

Daniel Stenvall

**ASiantuntijayrityksen liiketoimintaa uudistavat
verkotot**

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtaminen, YAMK
Lokakuu 2017**

Yksikkö CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU	Aika Lokakuu 2017	Tekijä/tekijät Daniel Stenvall
Koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtaminen		
Työn nimi ASiantuntijayrityksen liiketoimintaa uudistavat verkostot		
Työn ohjaaja KTT Marko Forsell	Sivumäärä 68 + 1	
Työelämäohjaaja Ins. Toni Anttila		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Pöyry Finland Oy:n Kokkolan toimistoriikkinen asiakkaiden tämänhetkistä ja lähitulevaisuuden asiakastarvetta. Muutokset teollisuuden toimialalla vaikuttavat asiakasorganisaatioiden rakenteisiin. Organisaatioita kevennetään, mutta työmäärä pysyy samana. Tästä johtuen palveluja ulkoistetaan, mikä tarkoittaa palveluntarjoajien tuottaman lisäarvon merkityksen kasvua.</p> <p>Työn tavoitteena oli selvittää asiakkaiden tämän hetkiset näkymät ja tarpeet, sekä miten Pöyryn tulisi palveluntarjoajana vastata esille tulleisiin tarpeisiin.</p> <p>Teoriaosuudessa selvitettiin asiakastarpeiden kehitystä ja merkitystä palveluntarjoajalle, jolloin ensin tulee tarkastella lähemmin mitä asiantuntija -sana ja asiantuntijapalvelut ovat. Miten asiantuntijapalveluita voidaan kehittää, jotta asiakas kokee saavansa palvelusta lisäarvoa. Teoriassa tarkasteltiin myös asiakastyytyväisyyttä ja asioita mitä Pöyryn asiantuntijapalveluissa voisi kehittää asiakassuhteen kehityksen kannalta. Työssä keskityttiin Pöyryn Kokkolan toimiston olemassa olevien asiakkuuksien säilymiseen ja kehittämiseen, koska toimistoriikkinen ryhmässä ei ole merkittävästi uusasiakashankintaa. Tutkimuksessa käydään läpi teoriaa ja Pöyryn asiakaslähtöisen laatu -ja toimintajärjestelmää, joka on yksi avaintekijöistä työn laadukkaalle tekemiselle.</p> <p>Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin haastattelemalla kuutta (6) Kokkolan toimiston tärkeimpien asiakkaiden yhteyshenkilöitä. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, missä selvitettiin asiakastarvetta ja -tyytyväisyyttä seitsemällä (7) avoimella kysymyksellä.</p>		

Asiasanat

Asiakastarve, tutkimus, asiantuntijuus, asiakaspalvelu, asiakaslähtöisyys, laadun määrittäminen.

UNIT CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	Date October 2017	Author Daniel Stenvall
Degree programme Master's Degree for Technology Competence Management		
Name of thesis EXPERT COMPANY'S BUSINESS METHODS FOR THE NEW NETWORKS		
Instructor Marko Forsell Ph.D. (Econ.)	Pages 68 + 1	
Supervisor Toni Anttila		
<p>The purpose of this study was to clarify the current and near-future customer needs of the clients of Pöyry Finland Oy, Kokkola office. Changes in the industry of manufacturing affect customer organizations' structures. Organizations will be eased, but the workload remains the same. Due to this services are outsourced which means that the significance of the added value of service providers is increasing.</p> <p>The aim was to find out the customers' current views and needs, as well as how Pöyry, as a service provider, should respond to the concerns expressed.</p> <p>The theoretical part examined the development and the importance of customer needs to the service provider, which means first looking more closely at what the word expert means and what professional services are. How professional services can be developed so that the customer feels that they get value-added service. Also customer satisfaction was theoretically examined together with things that could be developed in Pöyry's expert services regarding the development of customer relationship. The project focused on the preservation and development of Pöyry's existing customers in Kokkola office because there is no significant new customer acquisition. The study was conducted through theory and Pöyry's customer-driven quality and operating system, which is one of the key factors for high-quality performance of work.</p> <p>The empirical part of the study was conducted by interviewing six (6) contact persons of the main customers of Kokkola office. The interviews were conducted as theme interviews, which consisted of seven (7) open questions that asked about customer needs and satisfaction.</p>		
Key words Development of Education, Interview Survey, Manufacturing Automation, Process Automation, Qualitative research, Questionnaire, Semi-structured.		

**TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY
SISÄLLYS**

1 JOHDANTO	1
2 PÖYRY OYJ	3
2.1 Pöyry Oyj lyhyesti	3
2.2 Tekninen suunnittelu- ja konsultointi toimialana	4
2.3 Pöyry Finland Oy ja paikallispalvelun tarjoamat palvelut.....	4
2.4 Pöyryn laatujärjestelmä.....	6
2.5 Pöyryn laatumääritykset	7
3 LAADUN MÄÄRITTÄMINEN	11
3.1 Tyytyväisen asiakkaan merkitys.....	15
3.2 Tyytymätön asiakas	19
3.3 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen.....	19
4 SUUNNITTELUTOIMIALAN ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN OSA-ALUEET	21
4.1 Asiakastarvekartoitusprosessi	23
4.2 Työkaluja asiakastarvekartoitukseen.....	29
4.2.1 AVAIN	30
4.2.2 KETJU	31
4.2.3 KENTÄT	35
5 SOSIAALISEN VERKOSTOITUMISEN MERKITYS YRITYKSELLE	36
5.1 Verkostojen rakenne.....	37
5.1.1 Kehittämisverkosto	39
5.1.2 Yhteistyörengas	39
5.1.3 Projektiryhmä	40
5.1.4 Yhteisyritys.....	40
5.1.5 Yhteisyksikkö.....	40
5.1.5 Allianssi	41
5.1.5 Kumppanuus eli partnership	42
6 TUTKIMUSMENETELMÄT	44
6.1.1 Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	45
6.1.2 Poikittais- ja pitkittäistutkimus.....	46
6.1.3 Tapaustutkimus.....	48
6.1.4 Benchmarking menetelmänä	49
6.1.5 Kyselylomakkeet	50
6.1.6 Kehittämistutkimus	51
6.1.7 Haastattelu	52
6.1.8 Tutkimusmenetelmän valinta.....	53
6.1.9 Toimintatutkimus	54
6.2 Tutkimuksen tekeminen	55
6.2.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus.....	56
6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi	56

7 TUTKIMUSTULOKSET	
7.1 Tutkimukseen osallistuneet Pöyryn Kokkolan asiakkaat	
7.1.1 Boliden Kokkola Oy	
7.1.2 Yara Suomi Oy, Kokkola	
7.1.3 Nordkalk Oy, Kokkola.....	
7.1.4 Freeport Cobalt Oy, Kokkola	
7.1.5 KIP-Service Oy, Kokkola	
7.2 Tulosten arviointia	
7.3 Tutkimuksen haasteet ja vaikeudet.....	
7.4 Johtopäätöksiä haastatteluista	
8 POHDINTA	

KUVIOT

KUVIO 1. Pöyryn toiminta	8
KUVIO 2. Tuotteen kahdeksan laatu-ulottuvuutta.....	9
KUVIO 3. Palvelun kymmenen laatu-ulottuvuutta	10
KUVIO 4. Laatu järjestelmän dokumentointivaiheet	13
KUVIO 5. Asiakastyytyväisyyden ja suosittelemalukkuuden välinen suhde.....	16
KUVIO 6. Tyytyväisyys-tulos ketju	17
KUVIO 7. Asiakastarvekartoitusprosessin vaiheet	25
KUVIO 8. Lähtötilanteen määrittäminen.....	26
KUVIO 9. KETJU-taulukko.....	32
KUVIO 10. Tutkimustoiminta kaavio.....	46
KUVIO 11. Benchmarking-prosessi.....	50

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen vertailu	48
--	----

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Teknolohiateollisuuden toimialalla eletään murroksen aikaa. Uutisissa saa lukea jatkuvasti eri yritysten alkaneista yt-neuvotteluista ja henkilövähennystarpeista. Jokainen päivä on jatkuvaa taistelua työpaikkojen ja jatkuvuuden säilymisen puolesta. Etenkin Suomessa on pitkään eletty taantumassa, johon vähitellen alkaa olla myös valonpilkahduksia näköpiirissä. Teknolohiateollisuus on Suomen suurin elinkeino 50 % Suomen koko viennistä. Alan yritykset investoivat Suomessa vuosittain 5,5 miljardia euroa. Teollisuustuotanto Suomessa on pudonnut EU-maista eniten. Nämä muutokset ovat saaneet aikaan myös sen, että organisaatiot joutuvat järjestelmään työtehtäviään uudelleen ja miettimään yhteistyökumppaneiden roolia muutospaineessa. Tuotantolaitoksien sulkemiset ja asiakasorganisaatioiden uudelleenjärjestelyillä on myös vaikutusta ulkopuolisiin palveluntarjoajiin, joiden on pystyttävä mukautumaan jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin.

Myös valoa tunnelin päässä on näkyvissä viimeaikaisten suurien yritysten investoidessa juuri Suomeen. Tällä hetkellä näyttää siltä, että teollisuuden kiinteät investoinnit nousevat tänä vuonna (2017) lähes 11 prosenttia viimevuotista korkeammalle. Suomessa kuluttajien luottamus on parantunut viime kuukausina ja tämä on saanut myös päättäjät ja työntekijät uskomaan parempaan. Varovasti voidaan jopa puhua taantumien selättämisestä.

Markkinoiden muuttuessa on tullut ajankohtaiseksi miettiä ja selvittää, miten asiakkaita voidaan palvella entistä paremmin ja mitä asiakas jatkossa haluaa. Tämän työn tilaajana on kansainvälinen suunnittelu- ja konsulttialan asiantuntijayritys Pöyry Finland Oy. Näistä asioista johtuen tämä tutkimus on tällä hetkellä hyvin ajankohtainen, kun toimeksiannoista käydään kovaa kilpailua useiden eri suunnittelutoimistojen välillä, ei pelkästään Kokkolan alueella vaan myös maanlaajuisesti.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millä keinoilla voidaan lisätä arvoa palveluissa kilpailijoihin nähden. Mitkä ovat asiakkaan tulevaisuuden odotukset? Mitkä ovat tärkeitä asioita asiakassuhteiden säilymisen kannalta? Mitä arvostusta Pöyry herättää asiakkaissa ja millaisia palveluja he tulevaisuudessa tarvitsevat? Tutkimuksen tavoitteena on myös selvittää, mitkä ovat ne asiat joiden avulla asiakkaat saadaan valitsemaan Pöyry suunnittelijakseen.

Teorioina käytetään asiantuntijapalveluja ja – markkinointia ja niiden merkitystä asiakkaalle asiakastyytyvää sekä palvelun laatua unohtamatta. Teorioita peilataan Pöyryn omaan laatu- ja toimintajärjestelmään. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista, avointa ja henkilökohtaisesti toteutettua teemahaastattelua, joka tehtiin (6) Pöyry Finland Oy Kokkolan toimiston tärkeimmille asiakkaille.

2 PÖYRY OYJ

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen laadunmäärittämisen kriteereitä, Pöyryn tarjoamia palveluja asiakkaalle ja Pöyryn omaa laatujärjestelmää. Nämä ovat asioita, joilla on iso merkitys teknisellä suunnittelutoimialalla.

Monella yrityksellä on käytössään omat laatujärjestelmät, joita päivitetään ja parannetaan jatkuvasti. Toimiessa teknisenä suunnittelutoimistona on erityisen tärkeää että laatujärjestelmät ovat ajan tasalla, jotta voidaan palvella asiakasta mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti. Pöyryn laatujärjestelmän tarkoituksena on asiakasvaatimusten täyttäminen ja organisaation tehokkuuden paraneminen, joihin myös perehdytään tässä luvussa.

2.1 Pöyry Oyj lyhyesti

Energia-, metsäteollisuus- sekä infrastruktuuri- ja ympäristötoimialoihin keskittynyt Pöyry on kansainvälinen konsultointi- ja suunnittelualan yritys. Pöyryn liikeidean perustana on tarjota asiantuntijaosaamistaan, ratkaisuja ja paikallispalveluita asiakkaiden liiketoiminnan ja investointihankkeiden eri vaiheisiin aina esisuunnittelusta investointihankkeiden toteutukseen.

Konserni toimii maailmanlaajuisesti 40 maassa ja sen palveluksessa on 5500 asiantuntijaa. (Pöyry Konserniesittely 2017.)

Yrityksen perustajan Jaakko Pöyryn sanonta oli, että ellei ole tyytyväisiä asiakkaita, ei ole ennen pitkään asiakasta lainkaan. (Seppälä 2004, 355). Jaakko Pöyry loi itsestään brändin, joka tunnetaan kaikkialla, missä metsä kasvaa ja paperia tehdään. (Seppälä 2004, 386). Seppälän kirjassa Rainer Häggblom sanoo, että yhdelläkään toisella yrityksellä ei ole ollut asiakkaisiinsa niin intiimiä suhdetta kuin Jaakko Pöyryllä (nykyinen Pöyry) on ollut. (Seppälä 2004, 388).

Pöyryn tavoitteina on tarjota perusteellista toimialaosaamista ja innovatiivisia ratkaisuja asiakasyrityksien elinkaaren kaikkiin vaiheisiin. (Pöyry Konserniesittely 2017). Kun asiakas menestyy, niin Pöyry on onnistunut työssään. Tässä työssä keskitytään tarkastelemaan asiak-

kuuksia Pöyry Oyj:n konserniin kuuluvaan paikallispalveluiden liiketoimintaryhmään Pöyry Finland Oy. Tarkastelu on rajattu koskemaan Kokkolan toimistoryhmää.

2.2 Tekninen suunnittelu- ja konsultointi toimialana

Tekninen palvelu jaetaan yhdeksään alatoimialaan: kone- ja prosessisuunnittelu, rakennetekninen palvelu, yhdyskuntasuunnittelu, maa- ja vesirakentamisen tekninen palvelu, arkkitehtipalvelu, lvi-tekninen palvelu, sähkötekninen suunnittelu, muu rakennustekninen suunnittelu ja muu tekninen palvelu. (Tilastokeskus toimialaluokitukset, 2002.) Pöyryllä tuotetaan suunnittelupalveluja kaikkiin edellä mainittuihin alatoimialoihin. Tärkeimpänä asiana suunnittelu- ja konsultointiyrityksen menestymisen kannalta voidaan pitää asiantuntevaa henkilöstöä, jonka osaaminen on yrityksen tärkeintä tietopääomaa. Asiakkaan lähellä toimiminen, lahjakkaiden ihmisten palkkaaminen ja erinomaisesti hoidetut hankkeet ovat menestyksemme perusta (Jaakko Pöyry, yrityksen perustaja, Pöyry Konserniesittely 2017).

Suurin osa yrityksen toiminnasta on projektitoimintaa, jossa korostuu tiivis ja avoin yhteistyö asiakkaan kanssa. Ominaista projekteissa ovat asiakaslähtöisyys ja asiakkaan osallistuminen palvelun tuottamiseen.

2.3 Pöyry Finland Oy ja paikallispalvelun tarjoamat palvelut

Ulkopuolisia palveluntarjoajia teollisuudessa ovat mm. asennus-, suunnittelu- ja kunnossapitotöistä huolehtivat organisaatiot. Tämän työn tarkoitus on keskittyä Pöyry Finland Oy:n teollisuuden paikallispalveluiden liiketoimintaryhmään, jota kutsutaan Local Service-palveluksi. Paikallispalvelussa Pöyry on asiakkaamme kumppani päivittäisissä tuotantolaitoksien käyttöön ja tehokkuuden parantamiseen liittyvissä tehtävissä. Yritys osallistuu myös verkostona suurten laitoshankkeiden toimituksiin.

Paikallispalveluiden tarkoitus on vastata teknisen dokumentaation tuottamisesta ja ylläpidosta, seurata asiakkaan puolesta lainsäädäntöä, huolehtia pieninvestoinneista sekä ottaa vas-

tuuta muiden yhdessä sovituista toiminnoista. Tavoitteena on tehostaa toimintaa siten, että se on mitattavissa taloudellisena hyötynä asiakkaalle.

Paikallisesti tuotettaviin suunnittelupalveluihin kuuluvat:

- sähkö, automaatio ja instrumentointi
- prosessisuunnittelu
- laitos- ja putkistosuunnittelu
- laitesuunnittelu

Pöyry Finland Oy:n kotimaan paikallispalveluissa toimii 700 työntekijää, joista kolmasosa työskentelee tehdasalueella asiakkaan tiloissa. Toimistoverkosto käsittää Suomessa 12 toimistoa eri paikkakunnalla ja kattavat kaikki teollisuuden keskeisimmät alueet.

Tässä työssä keskitytään Pöyry Finland Oy Kokkolan toimistoryhmään, paikallispalveluihin kuuluvien asiakkuuksien kannalta. Asiakkaita ovat kemian- ja metallialan yritykset. Sijoittuminen asiakkaan lähelle edesauttaa näkyvyyttä. Ulkopuolisen palveluntarjoajan päivittäinen näkyminen ja läsnäolo madaltavat myös asiakkaiden kynnystä yhteydenottoihin. Tämä vahvistaa luottamusta ja yhteistyötä, jolloin asiakkaan on helppo ottaa yhteyttä pienenkin ongelman ollessa kyseessä ja erityisesti silloin, kuin ongelmanratkaisuun tarvitaan apua pikaisesti.

Asiakstarpeiden tutkiminen tuntui ajankohtaiselta teollisuuteen kohdistuvien muutosten vuoksi. Tästä syystä Pöyry Finland Oy on työn tilaaja, koska nämä muutokset vaikuttavat läheisesti myös Pöyryyn. Halutaan tietää yritysten lähitulevaisuuden näkymät asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna.

2.4 Pöyryn laatujärjestelmä

Pöyryn laatujärjestelmä täyttää SFS-EN-ISO9001-2000 -laatustandardin vaatimukset. Laadunhallintajärjestelmä on toimintajärjestelmä, jossa olevat ja organisaatioon liittyvät toiminnot vaikuttavat tuotteiden ja palveluiden laatuun. Se on järjestelmällinen tapa toteuttaa yrityksen määrittelyt, tavoitteet ja suuntaukset laadun suhteen. Käytännössä se tarkoittaa yksikössä olevaa organisaatorakenteen, prosessien, menettelyjen ja resurssien muodostamaa kokonaisuutta ja sen tehokasta johtamista. Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen ei saa olla itsetarkoitus, vaan tavoitteena on oltava parempi asiakasvaatimusten täyttäminen ja organisaation tehokkuuden paraneminen. (SFS -Laadunhallintajärjestelmän luominen 2004.)

SFS:n mukaan laatustandardi ISO9001 määrittelee laadunhallintajärjestelmien vaatimukset mille tahansa organisaatiolle, jolle on tarpeen osoittaa organisaation kyky toimittaa jatkuvasti asiakasvaatimukset ja lakisääteiset vaatimukset täyttävä tuote, ja jonka tavoitteena on parantaa asiakastyytyväisyyttä.

Laadun vaatimusten mukaisesti Pöyryn toiminta on jaettu prosesseihin. Toimintajärjestelmään kuuluvat Local Service -(lähipalvelu) ja Projekti -ydinprosessit. Näiden ydinprosessien tukena ovat lisäksi seuraavat tukiprosessit:

- Johtaminen
- Toiminnan suunnittelu
- Myynti
- Tuotekehitys
- Palautteen käsittely

Näiden tukiprosessien tarkoituksena on varmistaa projektien toimivuus, sekä saada tärkeää tietoa asiakkaan suunnalta, jotta ydinprosessien toimivuutta voidaan parantaa.

2.5 Pöyryn laatumääriytykset

Palaute antaa arvokasta tietoa siitä, mikä toiminnassa on ollut hyvää ja minkälaisiin asioihin pitää jatkossa kiinnittää huomiota tai tehdä korjaavia toimenpiteitä. Asiakkaalta saadaan palautetta tehdystä työstä. Mitä ei voi määritellä, ei voi mitata; mitä ei voi mitata, ei voi johtaa. (Lillrank 1998, 6). Ensimmäisestä asiakaskontaktista sen elinkaaren loppuun saakka, laatu vaikuttaa kaikkeen tekemiseen. Tästä syystä onkin ensiarvoisen tärkeää, että laatuun kiinnitetään riittävää huomiota.

Laatu voidaan määritellä monella tavalla:

- Valmistuskeskeinen määritelmä
 - *laatua mitataan tuotteessa olevien virheiden määrän mukaan*

- Tuotokeskeinen määritelmä
 - *tuotteen ominaisuudet määrittelevät sen laadun, laatu piilee itse tuotteessa*

- Arvokeskeinen määritelmä
 - *arvo / laatu suhteessa hintaan ratkaiseva*

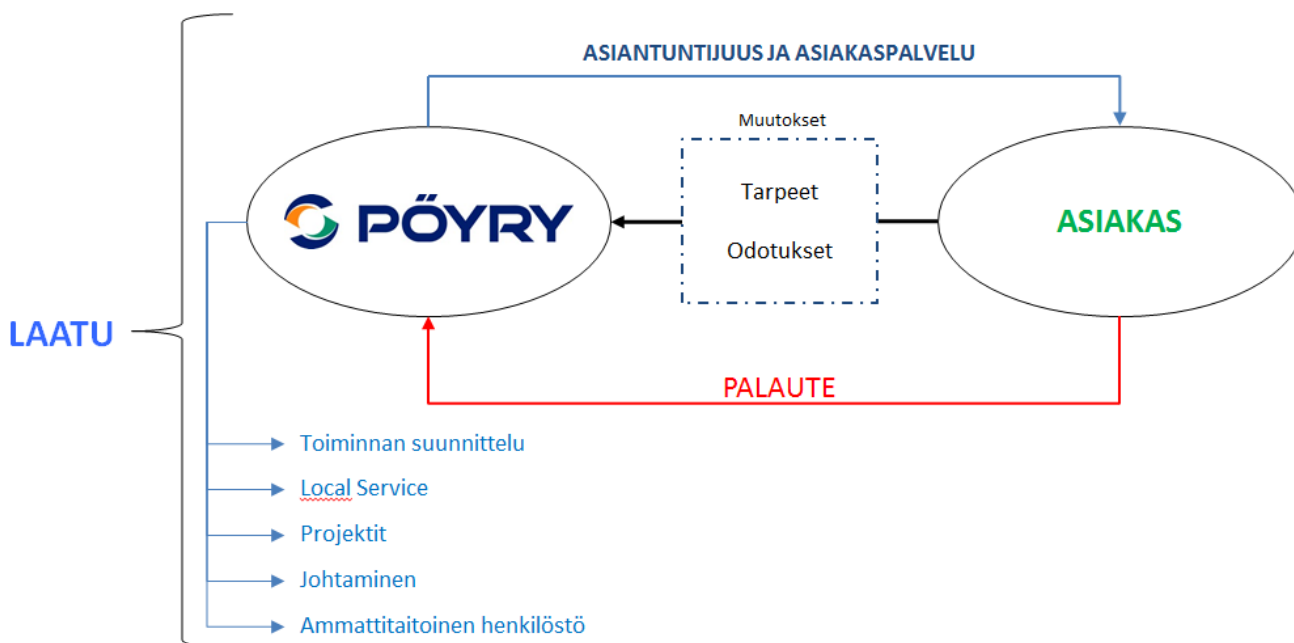
- Kilpailukeskeinen määritelmä
 - *asiakkaan vertailun kautta tuotteelle määrittelemä arvo*

- Asiakaskeskeinen määritelmä
 - *tuotteen kyky tyydyttää asiakkaan tarpeet*

- Ympäristökeskeinen määritelmä
 - *tuotteen laadun määrittää sen kokonaisvaikutus yhteiskuntaan ja luontoon*

Laadun määrittelyssä asiakkaan kannalta on aina kyse siitä, vastaako tuote niitä odotuksia, joita asiakkaalla on etukäteen tuotteen suhteen ollut.

Kuten kuviosta 1 selviää, kaikki tekeminen lähtee asiakkaan tarpeista ja odotuksista, joihin kohdistuu muutoksia. Pöyryn laatu politiikkaan pohjautuen asiakkaalle löydetään juuri hänelle laadullisesti paras ja sopivin vaihtoehto.



KUVIO 1. Pöyryn toiminta

Laatujohtamisen merkitys korostuu kaikessa toiminnassa, laadullisen työn sitouttaminen lähtee organisaation johdosta ulottuen kaikkiin organisaation toimintoihin. Sitoutuva ja motivoitunut henkilöstö tekee työnsä ammattitaitoisesti, niin asiakkaan kuin yrityksenkin etua ajatellen.

Asiakaspalvelun laatuun on kiinnitettävä huomiota, jotta asiakas saadaan vakuutettua ja sitoutettua tilaamaan töitä myös uudelleen. Hyvä palvelun laatu takaa sen, että asiakas kokee saavansa rahoilleen vastinetta. Asiakaspalvelun laadusta huolehditaan toimittamalla pyydetty palvelu sellaisena kuin se on tilattu ja silloin kun se on tilattu.

Pöyryn laatu politiikan mukaan laatu muodostuu kahdesta osasta: tuotteen laadusta ja palvelun laadusta. Tuotteen laatu muodostuu siihen liittyvistä teknisestä ja teknologisesta asian-

tuntijakokemuksesta eli ammattitaidosta, laatuvaatimuksien tuntemisesta, teknisistä ratkaisuista, kone- ja laitevalinnoista, tietojärjestelmistä, tuotekehityksestä ja niin edelleen. Kuviossa 2 on esitetty tuotteen kahdeksan laatu-ulottuvuutta.



KUVIO 2. Tuotteen kahdeksan laatu-ulottuvuutta

Palvelun laatu muodostuu käytetyistä ja koetelluista toimintamenetelmistä, asenteista, suorituskyvystä, osaamisesta, luotettavuudesta, uskottavuudesta, vakuuttavuudesta ja niin edelleen.

Edellä mainittujen ehtojen täytyessä asiakkaalle tuotetaan sen arvostamaa lisäarvoa, jonka tarkoituksena on varmistaa toimeksiantojen saaminen myös jatkossa. Tutkimuksessani käsitellään tätä laatu politiikkaa ottamalla kantaa asiakastyytyväisyys- ja laatujohtamiseen. Kuviossa 3 esitellään palvelun kymmenen laatu-ulottuvuutta.



KUVIO 3. Palvelun kymmenen laatu-ulottuvuutta

Asiakkaan arvioidessa palvelun laatua, on tärkeää, mitä he saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa. Yritysten mielestä tämä vastaa toimitetun palvelun kokonaislaatua. Kyseessä on kuitenkin vain yksi laadun ulottuvuus eli palveluntuotantoprosessin lopputuloksen tekninen laatu, joka jää asiakkaalle, kun tuotantoprosessi ja ostajan ja myyjän vuorovaikutus ovat ohi.

Asiakkaan kokonaisvaltaiseen laatukokemukseen vaikuttaa huomattavasti myös se, millä tavalla tekninen laatu tai prosessin lopputulos toimitetaan hänelle. (Grönroos 2009, 101.)

3 LAADUN MÄÄRITTÄMINEN

Palvelun laatua ja asiakkaiden laatukokemuksia voidaan mitata useilla eri menetelmillä, mm. asiakastyytyväisyyskyselyt, asiakastyytyväisyysmittarit ja niin edelleen. Menetelmien avulla on mahdollista kehittää palvelujen tuottamistapoja ja kuluttamiskokemuksia. Laatukriteerit ovat tuotteeseen tai palveluun liittyviä ominaisuuksia, joiden suhteen laadukkuutta erilaisilla laatumittareilla arvioidaan.

Juranin mukaan hyvän mittarin ominaisuudet koostuvat seuraavasti (Juran 1988, s.76–78.) :

- on mahdoton tulkita väärin
- on yleisesti käytössä
- on taloudellinen käyttää
- on ymmärrettävä ja selkeä
- antaa riittävän taustatiedon päätöksenteolle

Asiakastyytyväisyyskyselyitä voidaan hyödyntää asiakkaan kokeman palvelun laadun mittaamisessa. On kuitenkin tärkeää muistaa, että laatu ja tyytyväisyys eivät ole sama asia. Asiakastyytyväisyyskyselyiden tarkoituksena on selvittää, kuinka tyytyväinen asiakas on saamaansa palveluun ja missä määrin asiakas kokee, että hänen odotuksensa ovat täyttyneet (ISO 9000, 2015.)

Asiakastyytyväisyyskyselyiden avulla yrityksen on mahdollista saada tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä, odotuksista, tarpeista ja haluista (Grigoroudis & Siskos 2010, s.2) Asiakastyytyväisyyden mittaamiseen on olemassa useita erilaisia keinoja. Asiakasta voidaan pyytää arvioimaan yritystä sekä sen toimintaa ja suoriutumista kokonaisuutena tai tarkastelu voidaan rajata tiettyyn osa-alueeseen. Osa-alueena voi olla esimerkiksi yrityksen tarjoama koulutus ja

opastus, huolto- ja tukipalvelut, henkilökunnan ammattitaito tai puhtaasti asiakkaan kokema asioinnin helppous. Yksinkertaisimmillaan arviointi voi tapahtua esimerkiksi niin, että asiakas pisteyttää eri osa-alueet niiden suoriutumisen perusteella asteikolla yhdestä viiteen. Näin yrityksessä voidaan tulosten perusteella tunnistaa merkittävimmät tyytyväisyyttä laskevat tekijät sen perusteella, mitkä kohteet saavat alimmat pistemäärät. (Soin 1998, s. 26.)

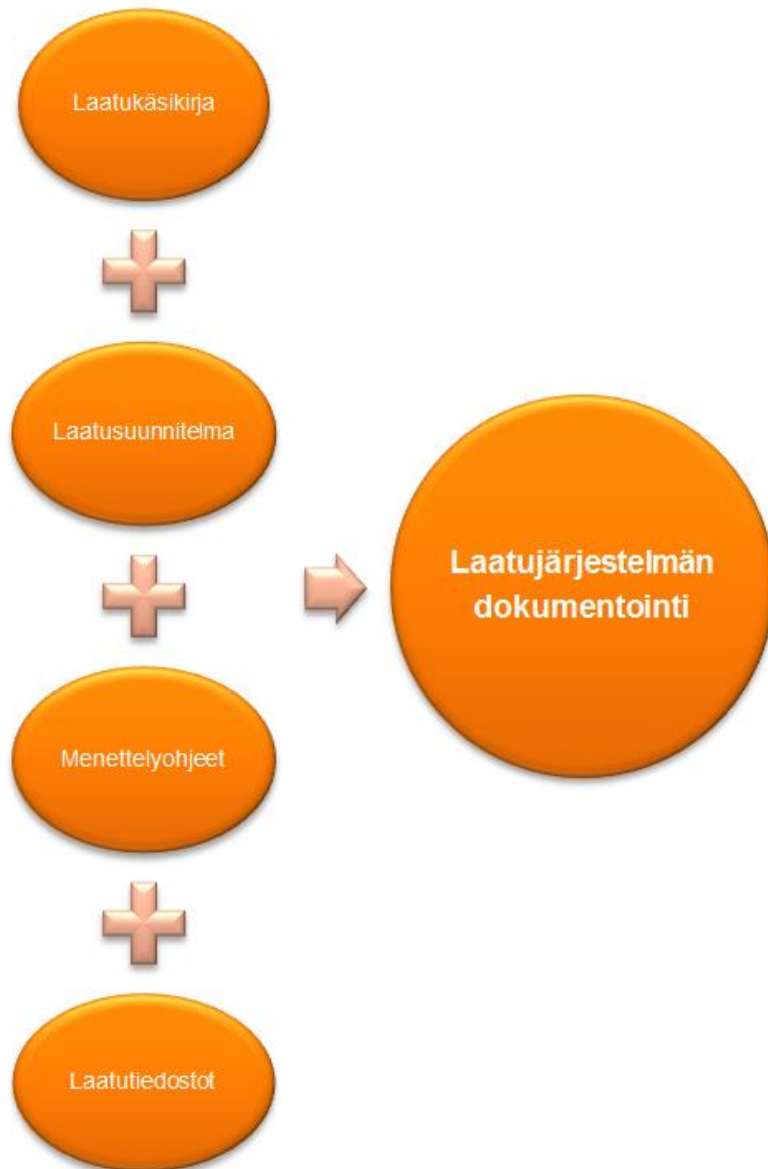
Toiminnan laatua mitataan, jotta voidaan tunnistaa asiat, joita tulee korjata ja ohjata. Ilman mittaamisesta saatavaa tietoa näitä asioita ei voida ohjata. Tämä tarkoittaa sitä, että toiminnan laadun mittaamisella pyritään saamaan virheet selville aikaisemmin. Palvelun laadun seurantaan kiinnitetään yhä useammin huomiota, koska siitä on tullut yhä useammin tärkeä kilpailutekijä. Jos itse tuotetta ei voida parantaa, voidaan asiakkaan kokemusta kokonaislaadusta pyrkiä parantamaan panostamalla palvelun laatuun. (Korhonen 1994, s.30.)

Laadun standardointi ja sopimuksenmukaisuus edellyttävät laadun dokumentointia. Myös yrityksen sisäisessä toiminnassa koko laatujärjestelmä on dokumentoitu laatupolitiikasta toimintaohjeisiin saakka. Dokumentoinnilla varmistetaan menettelytapojen yhdenmukaisuus ja pysyvyys laatuketjun eri vaiheissa. Asiat ovat selkeästi sovittuja ja vastuut kirjattuja. Asiakkaan ja työntekijän oikeusturva paranee, kun epäselvyys odotuksista ja toiminnan tarkoituksesta vähenee.

Laatu-käsite on muuttunut aikojen saatossa, mutta samoin on käynyt myös asiakas-käsitteelle. Enää asiakas ei ole vain tuotteen tai palvelun loppukäyttäjä, vaan sillä voidaan tarkoittaa myös organisaation sisäisiä asiakkaita, kuten seuraavaa työvaihetta tai osastoa. (Silén 2001, 17.) Olennaista asiakas-käsitteen kannalta on se, miten perinpohjaisesti yritys pyrkii selvittämään asiakkaidensa tarpeet ja miten nämä tarpeet ohjaavat yrityksen osaamisvarannon hyödyntämistä ja kehittämistä. (Silén 2001, 17–18).

Kuvion 1 mukaisesti kaikki tekeminen pohjautuu Pöyryllä laatuun. Pöyryn laadunhallinnan tarkoitus on saavuttaa sille asetetut tavoitteet ja vaatimukset. Tuottaa palveluja korkealla ammattitaidolla ja parantaa toimintaa sekä palveluita jatkuvasti. Laadunhallintajärjestelmä noudattaa Pöyryn toimintaohjeita. Toimintaohjeita päivitetään säännöllisin väliajoin, jotta se on ajantasainen ja vastaa liiketoimintaympäristön sekä oman toiminnan kehitystä ja muutosta. Organisaatio voi laadunhallintajärjestelmän ohella soveltaa ja seurata joustavasti myös

muita joko asiakkaiden tai projektien laatujärjestelmiä tai näiden yhdistelmiä projektikohtaisesti. (Pöyryn sisäinen laatupolitiikka, 27. kesäkuuta 2011). Kuviossa 4 esitetään laatujärjestelmän dokumentointivaiheet.



KUVIO 4. Laatujärjestelmän dokumentointivaiheet (Timo Tuurala 2003)

Timo Silén määrittelee kirjassaan laadun kokonaisvaltaiseksi liikkeenjohdon käsitteeksi, jonka tavoitteena on asiakkaiden tyytyväisyys, kannattava liiketoiminta ja kilpailukyvyyn säilyttäminen ja kasvattaminen. (Silén 1998, 13). Tältä samalta pohjalta myös Pöyry määrittelee

laadun. Pöyrylle laatua on kaikki se, millä täytetään asiakkaan tarpeet, vaatimukset ja odotukset asiakasta tyydyttävällä tavalla.

Laatu on kaikkien asia, toteaa Silén kirjassaan. Organisaatiossa kaikki osallistuvat laadun ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Silén 2001, 45). Sama toimintatapa ja -järjestelmä mahdollistavat olemassa olevan aineiston hyväksikäytön, niin, että sitä ”pyörää ei tarvitse suunnitella uudelleen”, vaan voidaan etsiä mahdollista ratkaisua muualta organisaatiosta. Silén kirjoittaa myös, että toimivasta laatumiljööstä voidaan puhua silloin, mikäli asiakas- ja laatu-keskeinen ajattelu- ja toimintatapa ovat syöpyneet organisaatiokulttuurin syvemmille arvojen ja alitajuisille perusolettamusten tasoille saakka (Silén 1998, 47).

Monen työntekijän mielestä oma tekeminen on varmasti paljon hankalampaa paikassa, jossa vastaavanlaista laatujärjestelmää ei ole käytössä. Laatu on Pöyryllä asiakaslähtöistä, jossa toteutuu Silénin kirjassaan mainitsema asiakas-keskeinen laaduntuottokyky (Silén 2001, 51). Se tarkoittaa sitä, että yritys pyrkii pitämään asiakkaat tyytyväisinä.

Pöyryn toimintaan heijastettuna laaduntuottokyky tarkoittaa sitä, että suunnittelut toteutetaan samansisältöisinä ja -laatuisina jokaisessa työssä sen alusta loppuun saakka. Asiakkaan tarpeet selvitetään käymällä heidän luonaan ja tarjoamalla heille ehkä jopa vähän ennakkoon, ennen kuin asiakas hoksaa edes kysyä, hyväksi havaittuja ratkaisuja ja toteutustapoja. Laatusertifikaatti yrityksen seinällä on yritykselle vahva kilpailutekijä ja herättää asiakkaassa tietynlaista uskoa ja luottamusta.

Pöyryn laatu- ja palvelupolitiikkaan kuuluu, että huolehditaan jatkuvasti asiakkaitten tarpeisiin vastaamisesta ja pyritään olemaan mukana asiakkaan muutoksissa. Toiminnansuunnitteluun taas kuuluu, että ennakoidaan tuon tarpeen kehittymistä. Tämän pohjalta voidaan tehdä markkinoinnin ja myynnin ohjausta sinne missä sitä juuri sillä hetkellä eniten tarvitaan.

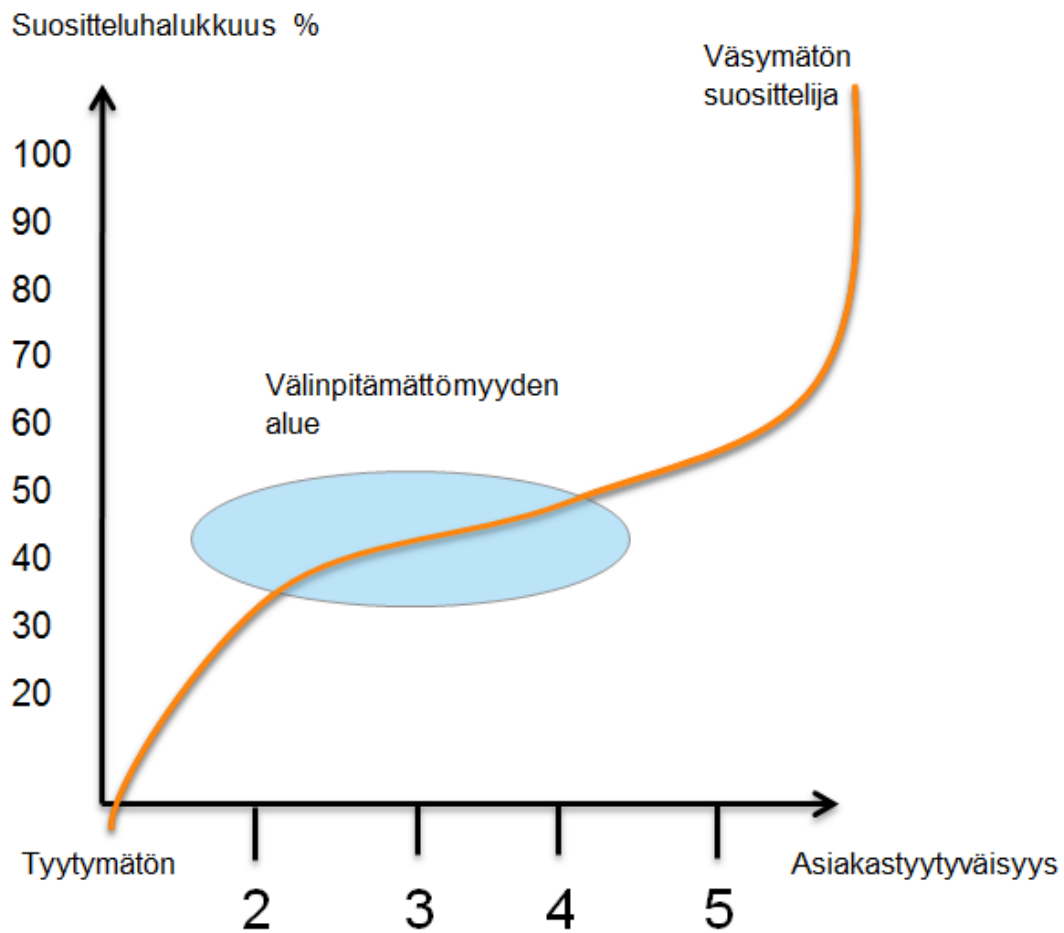
Asiakas on viime kädessä vastuussa palvelujen kysynnästä. Palveluntarjoajan toiminta on laadukasta silloin, kun se vastaa tuohon kysyntään, niin että asiakas on siihen tyytyväinen ja päätyy ostamaan palveluja myös uudelleen.

Laatu vaikuttaa kaikkeen tekemiseen ensimmäisestä asiakaskontaktista sen elinkaaren loppuun saakka. Laatujohtamisen merkitys korostuu toiminnassa, sillä laadullisen työn sitouttaminen lähtee organisaation johdosta ulottuen kaikkiin organisaation toimintoihin. Henkilöstö on sitoutunut ja motivoitunut tekemään työnsä ammattitaitoisesti niin asiakkaan kuin organisaationkin etua ajatellen.

3.1 Tyytyväisen asiakkaan merkitys

Jos palvelu on ollut tavallista tai odotusten mukaista, asiakas ei yleensä suosittele yritystä. Asiakas tarvitsee motiivin tai odotukset ylittävän palvelukokemuksen, toimiakseen aktiivisena suosittelijana. Asiakkaan suositteluhalukkuus alkaa vasta, kun hän antaisi palvelusta arvosanaksi yli neljä asteikolla 1 - 5. Toisaalta suositteluhaluttomuus syntyy, kun arvosanaksi tulisi yksi samalla asteikolla. Suurin osa asiakkaista kuuluu siis ”välinpitämättömyyden vyöhykkeeseen”. (Albanese & Boedeker 2002, 93.)

Asiakastyytyväisyyttä tulisi mitata rinnakkain eri menetelmillä. Myöskään yhden osa-alueen tulosta ei tulisi yleistää koskemaan koko tyytyväisyyttä, sillä tyytyväisyys muodostuu monen osatekijän summana. (Grigoroudis & Siskos 2010, s. 12.) Tuloksiin tulee suhtautua varauksella, sillä usein käy niin, että kaikki tyytymättömät asiakkaat eivät vastaa asiakastyytyväisyyskyselyihin tai anna palautetta. Tämä vääristää merkittävästi lopputulosta. Negatiivisen palautteen määrä ei sekään ole sellaisenaan luotettava mittari, sillä usein tyytymättömyyden vaikutusalue ulottuu huomattavasti laajemmalle kuin vain varsinaisiin tyytymättömiin asiakkaisiin. Esimerkkinä vaikkapa yritys, joka saa sadalta tyytymättömältä asiakkaalta vain viideltä negatiivisen palautteen, jolloin yritys olettaa vastaamatta jättäneiden 95 asiakkaan olevan tyytyväisiä. Mikäli kaikki sata tyytymättöntä asiakasta kuitenkin kertovat tyytymättömyydestään eteenpäin esimerkiksi kymmenelle tuttavalleen, voi todellinen asiakasmenetys olla yritykselle lopulta 1000 asiakasta. (Bergman & Klefsjö 2010, s. 331-332). Kuten muissakin laatumittareissa, myös asiakastyytyväisyyskyselyissä on tärkeintä se, miten tuloksia analysoidaan, miten niihin reagoidaan ja miten niiden pohjalta kehitytään (Soin 1992, s. 30). Kuviossa 5 on esitetty asiakastyytyväisyyden ja suositteluhalukkuuden välistä suhdetta.



KUVIO 5. Asiakastytyväisyyden ja suositteluhaluuden välinen suhde (Albanese & Boedeker 2002, 93)

Yrityksille on hyvin tärkeää ymmärtää kuinka asiakkaat määrittelevät tai mittaavat tuotteiden arvon. Erityisesti on tärkeää tietää kuinka asiakkaat kokevat tuotteen tai palvelun arvon suhteessa kilpailijoiden tarjoamien tuotteiden tai palvelujen arvoon. Yritykset, jotka pystyvät luomaan arvoa asiakkailleen kilpailijoitaan enemmän, myös yleensä omaavat suurimmat markkinaosuudet. Usein puhutaankin niin sanotusta tyytyväisyys-tulos ketjusta, jonka käsitteellinen perusta on kuvattu seuraavassa kuviossa 6.



KUVIO 6. Tyytyväisyys-tulos ketju (Anderson & Mittal 2000)

Ensimmäiseksi asiakastyytyväisyys määräytyy erilaisten tuote- tai palveluominaisuuksien funktiona ja näiden ominaisuuksien parantaminen johtaa asiakastyytyväisyyden kasvuun. Toiseksi, lisääntyneen asiakastyytyväisyyden oletetaan lisäävän asiakkaiden uusintaostoja ja johtavan asiakkuuden pysyvyyteen. Pysyvien asiakkuuksien myötä yrityksen liiketoiminnan tuloksen tulisi siten kasvaa. On muistettava, että vaikka nämä linkit ovat melko itsestään selviä, ketjun muodostaminen on monille yrityksille vaikeaa. Tämä johtuu linkkien epäsymmetrisyydestä ja epälineaarisuudesta. Keskeisten tuoteominaisuuksien parantaminen ei välttämättä johda merkittävään asiakastyytyväisyyden lisääntymiseen yleisellä tasolla eikä asiakastyytyväisyyden kasvu aina johda asiakkuuksien pysyvyyteen (Anderson & Mittal 2000). Lisäksi pienikin asiakastyytyväisyyden väheneminen voi vähentää huomattavasti pitkäaikaisten asiakkuuksien määrää.

On havaittu, että pitkäaikaiset asiakassuhteet eivät välttämättä ole kaikissa tapauksissa yrityksille kannattavia. Toisaalta on muistettava, että uuden asiakkaan hankkiminen vaatii viisi kertaa enemmän resursseja kuin nykyisten säilyttäminen. Joka tapauksessa yrityksen tulisi liiketoiminnan tuloksen kasvattamiseksi pyrkiä lisäämään asiakastyytyväisyyttä taso tasolta kunnes suurin osa asiakkaista on täysin tyytyväisiä tuotteeseen tai palveluun.

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat lukuisat palvelutuoteominaisuudet, kuten laatu, hinta ja toimitusnopeus. Viime vuosina on myös enenevässä määrin alettu kiinnittää huomiota varsinaisten palveluiden ominaisuuksiin. Tällaisia ovat muun muassa palvelun toimitusprosessi, vuorovaikutuksen laatu työntekijöiden kanssa, työntekijöiden ystävällisyys sekä kulutuskoemus. (Asiakastyytyväisyyden mittaaminen McColl & Schneider, 2000).

Asiakastyytyväisyyttä voidaan siten mitata monilla erilaisilla tasoilla.

Kuten esimerkiksi:

- Asiakassuhdetasolla
 - räätälöinti, läheisyys, vuorovaikutus

- Operatiivisella tasolla
 - tehokkuus, toimivuus, käytettävyys, lisäpalvelut

- Palvelutasolla
 - laatu, nopeus, teknologia

Mittaaminen voi kuitenkin olla vaikeaa, jos pyritään arvioimaan asiakastyytyväisyyttä esimerkiksi emotionaalisilla tasoilla tai tilanteissa, joissa ei edes voida olla varmoja, keitä asiakkaat ovat. Asiakastyytyväisyyden mittaamiseen liittyy myös monia ongelmia. Asiakastyytyväisyystutkimuksissa esimerkiksi monesti pyritään laajuuteen syvyyden kustannuksella ja mitataan asioita, jotka jo tiedetään. Tällöin asiakastyytyväisyystutkimukset eivät yleensä johda mihinkään toimenpiteisiin. Usein myös mitataan itsestään selviä asioita, jolloin todelliset kehitystarpeet jäävät huomaamatta. Tärkeintä olisikin tietää mitä asiakas todella haluaa ennen kuin yritetään mitata tarjoaako yritys arvoa asiakkaalle. Asiakaspalautteen keräämisestä saatavan informaation ongelmana puolestaan on se, että vain pieni osa asiakkaista kertoo tuotteeseen tai palveluun liittyvistä puutteista. Yleisesti ottaen ihmiset eivät mielellään vastaa erilaisiin kyselyihin, jonka sain myös itse tämän tutkimustyön aikana kokea. Lisäksi haasteita tuotti asiakkaiden aikataulujen sovittaminen. Asiakastyytyväisyyden mittaamisessa on myös tärkein harkittava millaisia menetelmiä käytetään kyselyjen toteuttamiseen vastausprosenttien optimoimiseksi ja kuinka asiakaspalautteet otetaan huomioon. Mittaus voidaan suorittaa kirjallisilla kyselyillä, haastatteluilla tai muilla menetelmillä. Valinta riippuu pitkälti toimialasta, jolla yritys toimii. Tärkein peruste menetelmän valinnalle on kuitenkin käyttötarkoitus, sillä huonosti toteutettu tutkimus tuottaa hyödytöntä tietoa. Mittaamisen ei myöskään tulisi olla itsetarkoitus eli sen tulisi johtaa toimintaan ja muutoksiin. Edelleen on tärkeää, että henkilöstö luottaa laadittuihin mittareihin. Tämä varmistetaan sillä, että yritys ei ota mittareita käyttöön suoraan joltain toiselta yritykseltä tai konsultilta, vaan laatii itse mittarinsa.

3.2 Tyytymätön asiakas

Yrityksen on vältettävä tyytymättömiä asiakkaita, sillä huonoista palvelukokemuksistaan asiakas kertoo useammalle tuttavalleen kuin hyvistä ja onnistuneista kokemuksista. Tutkimukset myös osoittavat, että tyytymätön tai epäonnistuneen kokemuksen kokenut asiakas kertoo epäonnistuneesta tapahtumasta vähintään seitsemälle ihmiselle, kun taas tyytyväinen asiakas kertoo onnistuneesta tapahtumasta keskimäärin kolmelle tai neljälle henkilölle. Yrityksen tulisi tavoitella ilahtuneita, positiivisesti palvelun laadusta yllättyneitä asiakkaita. Tukholman yliopiston markkinoinnin laitoksen johtajan professori Gummessonin tutkimusten mukaan vain 20 % tyytyväisistä asiakkaista palaa käyttämään yrityksen palveluja uudelleen, kun taas ilahtuneista asiakkaista jopa 80 % palaa takaisin. (Pesonen ym. 2002, 103). Toinen tutkimus kertoo, että sekä tyytymättömät että tyytyväiset ihmiset kertovat kokemuksistaan keskimäärin kahdellekymmenelle henkilölle. Jos yritys saa joka päivä esimerkiksi kymmenen tyytyväistä asiakasta, se tekisi vuodessa 3650 henkilöä, jotka kertoisivat hyvästä kokemuksestaan 73 000 henkilölle. Tämän tutkimuksen mukaan tyytymättömät ihmiset reagoivat samoin, mikä varoittaa yrityksiä huonon palvelun seurauksista ja muistuttaa laadukkaan palvelun tärkeydestä. (Albanese & Boedeker 2002, 92). Yleensä asiakkaan tyytymättömyyden syy on se, ettei palvelu tai hänen ostamansa tuote vastaa asiakkaan odotuksia tai tarpeita, tai tuotteessa on jokin vika. Joskus syy ei ole palvelun laadussa, vaan asiakkaalla voi olla vain huono päivä, jonka hän purkaa asiakaspalvelijaan. Tärkeää olisi hoitaa tilanne niin, ettei asiakas poistu tilanteesta vihaisena, vaan ongelma saataisiin ratkaistua asiakasta miellyttävällä tavalla. (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 267 – 269).

3.3 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Asiakastyytyväisyys on yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä ja ilman tyytyväisiä asiakkaita ei liiketoiminnalla ole tulevaisuutta. Asiakslähtöiseen liiketoimintaan kuuluu näin ollen myös asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja asiakaspalautteen kerääminen. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen auttaa yritystä reagoimaan nopeammin asiakastarpeiden ja markkinoiden muutoksiin, ja tätä kautta tukee liiketoiminnan strategiseen kehittämiseen liittyvää päätöksentekoa. Kun tarkastellaan asiakastyytyväisyyden muodostumista, on ensiksi määriteltävä asiak-

kaan kokema arvo hänen tarvitsemastaan tuotteesta tai palvelusta. Asiakas voi nähdä yrityksen luovan hänelle arvoa esimerkiksi ostotapahtuman yhteydessä tai pitemmän asiakassuhteen aikana: arvoa muodostuu jos asiakas kokee hyötynensä asiakassuhteesta (asiakkaan saama arvo on siten asiakkaan odotusten ja hänen kokemansa hyödyn erotus). Mitä enemmän asiakas kokee saavansa arvoa yrityksen tuotteesta tai palvelusta, sitä tyytyväisempi hän on. Asiakastyytyväisyys voi puolestaan johtaa asiakkuuden pysyvyyteen, jos yritys huomio asiakkaan tarpeiden muutokset ja kehittää tuotettaan tai palveluaan saamansa palautteen perusteella.

4 SUUNNITTELUTOIMIALAN ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN OSA-ALUEET

Vaikka suunnittelutoiminta on teknistä palveluliiketoimintaa, ei sillä kuitenkaan ole kaikkia palvelujen yleisiä tyyppi-omaisuuksia. Esimerkiksi insinööri- ja arkkitehtitoimistojen tuottamat piirustukset ovat selvästi aineellisia hyödykkeitä kun palvelut yleensä taas ovat usein aineettomia hyödykkeitä. Toisaalta suunnittelutoiminta eroaa selvästi teollisesta tuotannosta, sillä suunnitelmia ei voi tuottaa varastoon ja suunnittelutyössä korostuu palveluntarjoajan ja asiakkaan tiivis vuorovaikutus.

Tiivis vuorovaikutus asiakkaan kanssa projektien aikana ja asiakkaan mahdollinen osallistuminen innovaatiotoimintaan voivat myös vaikeuttaa asiakastyytyväisyyden mittaamista suunnitteluyrityksissä: kuinka arvioida asiakkaan osuutta yhteistyön lopputuloksesta? Suunnittelu- ja palvelujen hankintaprosessiin osallistuu asiakasorganisaatioista tyyppillisesti useampia henkilöitä, joiden odotukset ja näkemykset voivat vaihdella. Tämä hankaloittaa asiakastyytyväisyyden analysointia. (Brockmann 2002.)

Edelleen suuremmissa projekteissa on varsinaisen suunnittelun ostavan organisaation lisäksi monia muitakin yhteistyökumppaneita, joiden tyytyväisyys on huomioitava. Yksi tärkeimmistä suunnittelutoimialalla asiakastyytyväisyyden mittaamista vaikeuttavista tekijöistä on kuitenkin liiketoiminnan projektiluonteisuus. Koska projektit ovat ainutkertaisia ja projektiorganisaatio muuttuu usein projektista toiseen, aiempien kokemusten ja asiakaspalautteen hyödyntäminen ei aina ole mahdollista uusissa hankkeissa.

Asiakastyytyväisyyden osa-alueita suunnittelutoiminnassa voidaan jaotella eri tavoin, tässä tapauksessa ne on jaettu neljään ryhmään:

- suunnittelutyölle asetettujen vaatimusten täyttäminen

- palvelun laatu

- kommunikoinnin helppous ja selkeys asiakkaalle

- tehokas asiakaspalautteen käsittely

Suunnittelutyölle asetettujen vaatimusten täyttäminen tarkoittaa lähinnä projektien määräajoissa pysymistä ja teknisten spesifikaatioiden noudattamista. Monesti suunnitteluyrityksen täytyy noudattaa myös erilaisia laatustandardeja. Ehkä yleisin syy asiakastyymättömyyteen on kuitenkin juuri aikataulujen venyminen. Tämä on ongelma erityisesti suuremmissa projekteissa, jonka muut osaprojektit voivat viivästyä määräajasta lipsumisen vuoksi. Tämän seurauksena se voi aiheuttaa asiakkaalle huomattavia lisäkuluja. Asiakastytyväisyyden kannalta on siis välttämätöntä, että sovituista määräajoista pidetään kiinni suunnittelutyön laadusta tinkimättä. Palvelun laatu on suoraan sidoksissa asiakastytyväisyyteen. Asiakas ei kuitenkaan välttämättä tiedä tai ole kiinnostunut siitä kuinka palvelu vastaa näitä spesifikaatioita. Asiakas voikin määrittellä laadun sen mukaan, kuinka tuote tai palvelu vastaa tai ylittää hänen odotuksensa. Tällöin asiakkaan odotusten ja asiakastytyväisyyden mittaaminen on vaikeaa ja myös lyhyen ja pitkän aikavälin arviot asiakastytyväisyydestä voivat erota toisistaan. (Kärnä 2004.)

Kun arvioidaan vastaako palvelu asiakkaan vaatimuksia ja odotuksia, esimerkiksi seuraavat kysymykset ovat hyödyllisiä:

- mitkä ovat asiakkaalle tärkeät palvelut ja vaatimukset?
- täyttävätkö nämä ominaisuudet asiakkaan vaatimukset?
- mitkä asiakkaan mielestä ovat palvelun tyydyttäviä osa-alueita ja mitkä eivät?
- mitä toimenpiteitä ja parannuksia on tehtävä palvelun osa-alueille, joissa laatu on huono?

Kommunikoinnin helppous ja selkeys asiakkaalle ovat luonnollisesti tärkeitä asiakastyytyvyyteen vaikuttavia tekijöitä paitsi varsinaisen projektin aikana myös tarjousneuvottelujen yhteydessä. Ensinnäkin kaikenlaisiin asiakkaan kyselyihin vastaaminen on avainasemassa asiakastyytyvyyden luomisen ja säilyttämisen kannalta. Suunnitteluyrityksen on myös tarkoin kuunneltava asiakasta tarjousneuvottelujen aikana todellisten asiakastarpeiden selvittämiseksi. Projektien aikana on puolestaan hyvin tärkeää informoida asiakasta työn etenemisestä etenkin jos asiakas osallistuu aktiivisesti suunnitteluprosessiin. Kommunikoinnin selkeys koskee erityisesti kirjallisia dokumentteja, kuten sopimusasiakirjoja ja tiedotteita. Myös esimerkiksi hinnoittelun ja laskutus käytännön tulee olla selkeitä ja yksiselitteisiä. Kommunikointiin liittyen voidaan vielä mainita, että yleisesti ottaen ennakoiva lähestymistapa asiakassuhteen hoitamisessa voi lisätä asiakastyytyvyyttä.

4.1 Asiakastarvekartoitusprosessi

Asiakastarpeet ovat niitä ongelmia ja toimintoja, joita tuote tai palvelu ratkaisee ja suorittaa. Asiakastarpeet määrittävät sen, mitä tuotteet mahdollistavat tehdä, mutta ei sitä, miten tehdään. (Majava, 2014, s.38). Asiakastarpeet ovat tilanne- ja tapauskohtaisia, niillä on eri prioriteetteja sekä ne voidaan tunnistaa ilman, että tiedettäisiin miten tarpeeseen voidaan vastata. Syvällinen ymmärrys asiakastarpeista auttaa yritystä valitsemaan parhaat teknologiat ja ominaisuudet tuotteilleen. (Majava, 2014, s.38).

Yrityksen asiakkuusstrategian määrittelyn jälkeen, avainasiakkaiden tarpeet täytyy kartoittaa palvelun kehittämiseksi. Kun kartoitetaan asiakastarpeita, kartoitus voidaan nähdä eräänlaisena prosessina, jonka tarkoituksena on varmistaa, että asiakkaan tarpeet ohjaavat kehitystoimintaa sen kaikissa vaiheissa. Tuotekehityksen yhteydessä asiakastarpeiden kartoittaminen on erityisen tärkeää. Tiedon avulla saadaan hahmotettua asiakkaan tarpeet sekä tärkeää tietoa tuotteeseen liittyvästä kilpailutilanteesta. Kartoituksen avulla voidaan tuotteelle asettaa tavoitteet sekä yrityksen toimintaa tuotteeseen liittyvissä toimenpiteissä täsmentää siten, että yrityksen lähtökohdat sekä asiakkaan tarpeet saadaan kohtaamaan kyseisessä tuotteessa. (Kärkkäinen 1995, Kotler, 2006.)

Asiakstarpeiden kokonaisvaltainen ja tehokas tunnistaminen edellyttää korkeatasoisen informaatiokanavan luomista suoraan asiakkaan ja palvelun tuottajan välille, jotta ymmärretään täysin asiakkaan tarpeet. Palvelun kehittäjien, insinöörien ja suunnittelijoiden, jotka vastaavat palvelun yksityiskohdista tulee olla yhteydessä asiakkaan kanssa ja tuntea myös itse, mitä hyvällä asiakaspalvelulla tarkoitetaan. (Ulrich & Eppinger, 2008, 55).

Perinteisesti asiakastarvekartoituksella tarkoitetaan markkinatutkimusprosessia eli haastatteluja, kyselytutkimusta tai kohderyhmähaastatteluja, mitkä usein osoittautuvat melko tehottomiksi asiakstarpeiden todelliseen kartoitukseen. Tällöin asiakstarpeet eivät ole tuotekehityksen lähtökohdana, vaan usein jo valmiiksi suunniteltua tuotetta pyritään arvioimaan mahdollisten asiakkaiden kannalta, mikä aiheuttaa hitaan tuotekehitysprosessin. (Apilo, Tiina & Taskinen, 2006.)

Kuviossa 7 on esitettyä asiakastarvekartoitusprosessi. Tämä suoraviivainen kuvaus ei välttämättä anna oikeaa kuvaa siitä, mitä asiakastarvekartoitus käytännössä on. Kuvattuna suoraviivaisena prosessina on helpompi hahmottaa sen peruselementit sekä tarkastella sitä osana tuotekehitystä. Todellisuudessa ei ole välttämätöntä toteuttaa sitä järjestelmällisesti vaihe vaiheelta, vaan voidaan suorittaa vain sillä hetkellä tarvittavat toimenpiteet. Vaiheiden järjestystä voidaan muuttaa tarpeen mukaan, toistaa ainoastaan tiettyjä vaiheita tai suorittaa niitä päällekkäin toistensa kanssa. Tärkeintä on löytää sopivin toimintamalli, sen mukaan mitä yrityksen tilanne ja lähtökohdat tarvekartoitukselle sallivat. (Kärkkäinen ym. 1995.)



KUVIO 7. Asiakastarvekartoitusprosessin vaiheet

Strateginen suunnittelu toimii perustana asiakastarvekartoitukselle yhdessä tuotekehityksen tavoitteiden kanssa. Kun kyseessä on kokonaan uusi tuote, on kannattavaa tehdä mahdollisimman kattava kartoitus jossa käydään läpi kaikki prosessin eri vaiheet. Tässä tilanteessa voi olla paljon uusia huomioon otettavia tarpeita.

Nopeampia parannuksia tehtäessä voidaan taas keskittyä enemmän olemassa oleviin ongelmiin, sekä tyytyväisyyden mittaamiseen. On tärkeää muistaa, että kartoituksen jälkeen on tuotekehityksen, sekä koko yrityksen tavoitteet täsmennettävä saatujen tulosten mukaan. (Kärkkäinen ym. 1995.)

Lähtötilanteen määrittäminen voidaan toteuttaa etsimällä vastauksia kuvion 8 esittämiin kysymyksiin.



KUVIO 8. Lähtötilanteen määrittäminen

Valittaessa asiakastarvekartoituksen toteutustapaa täytyy ottaa huomioon asiakkaiden määrä, asema ja status. Jos yrityksen asiakkaat ovat selkeästi tiedossa ja niillä on vakaa asema markkinoilla, on syytä keskittyä suoraan yhteistyöhön. Asiakkaan toiminta sekä sen sidosryhmät pitää tuntea hyvin ennen työkalujen valintaa, myös kilpailijat ja markkinoiden tilanne vaikuttavat toimintatapoihin. Tilanteissa, joissa hinta toimii kilpailuvalttina, on syytä keskittyä erityisesti nykyisen asiakastyytyväisyyden tarkkailemiseen. (Kärkkäinen ym. 1995.) Tärkeä vaihe asiakastarvekartoituksen suunnittelussa on käydä läpi olemassa oleva tieto koskien asiakastarpeita sekä kilpailutilannetta. Tässä vaiheessa on kriittisesti tutkittava tietoa ja mietittävä sen oikeellisuutta. Kun tässä vaiheessa pystytään erottamaan oikea ja hyödyllinen tieto epäluotettavista olettamuksista, saadaan käsitys siitä, millaista tietoa asiakastarvekartoituksen avulla etsitään. (Kärkkäinen ym. 1995.)

Toimiva asiakastarvekartoitus vaati, että lähtötilanteesta saadaan mahdollisimman tarkka kuva. Näiden edellä mainittujen kysymysten avulla pystytään määrittämään, kuinka laaja työ on tarpeellista tehdä vaadittavien tulosten saavuttamiseksi. Kun lähtötilanne on tiedossa, voidaan sen pohjalta määrätä toimintamalli kartoitukselle. Seuraavaksi päätetään prosessivaiheet, valitaan työtavat ja niihin sopivat työkalut sekä selvitetään aikataulut. (Kärkkäinen ym. 1995.) Toisessa vaiheessa keskitytään keräämään tietoa asiakastarpeista (kuvio 7). Lähtökohtana asiakastarvetiedon keräämiseen on tiedon hankkiminen erikseen laaditun suunnitelman mukaan. Tiedon etsiminen on aloitettava kartoittamalla kaikki mahdolliset tietolähteet, sillä tieto saattaa hyvinkin olla hajallaan erilaisten osallisten keskuudessa. Normaalisti tietolähteinä toimivat asiakkaat, loppukäyttäjät ja erilaiset sidosryhmät. Tietoa voidaan myös etsiä erilaista julkaisuista tai tapahtumista, joissa asiaa käsitellään. Tiedonkeruussa tärkeintä on oikeiden tietolähteiden hahmottaminen, oikeanlaisen tiedon tunnistaminen ja sitä kautta olennaisen tiedon hankkiminen. Tietolähteitä pitää tarkastella erilaisista näkökulmista, jotta tunnistetaan se tieto, mikä oikeasti on oleellista yrityksen tavoitteiden kannalta. Parhaan tuloksen saavuttamiseen vaaditaan avointa ja suoraa keskusteluyhteyttä tietolähteeseen. (Kärkkäinen ym. 1995.) Kaikki vapaamuotoinen keskustelu, mikä viittaa kyseiseen aiheeseen, voi tuottaa merkittävää tietoa, mutta suunnitelmallisuudella ja tiedon jäsentämisellä prosessin aikana voidaan välttää käyttämästä aikaa epäolennaisuuksiin. Mitä paremmin tunnetaan omat tarpeet, sitä paremmin ja tehokkaammin pystytään tietolähteet käyttämään hyväksi. (Kärkkäinen ym. 1995.) Kolmannessa vaiheessa (kuvio 7) tiedon keräämisen jälkeen ollaan tilanteessa, jossa tietoa on paljon, mutta se on toisistaan poikkeavissa irrallisissa kokonaisuuksissa. Sen takia suoritetaan tiedon tulkintaa ja analysointia, jonka jälkeen tieto on saatavilla yhtenäisessä kokonaisuudessa. Tämä on tärkeä vaihe, sillä vaikka tietoa olisi paljon, ei sitä välttämättä esimerkiksi asiakkaan toimesta saada selville suoranaisesti. Osa tästä piilotiedosta huomataan vasta, kun asiaa pystytään tarkastelemaan kokonaisuutena. (Kärkkäinen ym. 1995.)

Mitä paremmin tietoa on onnistuttu keräämään suunnitelman mukaisesti, sitä helpompi sitä on tässä vaiheessa jäsenellä. Tiedon tulkinta on kuitenkin välttämätöntä, sillä suuresta määrästä tietoa on löydettävä olennaisimmat asiat. Se tapahtuu yhdistelemällä kokonaisuuksia, luokittelemalla tietoa ja tietolähteitä sekä korostamalla tärkeimpiä asioita. Tämän jälkeen tieto pystytään esittämään havainnollisemmassa muodossa. (Kärkkäinen ym. 1995.) Sen jälkeen, kun tietoa voidaan käsitellä yhtenä kokonaisuutena, voidaan suorittaa analysointia, jossa ote-

taan huomioon isompi kokonaisuus ja kaikki siihen vaikuttavat tekijät. Jos mahdollista kannattaa analysointi suorittaa yhdessä asiakkaan kanssa, sillä silloin on todennäköisempää, että siitä saadaan paremmin hyötyjä irti. (Kärkkäinen ym. 1995.) Neljäs kohta, kilpailutilanteen kartoittaminen (kuvio 7) ja sen huomioon ottaminen on tärkeässä osassa, kun pyritään kartoittamaan asiakkaan tyytyväisyyttä, tarpeita sekä kehitystavoitteita tuotteelle. Joka alalla tapahtuvaa kehitystä ohjaa vahvasti kilpailu. Siksi on tärkeää, että kilpailutilanteesta saadaan riittävän hyvä kuva ennen kuin asetetaan tavoitteita asiakastarpeiden tyydyttämiseksi tai tuotteen ominaisuuksille. Kilpailu tilanteen selvittäminen on myös luontevaa asiakastarvekartoituksen yhteydessä, sillä asiakkaalta saatu tieto auttaa huomattavasti asian selvittämisessä. (Kärkkäinen ym. 1995.) Kilpailutilanteen selvittämisessä olennaisimmat asiat ovat kilpailijoiden, asiakkaan tarpeiden keskinäinen tärkeys sekä yrityksen asema kilpailijoihin nähden. Asiakkaan avulla näistä kysymyksistä saadaan luotettavaa tietoa. Sen jälkeen voidaan vertailla eri tahojen tuntemuksia tilanteesta ja yrityksellä on mahdollisuus korjata omia mahdollisesti vääriä oletuksia kilpailutilanteesta. (Kärkkäinen ym. 1995.) Samalla yrityksellä on myös mahdollisuus kerätä tietoa asiakkaalta kehitystoimenpiteitä silmällä pitäen ja ottaa selvää yksityiskohdista, jotka vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta myös yrityksen kilpailukykyyn. (Kärkkäinen ym. 1995.)

Viidennessä vaiheessa asetetaan tuotteelle tavoitteet (kuvio 7). Kun asiakastarpeet ja kilpailutilanne on hahmotettu, voidaan seuraavaksi keskittyä tuoteominaisuuksien määrittämiseen ja kehittämiseen. Tavoitteena on määrittää, millainen tuotteen tulisi olla, mitä ominaisuuksia siinä pitäisi olla ja mitkä ovat ne kaikkein keskeisimmät ominaisuudet tuotteen menestyksen kannalta. Kun tiedetään, mitä asioita tuotteen tulee sisältää, voidaan sille määrittää selkeät kehitystavoitteet. Tavoitteet asetetaan huomioimalla asiakastarpeet, vallitseva kilpailutilanne ja yrityksen omat lähtökohdat kuten, tavoitteet, strategia, erityosaaminen, toimintatavat ja menetelmät. Näin luodaan kehitysmalli, jonka avulla tuotteesta voidaan kehittää asiakkaiden tarpeita vastaava huomioiden yrityksen lähtökohdan sekä tavoitteet. (Kärkkäinen ym. 1995.)

Viimeisessä vaiheessa ohjataan saavuttamaan tavoitteet. Tuoteominaisuuksia koskevien tavoitteiden asettamisen jälkeen on huolehdittava seuraavista toimenpiteistä:

- Kehitystoiminnan systemaattinen ohjaaminen

- Tulosten käsittely, henkilöstön motivointi ja toimintaedellytysten luominen
- Tulosten hyödyntäminen markkinoinnissa
- Palautteen kerääminen
- Virheistä oppiminen ja dokumentointi

Edellä kuvatun asiakastarvekartoitusprosessin tulokset on dokumentoitava vaihe vaiheelta. Prosessin lopuksi on lisäksi arvioitava missä asioissa on onnistuttu ja mitä osa-alueita pitää vielä parantaa sekä laatia näistä lyhyt kirjallinen raportti. Nämä dokumentit on arkistoitava siten, että saatuja tuloksia ja tehtyjen johtopäätösten perusteita voidaan vertailla myöhemmin. Edelleen dokumentoinnin tarkoituksena on muodostaa pohja tuleville tarvekartoituksille.

Lopuksi on huomattava, että tarvekartoitus ei ole kertaluontoinen toimenpide. Se on jatkuvaa toimintaa, jossa koko ajan opitaan uutta asiakastarpeiden tehokkaammasta tyydyttämisestä. Tiedostettujen ja analysoitujen virheiden pohjalta voidaan parantaa merkittävästi asiakastarvekartoitusprosessia. On myös välttämätöntä jakaa oleellinen asiakastarvekartoituksessa kertynyt tieto yrityksen sisällä ja motivoida henkilöstö asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Tämän vuoksi on tärkeää tarvekartoitustyöhön ottaa mahdollisimman monta henkilöä.

4.2 Työkaluja asiakastarvekartoitukseen

Koska asiakassuhteen tavoitteena on arvon lisääminen molemmille osapuolille, on asiakkuuksien johtamisessa korostettu edelleen asiakkaan ja yrityksen välisen yhteistyön merkitystä. Yhteisen arvontuotantoprosessin myötä yritys ei siis ole asiakkaalle enää pelkästään tavarantoimittaja vaan yhteistyökumppani. Myös suunnitteluyritysten kohdalla asiakkuuksia olisi usein mahdollista laajentaa prosessikumppanuuden suuntaan, sillä ne kohtaavat asiakkaansa tyypillisesti vain muutamissa asiakkaan ydinprosessin vaiheissa. Tällaisia vaiheita ovat lähinnä asiakkaan projektin valmistelu, palvelujen ostaminen sekä palvelujen vastaanot-

taminen oman prosessin tarpeisiin. Pitempiaikaisessa asiakkuudessa konsultilla olisi toisaalta enemmän kohtaamisia asiakkaan ydinprosessissa ennen toimeksiantoa ja sen jälkeen. Perinteinen suunnitteluyritysten toimintamalli korostaa myös yhtä osto- ja myyntitapahtumaa, jossa asiakkaisiin suhtaudutaan samanlaisina mahdollisina ostajina, vaikka asiakkaat poikkeavat toisistaan mm. erilaisten arvontuotantoympäristöjen perusteella. Asetelmasta kärsivät sekä suunnitteluyritykset että niiden asiakkaat, eikä kumppanuuden ja suunnitteluyrityksen kehittymistä tapahdu. (Suunnittelu- ja konsultointiyritysten liiketoiminta opas, SKOL 2017.)

4.2.1 AVAIN

Pienemmissä suunnitteluyrityksissä ei yleensä ole ongelmana asiakkaiden määrittäminen. Myös yrityksen kilpailijat ovat suhteellisen hyvin tiedossa. Ottaen huomioon kumppanuuden kehittämisen merkitys onkin hyödyllistä ensiksi muodostaa kuva olemassa olevien asiakkaiden kehitystavoitteista, joista voidaan edelleen identifioida asiakkaan toimittajalle kohdistamat vaatimukset. Apuna voidaan käyttää niin sanottua AVAIN-työkalua, joka vaatii yhtä asiakaskontaktia kohti noin kolme tuntia aikaa. Työkalun käyttö vaatii myös melko paljon henkilöresursseja. AVAIN-työkalu on prosessi, joka on jaettu selkeisiin vaiheisiin työskentelyn helpottamiseksi (myös aikataulusta on tällöin helpompi pitää kiinni). AVAIN-prosessin ensimmäinen vaiheen eli palaverin valmistelun jälkeinen varsinainen AVAIN-palaveri koostuu viidestä vaiheesta. Näitä vaiheita ovat:

- keskeisimpien kehitystavoitteiden kartoittaminen

- vaatimusten ideointi

- tärkeimpien vaatimusten valinta

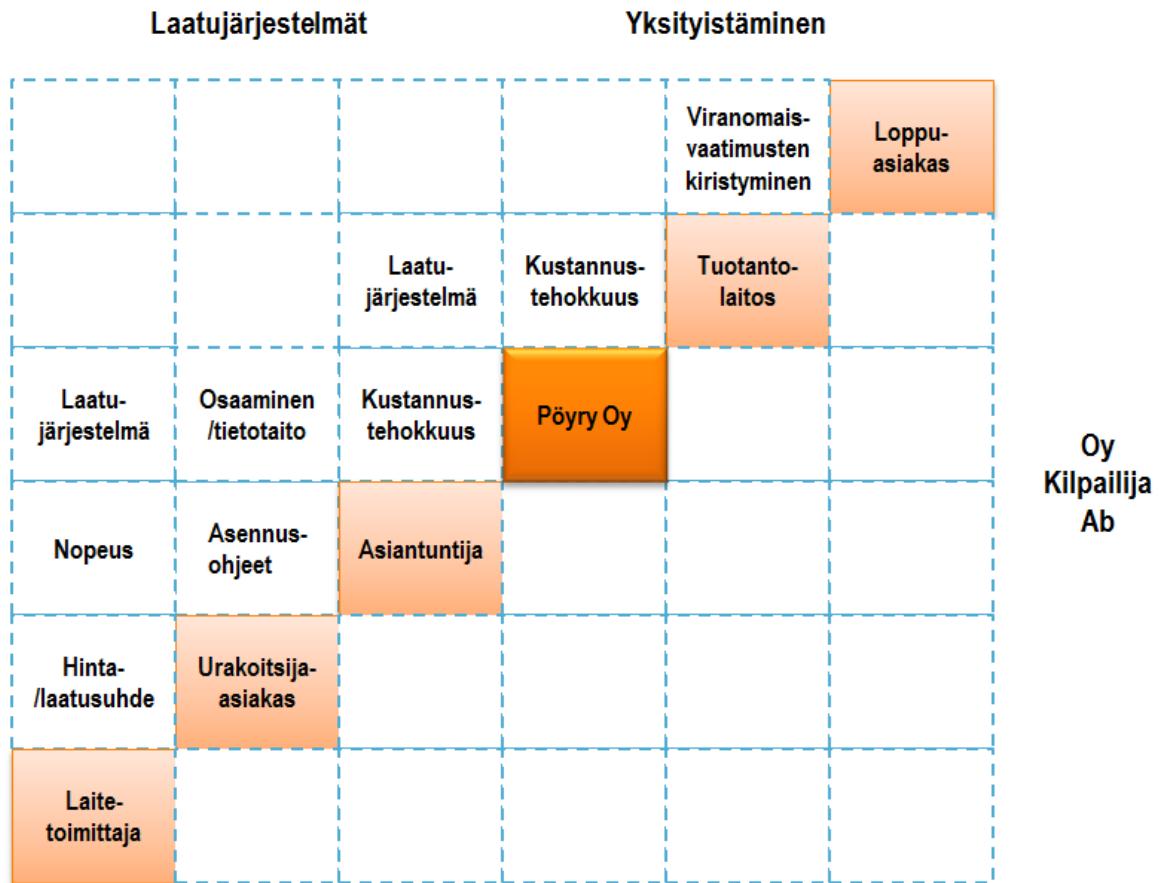
- vaatimusten ryhmittely ja taustalla olevien tarpeiden etsiminen

- vaatimusten lisääminen ja tarkentaminen

AVAIN-prosessin avulla saadaan jäsentynyt kuvaus asiakkaan vaatimuksista. Sen käytöstä on myös monia etuja. Sen käyttö avaa suoran keskusteluyhteyden asiakkaaseen tai useisiin asiakkaan edustajiin samalla kerralla. Asiakasta ohjataan huomioimaan omat kehitystavoitteensa, jolloin tulee huomioiduksi myös niitä asioita, jotka ovat asiakkaan omille asiakkaille tärkeitä. Lisäksi työkalun avulla voidaan lähestyä sellaisia asiakastarpeita, jotka eivät normaalisti tule esiin. Sitouttamisvaikutus on merkittävä, sillä asiakkaan vaatimusten identifiointi tehdään ryhmätyönä ja luovan ongelmanratkaisun keinoin.

4.2.2 KETJU

Toinen hyödyllinen työkalu asiakastarvekartoitusprosessissa on KETJU-taulukko, joka tukee asiakastarvetiedon jäsentämistä ja analysointia (tieto on voitu kerätä esimerkiksi AVAIN-työkalun avulla). KETJUn avulla voidaan hankkia tietoa myös suoraan asiakastarvekartoituksen lähtötilanteen määrittelyn yhteydessä. KETJU-työkalua käytetään pääasiassa ryhmätyövälineenä seinätaulua hyödyntäen, mutta KETJUa voidaan käyttää myös yksilötyöskentelyyn esimerkiksi taulukkolaskennan avulla. Taulukossa kuvataan yrityksen (lähinnä sen liiketoimintaketjuun kuuluvien) eri sidosryhmien asiakastarpeita, vaatimuksia, trendejä, kehitystavoitteita sekä ongelmia. Näistä pyritään sitten johtamaan edelleen ne vaatimukset, jotka kohdistuvat tarkasteltavan yrityksen tuotteeseen. Tällaista menetelmää kutsutaan vyöryttämiseksi. KETJUn avulla voidaan esittää sidosryhmistä hyvin yksityiskohtaista tietoa, mutta työkalun keskeinen etu on kuitenkin se, että yrityksen sidosryhmiä voidaan tarkastella kokonaisuutena. Lisäksi vyöryttämällä on mahdollista identifioida muutoin vaikeasti havaittavia yritykseen kohdistuvia vaatimuksia, esimerkiksi trendien vaikutuksia tulevaisuudessa. Valmiista Ketju-taulukosta voidaan kätevästi lukea eri sidosryhmiin liittyvä, yrityksen toiminnan kannalta merkittävä informaatio. KETJU-taulukko täytetään siten, että sen lävistäjälle merkitään tarkasteltavat yksiköt (sidosryhmät) ja näiden yksiköiden väliset riippuvuudet kuvataan muissa yksittäisistä ruuduista. Lisäksi voidaan hyödyntää lävistäjän määräämän alueen ulkopuolelle jääviä alueita, yläkenttää ja oikeaa kenttää. Seuraavassa kuviossa on esitetty esimerkki KETJU-taulukosta.



KUVIO 9. KETJU-taulukko

Ruudukon lävistäjä kulkee vasemmasta alakulmasta ylös oikealle ja sidosryhmät järjestetään tälle lävistäjälle liiketoimintaketjun materiaalivirran ja yhteistoiminnan läheisyyden mukaiseen järjestykseen. Toisin sanoen, asiakkaat merkitään taulukkoon yrityksestä (Pöyry Oy) nähden yläoikealle ja toimittajat alavasemmalle. KETJUssa voidaan itse asiassa soveltaa laajaa asiakaskäsitettä, jonka mukaan asiakkaita ovat kaikki, joille tuotteen ominaisuuksilla on merkitystä tai jotka asettavat vaatimuksia tuotteelle. Mikäli jotkut sidosryhmät eivät kuulu varsinaiseen liiketoimintaketjuun, ne sijoitetaan ketjuun kuuluvien yksiköiden jälkeen oikealle. Vaakarivit ja pystysarakkeet Sidoryhmistä lähtevät vaatimukset, tarpeet, ongelmat ja niin edelleen kirjataan ruudukolla kyseisen sidoryhmän vaakariville. Sidoryhmään tulevat asiat puolestaan kirjataan kyseisen sidoryhmän kohdalla olevaan pystysarakkeeseen. Kunkin sidoryhmän vaakariviltä voidaan siis lukea kyseisestä sidoryhmästä lähtevät asiat ja pystysarakkeesta kyseiseen sidoryhmään tulevat asiat. Erityisesti on huomattava, että sidoryhmästä toiseen kulkevat tarkasteltavat asiat kirjataan asian lähettävän yksikön riville ja vas-

taanottavan yksikön kohdalle sen sarakkeeseen. Kuviossa 9 esimerkiksi loppukäyttäjältä tulee tuotannolle ”kustannustehokkuus” ja laatujärjestelmä” vaatimukset, kun taas tuotannonlähteisiä vaatimuksia Pöyryltä ovat ”laatujärjestelmä”, ”kustannustehokkuus” ja ”osaamisen tietotaito”.

KETJUa voidaan käyttää tilanteen mukaan usealla eri tavalla. Tärkeimpiä käyttötapoja ovat:

1. Asiakkaiden sidosryhmien kartoittaminen ja niiden välisten riippuvuuksien selkiyttäminen. Riippuvuuksien selkiyttäminen on erityisen hyödyllistä, jos kehitystyöhön osallistuu uusia, laajaa liiketoimintaketjua heikommin tuntevia ihmisiä.

2. Tiedon kirjaaminen eri lähteistä. Taulukkoon kirjataan suoraan yrityksen henkilökunnalta saatua tietämystä, joka on hyödyllistä varsinkin lähtötilanteen määrittelyn yhteydessä. Tietoa voidaan hankkia myös asiakastarvekartoitustyökalujen (AVAIN, haastattelututkimus) avulla tai sitten erilaisista ulkoisista lähteistä.

3. Vyöryttäminen. Tunnistettujen tarpeiden, vaatimusten ja ongelmien pohdinta, seuraako niistä joitakin vaikutuksia yritykseen ja sen tuotteen vaatimukseen. Vyöryttäminen vaatii näin ollen huolellista pohdintaa, erittelyä ja luovuutta.

4. Jäljittäminen. Vaikutusketjuja voidaan seurata myös käänteiseen suuntaan eli voidaan esimerkiksi päätellä, mistä sidosryhmästä tai trendistä jokin tietty vaatimus on peräisin.

5. Tietämyksen tarkistaminen. Taulukkoa täytettäessä sen kentistä voidaan päätellä, tiedetäänkö eri sidosryhmistä riittävästi vai joudutaanko tietoa vielä keräämään.

Tässä tarkasteltava suunnitteluyritys on Pöyry Finland Oy, joka tekee erilaisia suunnittelutöitä teollisuuden parissa. Tuotanto puolestaan valmistaa teollisuuden raaka-aineista lopputuotteita asiakkailleen. Loppuasiakkaana on tuotantolaitoksen omistava yhtiö, joka myy lopputuotteen asiakkailleen. Pöyry Finland Oy:n edellä ketjussa on laitetoimittaja, jolta tarvittaessa pyydetään tarjouksia tuotantolaitokselle tarvittaville laitteille. Kun ajatellaan ketjussa vyöryviä asiakastarpeita ja vaatimuksia, on ensinnäkin selvää, että sellaiset yleiset vaatimukset, kuten hinta-laatusuhde sekä kustannustehokkuus, toistuvat monissa asiakas-toimittajasuhteissa.

Tärkeää onkin huomata, kuinka näiden tarpeiden luonne muuttuu sidosryhmäketjussa loppupäästä alkupäähän siirryttäessä. Esimerkiksi ketjun loppupäässä loppuasiakkaan vaatimus tuotantolaitoksen kustannustehokkuudesta ja laadusta vaikuttaa Pöyryn toimintaan ja näin ollen myös asiantuntijoihin, jotka pyrkivät löytämään kustannustehokkaita ratkaisuja, joilla on vaikutusta urakoitsijan ja laitetoimittajan valintaan. Nämä laitteisto-ominaisuudet ja erityisesti niihin vaadittavat parannukset puolestaan edellyttävät suunnitteluyritykseltä usein innovaatioita suunniteltaviin järjestelmiin.

Paperitehdas esimerkiksi yleensä edellyttää laitevalmistajalta huipputeknologian osaamista yhdistettynä oikeaan hinta-/laatusuhteeseen sekä korkeaa tieto-taitotasoa suunnitteluyritykseltä. Laitevalmistaja voi myös vaatia suunnittelutoimistolta teknisten ratkaisujen onnistumisen ja innovaatiokyvyn ohella suunnittelujärjestelmien yhteensopivuutta sekä kokonaisprosessin hahmottamiskykyä (mm. simuloiteja). Lisäksi prosessisuunnittelua tekevän yrityksen kohdalla asiakkaan laitevalmistajan vaatimukseen kuuluu yleensä erilaisia hinta- ja aikarajoitteita sekä muutosoptioiden määrityksiä toteutusvaihtoehtoihin. Nämä rajoitteet voivat sitten esimerkiksi suunnittelujärjestelmien yhteensopivuuden ja työkalujen tuntemuksen osalta lopulta vyöryä suunnittelua tekeväälle insinööritoimistolle. On huomattava, että ketjussa voidaan tarkastella eri sidosryhmille asetettavia vaatimuksia myös toiseen suuntaan. Laitetoimittaja voi esimerkiksi edellyttää urakoitsijalta tarkkaa tehtävän toteutustapaa ja rajausta, tietynlaista aikataulua. Pöyry puolestaan edellyttää laitevalmistajalta mm. teknisiä tuotetietoja ja toiminnallisia spesifikaatioita, prosessin mitoitussarvoja ja ajotilannetietoja ja muita teknisiä ratkaisuja. KETJUn avulla voidaan siten arvioida vaadittavia tuote-/palveluominaisuuksia.

Suunnitteluyrityksen kohdalla voi siis esimerkiksi olla hyvä huomioida ympäristötekijöiden vaikutus asiakastoimialojen kehitykseen ja siirtyä ympäristölähtöisempään suunnitteluun, vaikka nykyiset asiakkaat eivät vielä sellaista vaatisikaan. Lisäksi täytyy pyrkiä ennakoimaan esimerkiksi uusien tuotetarpeiden vaikutukset tuotantoon ja suunnittelutyön aikataulutuksiin. Trendeistä voidaan edelleen mainita suunnittelutoimialan sisäiset rakennemuutokset erityisesti konsolidoituminen ja verkostomaisen toimintatavan yleistyminen, jotka voivat lisätä yhteistyökyvyn tarvetta pienempien suunnittelutoimistojen kohdalla. On huomionarvoista, että vyöryttämisen avulla voidaan johtaa yrityksen tuotteisiin tai palveluihin kohdistuvia vaatimuksia sellaisistakin asioista, joilla ei aluksi näyttäisi olevan yritykseen mitään yhteyttä. KETJUtyökalun käyttö on siten hyvin suositeltavaa asiakastarvekartoituksessa ja asiakaslähtöisem-

pään toimintaan siirtymisessä. Lopuksi on hyvä mainita, että käytännössä edellä kuvatun kaltaisen ketju toteutuu melko harvoin, sillä nykyisin yritysten välinen toimintamalli on hyvin verkottunut. Puhutaankin yleensä arvoverkoista arvoketjujen sijaan. Verkottuneessa toimintamallissa voidaan kuitenkin käyttää KETJUa ainakin lähimpien sidosryhmien vaatimusten selvittämiseen ja tarvittaessa voidaan myös muodostaa useampia ketjuja verkossa vyöryvien tarpeiden kartoittamiseen.

4.2.3 KENTÄT

Koska liiketoimintaketjun loppupäästä (oikean yläkulman suunnasta) kohdistuu liiketoimintaketjun alkupäähän tarpeita, vaatimuksia ja ongelmia, lävistäjän yläpuolella oleva ruudutettu alue voidaan nähdä tarvekenttänä. Lävistäjän alapuolella oleva ruudutettu alue voidaan taas nähdä ominaisuuskenttänä, sillä siihen merkitään niitä keskeisiä asioita/ominaisuuksia, joita yritys haluaa asiakkailleen tarjota tai korostaa. Tämä ominaisuuskenttä täydentyy sitä mukaa kun asiakkaalle hyödyllisiä ominaisuuksia löydetään ja suunnitellaan tuotekehitysprojektin edistyessä. Lävistäjän määräämän ruudukon ulkopuolisia alueita kutsutaan yläkentäksi ja oikeaksi kentäksi. Yläkenttään merkitään sellaisia sidosryhmiin vaikuttavia asioita, jotka eivät ole selkeästi peräisin mistään yksittäisestä lävistäjälle merkitystä sidosryhmästä. Tällaisia ovat esimerkiksi sidosryhmissä vaikuttavat trendit ja kehitystavoitteet, mutta myös vaatimukset omalle toiminnalle sekä sisäiset ongelmat. Oikeaan kenttään merkitään kilpailijatietoa – erityisesti on syytä tunnistaa sidosryhmälle tärkeässä asiassa poikkeuksellisen hyvä kilpailija sekä asiat, jonka perusteella kyseinen kilpailija on hyvä.

5 SOSIAALISEN VERKOSTOITUMISEN MERKITYS YRITYKSELLE

Verkostojen ja verkostomaisen toiminnan hyödyllisyys tunnistettiin sekä käytännössä että teoriassa useiden tutkimusten myötä 1980-luvulla ja siitä voidaan sanoa verkostojen vallankumouksen alkaneen. Håkansson (1987) julisti tutkimuksessaan, että yrityksen suhteet ovat yksi tärkeimmistä resursseista, mitä yritys omistaa. Suhteet toivat selvän edun monissa toiminnoissa ja pääsyn sellaisiin resursseihin, joita voitiin suhteiden avulla rakentaa. Näihin kuuluivat tieto ja markkinat. Suhteet tarjosivat myös epäsuoria etuisuuksia, koska ne johdattivat uusiin suhteisiin, organisaatioihin, resursseihin ja toivat kompetenssia. (Håkansson & Snehota 1995.) Verkostojen avulla pystyttiin keskittymään omaan osaamiseen, kun muuta osaamista saatiin verkostojen kautta. Verkostoissa havaittiin liikkuvan sellaista tietoa, joka mahdollisti tehokkaamman toiminnan ja menestymisen yhteistyöllä. Edellytyksenä olivat samansuuntaiset arvot, toimintatavat ja tavoitteet. (Vesalainen 2006.) Verkostoituminen vaatii yhteisen arvo- ja ajattelumaailman jakamista tai ainakin ymmärrystä siitä, sekä henkilöiden ja organisaatioiden toiminnan tuntemusta. He korostavat myös, että kehittynyt ja tiivis vuorovaikutus mahdollistavat luottamuksen syntymisen ja että toisiltaan oppiminen toimii välineenä hyötyjen tavoittelussa. (Hakanen et al. 2004.)

Verkostoitumisen myötä yritykset ovat lähentyneet, suhteet ovat tulleet pitkäaikaisiksi, ne ovat lähentäneet ihmisiä myös yksilötasolla ja jotkut suhteista ovat syventyneet henkilökohtaisiksi suhteiksi. Nykyään kykyä muodostaa verkostoja pidetään yhtenä keskeisimpinä yritysten menestystekijöistä. Liiketoimintaan linkittyvät verkostot eivät ole yleisesti kenenkään yksittäisen yrityksen kontrolloitavissa, vaan ne ovat itseohjautuvia systeemeitä, missä järjestys toteutuu 'alhaalta ylös' - tavalla paikallisissa toiminnoissa niissä verkostoissa, missä yritys on osallisena (Wilkinson & Young 2002.)

Nykyisessä asiakasohjautuvassa verkostotaloudessa painotetaan liiketoiminnan rakentamista yrityksen ydinosaamisen ympärille perinteisen tuotantolähtöisen arvoketjun muuttuessa asiakasohjautuvaksi toimintamalliksi. Periaatteessa yritykset voivat järjestää ja organisoida toimintonsa kolmella tavalla eli 1) tekemällä itse, 2) toimimalla yhteistyökumppanin kanssa tai 3) ostamalla markkinoilta. Taloudellisen ympäristön muutokset kuten tiedonsiirron ja logistiikan kehittyminen, tiedon ja tietämyksen merkityksen kasvaminen arvonmuodostajana ja

vaihdannan kohteena, lisääntyvä ymmärrys transaktiokustannuksista ja kilpailun globalisointuminen ovat vaikuttaneet siihen, että yhteistyö-vaihtoehdon kilpailukyky suhteessa muihin vaihtoehtoihin on peruuttamattomasti korostunut. Yksittäinen yritys ei voikaan kilpailla menestyksekkäästi kovin monilla alueilla, minkä vuoksi strategisia valintoja oman toiminnan, tukevien toimintojen ulkoistamisen ja verkostoitumisen suhteen on tehtävä. Yritykset muodostavat yhteistyötoimintamalleja teollisista, kaupallisista, taloudellisista ja teknologisista syistä. Yritykset voivat käytännössä verkostoitua joko vertikaalisesti yhdistämällä saman tuotantoprosessin tai arvoketjun eri vaiheissa toimivia organisaatioita tai horisontaalisesti yhdistämällä tietyn vaiheen rinnakkaisia toimijoita, palveluita ja tuotteita. Tässä osiossa keskitytään juuri horisontaalisen verkoston näkökulmiin, mikä suunnittelualalla voi tarkoittaa rinnakkaisten toimijoiden muodostamaa palvelukokonaisuutta. Alan yleiset trendit, kuten asiakaskunnan lisääntynyt kokonaispalvelu ja kansainvälistymiskehitys ajavat osaltaan rinnakkaisia toimijoita yhteistyöhön. Toisaalta kyseessä on myös resurssien niukkuus. Tyypillinen suunnittelualan yritys on muutaman hengen pienyritys, jolle verkostoituminen voi olla elinehto muuttuvassa liiketoimintaympäristössä toimittaessa.

5.1 Verkostojen rakenne

Liiketoimintasuhteiden luominen on tärkeä prosessi yrityksille. Ne vaikuttavat sekä suorasti että epäsuorasti yrityksen menestymiseen. Jarillon (1988) mukaan yrityksillä itsellään on kontrolli verkostoistaan. Tällaiset ohjaimissa olevat yritykset ovat niin sanottuja hub-yrityksiä ja niihin liittyvät verkostot strategisia verkostoja. (Jarillo 1988.) On myös muita näkemyksiä verkostojen johtamisesta ja kontrollista. Esimerkiksi Håkanssonin (1987) tutkimusten mukaan ei ole olemassa ”näkyvää kättä”, joka ohjailisi verkostojen tehokkuutta ja hyvinvointia. Sen sijaan näkyvillä on ”monia käsiä”, jotka pyrkivät vaikuttamaan tilanteisiin itselleen edullisella tavalla. (Håkansson 1987.) Tämän näkemyksen mukaan yritysten nähdään muodostavan monimutkaisia interaktiivisia liiketoiminnallisia ja sosiaalisia suhteita ihmisten ja yksiköiden välillä tilanteessa, jota ei kukaan ole täydellisesti ohjaamassa (Stacy 1977).

Håkansson’in ja Henders’in tutkimuksen mukaan yrityksillä on keskimäärin kymmenen tärkeää liiketoimintasuhdetta (Håkansson & Henders 1992). Yrityksen arvoverkon liiketoimintasuh-

teista ja toimijoista voidaan tunnistaa neljä eri tyyppiä toimijoita, jotka vaikuttavat yrityksen kykyyn luoda arvoa asiakkaalle. Näitä ovat:

- hankkijat

- muut asiakkaat

- kilpailijat

- täydentäviä tuotteita tai palveluita tarjoavat yritykset

Myös valtion virastoilla, erilaisilla tutkimus- ja kehityslaitoksilla, oppilaitoksilla ja toimialajärjestöillä on oma merkittävä roolinsa yrityksen arvoverkossa. (Branderburger & Nalebuff 1997.) Lisäksi yrityksillä on olemassa joukko erilaisia aliverkostoja toimintojen eri osa-alueilta, kuten tuotanto-, innovaatio- ja jakeluverkostot (Möller & Svahn 2003.)

Näistä kahdesta näkemyserosta juontaa päätelmä, että osa yritysten suhteista rakentuu tarkoituksellisesti ja osa tahattomasti. Tarkoituksellinen verkostoituminen on tarkasti harkittua ja tahattomasti rakentuvat suhteet muotoutuvat ilman suunnitelmallisuutta (Möller & Svahn 2003). Ritterin mukaan molemmat suhteet ovat oleellisia ja yritykset kohtaavat erilaisia suhteiden ja verkostojen johtamistilanteita silloin, kun he ovat itse vallassa ja kontrolloivassa asemassa tai kun he ovat toisten kontrollin alla ja myös silloin, kun useilla osallisilla on vahva vaikutusvalta toisiinsa. Näissä kaikissa tilanteissa vaaditaan suhde- ja verkostojohtamista, jolloin nousevat esiin sekä yrityksen että yksilön taidot käsitellä kyseisiä tilanteita yrityksen ja itsensä parhaaksi (Ritter 2003). Yritysten välisissä suhteissa voi tapahtua kehittymistä myös kilpailijoiden välillä, jolloin kyseessä on horisontaalinen yhteistyö. Yhteistyön rakentumisen motiivit voivat vaihdella, mutta suhde kuitenkin rakentuu myös luottamukselle ja vastavuoroisuudelle.

5.1.1 Kehittämisverkosto

Kehittämisrenkaaseen kuuluvat yritykset tutustuvat toistensa yrityksiin ja liiketoimintaan hyödyntämällä tutustumiskäyntejä ja yrityskokouksia. Renkaan jäsenet toimivat omina itsenäisinä organisaatioinaan, mutta syventyvät myös toisten jäsenyritysten esille tuotuihin ongelmiin. Lähtökohtana on, että jokainen tuo renkaaseen omasta liiketoiminnastaan ongelmakohtia yritysrenkaan tietoon ja yhteiseksi kehittämiskohteeksi. Näin tieto vaihtuu ja lisääntyy renkaan jäsenyritysten kesken. Kehittämisrenkaan perusajatuksena onkin keskinäinen oppiminen ja kehittyminen. Yleensä yrityksen ulkoisessa ympäristössä tapahtuvat muutokset kuvastuvat yhteistyön kautta tapahtuvaan hyödyntämiselle (Child & Faulkner 1998). Tässä yhteydessä puhutaan myös kehittämisverkostosta. Kehittämisverkostoissa organisaatioiden välinen sidos ei ole yhtä läheinen kuin alliansseissa ja yhteisyrittäyksissä. Kehittämisverkosto onkin yleensä tähdännyt osapuolten keskinäiseen tiedonvaihtoon ja yhdessä oppimiseen. Onnistuneen kehittämisverkoston tunnuspiirteisiin kuuluu osallistujien aktiivinen vuorovaikutus, luottamus toisiinsa, verkoston toiminnan kokeminen kaksisuuntaisena vuorovaikutuksena ja verkostosta saatu hyöty omaan toimintaan. (Suominen et al. 2007.)

5.1.2 Yhteistyörengas

Yhteistyörengas tarkoittaa yrityksiä, joilla ei ole yhteistä liiketoimintaa, vaan jokainen yritys toimii omana yksikkönään ja osallistuu yhteistyörengaan toimintaan vain yhteisesti sovitun tehtävän ja tavoitteen osalta. Yleensä yhteistyörengaan työskentely tapahtuu vain operatiivisella tasolla, eikä yhteistyö näy ulospäin. Pääasiassa yhteinen fokus liittyy usein yhteisen resurssin jakamiseen transaktiokustannusten alentamiseksi ja kriittisen massan saavuttamiseksi, kuten esimerkiksi erilaiset ostot ja hankinnat. Myös yhteistyörengaan jäsenet hyötyvät tiedon lisääntymisestä ja toisiltaan oppimisesta.

5.1.3 Projektiryhmä

Projektiryhmä toimii oman liiketoiminnan rinnalla itsenäisenä ryhmänä. Synergia-edut, osaamisen lisääminen ja yhteinen näkemys voi innostaa yrityksiä muodostamaan projektiryhmän yhteisen projektin läpiviemiseen. Se mahdollistaa jäseniensä keskittymisen samanaikaisesti omaan osaamiseensa, kun projektia viedään yhteisten linjausten mukaisesti eteenpäin. Projektiryhmän työskentely on kuitenkin strategisempaa verrattuna kehittämis- ja yhteistyörenkaaseen.

5.1.4 Yhteisyritys

Jos tähtäimessä on tuote tai palvelu, jonka tuottamiseen omat resurssit eivät riitä, on hyvä miettiä voimien yhdistämistä konseptiin soveltuvien yritysten kanssa. Yhteistyöyrityksien kanssa uuden ja yhteisen liiketoiminnan luominen vaatii yleensä huomattavia panoksia, mutta tällöin toisaalta riskien jakaminen tuo merkittävän hyödyn. Yhdessä tekemällä päästään kiinni mittaviin hankkeisiin ja kustannukset yritystasolla pienenevät. Kahdenvälinen tai vain muutaman yrityksen yhteistyösuhde voi kehittyä hyvinkin syvälliseksi kumppanuudeksi. Tavallisesti tällainen kumppanuus organisoidaan yhteisyritykseksi. (Vesalainen 2002.)

5.1.5 Yhteisyksikkö

Usein mukaan liittyvät yritykset alkavat luopua oman yrityksensä imagosta ja siirtyvät käyttämään uutta yhteisyksikön käyttämää imagoa. Samankaltaisilla periaatteilla kuin yhteisyritys voidaan muodostaa myös yhteisyksikkö. Edellisessä mainittujen hyötyjen lisäksi yhteisyksikön etuna on julkisuusarvo ja näkyvyys ulospäin. Tällöin voidaan puhua jo brändin muotoutumisesta. Yhteisyksikön alla yritykset tuovat oman toimintansa yhteiseen konseptiin, vaikka jatkavatkin oman yrityksensä nimissä. Yhteisyksiköllä on yrittäjämäinen olemus, yhteiset tavoitteet ja jopa yhteiset toimitilat. Yhteisyksiköllä voidaan tavoitella myös uusien liiketoimintojen muodostumista. Höydyiksi yhteisyksiköllä voidaan mainita julkisuusarvon, uskottavuuden

ja imagon lisäksi tiedon lisääntyminen, oppiminen muilta sekä kustannussäästöt ja riskin jakaminen.

5.1.5 Allianssi

Allianssi on yksi yritysten välisistä yhteistyön malleista. Se on vapaaehtoinen kahden tai useamman yrityksen välinen sopimus ja suhteellisen pysyvä yhteistyömalli (Parkhe 1993, Gulati 1998). Alliansseiksi luetaan monenlaisia yhteistyöhön perustuvia organisaatiomuotoja, joiden avulla pyritään kumppaneiden yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen (Das & Teng 1998). Allianssiin, kuten moniin muihinkin yhteistyömuotoihin, kuuluu teknologioiden, tuotteiden ja palveluiden vaihtamista, jakamista tai yhteistä kehittämistä (Gulati 1998). Shanen (2003) mukaan useat empiiriset tutkimukset osoittavat, että aloittaville yrityksille allianssien muodostaminen on toimiva ja tehokas strategia. Allianssissa olevien kumppaneiden on mahdollista hyötyä toistensa maineesta ja saada asiakkaat vakuuttuneiksi tuotteista. Lisäksi ne näyttävät vahvistavan yrityksen hengissä pysymistä ja edistävän yrityksen kasvua (Shane 2003.) Allianssi voi olla myös strategiseksi ja tarkoituksellisesti pitkäaikaiseksi suhteeksi rakennettu yhteistyömuoto. Tällöin kyseessä on usein yhteisyritys, jolla toteutetaan tiedon ja resurssien jakamista, strategisia hankintajärjestelyitä sekä kumppanuutta tutkimus- ja kehitystyössä (Das & Teng 1998). Allianssi voi olla myös projektiluonteinen, jolloin se on yleensä lyhytkestoinen ennalta määrättyine alku- ja loppuajankohtineen.

Allianssiin liittyy myös epäonnistumisen vaara, mikäli yhteistyökumppaneiden väliltä puuttuu luottamus ja sitoutuminen. Park & Ungson (2001) mukaan empiiriset tutkimukset ovat osoittaneet yli puolen strategisista alliansseista johtaneen epäonnistumiseen. Aihetta tutkiessaan he löysivät kaksi pääasiallista syytä ongelmiin; yhteistyökumppaneiden välinen kilpailu sekä johtamiseen ja sen järjestämiseen liittyvät ongelmat.

5.1.5 Kumppanuus eli partnership

Kumppanuus käsittää sekä yrityksen ulkoiset partnerisuhteet että sen sisäisen toimintakulttuurin (Stähle & Laento 2000). Strateginen pitkäaikainen yhteistyösuhde voi syntyä ja kehittyä kahden yrityksen välillä kumppanuudeksi, mitä usein rakennetaan yhteisen kumppanuusstrategian kautta. Koska verkostoon kuulumisen perustuu ajatukseen, että yhteistyö tuo paremman suorituskyvyn, suuremman hyödyn ja voitot kuin muissa organisoitimuodoissa, yritysten väliset suhteet voivat perustua tarkasti suunnitellun toimintamallin ja yhteisesti sovitun päämäärän saavuttamiseen. Tällöin yhteistyö yleensä pohjautuu tässä luvussa aikaisemmin esitettyihin eri yhteistyömalleihin, joista osa on selvästi strategisempia toimintamallitään kuin toiset. Tällaiset strategiset ja synergiset yhteistyösuhteet vaativat yleensä sekä suurempia panostuksia että vahvaa sitoutumista. Stähle ja Laento (2000) tuovat esiin myös verkostoihin liittyvän arvon, kumppanuuspääoman, minkä elementtejä ovat tietopääoma, lisäarvo ja luottamus. Tarkemmassa kumppanuusanalyysissä voidaan arvioida sosiaalisia suhteita, verrata toimijoiden näkemysten yhtenevyyttä ja eroavaisuuksia sekä nykytilan että tavoitetilan suhteen. Tätä yksittäisten yhteistyösuhteiden analysoimiseen käytettävää analysointimenetelmää kutsutaan partnership monitor-analyysivälineeksi. Se on mainio strategiasuunnittelun työkalu, mutta myös hyvä väline määrittämään juuri yhteistyösuhteiden nykytilaa ja tavoitetilaa, mutta myös verkostoitumisastetta. Partnership monitor-analyysi paljastaa riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteet, sosiaaliset, rakenteelliset ja strategiset sidokset. Se tuo näkyville myös vaihdannan osa-alueet fyysisen vaihdannan, palvelutoimintojen ja keskittymisen kautta. Myös panostukset ja kehittämistoimenpiteet sekä sivuvaikutukset tulevat analysoiduksi. Lisäksi strategiset, rakenteelliset ja sosiaaliset sidokset tulevat verratuksi nykytilassa ja tavoitetilassaan. (Vesalainen 2002.) Kumppanuusstrategia rakentuu aina yritysten yhteisen suunnittelun kautta. Osapuolet määrittävät omat vaihdantaan liittyvät, yhteistyön rakenteisiin, strategisiin näkemyksiin ja sosiaalisiin tekijöihin liittyvän näkökulmansa. Tämän jälkeen näkemykset tuodaan yhteen työstettäväksi yhdeksi kumppanuusstrategiaksi, missä määritellään myös jokaisen osa-alueen kehittämistoimenpiteet. Tällöin korostuu strategisten verkostojen ajattelutapa, missä kumppaneilla on velvollisuuksia suhteiden kehittämisessä siten, että verkosto hyötyy tehokkuudesta, joustavuudesta, innovatiivisuudesta, toimitusvarmuudesta ja muusta maksimaalisesta toiminnasta (Vesalainen 2002). Kumppanuuden eri muotoja voivat siis olla strategiset allianssit, joint venture-yritykset, vientiyhteistyö tai tuote- ja

kehitysyhteistyö. Tavoitteisiin pääsemiseksi kumppanuusstrategian luomisessa on aina huomioitava myös suhteen strateginen johtaminen.

Verkoston ympäristöönsä luoma kuva ja imago tuovat yleensä uskottavuutta jäsenilleen, mikä luo suotuisat neuvotteluasemat monessa tilanteessa. Verkostoon kuuluvat pääsevät vaittamammin sellaisen informaation äärelle, mikä verkostoon kuulumattomana voisi olla tavoittamattomissa. Rahoituslaitosten on helpompi uskoa vahvaan verkostoon kuuluvan jäsenen motiiveja ja vaikuttua aikomuksista – verkostoon kuuluminen on aina merkki verkoston jäsenten kesken hyväksytyksi tulemisesta ja ulkopuolisia jäsenyys vakuuttaa. Verkostosta saa hyödyn lisäksi tarpeen tullen myös vertaistukea. Verkoston sisällä tiedon jakaminen, jäsenten keskinäinen neuvonta ja opastaminen sekä toiselta oppiminen ovat verkostoon kuulumisen tärkeitä hyötyjä, mutta myös merkkejä verkoston tehokkaasta toiminnasta. Verkostosuhteiden avulla voi löytyä myös uusia kumppanuuksia ja ideoita uusille liiketoiminnoille. Verkosto voi olla myös hyvä lähde ja kanava uusien resurssien löytymiselle. Edellä mainitut eri yhteistyömallit ovat yleisemmin tunnistettuja toimintamuotoja yritysten välillä, mutta olosuhteet ja tilanteet voivat saattaa yrityksiä yhteen myös muilla tavoilla, jotka ovat aina kumppaneiden itsensä päätettävissä ja rakennettavissa. Liike-elämässä esiintyy usein erilaisia yritysten yhteenliittymiä klustereiden ja vientirenkaiden muodossa. Myös franchising-toiminta on yksi yhteistyön malli. Eri tarkoituksiin muodostetut osuuskunnat ovat puolestaan usein yksityisten perustamia, vaikka jäseniksi hyväksytään myös yrityksiä. Osuuskunnan perustamiseen tarvittava pääoma on pienehkö, millä todennäköisesti on madaltava vaikutus tämän yhteistyömallin aloittamispäätökseen yksityisten ja pienten yritysten taholta. Lisäksi on mainittava yksi harvinaisempi yritysten käyttämä yhteistyömuoto kilpailijoiden kesken, missä kaksi kilpailevaa yritystä muodostaa salaliittomaisen yhteistyökuvion syöstäkseen kolmannen kilpailijan pois markkinoilta (Easton & al 1993).

6 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan empiirisen tutkimuksen konkreettisia aineiston hankinta- ja -analyysimetodeja tai – tekniikoita. Tutkimusmenetelmät ovat laadullisia ja määrällisiä lähinnä empiirisen tutkimuksen aineiston hankinta- ja analyysivälineitä. Tutkimuskysymykset määrittävät keskeisimmin, mitä tai minkä tyyppisiä aineistoja kerätään. Tyypillisiä aineistoja ovat kyselyt, erilaiset haastattelut, asiakas- tai asiointitilanteet, viralliset dokumentit, arkistoaineistot, kirjoitukset, verkkosivustot ja media-aineistot. (Jyväskylän yliopisto 2016.)

Tutkimuksen käsitettä käytetään monenlaisissa yhteyksissä tarkoittamaan selvityksen tekoa ja siihen liittyviä järjestelyjä, joilla pyritään saamaan lisätietoa aiheesta tai edistämään tutkimusongelman ratkaisemista. Tutkimustoimintaa luonnehditaan yleensä sen laadun sekä luonteen perusteella. Tutkimusstrategia on tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuus, joka ohjaa tutkimuksen menetelmien valintaa ja käyttöä sekä teoreettisella että käytännöllisellä tasolla. (Jyväskylän yliopisto 2016.)

Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa monella erilaisella menetelmällä. Näissä menetelmissä yhteisenä piirteenä korostuu muun muassa kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen, ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat.

Laadullisen tutkimuksen parina pidetään määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta, joka perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Laadullisen ja määrällisen menetelmäsuuntauksen välistä eroa usein korostetaan, vaikka molempia suuntauksia voidaan käyttää myös samassa tutkimuksessa ja molemmilla suuntauksilla voidaan selittää, samoja tutkimuksia eri tavoin. Laadullisten ja määrällisten menetelmien yhdistämisen mielekkyys samassa tutkimuksessa riippuu tutkijan tieteenfilosofisista sitoumuksista. (Jyväskylän yliopisto 2016.)

6.1.1 Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmät voidaan karkeasti jakaa määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin. Molemmilla tutkimustyypeillä on omat sovelluskohteensa sekä kannattajakuntansa. Kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä on mahdollista käyttää myös samassa tutkimuksessa rinnakkain, jolloin ne täydentävät toisiaan. (Bryman 1988, 94.) Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Aineiston keruussa käytetään yleensä standardoituja tutkimuslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen. Asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja usein selvitetään myös eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiöissä tapahtuneita muutoksia. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan yleensä kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta ei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä. (Heikkilä 2014.)

Kvalitatiivisessa tutkimusotteessa tunnustetaan tutkijan subjektiivinen rooli sekä tutkijan omien arvojen lähtökohdat. Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksiksi saadaan aikaan ja paikkaan rajoittuneita selityksiä. (Hirsjärvi ym. 2005, 152.)

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, joka perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Määrällisessä tutkimuksessa ollaan usein kiinnostuneita erilaisista luokitteluista, syy- ja seuraussuhteista, vertailusta ja numeerisiin tuloksiin perustuvasta ilmiön selittämisestä. Määrälliseen menetelmäsuuntaukseen sisältyy runsaasti erilaisia laskennallisia ja tilastollisia analyysimenetelmiä. Määrällisen tutkimuksen havaintoaineiston keruumenetelmiä voivat olla esimerkiksi haastattelu tai kirjekysely. Määrällinen tutkimusmenetelmä sopii suuria ihmisryhmiä kartoittaviin tutkimuksiin. Sen avulla ei saada yksittäistapauksista kattavaa tietoa. (Bryman 1988.)



KUVIO 10. Tutkimustoiminta kaavio

Metsämuurosen (2008, 14) mukaan kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät soveltuvat hyvin käytettäviksi kun pyritään selvittämään tapahtumien ja ilmiöiden yksityiskohtaisia rakenteita tai kun ollaan kiinnostuneita yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista. Kaikkia tutkittavia tilanteita ei myöskään ole mahdollista järjestää täysin kontrolloiduksi koetilanteeksi. Kvalitatiivinen tutkimus suoritetaan tyypillisesti haastattelututkimuksena. (Metsämuuronen 2008.)

6.1.2 Poikittais- ja pitkittäistutkimus

Poikittaistutkimukseksi kutsutaan tutkimusstrategiaa, jossa tarkoituksena on tutkia kohdetta tai ilmiötä laaja-alaisesti tietyssä ajankohtana. Poikittaistutkimuksessa ei olla ensisijaisesti kiinnostuneita muutoksesta, vaan tilanteista ja samantapaisten ilmiöiden ilmenemismuodoista

valittuna ajankohtana. Tutkimus kohdistuu siihen, miten ilmiö läpäisee erilaisia sosiaalisia ja kulttuurisia ympäristöjä tiettyinä ajankohtana. Poikittaistutkimus sisältää tutkimusstrategiana runsaasti erilaisia näkökulmallisia mahdollisuuksia ja poikittaistutkimusaineistoja voidaan tarkastella erilaisten analyysimenetelmien avulla. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

Pitkittäistutkimukseksi kutsutaan tutkimusstrategiaa, jossa tarkoituksena on tutkia muutosta ja kehittymistä pitkän aikavälin, jopa vuosikymmenten, kuluessa. Strategia perustuu saman tutkimuskohteen seuraamiseen, muutosten havaitsemiseen ja esimerkiksi muutokseen vaikuttaneiden tekijöiden ja muutosten aikaansaamien seurausten analysoimiseen. Pitkittäistutkimuksesta voidaan hahmottaa monia erilaisia tyyppejä (kuten paneeli-, trendi- ja kohorttitutkimus) ja pitkittäistutkimusaineistoja voidaan tarkastella erilaisten analyysimenetelmien avulla. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana pidetään todellisen elämän kuvaamista sellaisenaan. Sen lähtökohdat ovat halussa tutkia ilmiöitä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, 2005.) Kvalitatiivisessa tutkimusotteessa tunnustetaan tutkijan subjektiivinen rooli sekä tutkijan omien arvojen lähtökohdat. Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksiksi saadaan aikaan ja paikkaan rajoittuneita selityksiä. (Hirsjärvi ym. 2005, 152.)

Metsämuurosen (2008, 14) mukaan kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät soveltuvat hyvin käytettäväksi kun pyritään selvittämään tapahtumien ja ilmiöiden yksityiskohtaisia rakenteita tai kun ollaan kiinnostuneita yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista. Kaikkia tutkittavia tilanteita ei myöskään ole mahdollista järjestää täysin kontrolloiduksi koetilanteeksi. Kvalitatiivinen tutkimus suoritetaan tyypillisesti haastattelututkimuksena. (Metsämuuronen 2008.) Taulukossa 1 on annettu esimerkki, miten kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksia voidaan vertailla eri näkökulmasta.

Näkökulma tutkimukseen	Kvantitatiivinen	Kvalitatiivinen
1. Tutkijan ja tutkittavan suhde	Etäinen	Läheinen
2. Tutkimusstrategia	Strukturoitu	Strukturoimaton
3. Aineiston luonne	Kova, luotettava	Syvä, rikastuttava
4. Teorian ja tutkimuksen suhde	Teoriaa varmistava	Teoriaa luova

TAULUKKO 1. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen vertailu

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, joka perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Määrällisessä tutkimuksessa ollaan usein kiinnostuneita erilaisista luokitteluista, syy- ja seuraussuhteista, vertailusta ja numeerisiin tuloksiin perustuvasta ilmiön selittämisestä. Määrälliseen menetelmäsuuntaukseen sisältyy runsaasti erilaisia laskennallisia ja tilastollisia analyysimenetelmiä. Määrällisen tutkimuksen havaintoaineiston keruumenetelmiä voivat olla esimerkiksi haastattelu tai kirjekysely. Määrällinen tutkimusmenetelmä sopii suuria ihmisryhmiä kartoittaviin tutkimuksiin. Sen avulla ei saada yksittäistapauksista kattavaa tietoa. (Bryman 1988.)

6.1.3 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus eli Case-tutkimus on empiirinen tutkimus, joka käyttää monipuolista ja monilla eri tavoilla hankittua tietoa analysoimaan tiettyä nykyistä tapahtumaa tai toimintaa tietyssä rajatussa ympäristössä (Yin 1987, 23). Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia intensiivisesti tiettyä, tavallisesti jotakin sosiaalista, kohdetta esimerkiksi yksilöitä, ryhmiä, laitoksia tai yhteisöjä. Case-tutkimus on hyödyllinen haluttaessa hyvää taustainformaatiota. Intensiivisenä menetelmänä sen avulla saadaan esiin oleellisia tekijöitä, prosesseja ja vuorovaikutussuhteita, joihin muilla menetelmillä voidaan kohdistaa lisähuomiota. Case-tutkimuksilla saadaan

yksityiskohtaista tietoa joistakin muussa yhteydessä tilastollisesti esiin tulleista erikoiskysymyksistä.

Case-tutkimuksessa tutkija ja tutkittavat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tutkija voi pelkällä läsnäolollaan vaikuttaa tapahtumien kulkuun siitä huolimatta, että hän pyrkii olemaan puuttumatta niihin. Hänen raporttinsa tapauksesta on hänen tulkintansa siitä. Raportti pyritään saamaan niin seikkaperäiseksi ja eläväksi, että siitä voi tunnistaa tapahtuman kaikki piirteet ja sitä voidaan tarkastella yksityiskohtaisesti ja perustellen. (Yin 1987, 14.)

Useista yksittäisistä tapaustutkimuksista koostettu laajempien ei-tilastollisten vertailevien tapaustutkimusten rypäs on erityisen soveltuva kriittisen teorian hyväksymien tutkimusongelmien selvittämiseen ja niiden edellyttämään intensiiviseen tutkimusotteeseen. Viime aikoina onkin ryhdytty erityisesti suosimaan kokonaisvaltaista vertailevaa tutkimusta intensiivisinä, pieninä vertailuina suuria otoksia käsittävän tilastollisen analyysin asemesta. (Morrow & al. 1994, 253.)

6.1.4 Benchmarking menetelmänä

Benchmarking -arviointia pidetään mahdottomana määrittellä yksiselitteisesti. Karjalainen (2002) määrittää arvioinnin aina sisältävän vertaamista, vertailua ja kiinnostusta toisten tekemisiin ja toimimisiin. Tärkeintä arvioinnissa ei ole käytettävät menetelmät, vaan se, millaisen tavoitteen ja tarkoituksen arvioija on itselleen asettanut. Arvioinnista tulee olla aina teki-jälleen hyötyä ja sen perustehtävänä on yleensä oman toiminnan kehittäminen. (Karjalainen 2002.)

Toimeksiantajan tavoite menestyä mahdollisessa omassa vastaavassa muutosprosessissaan synnytti ajatuksen benchmarking -menetelmän käyttökelpoisuudesta, joka on esitetty kuviossa 11. Sekä toimeksiantaja että tutkija arvioivat, että tieto menestymisen keinoista, mutta myös riskeistä löytyi alan vastaavilta toimijoilta. (Ojasalo ym. 2009.) Ojasalo ym. (2009, 44, 163.) pitävät benchmarkingia erityisen käyttökelpoisena menetelmänä silloin, kun kyseessä on organisaation laadun, tuottavuuden, prosessien tai työtapojen kehittäminen.

Perusperiaatteena benchmarkingissa on omien suorituksenmittaaminen ja vertaaminen muiden vastaaviin suorituksiin sekä samalla myös oman toiminnan kyseenalaistaminen (Karlöf ym. 2003, 37; Ojasalo ym. 2009, 43). Karlöf ym. (2003, 38–39). korostavat benchmarking -arvioinnin käyttämistä yritysten inspiraation lähteenä.



KUVIO 11. Benchmarking-prosessi

6.1.5 Kyselylomakkeet

Kyselytutkimus on tapa kerätä ja tarkastella tietoa muun muassa erilaisista yhteiskunnan ilmiöistä, ihmisten toiminnasta, mielipiteistä, asenteista ja arvoista. Tämän tyyppiset kiinnostuksen kohteet ovat sekä moniulotteisia että monimutkaisia. Kyselytutkimuksessa tutkija esittää vastaajalle kysymyksiä kyselylomakkeen välityksellä. Kyselylomake on mittausväline,

jonka sovellusalue ulottuu yhteiskunta- ja käyttäytymistieteellisestä tutkimuksesta mielipidetiedusteluihin, katukyselyihin, soveltuvuustesteihin ja palautemittauksiin. Haastattelututkimuksessa tutkija tai haastattelija esittää kysymyksiä suoraan vastaajalle, esimerkiksi puhelimitse tai kasvotusten. Haastattelulomake muistuttaa kyselylomaketta. Erona on se, että kyselylomakkeen on toimittava omillaan, ilman haastattelijan apua.

Kyselylomakkeita analysoitaessa huomio kiinnittyy kuitenkin keskilukuihin, jolloin ääripäistä saatava tieto ja yksilön ääni helposti hukkuvat. Myöskään syy-seuraussuhteet eivät aina käy kyselyaineistosta selväksi. Toisaalta parin sadan avovastauksen analysointi voi olla työlästä. Keskilukuihin perustuvien analyysien esittäminen ei ole erityisen vaikeaa, mutta sofistikoituneemmat analyysimenetelmät vaativat tilastotieteellistä osaamista. (Opintokeskus Sivis 2016.)

6.1.6 Kehittämistutkimus

Kehittämistutkimus on tutkimusmenetelmä, jossa kehittäminen ja tutkiminen yhdistyvät teoreettisia ja kokeellisia vaiheita sisältävässä syklisessä prosessissa (Edelson, 2002). Kehittämistutkimus on suhteellisen nuori tutkimusmenetelmä. Opetuksen tutkimuksessa kehittämistutkimuksia on tehty vasta 90-luvun alkupuolelta lähtien. Menetelmä on alun perin syntynyt tarpeesta kehittää opetusta ja oppimisympäristöjä käytännön tarpeiden näkökulmasta. Painetta tuli myös kentällä toimivien opettajien tutkijoille suunnatusta palautteesta. Opettajat kokivat, ettei opetuksen tutkimus pystynyt tuottamaan kouluopetusta tukevia käytännön ratkaisuja. (Bell et al. 2004.)

Kehittämistutkimuksessa pyritään kehittämään tunnistettuihin tarpeisiin ja haasteisiin toimivia ratkaisuja. Käytännössä toteutetaan aiempaan tutkimustietoon perustuvia interventioita todellisissa opetus- ja oppimistilanteissa. Tavoitteena on ymmärtää paremmin, miten oppiminen tiettyssä tilanteessa tapahtuu, ja rakentaa sen perusteella yleistä teoriaa oppimisesta. Menetelmän vahvuus on siinä, että tutkimuksesta syntyy sekä käytännön tarpeeseen kehitetty konkreettinen kehittämistuotos, kuten opetuskokonaisuus tai kurssi, että myös teoriaa kehitetyn tuotoksen ja kehittämisprosessin olemuksesta. Prosessissa kehitetyt pienen mittakaavan

ratkaisut saadaan ajan mittaan yleistettyä osaksi suuremman käyttäjäkunnan toimintaa. Kehittämistutkimus on hyvin monipuolinen ja joustava tutkimusmenetelmä. Opetuksen ja oppimisen lisäksi kehittämistutkimuksen avulla voidaan kehittää esimerkiksi palveluita, tuotteita, markkinointia tai vaikka tietokoneohjelmistoja. (Luma.fi 2016.)

6.1.7 Haastattelu

Haastattelu on tutkijan tai hänen edustajansa ja tutkittavan henkilökohtaista kosketusta edellyttävää toimintaa, joka voidaan tehdä edeltäkäs in suunnitellulla tavalla esimerkiksi strukturoitu haastattelu, jossa pitäydytään rajattuihin kysymyksiin ja aiheisiin esimerkiksi teemahaastattelun muodossa. Kysymykset voidaan keskittää suoraan asiantuntijoille esimerkiksi asiantuntijahaastatteluna tai johdatellen aiheen puitteissa hyvinkin yksityiskohtaisiin tilanteen mukaisiin syvällisiinkin pohdintoihin esimerkiksi syvähaastattelut. (Anttila 2006.)

Haastattelu voi siis olla strukturoitu tai ei-strukturoitu. Strukturoiminen edellyttää etukäteen tehtävää jäsentelyä, joka noudattaa tutkimuksen kysymyksenasettelua, esitettyjä ongelmia ja niin edelleen. Niiden tarkoituksena on varmistaa, että haastattelussa käsitellään juuri niitä kysymyksiä, joita etukäteen on ajateltu. Kun haastatteluaineistoja ryhdytään tarkemmin analysoimaan, on edellä mainitut haastattelumuodot otettava huomioon. Valmiiksi strukturoitu ja usein myös teemahaastattelu johtaa ainoastaan luokittelevaan sisällönanalyysiin, ja pyrittäessä syvällisempään tulkintaan ja merkityksenantoon, siihen antavat mahdollisuuden vain strukturoimattomat tai löyhästi strukturoidut aineistot.

Strukturoidussa haastattelussa käytetään ennalta rakennettuja standardoituja kysymyksiä, kuin kyselylomakkeessa. Lomakkeeseen verrattuna etu on kuitenkin vuorovaikutuksessa, vastaaja voi innostua vastaamaan syvällisemmin haastattelijan läsnä ollessa. Strukturoitu haastattelu sopii tilanteisiin, joissa tarvitaan yhdenmukaisuutta (tilanteet, joissa kaikilta halutaan täsmälleen sama tieto tai kaikkia pitää kohdella täysin samalla tavalla), mutta sen avulla ei aina saada kaikkea oleellista tietoa kerättyä.

Puolistrukturoitua haastattelua käytetään arvioinnissa useimmin. Menetelmässä haastattelija on päättänyt käsiteltävät teemat ja laatinut osan kysymyksistä. Kysymysten sanamuotoja ja

järjestyssä voidaan kuitenkin vaihtaa keskustelun aikana ja tarkentavia kysymyksiä voidaan tehdä. Haastattelun aikana vaihtelevat strukturoidut osat ja vapaamuotoisempi keskustelu. Tämä menetelmä vaatii haastattelijalta joustavuutta ja pelisilmää. (Opintokeskus Sivis 2016.)

Strukturoimattomassa haastattelussa käydään vapaamuotoista keskustelua jonkin aiheen ympäriltä. Tavoitteena on esimerkiksi muodostaa yhteinen käsitys jostain asiasta. Menetelmä on joustava ja mahdollistaa syvällisen ja usein ennakoimattomankin tiedon saamisen, mutta se mahdollistaa myös aiheesta poikkeamisen ja tiedon koodaamisen ongelmia. Haastattelijan tulee olla varsin tarkkaan perillä siitä, mitä tietoa hän haluaa saada. Syvähaastattelu on luonteeltaan lähinnä strukturoimaton. Siinä käsitellään tiettyjä teemoja, mutta se, miten keskustelu etenee, riippuu haastateltavasta. Kysymyksiä jatketaan, kunnes käsiteltävä asia on käsitelty tyhjentävästi. Tämä on vaativa menetelmä ja haastattelijan tulee olla osaava. (Opintokeskus Sivis 2016.)

6.1.8 Tutkimusmenetelmän valinta

Tässä tutkimuksessa käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja se toteutettiin haastattelututkimuksena. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät soveltuvat hyvin käytettäväksi kun pyritään selvittämään tapahtumien ja ilmiöiden yksityiskohtaisia rakenteita tai kun ollaan kiinnostuneita yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista. Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan usein haastattelututkimuksena, jossa pyritään antamaan tilaa tutkittavien henkilöiden näkökulmille ja kokemuksille sekä perehtymään tutkittavaan ilmiöön liittyviin ajatuksiin, tunteisiin ja vaikuttimiin. Laadullinen kyselytutkimus toteutettiin puolistrukturoidun kyselylomakkeen avulla. Tämä tarkoittaa, että valmiina oli haastattelun runko, jonka mukaisesti tietoa kerättiin. Lisäksi jokaisessa vastausosiossa oli vapaan sanan osuus, jossa haastateltavan oli mahdollisuus tuoda esille omia näkemyksiään. Jalkautumalla yrityksiin rakensin samalla suhdeverkostoa ja varmistin vastauksien saannin.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla jokaista yhteyshenkilöä henkilökohtaisesti. Haastattelurunkona toimi seitsemän (7) avointa kysymystä, jotka oli jaettu teemoittain. Kysymysten määrää pyrittiin rajoittamaan ja pitämään se mahdollisimman vähäisenä, jotta se ei veisi mie-

lenkiintoa tai vähentäisi vastausintoa. Kyselylomakkeen laadinnassa käytettiin apuna työkollegoita ja esimiehiä, joiden avulla saimme aikaan kysymyksiä joihin vastauksia kaivattiin. Lomake todettiin toimivaksi haastattelun ja tiedonkeruun välineeksi. (Liite 1)

6.1.9 Toimintatutkimus

Toimintatutkimukseksi kutsutaan tutkimusstrategiaa, jonka tarkoituksena on vaikuttaa tutkimuskohteeseen, sen toimintaan tai ympäristöön niitä kehittävästi ja parantavasti. Toimintatutkimukseen liitetään myös seuraavia ilmaisuja: ongelmakeskeisyys, kontekstuaalisuus, osallistava, muutosta tavoitteleva, prosessinomainen, vuorovaikutteinen ja toimintakeskeinen (Hart 1996, 454–455). Zuber-Skerritin (1996, 5) ja Hopkinsin (1985, 1–12) mielestä tärkeä osa toimintatutkimusta on teorian ja käytännön yhdistäminen toimivaksi kokonaisuudeksi. Toimintatutkimuksessa korostuu myös sovellutusten tekeminen teorian kehittämisen sijasta (Verma & Beard 1981, 20–21).

Edellä esitettyjä määritelmiä toimintatutkimuksen sopivuudesta tämän tutkimuksen menetelmäksi vahvistavat vielä Kemmisin (1999, 10–14) seuraavat näkemykset. Toimintatutkimus on ennen kaikkea sosiaalinen prosessi, jossa yksilö ja sosiaalinen yhteisö tekevät yhteistyötä (ks. Elliot 1991). Yksilöityminen ei onnistu ilman sosialisaatiota ja päinvastoin. Toimintatutkimus on osallistavaa. Se on käytännöllinen ja yhteistoiminnallinen tutkimusmenetelmä, joten siihen kuuluu aina yhteistä toimintaa ja vuorovaikutusta. Tavoitteena on, että hyväksi havaittuja toimintoja laajennetaan myös muihin tutkimuskontekstin lähellä oleviin sosiaalisiin rakenteisiin. Toimintatutkimuksen pitää olla myös refleksiivinen: tutkia todellisuutta muuttaakseen sitä ja muuttaa todellisuutta tutkiakseen sitä. Myös kommunikoinnin, keskustelun ja pohdinnan tarpeellisuuden ymmärtäminen kuuluvat tärkeänä osana verkostoitumisen tutkimiseen.

6.2 Tutkimuksen tekeminen

Tutkimuksen tekemisen lähtökohtana oli tavoite saada asiakkaan sana kuuluviin ja luoda uusia kontakteja, sekä vahvistaa nykyisiä verkostoja Kokkolan teollisuusalueen yrityksiin. Näihin tavoitteisiin pääsemiseksi tuli perehtyä alueen yritysten asiakastarpeisiin. Tähän parhaaksi tavaksi valikoitui haastattelututkimus. Tutkimuksen tekeminen siis alkoi tavoitteen asettelulla ja tavoitteen perusteella valikoituivat tutkimusmenetelmät. Tutkimuksen tekemisen seuraavassa vaiheessa mietin haastattelulomakkeiden sisältöä ja päädyin puolistrukturoituun kyselylomakkeeseen, jossa haastateltavalla on mahdollisuus myös omien mielipiteidensä julkistamiseen. Valitsin haastateltaviksi kuusi Kokkolan teollisuusyritystä, sellaisia joilla on jo ennestään yhteistyötä Pöyryn kanssa, mutta myös sellaisia yrityksiä joiden kanssa Pöyry ei ole juurikaan aikaisemmin yhteistyötä tehnyt. Mielestäni tässä saadaan hyvä kontrasti siihen miten sellaisen yrityksen vastaukset eroavat sellaisesta yrityksestä joilla ei ole aikaisempaa yhteistyötaustaa sellaisesta yrityksestä, jolla jo jonkinlainen kokemus on Pöyrystä palveluntarjoana.

Haastattelut toteutin helmi-elokuussa 2017. Haastattelutilanteesta pyrittiin luomaan mahdollisimman kiireetön, rento ja avoin, jotta mikään ei vaikuttaisi vääristävästi asiakkaan antamiin vastauksiin. Haastattelut aloitettiin jutustelemalla ensin niitä näitä, jolla saatiin aikaiseksi rento ilmapiiri ja tilanne rauhoitettua ja nollattua. Haastattelut toteutettiin ennalta sovittuna aikana haastateltavien työtiloissa, yleensä haastateltavan henkilön työhuoneessa. Siten varmistettiin, että haastattelulle on riittävästi aikaa ja mikään ei häiritse haastattelua. Mahdolliset häiriötekijät pyrittiin minimoimaan sulkemalla puhelimet haastattelun ajaksi ja valitsemalla haastattelupaikaksi rauhallinen ympäristö. Haastattelin yritysten edustajia kasvokkain ja osan haastatteluista myös nauhoitin. Nauhurin käyttö vapautti haastattelijan tekemästä haastattelua häiritseviä toimintoja ja keskittymään pelkästään haastateltavaan. Seuraavassa vaiheessa perehdyin tutkimuksen taustatietoon ja aloitin opinnäytetyön kirjallisen osuuden kirjoittamisen. Tämän jälkeen avasin haastattelut nauhoitusten ja haastattelulomakkeiden perusteella ja analysoin tutkimuksen tuloksia.

6.2.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Pöyry Kokkolan yksikön asiakkaitten tämän hetkinen tilanne ja lähitulevaisuuden näkymät sekä miten palveluntarjoaja voisi paremmin palvella Kokkolan teollisuusyrityksiä, samalla luoda uusia verkostoja sekä kehittää ja vahvistaa jo olemassa olevia. Tutkimuksessa selvitettiin asiakastarpeita ja Pöyryn toiminnan laatua yritysten näkökulmasta.

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville, mitä asiakkaat jatkossa odottavat palveluntarjoajalta ja mitkä ovat asiakasorganisaatioissa mahdollisesti tapahtuvat muutokset, jotka palveluntarjoajan tulisi ottaa huomioon.

Asiakasorganisaatioissa on menossa erilaisia ulkoistamistarpeita, kun väkeä vähennetään ja organisaatioita uudistetaan. Myös ulkopuolelta tulevat muutospaineet kuten markkinat ja töiden pakeneminen ulkomaille asettavat paineita niin asiakkaille kuin palveluntarjoajillekin.

Näiden vaikutukset muuttavat myös palveluntarjoajan toimintakenttää. Mahdolliset muutokset yhteyshenkilötasolla ja toiminnallisella tasolla on otettava huomioon. Haastattelulla pyrittiin selvittämään, miten asiakas kokee palveluntarjoajan tässä hetkessä ja mitä asiakas odottaa palveluntarjoajalta lähitulevaisuudessa. Kysymykseen vastaaminen vaatii haastateltavilta yhteyshenkilöitä näkemystä ja visiota oman tuotantolaitoksensa toiminnan kehittymisestä, joka asetti tiettyjä ehtoja sille, ketkä tässä tutkimuksessa määriteltiin tärkeimmiksi yhteyshenkilöiksi asiakasorganisaatiossa.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi

Laadullinen tutkimus tähtää teorianmuodostukseen, jonka pyrkimyksenä on saada yksittäisistä tutkimustuloksista sellainen yleistys, joka mahdollistaa myös muiden kuin kulloisessakin tutkimuksessa esiintyneiden ilmiöiden tunnistamisen, selittämisen, ymmärtämisen ja ehkä myös ennakoimisen. (Varto 1992, 101.) Tutkimuksen luotettavuutta mitataan ensinnäkin tutkimuksen realibiliteetilla.

Sillä tarkoitetaan mittaamistavan oikeellisuutta, toisin sanoen tutkimustulosten toistettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa realibiliteetin tarkoitus on hiukan eri kuin määrällisessä tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa realibiliteettia kuvataan aineiston käsittelyn ja luotettavuuden vertaamisella. Lisäksi siihen vaikuttaa analyysin arvioitavuus ja uskottavuus. Nämä tarkoittavat sitä, että lukijalla on mahdollisuus seurata tutkijan päättelyä ja kritisoida sitä ja että tutkimusraportin pohjalta on uskottavaa, että kuvatulla tavalla on päädytty esitettyihin tulkintoihin. (Likitalo & Rissanen 1998, 72.)

Toinen tutkimuksen mittareista on sen validiteetti. Se tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa tutkijan kykyä rakentaa toimiva tutkimusasetelma ja havaita oikea kohderyhmä. (Likitalo & Rissanen 1998, 72.)

Tämän lisäksi validiteettiin vaikuttaa tulkinnan paikkansapitävyys aineistossa ja siinä ympäristössä, jota on haluttu tutkia. Validiteetti kulkee mukana koko tutkimusprosessin ajan. Validiteetille on laadullisessa tutkimuksessa ominaista, että toistettavuuden kriteeriä on vaikea toteuttaa – toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimus oli validi, koska se selvitti monipuolisesti asiakkaan tarvetta ja tyytyväisyyttä saamaansa palveluun.

Asiakkaalla oli mahdollisuus esittää myös kehittämissuhteita, joten haastattelu antoi tarkkaa tietoa siitä, miten toimintaa on kehitettävä, että pysytään kilpailukykyisenä ja asiakkaan luottamuksen arvoisena.

LÄHTEET

- Alamutka, J. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia – asiakaslähtöisen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Albanese, L. & Boedeker, M. 2002 Matkailumarkkinointi. Helsinki Edita Prima Oy.
- Ahrnell, B-M. & Nicou, M. 1991. Osaamisen markkinointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Anderson, E.W. & Mittal, V. 2000 Strengthening the satisfaction-profit chain. *Journal of Service Research*, 3(2), 107-121.
- Arantola, H. 2006. Customer insight – uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Juva: Ws Bookwell Oy.
- Bergman, B. & Klefsjö, B. 2010. *Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction*. Third edition. Lund: Studentlitteratur AB.
- Blomqvist, R., Dahl J., Haegert, T. & Storbacka, K. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.
- Brandenburger, A. & Nalebuff, B. 1997. *Co-opetition*. New York: Doubleday.
- Brockmann, C. 2002 Modeling Customer Satisfaction for the AEC Industry. *AACE International Transactions*.
- Child, J. & Faulkner, D. 1998. *Strategies of co-operation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*.
- Das, T. K. & Teng, B. S. 2001. Trust, control and risk in strategic alliances: an integrated framework.
- Grigoroudis, E. & Siskos, Y. 2009. *Customer Satisfaction Evaluation: Methods for Measuring and Implementing Service Quality*. Springer Science & Business Media.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 1998. *Teemahaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- H. Hakansson, & Johanson, J. "A Model of Industrial Networks," In: Axelsson and Easton, Eds., *Industrial Networks—A New View of Reality*, Routledge, London, 1992.
- Jones, T.O. & Sasser, W.E. (1995) Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*, 73(6), Nov-Dec, 88-99.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu. www-dokumentti.

<https://oppimateriaalit.jamk.fi/ope2013/osaamistavoitteet/toimintaymparistojen-kehittaminen/> Luettu 6.9.2017.

Jyväskylän yliopisto. www-dokumentti.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat>. Luettu 23.9.2017.

Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. 2004. Johtamisen näkökulmat – peruskäsitteitä ja –malleja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kelsey, K.D. & Bond, J.A 2001 A model for measuring customer satisfaction within an academic center of excellence. *Managing Service Quality*, 11(5), 359-367.

Koskinen, I., Alasuutari P. & Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kyrö, P. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Kärkkäinen, H., Piippo, P., Salli, M., Tuominen, M. & Heinonen, J. 2000 Asiakastarpeista tuotteiksi ja palveluiksi (kirja ja CD-rom, toim. Jani Lyytikäinen). Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Kärnä, S. 2004 Analysing customer satisfaction and quality in construction – the case of public and private customers. *Nordic Journal of Surveying and Real Estate Research*, Special Series, 2.

Lahtinen, J., Isoviita A. & Hytönen K. 1994. Asiakassuhdemarkkinointi. Kokkola: KP Paino.

Lehtinen, J. R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki. Oy Edita Ab.

Lehtinen, U. & Niinimäki S. 2005. Asiantuntijapalvelut – tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Likitalo, H. & Rissanen, R. 1998. Tutkimusmenetelmät – menetelmätietoutta tradenomiopiskelijoille. Helsinki: Hakapaino Oy.

Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu – Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Oy Edita Ab.

McCull-Kennedy, J. & Schneider, U. (2000) Measuring customer satisfaction: why, what and how. *Total Quality Management*, 11(7), 883-896.

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Methelp Oy.

Mäkelä, K. (toim.) 1992. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Prima-Offset Ky.

- Möller, K. & Svahn, S. 2003. Managing Strategic Nets: A Capability Perspective. *Marketing Theory*.
- Ritter, T. & Gemünden, H.G. 2004. The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships. 19 (7), 197.
- Rope, T. & Pöllänen, J. 1995. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY.
- SKOL 2002 (Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liitto SKOL ry) SKOLin strategiaraportti. Visio, Maaliskuu 2002.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1999 Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla? Helsinki: WSOY.
- Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000 Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari.
- Yang, C-C. 2003 Establishment and applications of the integrated model of service quality measurement. *Managing Service Quality*, 13(4), 310-324.
- Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Seppälä, R. 2004. Korvessa karjui se karvainen karhu – Jaakko Pöyryn pitkä tie Sodankylästä kuuteen maanosaan. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Silén, T. 1998. Laatujohtaminen – Menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Porvoo: WSOY.
- Silén, T. 2001. Laatu, brändi ja kilpailukyky. Porvoo: WSOY.
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas. Porvoo: WSOY.
- Soininen, M. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turku: Painosalama Oy.
- Solatie, J. 1997. Tutki ja tiedä – kvalitatiivisen markkinointitutkimuksen käsikirja. Vaasa: Ykkös-Offset.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Pieksämäki: Oy Finnlectura Ab.
- Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritysten välisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. MET-julkaisuja 9. Metalliteollisuuden Keskusliitto. Helsinki.
- Verma, G. K. & Beard, R. M. 1981. What is Educational Research. Perspectives on Techniques of Research. Aldershot: Gover.

Haastattelun sisältämät kysymykset

1. Mitä palvelua ostate?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat päätökseen mistä palvelun ostate? (Mikä on lisäarvo, jonka saatte valitsemaltanne toimittajalta?)
3. Mitkä ovat tärkeimmät ostokriteerit, millä perusteella teette valinnan ja mitkä asiat vaikuttavat ostopäätökseenne?
4. Arvioikaamme toimintamme laatua:
 4. a) Mikä toiminnassamme on hyvää?
 4. b) Mihin olette tyytymättömiä?
 4. c) Miten toimintaamme tulisi mielestänne kehittää?
5. Miten kuvailisitte tarpeittenne kehityksen lähitulevaisuudessa?
6. Miten mielestänne voisimme paremmin huomioida tarpeittenne kehityksen?
7. Avoin kysymys: jotain mitä haluaisitte vielä sanoa?