeita, eli varsinaisesti työssä yhteistyötä asiakashankkeissa yrityksen sisällä ei laajamittaisesti ole ollut. Toimitusjohtaja kuvasikin jossain varhaisessa vaiheessa tämän työn tekemistä, että jos hän myy keikan asiakkaalle, niin sen jälkeen hänen pitää vielä myydä se osakkaille. Yrityksen sisällä onkin selvää klikkiytymistä eli osakkaat valitsevat itselle luontaiset kumppanit hankkeisiin.

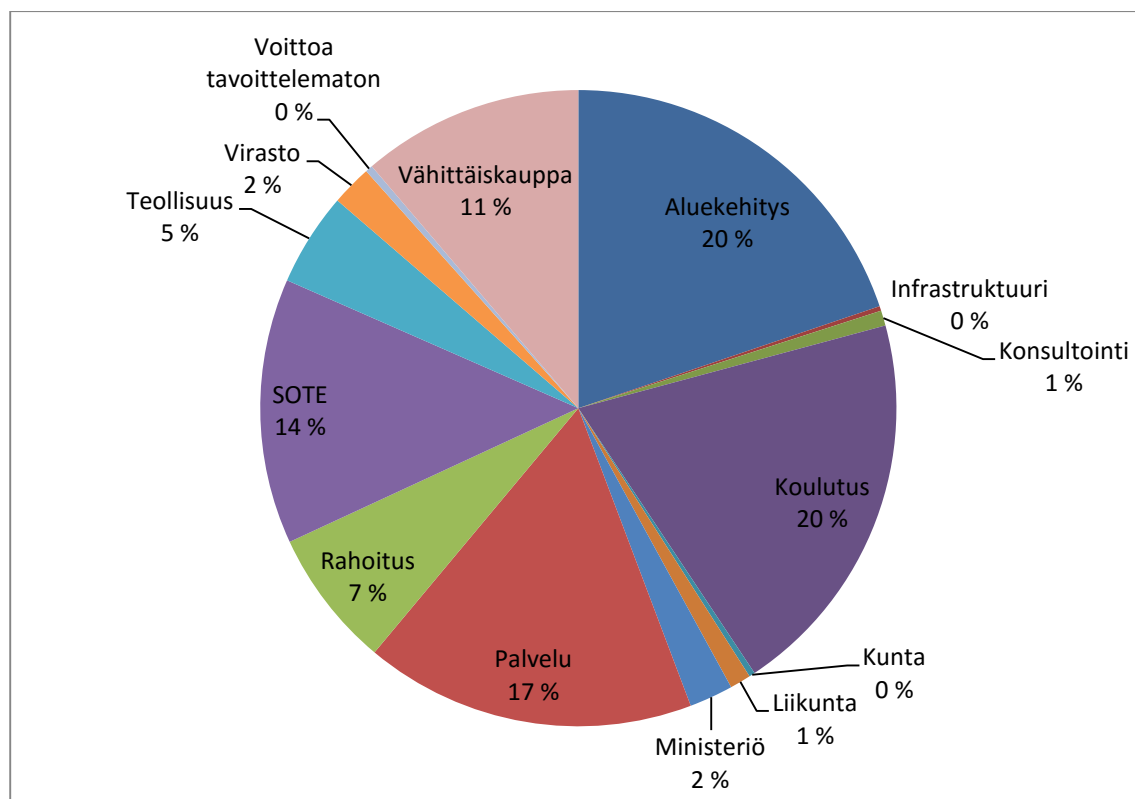
Toimitusjohtajan kanssa keskustellessa usein nousikin esiin, että hän ei tiedä, mitä toimitusjohtajan oikeastaan pitäisi tehdä tällaisessa yrityksessä tai mikä on hänen roolinsa. Yrityksen rutiinien hoitaminen on selviö, mutta epäselvää on ollut muun muassa, kuinka johtaa henkilöstöä ja missä määrin heitä tarvitsee ohjata. Toimitusjohtaja itse on ollut kyseisessä roolissa noin vuoden, eikä tämä ole ollut hänen pääasiallinen tulonlähteensä. (Kallio 2016a.)

Yritys on päijäthämäläinen eli paikallinen toimija, sillä asiakaslaskutuksesta analysoidulla välillä 2012–2015 kolmannes tuli paikallisilta toimijoilta. Yli kolmannes tuloista tuli tahoilta, jotka luokittelin helsinkiläisiksi, mutta käytännössä nämä ovat ministeriöitä, suuryrityksiä ja muita kansallisia tai kansainvälisiä toimijoita, joiden rahoituksen kohdentamista alueellisesti ei voi järkevästi määrittää. Ulkomailta liikevaihdosta tuli noin 3 %, Uudeltamaalta noin 12 % ja loput noin 13 % jakautuivat melko tasan muuhun Suomeen. Kyseisen aikavälin yhteenlaskettu liikevaihto on lähes miljoona euroa.

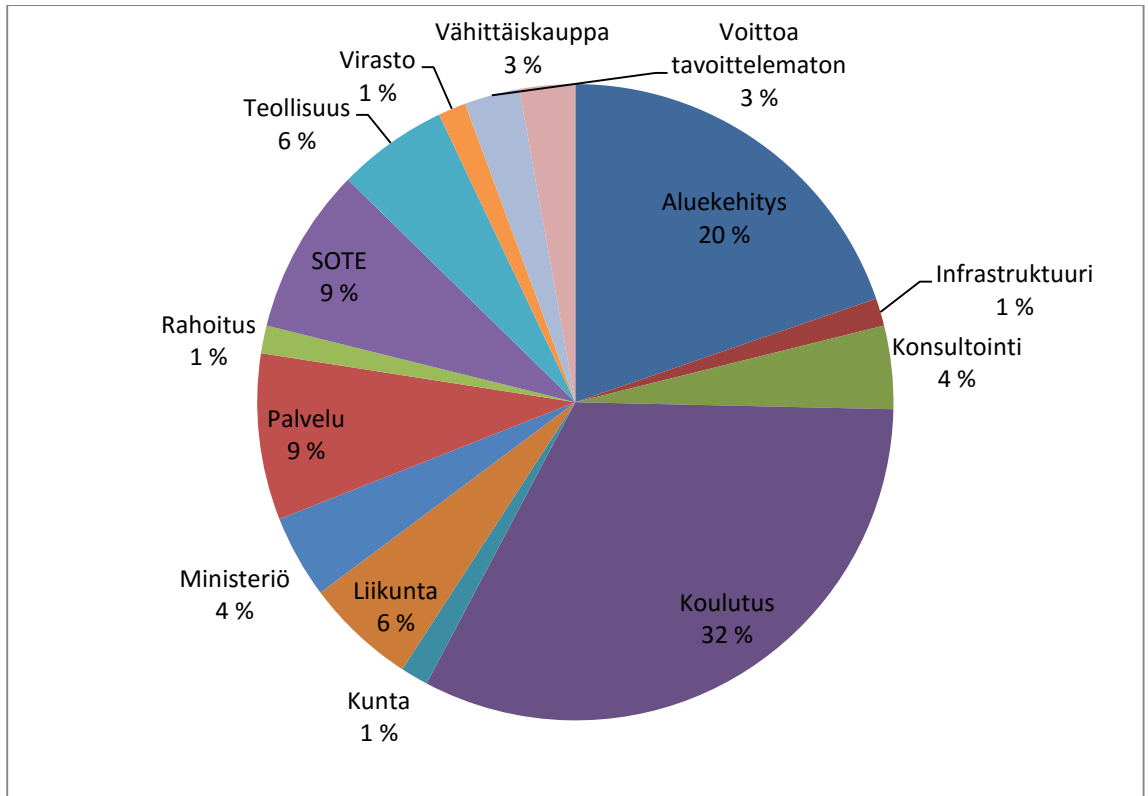
Keskusteluissa nousi esiin, kuinka merkittävä tulonlähde erilaiset tuetut (Tekes, ESR) projektit ovat olleet ja kuinka niitä ei tällä hetkellä tunnu löytyvän (Kallio 2016a). Vuosina 2012–2015 nämä projektit muodostavatkin 40 % yri-

tyksen liikevaihdosta. Silti huoli näistä projekteista on ylimitoitettu siihen nähden, että 60 % tuloista ei ole saanut tukea. Toisin sanoen, 60 % tuloista on muodostunut lähteistä, jollaisia yrityksen voisi kuvitella löytävän jatkossakin, vaikka Sipilän hallitus onkin leikannut ja suunnannut uudelleen mm. Tekes-rahoitusta (Valtioneuvoston Kanslia 2015, 27). Haastatteluissa nousi toisaalta esiin, että mm. Tekesin projektit ovat olleet mielekkäitä, koska yritysten investoinnit ovat olleet pienempiä ja siten niiden valmius lähteä kokeilemaan rohkeammin on ollut matalampi (mm. Kallio 2016a).

Monessa kahvipöytäkeskustelussa huomasi keksiväni useita potentiaalisia asiakasryhmiä, ja aluksi sainkin vastaan vastusta puutteellisesta ”toimialaosaamisesta” (Haastateltava 1). Tämän takia analysoin liikevaihtoa suhteessa toimialoihin niiltä osin kuin oli mahdollista. Oheisiin kuviin on tiivistetty olennaisia huomioita siitä, miten asiakkailta saadut tulot ja asiakkaiden lukumäärä eroavat. Ensimmäisessä kuvassa on jaoteltu asiakkaat toimialan mukaan sekä syntyneen liikevaihdon perusteella. Kuvassa 2 jaottelu on kuten ensimmäisessä, mutta liikevaihdon sijaan tässä on esitetty jakauma vertailun vuoksi asiakkaiden lukumäärän perusteella.



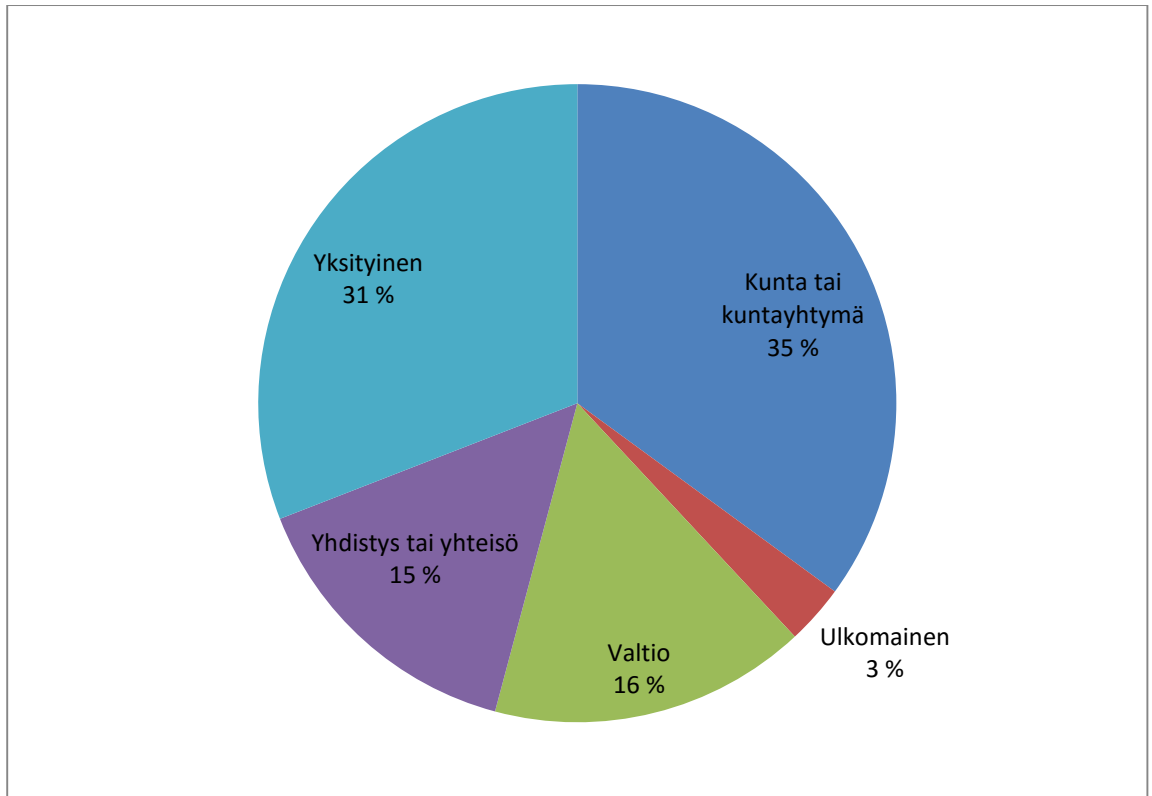
Kuva 1. Susinnon asiakkaat 2012–2015 jaoteltuna toimialan ja liikevaihdon mukaan.



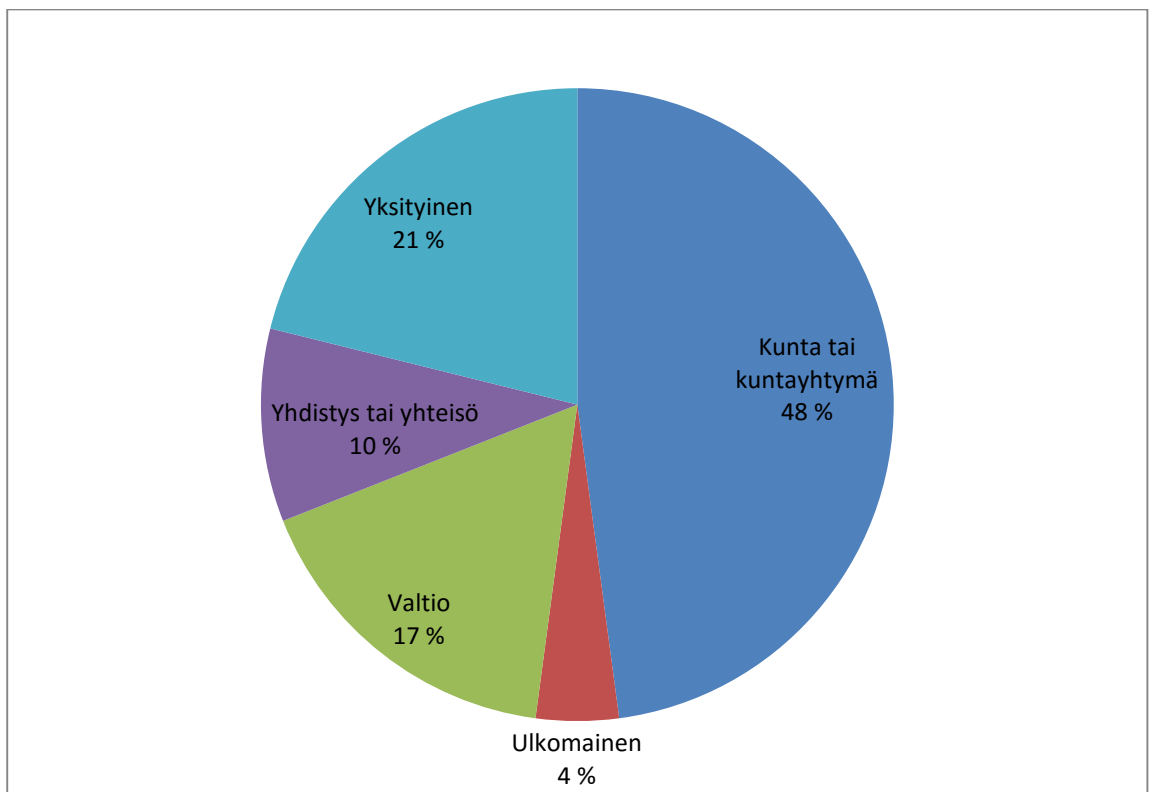
Kuva 2. Susinon asiakkaat 2012–2015 jaoteltuna toimialan ja lukumäärän mukaan.

Näiden tietojen perusteella on pääteltävissä, että koulutuksen sektorilla on enemmän pieniä hankkeita, kun taas palvelu- ja vähittäiskaupan alan projektit ovat olleet selvästi suurempia, mutta niitä on lukumääräisesti vähän.

Kuvissa 3 ja 4 on vertailtu asiakkaiden tuottamaa liikevaihtoa ja näiden lukumäärää suhteessa omistustaustaan. Näistä on havaittavissa, että yksityisessä omistuksessa olevia asiakkaita on suhteellisen vähän verrattuna kunnallisiin toimijoihin. Toisaalta, kunnallisilta toimijoilta saatu liikevaihto suhteessa lukumäärään on ollut pieni, kun taas yksityiset ovat olleet lukumäärään nähden suurempia liikevaihdoltaan.

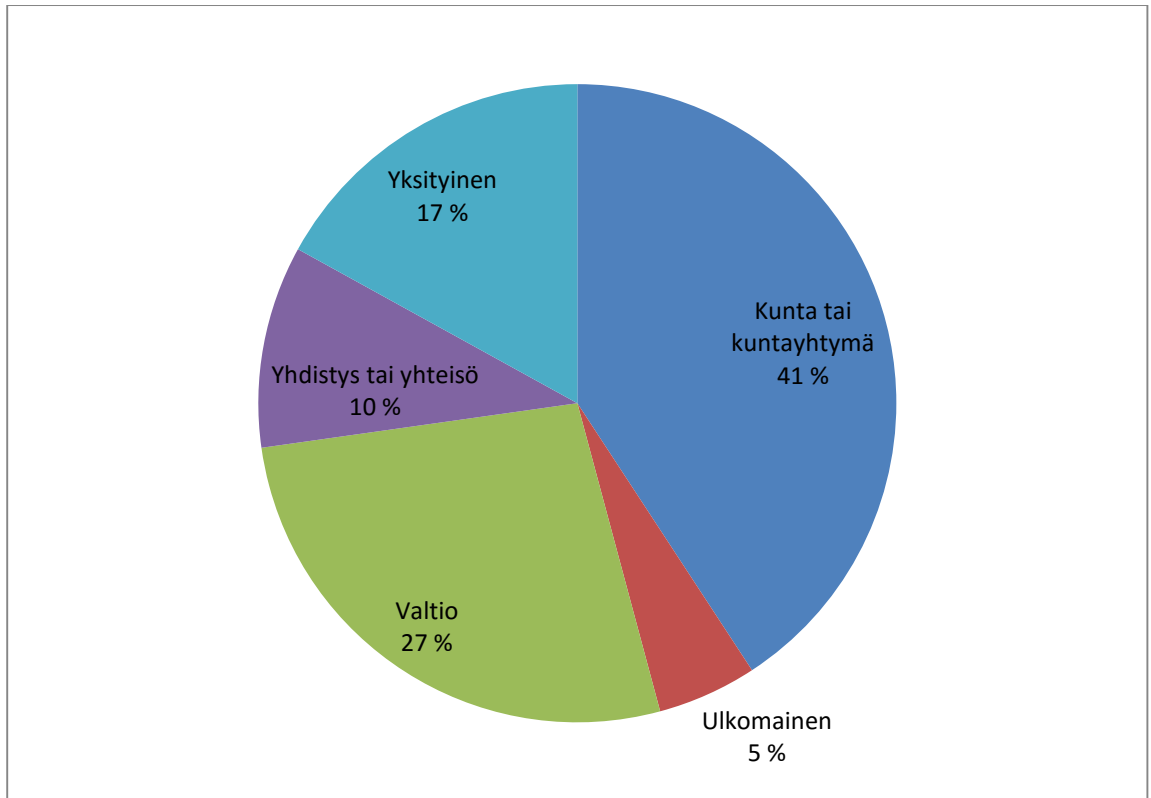


Kuva 3. Susinon asiakkaat 2012–2015 luokiteltuna omistuksen ja syntyneen liikevaihdon mukaan.



Kuva 4. Susinon asiakkaat 2012–2015 jaoteltuna omistuksen ja lukumäärän mukaan.

Kun asiakkaita ryhmitellään omistuspohjan mukaan, niin osuudet ovat lopulta varsin tasapuolisia. Mutta kun liikevaihdosta poistetaan TEKES- ja ESR-rahoitteiset projektit putoaa yksityisyritysten osuus merkittävästi (kuva 5).



Kuva 5. Susinnon liikevaihdon jakautuminen 2012–2015 kun luvuista on poistettu TEKES- ja ESR-rahoitukset.

Samalla kuvasta 5 on havaittavissa, että ilman TEKES- ja ESR-rahoitusta valtiollisten tahojen (mm. ministeriöt ja yliopistot) rooli korostuu.

Tietojen vertailussa huomattavaa on, että keskilaskutus on noin 10 kertaa suurempi kuin laskutuksen mediaani. Toisin sanoen suurin osa liikevaihdosta on tullut verrattain pieneltä osalta asiakkaita. Kuusi suurinta asiakasta ovat vastanneet puolesta liikevaihtoa havaintojaksolla, kun listattuna on kaikkiaan 71 asiakasta. Täten yksittäiset isot kokonaisuudet, kuten vähittäiskauppa, ovat hyvin erikokoisia oheisissa kuvissa 1 ja 2.

Puutteita on havaittavissa erityisesti teollisuuden saralla. Keskusteluissa tämä nousikin esiin, eli jostain syystä teollisuusyritysten kanssa myyntityö ei ollut johtanut tuloksiin. Potentiaali sektorilla tunnistettiin, ja on selvää, että esimerkiksi työstettäessä henkilöstön innovaatiopotentiaalia olisi teollisuudella oletettavasti hyödynnettävää Susinnon osaamisessa. Haastattelussa ja kahvipöytäkeskusteluissa suurimmaksi syyksi nousi kyvyttömyys keskustella oikealla tavalla potentiaalisten asiakkaiden kanssa, jotta molemmat osapuolet näkisivät hyödyt riittävinä. (Haastateltava 4 2016; Haastateltava 5 2016; Haastateltava 1 2016.) Toisin sanoen akateeminen, teoreettinen tai taidetta painottava dis-

kurssi on saattanut olla liian kaukaa haettua teollisuusyrityksille, joissa kaivataan selkeämpiä ja suoraviivaisempia tapoja puhua. Koska en ole haastatellut näiden yritysten edustajia, tämä jää hypoteesiksi, jonka testaamista emme tämän tutkimuksen aikana pysty suorittamaan.

Oppilaitosten osuus erityisesti lukumääräisessä vertailussa on merkittävä (kuva 2). Osittain tätä selittää henkilöstön akateeminen tausta ja diskurssien soveltuminen opetusympäristöön, mutta toisaalta myös yhden hyvin sujuneen projektin seurauksena useat oppilaitokset ostivat jatkoa projektille.

Lopulta on tunnistettavissa kolme selkeätä isoa sektoria, joista ei löydy Susinnon asiakkaita: ICT-sektori, turvallisuusala (puolustusvoimat, poliisi, vartiointiyhtiöt) sekä taidealat. Tietoisesti jaotteluni ei täysin noudata esimerkiksi tilastoviranomaisten luokittelua, sillä tutkimuksen sekä Susinnon toimintojen kannalta alan yritysten toiminta ja viranomaisten tilastojaottelu eivät aivan kohtaa. Toisaalta, muun muassa maa- ja metsätalous eivät luonteensa puolesta tarvitse kovinkaan laajasti Susinnon palveluita, joten näihin en ole juuri kiinnittänyt huomiota.

Edellä mainitut kolme sektoria ovat kaikki potentiaalisia Susinnon osaamisen ja työn kehittämisen kannalta: ICT-sektorin nopeiden muutosten kentällä asiakkaiden tunteminen on olennaista, turvallisuusala on perinteisesti kärsinyt työyhteisöiden sisäisen hyvinvoinnin sekä asiakaspalvelun haasteista sekä taidealat tarvitsevat jatkuvasti liiketoiminnan kehittämistä ja uusien asiakkaiden etsimistä. Haasteena on, että näille aloille ei ole tarjota valmista tuotetta tai palvelua, joten Susinnon oman toiminnan kehittämisen tulee tapahtua samalla kuin asiakastyötä tehdään.

4 OSAKKAIDEN KUVAUKSET

Tutkimuksen suorittamiseksi haastattelin aktiivisia osakkaita sekä toimitusjohtajaa. Haastatteluiden ulkopuolelle jätin tietoisesti passiiviset osakkaat sekä hallituksen jäsenet. Olennaista oli tuottaa tietoa näille tahoille tietoa siitä, miten aktiiviset osakkaat pystyvät yritystä kehittämään.

Hallituksen rooli on tärkeä, mutta kuten moneen otteeseen tutkimusprosessin aikana ilmeni, erilaisia harjoituksia, tuotekehityssessioita ja strategiapäiviä oli

järjestetty monia, ja ne eivät välttämättä tuoneet enää uusia näkökulmia. Motivaationi sekä halunani on ollut tehdä työtä eri tavalla ja etsiä erilaisia keinoja tuottaa näkökulmia.

4.1 Ajatukset yrittäjyydestä

Yrityksen hyvien vuosien jälkeen on seurannut liikevaihdon pieneneminen, ja samanaikainen muun työllisyystilanteen heikentyminen on saanut aikaan epävarmuutta ja jopa kriisitunnelmia. Osakkaiden haasteena on ollut löytää uusia mahdollisuuksia, ja varsin avoimesti keskustelua käytiin siitä, että niitä olisi mieluista löytää Susinnon kontekstissa, mutta olennaisempaa olisi löytää pysyviä tulonlähteitä. Pienten satunnaisten tulojen eli keikkojen perässä juokseminen jo ajatuksena aiheutti ahdistusta. (Susinno 2016b.)

Susinnolla on ollut vain yksi palkattu työntekijä (toimistosihteeri), ja kaikki muut työhön osallistuvat ovat pääsääntöisesti olleet yrityksen osakkaita. Useimmilla oli taustalla tutkijan ura, ja yrittäjyys ei ollut suunniteltua tai tavoiteltua. Vain muutama henkilö on omien kuvaustensa mukaan yrittäjä. (Haastateltava 2 2016; Haastateltava 4 2016.)

Osa haastatelluista osakkaista piti itseään vain toissijaisesti yrittäjänä. Haastattelun oman roolin kuvauksissa osakkaiden ilmaukset liittyivät lähinnä asiantuntijuuteen tai johtamiseen. (Haastateltava 2 2016; Haastateltava 4 2016; Haastateltava 5 2016; Haastateltava 6 2016; Haastateltava 1 2016.) Vasta kysyessäni yrittäjyydestä nousi esiin teema ”suojatusta” yrittäjyydestä, jossa riskit ovat verrattain pienet. Yhdessä haastattelussa tämä nousi esiin jopa huolena, että koska sitoumus on heikko, eivät panokset kriisitilanteessa välttämättä ole riittäviä (Haastateltava 2 2016.)

Susinno ei ole ollut osakkaiden ensisijainen työ tai yritys. Haastatteluissa nousi esiin sekä huoli omasta toimeentulosta ja siitä, että Susinno ei ole sellainen työpaikka, josta täyttä toimeentuloa kovinkaan helposti saisi. Tuskin kenelläkään on ollut ensisijaisesti mielessä, että Susinno takaisi toimeentulon, vaan sen on ajateltu tulevan muualta. Susinno on ollut mahdollisuus saada lisätuloja ja haaveissa jopa mahdollisuus rikastua. Toisin sanoen pienellä riskillä on toivottu suuria voittoja, mutta tilanteen muuttuessa riskin ottamista ja yrittäjyyttä kartetaan Susinnon kontekstissa. Useimmilla kuitenkin joko on

muuta yritystoimintaa tai sitä on ainakin ollut suunnitteilla. (Haastateltava 1 2016; Haastateltava 2 2016; Haastateltava 3 2016; Haastateltava 4 2016.)

Perustajaosakkaiden motiivit yritykselle, eli tieteellisen työn kaupallistaminen ja hyödyntäminen yritysmaailmassa, ovat ansiokkaat, mutta kaupan hiipuesssa yrityksen kiinteitä kuluja maksetaan menneistä voitoista. Keskusteluiden yhteydessä nousikin esiin, mitä tehdä, jos kriisi eskaloituu. Keskeisimpiä skenaarioita olivat Susinnon pääomittaminen, uudelleen aloittaminen tai osakkaiden hajautuminen. Kuitenkaan mitään näistä skenaarioista ei nähty ajankoh- taiseksi, sillä taloudellista pakkoa ei vielä ole näköpiirissä. Tämäkin tapa poh- tia ilmensi, että riskien minimointi ja toiminta turvallisella alueella on enemmän osakkaiden mieleen. (Susinnon 2016b.)

Olennaisinta edellä mainituissa skenaarioissa kuitenkin tuntui olevan tarve tehdä jonkinlaista surutyötä liittyen kriisiin. Yritys ei kuitenkaan ole ollut kriitti- nen toiminto osakkaiden elämässä, ja kun käynnissä on useampia muutoksia, voivat ne henkisesti kietoutua toisiinsa. Toisin sanoen muun elämän paineet heijastuvat myös suhtautumisessa Susinnoon ja erityisesti yliopistomaailman rahoitusmuutokset aiheuttavat tunteiden kärjistymistä osakkaissa. Se sosiaali- nen yhteenkuuluvuus, joka osakkaat pitää yhdessä, on herkkä, ja siten mai- nittu surutyö voi johtaa erilaisiin päätelmiin ja lopputuloksiin. (Haastateltava 2 2016; Haastateltava 5; 2016.)

Yhdessä tekemisen ja toimimisen teema oli jokseenkin hämmentävä keskus- telunaihe haastatteluissa. Samalla kun osakkaat tietoisesti valitsevat kumppa- neita hankkeisiinsa (suurin osa hankkeista on suoritettu pareina), sulkevat he toisiaan pois itselle tärkeistä toiminnoista. Tämä itsenäisyyden ja oman valin- nan tarve on selvässä ristiriidassa yrityksen toiminnan ja tavoitteiden kanssa, ja oli helppo havaita, että yrityksen yhteiset päämäärät, strategiat ja näkemyk- set eivät tavoita kaikkia osakkaita samalla tavalla. (Susinno 2016b.)

Yrityksen 23 osakkaasta on matkalla jäänyt passiiviseksi yli puolet. Tällä tiivis- tämisellä on saatu pidettyä aktiivisena pieni ryhmä toimijoista, mutta samalla yrityksen osaaminen on kaventunut. Edelleen, yhtenäisyyttä tällä toiminnalla ei ole saatu, eikä yrityksen sisältä löydy sellaisia ”pelipaikkoja”, kuin mitä te- hokkaan yrityksen toimintaan edellytetään. Kahdessa haastattelussa tämä ur- heilullinen metafora nousi osuvana esiin kuvaamaan sitä, että kokemuksen kautta tiedettiin oma paikka, mutta muiden tehtävät ja roolit suhteessa omaan

positioon ja yritykseen laajemmin olivat epäselviä. (Haastateltava 4 2016; Haastateltava 5 2016.)

Työnjako ja tehtävien määrittäminen yhdessä ei onnistu, mutta aiemmin mainittu itsenäinen toiminta, yrittäjämäisyys, ehkäisee keskusjohtoista johtamista. Toimitusjohtaja ja hallitus ovat vallattomia tekemään sellaisia ohjaavia toimenpiteitä, joilla saataisiin roolitus monipuolistettua riittävästi erilaisiin hankkeisiin. Verkostojen roolia ja luonnetta tähän yhteyteen käsittelen tarkemmin luvussa 4.6.

Johtajuuden puute nousi esiin muutamissa haastatteluissa, eli samalla kun toimijoiden roolit ovat epäselvät, halutaan jonkun muun selventävän ne. Toimitusjohtajalta odotetaan paljon sisäisen yhteistyön rakentamiselle, mutta hänen myös odotetaan kertovan mitä pitää tehdä. Haastatteluissa tämä sanottiin hyvin selvästi, mutta silti muissa keskusteluissa nousi toistuvasti esiin haluttomuus sitoutua ja tarve säilyttää oma itsenäisyys. Eräs haastelluista epäilikin, että kaikki likoon tarkoittaisi ehkä kolmea päivää viikossa. Toimitusjohtajan näkökulmasta tällaisia rikkiäisiä resursseja on hankala hyödyntää. Toisaalta, osakkaat itsekkin myönsivät, että heitä on mahdoton johtaa. (Haastateltava 3 2016; Haastateltava 4 2016; Haastateltava 5 2016.)

Mainitut pelipaikkojen ja roolien epäselvyydet eivät ole välttämättömiä asian-tuntijaorganisaation menestykselle, mutta syntyy johtopäätös, että tarve löytää oma paikka on merkittävä. Samalla nousee esiin, että oman paikan löytämiseen tarvitaan apua, eli varmimpia omasta roolistaan haastatteluissa olivat joukon kokeneimmat henkilöt. Mutta samalla myös he olivat innokkaimpia etsimään vaihtoehtoja ja työstämään omaa rooliaan, mikä väistämättä epävarmassa ihmisessä herättää enemmän pelkoja, koska tarjolla ei ole luotettavia, muuttumattomia esikuvia, joihin samaistua tai tehdä eroa.

Epävarmuus tulevaisuudesta myös heijastui vähiten niistä haastelluista, joilla oli työtilanne tai muuten elämäntilanne varma, eli hetkellistä työttömyyttä olisi mahdollista kestää. Susinnon osakkaat eivät tässä suhteessa ole tasavertaisia, ja keskusteluissa paineiden määrä vaikuttikin selvästi siihen, kuinka kristalloitunut näkemys nykyhetkestä ja tulevaisuudesta on.

4.2 Tilanteen kuvauksia

Osakkaat kertoivat erilaisista näkemyksistään varsin avoimesti. Keskusteluissa pinnalla oli kuitenkin jännitteitä, sillä pääsääntöinen tunnelma ei ollut rento tai iloinen. Toki työn tulee olla vakavaa, mutta haastatteluiden tunnelmat olivat synkempiä kuin olin toivonut.

Yrityksen sisällä koettu ristiriita osakkuuden eli itsenäisyyden ja yritysmallin kanssa nousi monessa keskustelussa esiin. Toisin sanoen kuka on vastuussa päätöksenteosta ja strategiasta. Jos jokainen osakkaista kokoaa omaa näkemystään, ei yrityksestä ympärillä ole mainittavaa hyötyä eikä kokonaisuutta synny. Kun kokonaisuutta ei synny, jää yrityksen ulkoinen identiteetti heikoksi tai jäsentymättömäksi.

Toisaalta osakkaiden määrän ja konsensuksen tarpeen kautta moni strateginen linjaus tuntui herättävän keskustelua. Jokaisella osakkaalla on äänensä, jota kunnioitetaan, mutta äänet eivät kohtaa toisiaan sillä tarkkuudella, jolla moniäänisyydestä syntyisi muuta kuin erimielisyyttä. Käytännössä moniäänisyys ja toisen kunnioitus johtavat vaikenemiseen ja asioiden jäämiseen kesken. Yrityksen sisällä ongelma on perinteisesti kierretty tekemällä töitä pääasiassa pareina. Tällöin suurempien kokonaisuuksien tiivistäminen mihinkään koherenttiin viestiin, joka olisi potentiaalisten asiakkaiden ymmärrettävissä, on jätetty syrjään. Käytännössä asiakasviestintä on tapauskohtaista ja haastattelussa monesta suusta myönnettiin, että on tietämättömyyttä, miten muut asioista puhuvat. (Haastateltava 1 2016; Haastateltava 3 2016; Haastateltava 5 2016.)

Tasa-arvoisuudessa on puolensa, kun asiat ovat hyvin, mutta toisaalta kriisin orastaessa vastuun kantajan rooli ei kuulu ilmeisesti kenellekään. Toimitusjohtajan kanssa käydyissä keskusteluissa usein jäi mielikuva, että hänellä oli kommunikatiivisen roolin lisäksi innostajan rooli, eli tavoitteena oli pitää ryhmä yhdessä ja motivoituneena.

Työryhmän kokoonpano on muuttunut, sillä sidokset ryhmässä ovat olleet dynaamisia, eli projekteja tehneet parit tai kolmikot ovat muuttuneet projektien välillä. Yhteistä toimintaa ei kuitenkaan ole ollut kuin sisäisessä toiminnassa, ja asiakkaiden kanssa toimiminen on ollut yksilöiden eli osakkaiden vastuulla. (Kallio 2016a; Kallio 2016b.) Osakkaiden vastuu yksittäisestä hankkeesta ja

toimitusjohtajan vastuu koko yrityksestä eivät tunnu kohtaavan tai tukevan toisiaan arkisessa työssä.

Asiakassuhteista kuvaava oli kommentti, kuinka suhdetyötä tehdään koko ajan, mutta se ei tunnu johtavan mihinkään. Tämän vastapainona taas eräs osakkaista kertoi, kuinka aiemmin oli pitänyt soittaa mahdollisille asiakkaille cold call -tyyppisesti ja kuinka tämä ei johtanut mihinkään muuhun kuin ahdistukseen. Suuri osa toteutuneista asiakkuuksista syntyy jonkinlaisten aiempien suhteiden kautta, vaikka osaa suhteista pitää rakentaa määrätietoisesti jopa vuosia. (Haastateltava 3 2016; Haastateltava 5 2016.)

Joissakin tapauksissa vuosia jatkettu suhdetoiminta on ollut hyödyllistä, sillä paikallisesti yritys tunnetaan toimijoidensa kautta. Täten läsnäolo yrittäjäfoorumilla ja näkyvyys yrittäjien ja johtajien arjessa todennäköisesti toimivat tehokkaimpana keinona sekä tuntea asiakkaita että kyetä kommunikoimaan tavalla, joka tavoittaa oikeat ihmiset. Tälle markkinointipanokselle osakkaiden oli haastatteluissa vaikea antaa arvoa, vaan se nähtiin pakollisena tapana toimia, sillä kilpailutuksia lukuun ottamatta muita kanavia asiakkaiden pariin ei ole. Kaikille se vain ei ole yhtä luontevaa, vaan saattaa jopa olla haastavaa. (Haastateltava 1 2016; Haastateltava 4 2016; Haastateltava 5 2016.)

Suuri osa yrityksen identiteetin ulkoisesta käsityksestä muodostuu kanssakäymisissä muiden yritysten kanssa. Kun yritys on pieni, jonka tuotteet ovat palveluita, joiden vaikuttavuus on hyvin paikallista, ei yritystä yleensä tunneta kovin hyvin. Kuten edellä mainitsin, ovat osakkaat itse se tunnetuin osa yritystä. Samalla kuitenkin aiemmin mainittu vaatimattomuus nosti selviä ristiriitoja haastattelutilanteissa, ja nimenomaan omia kykyjä tällä saralla vähäteltiin ja nostettiin esiin pääosakkaiden kykyjä löytää leadeja. (Haastateltava 3 2016; Haastateltava 5 2016.) Toisin sanoen osakkaiden itseluottamuksen puute ja vaatimattomuus omien kykyjen ja saavutusten suhteen pakottaa tekemään valintoja, jotka eivät edesauta myyntiponnisteluja saati tuottaisivat koherenttia yritysidentiteettiä.

Haastatteluissa nousi esiin usko, että yrityksen brändi on hyvä. Yrityksen siis uskotaan olevan luotettava ja järkevä yhteistyökumppani asiakkaille. (Haastateltava 4 2016; Haastateltava 5 2016.) Mutta se myös tuo lisäarvoa työlle, jotta omaa työtä ei tarvitse perustella yhtä laajasti kuin ilman tällaista suojaverkkoa. Samalla yritys tarjoaa resursseja, joita yksittäinen yrittäjä eli osakas ei usko

järkeväksi hankkia itselleen. Onkin haasteellista tulkita miten hyvä brändi ja epämääräinen identiteetti voisivat olla kannustin asiakkaalle luoda suhde Susinnon kanssa. Sen sijaan yksittäisten osakkaiden tulkinnat näistä identiteeteistä voivat olla riittävän motivoivia asiakkaille, jos yritysidentiteetti ei ole merkityksellinen tai koherentti.

4.3 Metaforat tai kielikuvat

Tutkimuksen alussa esittäytyessäni Susinnolaisille sanoi eräs paikalla olleista, että ”Susinno on kuin salarakas” (Susinno 2016a). Metafora oli todella voimakas ja sisälsi erilaisia konnotaatioita. Ensinnä, yritys on tärkeä, mutta ei niin tärkeä, etteikö sitä voisi jättää. Toiseksi, yritys on useimmiten vain toiseksi tärkein tulonlähde osakkaille. Kolmanneksi, mieli on pidettävä avoinna, sillä Susinnosta saattaisi kuitenkin nousta tärkein suhde. Myös sanan partneri suosiminen kertoo, että suhteella on merkityksiä. Osa heistä tosin käyttää osakstermiä, joka taas viittaa suoraviivaisemmin taloudellisen hyödyn retoriikkaan.

Egan (2011, 48) listaa vastaavia metaforia ja viittaa näiden luonnolliseen suhteeseen, kun puhutaan suhteiden terminologiasta suhdemarkkinoinnin kontekstissa. Susinnon partnereiden puheissa oman yrityksen sisäiset suhteet eivät ole muodostuneet vakaiksi ja pitkäaikaisiksi. Onkin oletettavaa, että tällä on vaikutuksensa siihen, kuinka asiakassuhteet rakentuvat. Käytännössä mikään asiakassuhteista ei ole ollut pitkäikäinen eli Susinnolta on ostettu vain yksittäisiä projekteja, fasilitointeja tai hankkeita.

Haastatteluiden myötä nousi esiin enemmän perinteisempiä metaforia, joilla yritystä ja työtä kuvattiin. Näitä voi ryhmitellä muun muassa seuraaviin kokonaisuuksiin: matkan tai liikkeen metaforat, tilan metaforat ja luonnon ja muutoksen metaforat.

Matkan metaforat ovat luonnollisia, sillä niillä sidotaan toiminta aikaan. Samalla niitä käytetään kertomaan historiaa eli järjestämään asioita merkitykselliseksi narratiiveiksi. Samalla kun keskusteluissa esiintyy sanoja kuten tutkimusmatka, nousee esiin myös voimakkaampia muistoja, kuten ”sinne mentiin junnalla”, eli konkreettinen muisto ja metafora liittyivät hyvin voimakkaasti toisiinsa ja asioita jäsennetään molemmilla keinoilla. Usein myös hankkeita ja

työtehtäviä käsiteltiin erilaisilla käymisen ilmauksilla, eli ne ovat keikkoja, reisuja tai työtä käytiin tekemässä (erityisesti Susinno 2016c). Kaikissa näissä useissa ilmauksissa on yhteistä se, että niissä työhön liittyy matka tai liike, kun taas Susinno on se, joka on paikallaan. Ilmaukset ovat selvästi sukua tutkimusmatka-ajattelulle, jossa on ylläpidetty mielikuvaa tutkijasta, joka menee kohteensa luokse, tutkii ja palaa sitten työhuoneeseensa raportoimaan. Susinnon tapauksessa toimisto on paikka hallinnolliselle työlle, valmistelulle ja yhteiselle toiminnalle. Asiakas on aina jonkin matkan päässä.

Tilan metaforat nousivat paljon selkeämmin esiin puhuttaessa yrityksestä ja yhdessä toimimisesta. Asiaa selvitellessä kävi ilmi, että osakkaiden yhteistyö, innostuminen ja suunnitelmat tapahtuvat merkittävässä määrin yrityksen tiloissa, mutta asiakastyö tehdään lähes aina asiakkaan tiloissa (Susinno 2016c; Anne Kallio 2016a). Uusien asiakkaiden ja strategisten linjausten tekemisessä mainittu innostuneisuus kuitenkin usein hukataan, sillä päivän päätteeksi ihmiset *lähtevät kuin varpusparvi* (Susinno 2016c). Asiakkaat ovat ulkona, ja yrityksen toiminta sisällä, jonne palataan kuin *kotipesään*. Osa osakkaista myös kuuluu sisäpiiriin tai ydinjoukkoon, eli ryhmäksi aktiivisia toimijoita. Joissain yhteyksissä tätä ryhmää kuvattiin myös ”suljetuksi” ryhmäksi, joka on valmis hyödyntämään yhteistyökumppaneita. Avoimuus on olennainen osa Susinnon toimintaa, mutta työyhteisö käytännössä pitää ydinryhmää kassassa. Tämä ryhmä myös kääntyy sisäänpäin ja hakee turvaa omasta tilastaan. Tätä omaa tilaa myös kutsuttiin ”susiluolaksi”, jossa korostuu osakkaiden tiivis suhde niin yhteiseen tilaan kuin yhteisöönkin. (Susinno 2016a; Susinno 2016b; Susinno 2016c.)

Koska tilaa myös vuokrataan ulkopuoliseen käyttöön, kun sille ei ole omaa tarvetta, herää kysymys siitä, kuinka se samalla toimii epätavallisena yritysidentiteetin ilmaisuna (vrt. Alessandri 2008, 60–64). Toisin sanoen tilan teollinen luonne vanhassa tehdasrakennuksessa, sen luonne vapaasti muunneltavana sekä tilan mukavuuteen tähtäävä sisustus kaikki tiivistävät Susinnoa ja sen identiteettiä yhtä lailla kuin yrityksen strategia tai asiakkaat. Brändin ja identiteetin rakentamisessa tämä on mielenkiintoinen tapa toimia, sillä samalla kun asiakkaat kohdataan pääasiassa oman tilan ulkopuolella, tätä omaa tilaa vuokrataan ja näin jaetaan näille kolmansille osapuolille kuvaa itsestä.

Muutoksen ilmaukset ja metaforat ovat laajempi ryhmä erilaisia termejä. Nämä ovat tyypillisiä vähättelyn keinoja, mutta myös kuvaavat hämmennystä ja ahdistusta. Sähläys, ”susipalo” tai ”sikapalo” tyypillisesti nostivat esiin hallitsemattomuutta, jota ilmenee omassa toiminnassa (mm. Susinno 2016b). Osakkailla tuntui puhunnoissaan olevan kova tarve selkeyteen ja yksinkertaisuuteen, ja omaa toimintaa kuvattiin vähättelevästi painottaen kaikkia vähemmän tyylikkäitä ratkaisuja. Toisaalta, juuri intohimoihin, innostukseen ja räiskyviin luonteisiin soveltuvat ilmaukset kuvaavat osakkaita hyvin. Heille oman itsen hillitseminen on samalla energian tuhlausta, mutta myös kyvyttömyyttä antaa kaikkeansa millekään yhdelle asialle. Huomio häiriintyy helposti, mutta innostus syntyy aina uudelleen, ja juuri innostuksen ja innostamisen kautta hankkeet onnistuvat.

Toisaalta muutkin kuin susi-alkuiset luonnon metaforat, kuten seksuaalisuuteen viittaavat aiemmin mainittu salarakas ja susipari, nousivat esiin erityisissä tilanteissa. Susipareiksi keskusteluissa kuvattiin työpareja, eli työtä tehdään ja elämää eletään kuten parisuhteessa, jota ei ole virallistettu. Näissä kaikissa tavoissa puhua on yhteistä se, että luonnon tai parisuhteen avulla yritetään tehdä normaaliksi normista poikkeava tapa toimia. Metaforan avulla tuntematon voidaan tehdä tunnetuksi ja vieras tutuksi.

4.4 Tuotteet vs. palvelut

Strategiapäivän (Susinno 2016b) yhteydessä nousi esiin ilmaus mentoreista ja kuvaus omasta halusta auttaa muita yritystoiminnassa. Tätä täydennettiin innovatiivisella kuvauksella ”business-enkelit ilman rahoja”. Susinnossa on vahva usko siihen, että yritystoimintaa pitää pystyä kannustamaan ja kehittämään myös ilman suoraa rahoitusta. Ongelmalliseksi tämän tekee se, että jotta mikään yritys voisi näin toimia, tarvitsee se tuloja tai pääomaa hoitaakseen tehtäviänsä. Tämä huoli oli hämmentävän piilossa keskusteluissa, ja kysyessäni asiasta päädyimme pohtimaan startup-toimintaa. Susinnolla onkin taipumusta toimia jokaisessa hankkeessa kuin startup-yritys, joka kehittää uusia tuotteita. Mitään näistä tuotteista ei kehitetä edelleen, vaan seuraavalle asiakkaalle myytävä tuote on erilainen. Samalla kuitenkin on selvää, että hankkeesta toiseen osakkaiden kokemus ja osaaminen kehittyvät, joten tuote

on aina parempi tai toimivampi. Mutta asiakkaan näkökulmasta edellisten hankkeiden kokemukset ja onnistumiset eivät siirry uusiin kokonaisuuksiin.

Useissa keskusteluissa tavalla tai toisella nousi esiin pohdinta siitä, että mikä on Susinnon tuote. Keskustelut siitä, millainen tuote palvelu voi olla, on käyty monia kertoja yrityksessä, ja sen nouseminen haastatteluissa aiheutti selvää turhautumista haastateltavissa. Samalla yrityksen strategiasta on historiassa käyty läpi monta vaihetta, ja haastatteluiden pohjalta näytti, että strategiasta ja sen luomisesta on muodostunut peikko. Toisin sanoen kun strategian pitäisi olla järkevä kokonaisuus mielekkäitä työkaluja, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa, aiheuttaa se osakkaiden keskuudessa hajaannusta ja erimielisyyttä. Suurin syy tähän on, että osakkailla on ollut keskeisesti oma itsenäinen asemansa sekä asiakashankinnassa että työnteossa. (Haastateltava 2 2016; Haastateltava 3 2016; Haastateltava 4 2016; Haastateltava 5 2016.)

Samalla kun yrityksen brändi koettiin pääasiassa hyväksi ja toimivaksi, tuotteiden määrittäminen ja brändäys oli osoittautunut vaikeaksi (Haastateltava 3 2016; Haastateltava 5 2016). Syitä tähän emme lähteneet selventämään, mutta kuten edellä mainitun strategian luomisen kanssa, oli myös tuotteet määritelty moneen kertaan uudelleen. Ajoittain nämä tuotteet oli nimettyjä ja kuvattuja palvelukokonaisuuksia, mutta toisinaan puhunnat tuotteista keskittyivät muutamiin abstrakteihin termeihin. (Haastateltava 3 2016.)

Useimmissa keskusteluissa nousi esiin tämä tuotteen määrittämisen ongelma, eli kuinka oma osaaminen ja tuotettavat palvelut voitaisiin kuvata. Välillä tuntui olevan epäselvää, onko tuotteita laisinkaan vai onko vain osaamista, jota asiakkaat ajoittain tarvitsevat. Palvelutuotteen konkretisointi jollakin esineellä tai muulla herätti voimakkaasti ristiriitaisia tunteita. Toisaalta se joissain keskusteluissa nähtiin mahdolliseksi, mutta ”toteemia” myös vierastettiin. Toteemilla tässä yhteydessä tarkoitettiin kaikenlaisia keinotekoisesti hankkeeseen liittyviä objekteja, joita joissakin yrityksissä harrastetaan, kuten pehmoleluja tai koriste-esineitä. (Haastateltava 4 2016; Haastateltava 5 2016.)

Suurimpia haasteita kuitenkin on, että Susinnon yrityksenä tulisi pyrkiä tarjoamaan koherenttia kokoelmaa palvelutuotteita, joita voidaan muokata. Käytännössä jokaisella osakkaalla on omat palvelunsa, joita he ovat yrittäneet tuotteistaa irrallisina ja tapauskohtaisina. Aiemmin yritykset luoda yhteiset brändätyt tuotteet eivät ole onnistuneet toivotulla tavalla, sillä osakkaat eivät niitä ole

pystyneet käyttämään tehokkaasti osana omaa toimintaansa. Pääasiassa haastatteluissa ilmeni, että on nähty palveluiden kannalta tärkeänä, että ne ovat yksilöllisiä asiakkaalle, jolloin yksittäistä palvelua ei voidakaan kuvata selkeästi tuotteena. (Haastateltava 3 2016; Haastateltava 5 2016.)

Yritysidentiteetti muodostaa sen tartuntapinnan, jolle yrityksen brändi rakentuu (Balmer 2008, 44). Hyvä brändi ja tunnistettava identiteetti eivät kuitenkaan väistämättä ole ristiriidassa tuotteiden brändien kanssa, mutta niitä ei saa sekoittaa toisiinsa (Balmer 2008, 46). Susinnon tapauksessa yrityksen tuotteiden brändien tuleekin rakentua niiden luojien ehdoilla ja heijastellen työparien ja -ryhmien identiteettejä. Yrityksen identiteetti ja brändi on tässä vain tukevassa roolissa, kun työpari määrittää tuotteen sellaiseksi, että sen brändi heijastelee tekijöitään ja vastaa asiakkaiden odotuksia. Yksinkertaistetusti tuotteiden kuvausten tulee olla tekijöidensä näköisiä ja yrityksen brändi on vain sateenvarjo.

Iso haaste Susinnolle on, että retentio on olematonta. Toisin sanoen vain harva asiakasprojekti tuottaa toistuvaa tuloa. On epäselvää, kuinka usein kyse on siitä, että 1) asiakasta ei ole lähestytty uudelleen, 2) asiakas ei ole ollut tyytyväinen tai 3) hankkeet on jo lähtökohtaisesti suunniteltu niin, että niiden jatkaminen on vaikeata. Joka tapauksessa on selvää, että potentiaalia toistuvalla laskutuksella olisi ja tällaista tuoteportfoliota Susinno onkin alkanut kehittää.

Palveluosaamisen kuvaaminen riippuu myös asiakkaan näkökulmasta. Käytännössä kyky tasapainottaa viestintää konkreettisen ja abstraktin välillä riippuu viestin vastaanottajasta. Tahot, joille viestiä kirjoitetaan, tulkitsevat viestiä omassa kontekstissaan, ja keskusteluissa nousi esiin, että viesti saattaa olla liian vaikeasti esitetty. Tässä asiayhteydessä tämä oletettu lukija ei kuitenkaan ole selkeästi asiakas, vaan mahdollisesti myös ostaja, päättäjä tai yrittäjä, joka tekee hankintapäätöksiä. Tällaisen suoran myyntityön ulkopuolisen henkilön tulee kuitenkin saada selkeä ja uskottava kuvaus, joten viestinnän ja siten myös identiteetin pitää vakuuttaa myös faktoilla, maineella, kokemuksella, innostuksella ja monilla muilla tekijöillä.

Kuten aiemmin luvussa 3 lyhyesti käsittelin, oli tutkimuksen aikana havaittavissa, että tavat puhua olivat helposti liian akateemisia ja abstrakteja, jolloin palveluista saatavaa konkreettista hyötyä ei ollut ymmärrettävissä. Toisaalta,

juuri konkretian kautta on helppo rajoittaa palveluiden soveltuvuutta erilaisiin yrityksiin ja toimintoihin.

Viestinnän keinoista keskustellessamme päädyimme pohtimaan sovellusta minimum viable product -ajattelusta. Toisin sanoen, millä vähimmäiskomponenteilla tuotteita on mahdollista kuvata, jotta ne vielä ovat toimivia. Tällainen minimituotekonsepti lähtee ajattelusta, että se on skaalattavissa ja kasvatettavissa kohtaamaan asiakkaan todelliset tarpeet. Ongelmansa tässä ajattelutavassa on, sillä työryhmän jäsenet helposti alkavat lisätä omiaan ja ideoida, jolloin asiakkaan tarve saattaa unohtua. (SyncDev 2016.)

Mutta samalla useiden ihmisten erilainen ja itsenäinen toiminta Susinnossa tarkoittaa, että samanlainen minimituote silti voidaan myydä erilaisina kokonaisuuksina, sillä esimerkiksi tieteellinen lähestymistapa voi johtaa erilaisiin toteutuksiin. Esimerkkinä tästä toimii, että psykologi ja insinööri näkevät helposti hyvin erilaisia tarpeita kehittää asiakasprosesseja. Siinä missä stereotyyppistä psykologia kiinnostaa, miten ihmiset toimivat prosessissa, tyyppillistä insinööriä kiinnostaa prosessin tehokkuus. Jotta näin erilaisille tulkinnoille voidaan tarjota raja-arvoja, tulee myös kontekstit määrittää viitekehysten ja historiallisten esimerkkien avulla.

Tällöin on tunnistettavissa myös, että aiempien projektien eli referenssien kautta Susinno on saanut merkittävän määrän projekteja ja haastatteluiden perusteella lähes kaikki asiakassuhteet perustuvat osakkaiden suhdetyölle ja sille, kuinka asiakkaat tunnetaan jollakin tasolla entuudestaan.

4.5 Verkostot ja suhteet

Tutkimuksen aikana nousivat toistuvasti esiin innostumisen ja innostamisen ilmiöt. Toisin sanoen Susinnon toimintaa aktiivisten osakkaiden osalta kuvaa voimakkaasti kyky innostaa toisia ja toisaalta innostua itse yhä uusista asioista, ilmiöistä sekä mahdollisuuksista. Tämä oli havaittavissa jopa siinä määrin, että kuten aiemmin jo nostin esiin, oli ilmassa jopa turhautumista siitä, mihin tulisi keskittyä ja mikä on oikea suunta tai strategia. (Susinno 2016c.)

Samalla yrityksen rakenne, jossa osakkailla on sekä vastuu että valta hankkia asiakkaat omilla ehdoillaan, ehkäisee yhtenäisen yrityskulttuurin ja -identiteetin syntymistä. Kuten useimmissa keskusteluissa ja haastatteluissa nousi esiin, on yritystä mahdoton johtaa perinteisesti ja toimitusjohtajan sekä hallituksen roolit ovat epäselvät. Osakkailla ei ole mitään suoranaista pakkoa tai velvoitetta noudattaa johdon linjauksia.

Jo ihan ensimmäisissä keskusteluissa ja pitkin matkaa kysyin susinnolaisilta yrityksen verkostoista. Usein vastauksissa sain kuvauksia omista verkostoista tai peräti kommentteja, että verkostot ovat henkilökohtaisia. (Haastateltava 4 2016, Haastateltava 4 2016.) Kuitenkin on selvää, että suurempien tai kunnianhimoisempien hankkeiden kokoaminen ja osaamisten täydentäminen ulkopuolelta edellyttää laajempien suhteiden hallintaa. Hallituksen jäsenten toiminta tällä saralla edesauttaa yritystä, vaikka päivittäisessä hankkeiden suorittamisessa he eivät olekaan aktiivisia.

Toisaalta kuitenkin osakkaiden puheissa pyöri myös ajatus tukiverkon puutteesta, eli yhteydenpito samantapaisten yritysten kanssa ja toiminnan kehittäminen tietoisena siitä, mitä alan yritykset tekevät. Tukiverkon rooli toiminnassa on verrattavissa siihen, että osakkaat erikseen puhuvat omasta tukiverkostaan, mutta Susinno yrityksenä ei tällaista verkkoa ole pystynyt ylläpitämään. Puheissa esiintyi viitteitä, että tällaisia on ollut ja ne ovat olleet hyviä, mutta tällä hetkellä niiden puute aiheutti harmia. Konkretiaksi tämä muodostui kilpailutuksista keskusteltaessa, sillä osa yrityksistä, jotka kilpailevat julkisista hankinnoista, oli osakkaille vieraita. (Susinno 2016c.)

Yrityksen oma vakiintunut paikka toimintakentällä on ollut jäämässä sivuosaan, sillä rinnalle on tullut monia uusia toimijoita. Osa näistä on siirtynyt toisilta toimialoilta ja osa on vain uudempia yrityksiä. Tässä yhteydessä Susinolle on tullut tarve uudistua eli osoittaa olevansa edelleen ajankohtainen sekä vakavasti otettava. (Susinno 2016b.)

Yrityksissäni ymmärtää, miten sisäiset verkostot ja ulkopuoliset kumppanuuDET toimivat, kohtasin haasteen jäsentää osakkaiden tapoja puhua ja toimia. Jotkut puhuvat, kuten ajoin itsekin tässä työssä, susinnolaisista, ja ajoin kuulin käytettävän ”susiväki”-termiä. Tällainen ryhmäidentiteetti ja jopa heimoajattelu tukee sitä, että osakkaat kokevat yrityksen sisäisen verkoston tärkeäksi ja

osaksi omaa identiteettiään. Ryhmäidentiteetti tukee yritysidentiteetin muodostumista, mutta samalla on hämmentävässä ristiriidassa haastattelussa annettujen kommenttien kanssa klikeistä ja siitä, kuinka hankkeet toteutetaan mielellään pareittain.

Ulkoisista verkoista puhuttaessa vastaava ristiriita oli myös havaittavissa. Toisaalta yritys ja sen osakkaat ovat kohtuullisen tunnettuja ja he tuntevat paljon muiden yritysten ja yhteisöiden päättäjiä. Tämä nousi esimerkiksi kysellessäni erilaisista mahdollisista yhteistyökuvioista. Mutta samaan aikaan yhteistyö, verkostot ja kumppanit tarkoittivat puhunnoissa ensisijaisesti asiakkaita ja tapoja tavoittaa asiakkaita. Esimerkiksi oman osaamisen laajentaminen yhteistyökuvioiden avulla tuntui olevan vastoin omia periaatteita. Myöhemmässä vaiheessa verkostoista puhuttiin mahdollisuutena, mutta silti jäi vaikutelma, että yritykseltä puuttuu uskoa niihin. Nousi kysymys, koetaanko verkostojen hyödyntämisen olevan itseltä pois. Samalla tiedostetaan, että toimimalla yhdessä muiden yritysten kanssa, auttaa tämä muodostamaan identiteettiä ja kommunikoimaan kuvaa yrityksestä ulospäin. (Susinno 2016b ja Susinno 2016c.)

Samoin puhuttaessa paikallisuudesta oli havaittavissa, että siitä on etua, sillä pienellä markkina-alueella kaikki tuntevat tavalla tai toisella toisensa. Mutta kun käytännössä paikallista tunnettavuutta osa osakkaista piti helpottavana tekijänä asiakkaiden saamiselle, kukaan ei ole kieltänyt, etteikö asiakkaita nimenomaan löytyisi kansallisesti. Toisin sanoen haasteellisessa tilanteessa ajatukset helposti suuntautuvat turvalliselle alueelle, eikä sen ulkopuolella olevia mahdollisuuksia oteta niin vakavasti. Johdateltuani keskustelua pidemmälle ja osin käyttämällä aiemmin luvussa 3 esitettyä dataa, olivat osakkaat rohkeampia pohtimaan suhteiden hyödyntämistä laajemmin. (Mm. Haastateltava 5 2016.) Kyse on ennen kaikkea epävarmuudesta ja itseluottamuksen puutteesta, jotka ovat seurausta haasteellisesta tilanteesta ja useista epäonnistuneista tarjouksista. Kun osakkaat ajattelivat toimintaa pidemmällä aikavälillä ja ilman negatiivista tunnelatausta, ei paikallisuudella ollut enää suurempaa merkitystä.

Käytännössä keskustelu toistuvasti palautui matkatyön negatiivisiin puoliin ja siihen, että jos asiakas on kaukana, kovin pieniä hankkeita ei ole mielekästä suorittaa. Mutta tällä kohtaa haastatteluiden luonne useimmiten muuttui, sillä

toisaalta matkатыön hyviä ja huonoja puolia oli selvästi myös mukava pohdiskella. (Haastateltava 3 2016; Haastateltava 4 2016; Haastateltava 5 2016.)

Samalla kansainvälisyys yrityksen toiminnassa oli selkeästi houkutteleva mahdollisuus, jonka suurimpana ongelmana pidettiin mahdollisten asiakkaiden tunnistamista, tavoittamista ja matkustamista. Tämän tutkimuksen yhteydessä jäi epäselväksi, miksi ulkomaisia asiakkaita ei yritetä tavoitella säännönmukaisesti. Selvää on, että kuten kotimaan markkinoillakin, matkатыössä on hankaluutensa ja osakkailla on itseluottamuksen kanssa haasteita.

Asiakkaiden tavoittaminen tiedottamalla on lähes mahdotonta, kun Susinnon tuote on aina räätälöity asiakkaan tarpeisiin. Jos haluaa kuvata Susinnon toimintaa konkreettisesti, niin pureudutaan yksityiskohtiin, joiden yleistäminen toisille soveltuvaksi on lähes mahdotonta. Näin ollen korostuukin suhteiden ylläpitäminen ja kommunikointi keskustelemalla, jolloin vastaanottajan kannalta olennainen viesti pystytään tiivistämään. Toisaalta samalla nousee esiin, että formaalien ja informaalien kanavien kautta tavoitetaan asiakkaita oikealla tasolla eli lähinnä päättäjiä, kun taas tiedottamalla ja mainostamalla heitä on vaikeampi tavoittaa. Samanhenkiset tai samaan kulttuuriseen viitekehykseen kuuluvat on mahdollista tunnistaa ja tavoittaa omissa piireissä ja räätälöidä tilanteeseen ja yleisöön sopivaa viestintää. (Godson 2009, 47–52.)

Susinnon tapauksessa on havaittavissa kolmenlaisia selkeitä yleisöjä markkintiviestinnälle: PK-yritysten johtajat, joilla on päätösvalta ja intressi toiminnan tehostamiseksi, henkilöstöjohtajat, joilla on kiinnostuksena parantaa henkilöstön toimintaa ja osaamista sekä asiakaspalvelun esimiehet, joiden vastuulla on parantaa asiakaskokemuksia. Susinnon omien viiteryhmiin (muun muassa vuokranantaja ja tilitoimisto) viestintää kirjeitse pidettiin tehottomana, eli monissa yhteyksissä kävi ilmi, että niistä ei välttämättä kukaan muistanut mitään olennaista (mm. haastateltava 4, 2016). Sama suhtautuminen yrityksessä oli myös omaan viestintään, eli keskustelun tulee olla aina henkilökohtaista eikä mitään massamainosviestejä arvosteta niiden tehottomuuden vuoksi. Erityisesti Susinnossa arvostetaan kasvotusten tai puhelimitse tapahtuvaa viestintää. (mm. Kallio 2016a.)

4.6 Arvot ja kilpailutukset

Susinnolla on monia arvoja, joita ei arkisessa puheessa saati markkinointiviestinnässä juuri nosteta esiin. Yrityksen nimessä esiintyvät *sustainable* ja *innovation* ovat keskeisiä näkyviä arvoja, mutta muun muassa strategiatyön yhteydessä yrityksen omat arvot jäivät lähes täysin mainitsematta.

Eettisyys on monella tapaa toiminnassa mukana, eikä pelkästään akateemisen tutkimusetiikan kautta. Käytännössä kaikkea toimintaa ohjaa tarve toimia oikein ja rehellisesti sekä omia kollegoita, asiakkaita kuin myös muita tahoja kohtaan. Oman edun tavoittelu on yrityksen ja aktiivisten osakkaiden arvojen vastaista, mutta juuri tämä idealismi tuntuu välillä olevan ristiriidassa yrittäjyyden ja taloudellisten tavoitteiden kanssa. Samalla kun osa osakkaista kokee ajoittain suurtakin tarvetta saada tehdä taloudellista tulosta, ovat yritteliäisyyttä hidastamassa oman arvon tunne ja tarve tehdä asioita omilla ehdoilla. Toisin sanoen yrityksen arvomaailmaa ohjaavat osakkaiden arvot ja valinnat tehdään tyydyttämään kaikkia osakkaita, jolloin kukaan ei uhraa mitään. Samalla saavutukset uhkaavat jäädä kilpailussa raadollisemmin toimivien yritysten jalkoihin.

Esimerkkinä tästä toimii muutama 2016 tapahtunut julkinen kilpailutus, joissa Susinno ei pärjännyt. Voittajia olivat yritykset, jotka tarjosivat vastaavat palvelut (kilpailuttajan näkökulmasta) edullisemmin. Konkreettinen esimerkki on KEVA:n hankintapäätös 7.3.2016 (KEVA 2016), jossa Susinnon tarjous oli noin kymmenen kertaa suurempi kuin voittanut tarjous. Kyseinen tarjouskilpailu päätettiin tarjousten hinnan perusteella. Tarjouksesta keskusteltaessa hämmennystä aiheutti halvimpien kulurakente, sillä kyseisellä hinnoittelulla muun muassa valmistelusta ei ole mahdollista saada kohtuullista korvausta ja yrityksen kulurakenteen tulee olla todella kevyt. Kyseisen kilpailutuksen (11 tuntia työpajoja) tarjoukset olivat 1 500 eurosta 48 950 euroon ja Susinnon tarjous 15 200 euroa (mediaani noin 7 700 euroa, keskiarvo noin 13 215 euroa, tarjouksia 12 kappaletta).

Asiasta keskusteltaessa osa osakkaista piti tärkeänä, että kilpailutuksiin osallistutaan jatkossakin, mutta hinnalla ei tulisi kilpailla. Aiemmissa kokemuksissa oli onnistumisen tunteita, kun tarjous oli riittävän rohkea muilla tavoilla, niin että korkeampi hinta on voitu perustella. Toisaalta, keskusteluissa nousee toistuvasti esiin, että julkisten kilpailutusten joukossa on vaikea tarjota mitään

muuta kuin sitä mitä määrällisesti on pyydetty, jolloin laadullisin kriteerein parempia hankkeita on vaikea laatia.

Toisessa 2016 päättyneessä kilpailutuksessa Tampereen Teknillinen Yliopisto (TTY-säätiö) kilpailutti fasilitaattoripalveluita. Tämän kilpailutuksen luonne oli puitesopimus, jossa yksittäisen tapahtuman järjestäjää ei valittu, vaan valittiin neljä yritystä, joista valitaan eri tapahtumiin järjestäjä. Tässä kilpailutuksessa erityistä oli, että Susinnon tarjouksessa henkilöiden sekä ”Yliopisto- ja tiedemaailman sekä elinkeinoelämän ja tekniikan alojen tuntemus” saamat pisteet olivat molemmat 3,19 (asteikolla 0–5). Täydellistä analyysia kyseisestä kilpailutuksesta ei voi tehdä, sillä kaikkia dokumentteja ja päätöksenteon kriteerejä ei ole saatavissa. Mutta julkinen päätösaineisto kertoo, että tarjouksessa henkilöiden osaaminen ja muut sidonnaisuudet sekä historia eivät ole riittävällä tavalla kuvattuja, sillä Susinnon osakkaissa on lukuisia tekniikan, filosofian ja kauppatieteiden tohtoreita sekä kolme professoria. (TTY-säätiö 2016.) Tästä voidaankin päätellä, että tarjouksessa ei ole myyty yritystä ja sen osaamista, vaan yksittäisten osakkaiden osaamista puutteellisin taustatiedoin. Osin voi myös olla, että aiemmin mainittu rehellisyys arvona kääntyy turhaksi vaatimattomuudeksi, kun omaa osaamista myydään ulkopuolelle.

Kilpailutukset voivat olla mielekkäitä tapoja löytää asiakkaita, sillä prosessit ovat periaatteessa läpinäkyviä. Täten kilpailu muiden yritysten kanssa ei perustu sille kuinka hyvin voi vakuuttaa jonkun yksittäisen henkilön, vaan kuinka hyvin oma tarjottu palvelu tai tuote kohtaa ostajan tarpeen ja millä hinnalla. Kuitenkin, kilpailutuksista keskustellessa on ollut havaittavissa, että niissä häviäminen voi olla vielä stressaavampaa kuin se, että yritysasiakas päättää olla ostamatta projektia.

Monessa kohtaa prosessia yrityksen merkittäväksi voimavaraksi tuntui nousevan ilo ja innostaminen. Yleisesti ilmapiirin positiivisuus ja kyky saada tunnelma rentoutumaan yhteisön sisällä on merkittävä voimavara. Kieltämättä vaikeuksista selviäminen ja haasteet verottavat kykyä innostaa toisia, mutta halu innovaatioon ja uudistumiseen on syvällä organisaatiossa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä tutkimusprosessi on sisältänyt paljon pieniä huomioita, miten Susinnon kaltainen yritys toimii ja minkälaisia mahdollisia ongelmia työskentelyssä tuotteiden ja asiakkaiden kanssa voi olla. Kuten tutkimuskohdekin, on tämä työ rönsyilevä, ja usein yksityiskohdista ei tunnu syntyvän kokonaisuutta. Erilaisia näkökulmia on suuri määrä, joten olennaisen löytäminen niin haastatteluista, tavoista puhua tai muusta aineistosta on haasteellista. Kuitenkin, seuraavat löydökset ovat tutkimuksen olennaisin anti.

Asiakkaiden tyypittelystä seurannut keskustelu erityyppisistä asiakkaista nostaa esiin, että kaikki strategiset valinnat eivät ole itsestään selviä. Virittelemäni keskustelu isojen tai pienten asiakkaiden etsimisestä ei ollut kovin rakentavaa. Keskusteluissa nousi esiin, että isot asiakkaat ankkuroivat liiketoimintaa selkeisiin asemiin, toisin sanoen määrittävät, minkälaista liiketoimintaa yritys harjoittaa. Kuitenkin pienillä asiakkailla on tehty enemmän liikevaihtoa, joten ne ovat houkuttavia. Markkinointiponnisteluiden näkökulmasta pienet asiakkaat ovat työläämpiä kuin isot suhteessa saatuun liikevaihtoon, mutta niistä on helpompi solmia sopimuksia.

Verkostojen rooli asiakassuhteiden luomisessa sekä yrityksen tunnettavuuden nostamisessa on merkittävä. Näiden verkostojen ylläpitäminen on osa työtä, joka yrityksessä tulee tehdä, sillä niiden kautta suuri osa asiakkaista löytyy. Osallistuminen, aktiivisuus ja ajankohtaisuuden osoittaminen julkaisemalla tai esiintymällä ovat myös keinoja määrittellä yrityksen identiteettiä, eli kehen samaistutaan ja kenestä halutaan erottautua. Yhteydenpito myös vanhoihin asiakkaisiin on merkityksellistä verkostojen ylläpitoa, sillä hyvin toteutuneet asiakasprojektit selventävät merkittävästi yrityksen toimintaa ja kykyjä.

Tutkimuksessa merkityksellistä on ollut, että tavat, jolla osakkaat puhuvat, ovat ajoittain hyvin haastavia ymmärtää. Toisaalta, kuulijalta odotetaan paljon, eli mikäli jostakin ajatuksesta ei saa kiinni, voi olla, että koko keskustelu kääntyy sivuraiteelle. Ilmeistä tämä on ollut myös siksi, että oma tapani keskustella on ajoin yhtä rönsyilevä kuin tämä työkin, jolloin olennaisen tunnistaminen on vaativaa. Kirjallisessa viestinnässä tällaisesta ei voi saada kiinni, sillä keskustelu kasvotusten antaa parempia mahdollisuuksia tulkita ja korjata omia toimiaan. Erityisesti myyntitilanteen kyseessä ollessa asioita on helpompi selittää

suullisesti, mutta jos kirjallinen aineisto ei tue puhuttua, on potentiaalisen asiakkaan helpompi jättää epäselvyydet selvittämättä ja siis olla solmimatta asiakkassuhdetta. Edelleen, aiempien hankkeiden avulla osaamisen selventäminen on helpompaa, sillä ne tarjoavat selvät referenssipisteet keskustelulle.

Tällainen viestinnän koherenssi on läheistä sukua yhtenäisen identiteetin rakentamiselle, eli uskottavan yritysviestin rakentaminen ei ole ainoastaan samojen asioiden toistamista. Tavoitteena on enemmänkin antaa laaja-alainen ja yhtenäinen kuva niistä moninaisuuksista, joita yksilöt välittävät ympärilleen. Susinnon kaltaisessa yrityksessä, jossa osakkaat hankkivat itse asiakkaansa, yritysidentiteetin rooli on samalla haaste, sillä viestinnällisesti tai brändin kannalta tiukat rajat eivät ole mielekkäitä. Tällaisia tiukkoja rajoja esiintyy monissa suurissa organisaatioissa, joissa jo strategian tasolta määritetään yhteinen terminologia, jota noudatetaan mahdollisimman systemaattisesti.

Susinnon yritysidentiteetti on olemassa ja se on omaleimainen, mutta sitä vähätellään tarpeettomasti. Yhteisen identiteetin tai ”susinnolaisuuden” tulee olla voimavara, jota uskaltaa hyödyntää myös yrityksen ulkopuolisessa keskustelussa. Kuten yrityksen muut suuret voimavarat, innostuminen ja innostaminen, tulisi myös yhtenäisen käsityksen identiteetistä uusiutua jatkuvasti. Susinnon yritysidentiteetin johtaminen kuuluu erityisesti toimitusjohtajalle, mutta samalla kaikkien osakkaiden tulee osallistua siihen aktiivisesti, sillä yritysidentiteetti jäsentää Susinnon toimintaa ulkopuolelle.

Susinnon sisäinen yhteenkuuluvuuden tunne on ristiriitainen, sillä yritys ei ole kenellekään pääasiallinen toimeentulon lähde, mutta samalla yritys on tärkeä ja herättää intohimoja. Liiketaloudellisesti haastavaa on, että kiinteät kulut ovat ennallaan riippumatta osakkaiden aktiivisuudesta tai intohimoista. Tällöin haastavat ajat vievät osakkaiden huomion sinne, missä on helpompaa. Yhteenkuuluvuuden kautta on mahdollista rakentaa kestävää toimintaa, mutta sen perustuessa vapaaehtoisuuteen eikä esimerkiksi työsuhteeseen on myös nähtävä, että kokonaisuuden hallinta ei tule olemaan yksinkertaista. Sitoutumisen aste onkin riski Susinnon toiminnalle. Yhdessä toimiminen pienentää yrittämisen riskejä ja laajentaa yhteisiä verkostoja, mutta erityisesti luo yhteisen identiteetin, joka on hyödyllinen markkinoinnissa. Tähän yhteiseen identiteettiin liittyy olennaisesti myös yhteisten tilojen tärkeys osakkaille.

Toimitusjohtajan kanssa keskusteltaessa oli kuitenkin ilmeistä, että esimerkiksi toimitilojen vuokraaminen ulkopuolisten käyttöön on selvästi lisääntymässä, jotta kulut tilojen tyhjänä pitämisestä eivät vaivaa. Toisaalta samassa yhteydessä nousi esiin ajatus tilojen paremmasta käytöstä omien projektien tekemisessä. Myös tilojen muokkaaminen paremmin soveltuvaksi siihen, mihin niitä oikeasti käytetään, eli monipuoliset toimisto-olosuhteet ja kokoustilat nostaisivat niiden roolia yrityksen voimavarana. (Kallio 2016b.) Tilojen iloa ja innostusta synnyttävä rooli kaipaa kannustusta, sillä kriittisesti tarkastellessa tiloista löytyi paljon asioita ja esineitä, jotka ovat kuluneita ja tiensä päässä, mutta osakkaat eivät ole edes huomanneet näiden tarpeettomuutta tai rumuutta, koska "ne ovat aina olleet siinä". Välitöntä liiketulosta ympäristön kohtentamiselta on turha odottaa, mutta ilmapiirille ne voisivat tuoda lisäarvoa ja luoda uusia mahdollisuuksia hyödyntää tiloja muussa kuin toimistokäytössä. Edelleen, tilat toimivat keskeisenä mahdollisuutena esitellä, mitä Susinno tekee, ja luovat kuvaa yrityksestä, jolloin erityinen huomio niissä sekä kotipesänä että mainosikkuna on perusteltua.

Haastavat ajat ovat kuitenkin tällä hetkellä pysyvä ilmiö, eikä helppoja aikoja ole näköpiirissä. Haasteista on kuitenkin mahdollista tehdä siedettävämpiä, sillä Susinnon kaltainen yritys on kyvykäs uudistumaan sisäisesti. Tämän opinnäytetyön rinnalla tuotteistetut uudet nettisivut ovat hyvä esimerkki siitä, että kohdistuessaan huomion välillä itseensä ja etsiessään uusia tapoja kuvata toimintaa ja keinoja markkinoida on yrityksen sisällä lukemattomia kertoja noussut uusia ideoita ja havaintoja omasta osaamisesta. Oman osaamisen ja tekemisen analysointi on nostanut itseluottamusta ja rohkeutta. Samalla tapa keskustella on muuttunut vähättelevästä enemmän mahdollisuuksia luotavaksi.

Palveluiden eli tuotteiden kuvaaminen on erityisen haastavaa Susinnon osakkaalle. Useimmissa tapauksissa hankaluutta tuottaa niiden yleistäminen kokonaisuuksiksi, jotka eivät enää kuvaa niitä. Olennainen huomio onkin, että koska yritys ei ole yhtenäinen kokonaisuus, tulee tuotteita kuvata niiden tuottajien kautta ja korostaa persoonallisuutta. Susinnon yhteinen identiteetti ja tuotteiden identiteetit eivät ole yhteneväisiä, ja tätä tulee tukea kehitettäessä tulevia palveluita.

Sekä nettisivuista että tiloista keskusteltaessa esiintyi luopumisen tuskaa ja vaikeuksia uskaltaa tehdä muutoksia, mutta heti kun jokin muutos tehtiin, nousi esiin halua tehdä lisämuutoksia, ja visuaalinen muutos oli yksi näistä toiveista. Samalla tavoin nettisivujen uudistuksen yhteydessä oli tiedossa, että osakkailla oli rajallisesti kiinnostusta tehdä omaa esittelyä sivuille tai edes osallistua prosessiin. Silti, uusien sivujen julkaisun yhteydessä ja välittömästi julkistuksen jälkeen useampi osakkaista nosti aktiivisuuttaan osoittaen haluavansa olla osa tätä yhteisöä ja olla näkyvästi osallinen. Yrityksen visuaalisen identiteetin uudelleenmäärittelyn voikin nähdä olennaisena aktiivisena osana yrityksen identiteetin uudelleenrakentamista. Kriittistä onkin, että osakkailla on halua siihen.

Strategiaprosessi ei ole konkretisoitunut sille tasolle, mikä olisi ollut toivottavaa, ja jotta kuka tahansa voisi hyödyntää strategian sisältöjä ja olisi todella vaikuttava. Silti, strategiset linjat ovat olemassa ja ne puhuttelevat, kun niihin perehtyy, mutta kuten niin monessa muussakin asiassa, tällä työllä ja kohteella on yhteistä se, että ne ovat vaikeasti lähestyttäviä, moniulotteisia ja hetkessä eläviä. Kenties Susinnon strategian ydin onkin löytää uusia tapoja toimia ja keskustella yhdessä.

Tämä tutkimusprosessi on toisaalta ollut haastava, mutta myös valaiseva. Tarkoituksena on ollut tukea yrityksen uudistumista, ja siihen on tässä työssä löytynyt useita keinoja. Mikään niistä ei ole helppo muutos Susinnon moniäänisessä ja osakasvetoisessa asiakastyössä, mutta ottamalla näitä erilaisia näkökulmia huomioon, on mahdollista tehdä sellaisia hienovaraisia ohjaavia toimia, joiden avulla työn ilo säilyy, asiakastyön kannattavuus kasvaa ja yleinen tunteettavuus paranee.

Susinnon identiteetti näyttäytyy sitä selkeämpänä, mitä enemmän yrityksen kanssa tekee töitä. Mutta juuri tämä on haaste, sillä jotta potentiaaliset asiakkaat löytäisivät parempaa tartuntapintaa yrityksestä, tulisi identiteettiä rakentaa sekä kommunikoida rohkeammin ja selkeämmin myös ulospäin. Koska identiteetti rakentuu yksilöiden eli osakkaiden ympärille, tulee tämä rakennustyö tehdä yhdessä, jotta voimakkaimmat äänet eivät vieraannuta hiljaisia. Toimitusjohtajan ympärille identiteetin rakentaminen johtaisi vastaavaan konfliktiin. Toimitusjohtajan roolina tulee olla huolehtimassa, että uudistumista tapah-

tuu ja toiminta on yhteisen edun mukaista. Samalla toimitusjohtajan pitää pysyä huolehtimaan, että tuotteiden identiteetit sekä brändi kasvavat ja elävät yhtämittaa sekä osakkaiden että Susinnon identiteetin kanssa. Jos tuotteet ja niistä vastuussa olevat yksilöt kasvavat liian itsenäisiksi, hajoaa yritysidentiteetti liiaksi ja uskottavuus kärsii.

Kaikki nämä mainitut prosessit ovat aktivoineet osakkaita ja saaneet liikettä. On kuitenkin vaikea uskoa, että ne olisivat riittäviä takaamaan pitkäikäistä kasvua tai liiketaloudellista menestystä, vaan prosessit tulee pitää käynnissä ja löytää lisää uutta energiaa niihin toistuvasti. Uudistuminen on oikeastaan vasta alussa, ja sen tulee olla jatkuvaa.

LÄHTEET

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

Alessandri, S.W. 2008. Non-traditional expressions of organizational visual identity: reaching consumers through alternative means. Teoksessa: Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation, toim. Melewar. T.C. Abingdon: Routledge.

Balmer, J.M.T, Gray, E.R. 1998. Managing Corporate Image and Corporate Reputation. Long Range Planning, Volume 31, Issue 5. Saatavissa: [http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00074-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00074-0) [Viitattu 5.3.2016].

Balmer, J.M.T, Gray, E.R. 2003. Corporate brands: What are they? What of them. European Journal of Marketing. Vol. 37 Issue 7/8. 972–997. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1108/03090560310477627> [viitattu 27.2.2016].

Balmer, J.M.T 2001, "Corporate identity, corporate branding and corporate marketing - Seeing through the fog", European Journal of Marketing, Vol. 35 Iss 3/4. 248–291. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1108/03090560110694763> [viitattu 27.2.2016].

Balmer, J.M.T. 2007. Identity based views of the corporation, European Journal of Marketing, Vol. 42 Iss 9/10. 879–906. Saavilla: <http://dx.doi.org/10.1108/03090560810891055> [viitattu 27.2.2016].

Balmer, J.M.T. 2008. An epiphany of three: corporate identity, corporate brand management, and corporate marketing. Teoksessa: Melewar. T.C. (toim.) Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation. Abingdon: Routledge.

Godson, M. 2009. Relationship marketing. Oxford: Oxford University Press.

Grönroos, C. 2004. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 19 Iss 2. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1108/08858620410523981> [viitattu 5.3.2016].

- Grönroos, C. & Ravald A., 2011. Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, Vol. 22 Iss 1. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1108/09564231111106893> [viitattu 5.3.2016].
- Eskola J. & Suoranta J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fiske J. 1992. *Merkkien kieli: johdatus viestinnän tutkimiseen*. Tampere: Vastapaino.
- Haastateltava 1. 2016. Osakas. Haastattelu 1.2.2016. Lahti: Susinno.
- Haastateltava 2. 2016. Osakas. Haastattelu 15.2.2016. Lahti: Susinno.
- Haastateltava 3. 2016. Osakas. Haastattelu 29.2.2016. Lahti: Susinno.
- Haastateltava 4. 2016. Osakas. Haastattelu 29.2.2016. Lahti: Susinno.
- Haastateltava 5. 2016. Osakas. Haastattelu 12.3.2016. Lahti: Susinno.
- Haastateltava 6. 2016. Osakas. Haastattelu 15.3.2016. Lahti: Susinno.
- Hirsjärvi S, Hurme, H. 2010. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hall, S. 1999. *Identiteetti*. Tampere: Vastapaino.
- Hellman, K. 2003. *Asiakastavoitteet ja -strategiat – Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja -portfoliot*. Helsinki: WSOY.
- Hellman, K. & Värilä, S. 2009. *Arvoisa asiakas: Asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Jokinen, A. & Juhila, K. 1999. *Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta*. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K., Suoninen, E. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino.
- Kallio, A. 2012. *Enhancing absorptive capacity in a non-research and development context: An action research approach to converting individual observations into organisational awareness*. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.
- Kallio, A. 2016. *Toimitusjohtaja*. Haastattelu 1.2.2016. Lahti: Susinno.
- Kallio, A. 2016b. *Toimitusjohtaja*. Haastattelu 19.4.2016. Lahti: Susinno.
- KEVA 2016. Saatavissa: <https://tarjouspalvelu.fi/paato-kset/?tid=51536&q=bad64c6a-d0d5-4f18-adf7-decc0fc0c51c&ho=252&vid=154635> [viitattu 22.3.2016].
- Lehtonen, M. 2005. *Merkitysten maailma: Kulttuurisen tekstintutkimuksen lähtökohtia*. Tampere: Vastapaino.
- LUT 2015. *LUT:n yt-neuvottelut päättyivät*. Saatavissa: http://www.lut.fi/uutiset/-/asset_publisher/h33vOeufQQWn/content/lut-n-yt-neuvottelut-paattyivat [viitattu 22.3.2016].

- Peelen, E. 2005, Customer Relationship Management. Harlow: Pearson Education Limited.
- Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. 2009. Kurssi kohti diskurssia. Tampere: Vastapaino.
- Pitkäranta A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi.
- Pässilä, A. 2012. A reflexive model of research-based theatre: Processing innovation at the crossroads of theatre, reflection and practice-based innovation. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.
- Raciti, M.M. & Dagger, T.S. 2010. Embedding relationship cues. Journal of Service Marketing. Volume 24, Number 2. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1108/08876041011031082> [viitattu 5.3.2016].
- Reinartz, W., Krafft, M. & Hoyer, W.D. 2004. The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. Journal of Marketing Research Vol. 41, No. 3 (Aug., 2004). Chicago: American Marketing Association. Saatavissa: <http://www.jstor.org/stable/30162340> [viitattu 5.3.2016].
- Susinno 2016a. Susitus (osakkaiden tapaaminen). 10.2.2016. Lahti: Susinno.
- Susinno 2016b. Strategiapäivä. 16.2.2016. Lahti: Susinno.
- Susinno 2016c. Strategiapäivän jatkokeskustelu. 18.3.2016.
- SyncDev 2016. Minimum viable product: A Proven Methodology to Maximize Return on Risk. Saatavissa: <http://www.syncdev.com/minimum-viable-product/> [viitattu 25.4.2016].
- TTY-säätiö. 2016. Fasilitointipalveluiden kilpailutus sopimuskaudelle 2016 – 2017. Tarjousvertailu. TTY/806/251/2015. Päivätty 10.2.2016.
- Valtioneuvoston kanslia. 2015. Ratkaisujen Suomi: Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Saatavissa: http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_nettili.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82. [Viitattu 5.3.2016].
- Wang, Y. & Feng, H. 2012. Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents and consequences", Management Decision, Vol. 50 Iss: 1. Saatavissa <http://dx.doi.org/10.1108/00251741211194903> [viitattu 5.3.2016].
- Zeithalm, V.A., Bitner, M.J. & Gremler, D.D. 2009. Service Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm. Fifth Edition. New York: McGraw-Hill.

HAASTATTELUPOHJA: SUSINNO JA ASIAKKAAT, ASIAKKUUDET

Kaikki kysymykset koskettavat Susinnoa, vaikka joskus saattaisi muulta vaikuttaakin. Tarkoitus ei ole eritellä kuka sanoi mitä.

TAUSTATIEDOT:

- Nimi.
- Mikä on tittelisi?
 - Tai miten itse kuvaisit omaa positiotasi, ammattiasi – tai mitä teet työksesi?
 - Miten määrittelet itsesi suhteessa työelämään ja Susinnoon?
- Kerro lyhyesti oma historiasi Susinnon suhteen.
 - Koska, miksi...
- Mikä tai mitä on Susinno?
- Mitä Susinno sinulle merkitsee?

YRITYS:

- Miten Susinno mielestäsi kehittyy?
- Mitä pitäisi tehdä?
- Mikä on oikea strategia?
- Onko verkostoituminen järkevää? Jos on, niin miten? Jos ei, niin miksi ei?

ASIAKKAAT:

- Ketkä olisivat omasta mielestäsi Susinnon asiakkaita? Ketkä eivät?
 - Miksi?
 - Julkisyhteisöt? Kunnat? Yritykset? Tekes?
 - Millaisia projekteja susinnon pitäisi tavoitella? Isoja vai pieniä?
- Miten Susinnon asiakkaat tulevat kehittymään? Eli missä on potentiaalia?
- Alueellinen kehitys? Lahti ja Helsinki alueineen isoja – entä tulevaisuudessa?
- Millaista apua Susinno tarvitsee asiakkaiden kanssa?
- Kuka vastaa asiakkaista? Kuinka asiakkaita hoidetaan?
- Kuinka pitäisi hallita asiakkaita? Ei välttämättä järjestelmä, mutta työkalu?
 - Onko tarvetta systematisoinnille?

LOPUKSI:

- Millaisena näet oman sitoutumisesi?
- Tulevaisuutesi Susinnolaisena / osana Susinnoa?