YHTEISTYÖLLÄ KOHTI LAADUKKAITA TUOTTEITA

Case: Helsinki Expert Oy

Anna-Maija Lalu

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2008

JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU KUVAILULEHTI
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

17.3.2008

Tekijä(t)	Julkaisun laji	
LALU, Anna-Maija	Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 45	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus ☐ Salainen _____saakka	

Työn nimi

YHTEISTYÖLLÄ KOHTI LAADUKKAITA TUOTTEITA

Case: Helsinki Expert Oy

Koulutusohjelma
Matkailun koulutusohjelma

Työn ohjaaja(t)
NUIJANMAA, Susanna

Toimeksiantaja(t)
Helsinki Expert Oy

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten tuottaa yhteistyöllä laadukkaita tuotteita. Lähtökohtana oli Helsinki Expertin vuoden 2006 lopussa tehty imagotutkimus yrityksen yhteistyökumppaneille. Tutkimuksessa nousivat esille mm. yhteistyökumppaneiden toiveet tuotteiden kehittämisestä, ja asiaan haluttiin perehtyä tarkemmin. Lisäksi haluttiin selvittää Helsinki Expertin ja yhteistyökumppaneiden välistä yhteistyötä.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelun kohderyhmäksi valittiin Helsinki Expertin Ryhmät ja yritysvieraat -osaston yhteistyökumppaneista yhteensä kuusi asiakasta ja alihankkijaa. Lopullinen otos muodostui viidestä yhteistyökumppanista. Haastattelut toteutettiin paikan päällä yrityksissä tai puhelimitse.

Opinnäytetyön tulokset kertovat, että laadukkaiden tuotteiden kehittäminen yhteistyössä vaatii yrityksiltä tuotteisiin ja laatuun panostamisen lisäksi molemminpuolista yhteistyötä. Tuotteiden kehittämisen lähtökohtana on asiakas. Tuotteen on oltava laadukas, ja laadun tulee näkyä myös yhteistyökumppanin toiminnassa. Yhteistyön pitää olla luotettavaa, ja siinä pitää olla selkeät toimintatavat. Mitä syvempää yhteistyö on, sen paremmin sitä pystytään kehittämään ja suunnittelemaan uusia tuotteita.

Tulosten avulla voidaan ensisijaisesti kehittää Helsinki Expertin toimintaa, tuotteita ja suhteita yhteistyökumppaneihin. Helsinki Expertin tulisikin ottaa huomioon tuloksista nousseet puutteet ja kehitysideat ja pyrkiä kehittämään toimintaansa. Tuloksista voi hyötyä myös moni muu matkailualalla työskentelevä. Tulokset antavat tietoa matkailuyritysten välisestä yhteistyöstä ja yhteistyössä kehitetyistä tuotteista.

Avainsanat (asiasanat)
tuotekehitys, laatu, yhteistyö

Muut tiedot

JYVÄSKYLÄ UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
School of Tourism and Services Management

DESCRIPTION

17.3.2008

Author(s)	Type of Publication	
LALU, Anna-Maija	Bachelor´s Thesis	
	Pages 45	Language Finnish
	Confidential ☐ Until_____	

Title

TOWARDS HIGH-QUALITY PRODUCTS WITH CO-OPERATION

Case: Helsinki Expert Oy

Degree Programme
Degree Programme of Tourism

Tutor(s)
NUIJANMAA, Susanna

Assigned by
Helsinki Expert Oy

Abstract
The purpose of the thesis was to find out how to produce high-quality products with co-operation. The starting point was Helsinki Expert's image survey that was sent to all partners in the end of the year 2006. The survey indicated among other things that the partners wished to develop the products. Further investigation of the matter was hoped. Furthermore the co-operation between Helsinki Expert and its partners was to be studied.

Theme interview was used as the research method. Six important clients and subcontractors of the partners of Helsinki Expert's Groups and Corporate Events department were selected as the target group for the interview. The final sample was five partners. The interviews were conducted in the companies or on the telephone.

The results showed that producing high-quality products with co-operation requires concentration on the products and quality but especially on mutual co-operation. The basis for the product development is the client. Products have to be high-quality and the quality has to be seen also in the partners' operation. The co-operation must be reliable and it needs clear policy. The deeper the co-operation is, the better it is to develop the existing co-operation and new products.

With the help of the results Helsinki Expert's operation, the products and the relationships to the partners can be developed. Helsinki Expert should take into consideration the faults and the ideas for development and strive to develop its operation. The results can be useful also for others working in travel business. The results give information about the co-operation and products that are developed in co-operation between corporations in travel business.

Keywords
Product development, quality, co-operation

Miscellaneous

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO 6

2 HELSINKI EXPERT OY 7

2.1. Tuotteet 8

2.2. Ryhmät ja yritysvieraat -osasto 9

3 TUOTE JA SEN ELINKAARI 10

4 TUOTEKEHITYS 12

4.1. Tuotekehitysprosessi 12

4.1.1. Palvelukonseptin kehittäminen 13

4.1.2. Palveluprosessin kehittäminen 13

4.1.3. Markkinatestaus 15

4.1.4. Kaupallistaminen ja jälkiarviointi 15

4.1.5. Palvelujärjestelmän kehittäminen 16

4.2. Helsinki Expertin tuotekehitysprosessi 16

5 LAATU JA SEN MITTAAMINEN 18

6 VERKOSTOITUMINEN 22

6.1. Verkostotyypit ja -mallit 25

6.2. Verkostoitumisen esteet 26

6.3. Verkostojen kehittyminen 27

7 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TOTEUTUS 28

7.1. Tavoite ja tutkimusmenetelmä 28

7.2. Työn toteutus 29

8 TULOKSET **31**

8.1. Asiakkaat **31**

8.2. Tuotteet ja niiden kehittäminen **32**

8.3. Laatu **33**

8.4. Yhteistyö **34**

9 KEHITTÄMISEHDOTUKSET **38**

LÄHTEET **42**

LIITTEET **44**

Liite 1. Helsinki Expertin yhteistyöverkosto. 44

Liite 2. Haastattelurunko. 45

1 JOHDANTO

Helsinki Expert Oy on matkailualan monitoimiyritys, joka tarjoaa tuotteitaan niin yksittäiselle matkaajalle kuin ryhmille ja yritysvieraille. Yritys on perustettu vuonna 1940 Helsingin Matkailuyhdistys ry:nä. Helsinki Expert vaikuttaa laajasti ja näkyy myös laajasti etenkin pääkaupunkiseudulla. Yritys tekee yhteistyötä mm. Helsingin kaupungin matkailu- ja kongressitoimiston, Finland Convention Bureaun, hotellien ja Helsingin opasyhdistysten kanssa. (Helsinki Expert 2007a.)

Opinnäytetyön tarve perustuu Helsinki Expertin vuonna 2006 tehtyyn imagotutkimukseen ja sieltä nousseisiin epäkohtiin. Tutkimuksen kohderyhmänä oli Helsinki Expertin yhteistyökumppanit. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että osa yhteistyökumppaneista oli tyytymättömiä Helsinki Expertin sen hetkiseen tuotetarjontaan ja toivoi tuotteiden kehittämistä. Asiaa haluttiin selvittää tarkemmin lisätutkimuksella.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten tuottaa yhteistyössä laadukkaita tuotteita. Ratkaisua tutkimusongelmaan haetaan kartoittamalla Helsinki Expertin yhteistyökumppaneiden ajatuksia tuotteistamisesta ja yhteistyöstä. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin Helsinki Expertin Ryhmät ja yritysvieraat -osaston yhteistyökumppaneista kuusi Helsinki Expertille tärkeää yritystä. Viisi yritystä suostui osallistumaan tutkimukseen.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla, jotta saataisiin tarkempaa ja syvällisempää tietoa yhteistyökumppaneiden kehitystoiveista. Suurin osa haastatteluista tehtiin yrityksissä paikan päällä. Yksi haastatteluista toteutettiin puhelimitse.

Tutkimuksen avulla Helsinki Expert saa tietoa yhteistyökumppaneistaan sekä heidän ajatuksistaan tuotteistamisesta ja yhteistyöstä. Tutkimuksesta voivat hyötyä myös muut matkailualalla työskentelevät, jotka pohtivat esimerkiksi yhteistyön aloittamista muiden yritysten kanssa. Myös minulle itselle tutkimus antaa kokemusta ja tietoa aiheesta ja luo pohjaa omalle ammatilliselle osaamiselle. Jatkuvasti kiristyvässä kilpailussa on tärkeää, että pyritään kehittämään tuotteita ja yhteistyötä, jotta

pystytään tarjoamaan asiakkaille vielä parempia ja lisäarvoa tuottavia tuotteita ja palveluita.

Opinnäytetyössä käydään läpi tuotteiden, tuotekehityksen, laadun ja yhteistyön määritelmiä ja tuodaan esille Helsinki Expertin ja yhteistyökumppaneiden toiminta näillä osa-alueilla. Lopuksi tarkastellaan yhteistyökumppaneiden haastattelujen perusteella koottuja tuloksia ja pohditaan niiden osuutta Helsinki Expertin ja koko matkailualan toimintaan. Ensin kuitenkin tutustutaan itse yritykseen eli Helsinki Expertiin.

2 HELSINKI EXPERT OY

Helsinki Expert Oy on matkailupalveluita tuottava matkailualan monitoimiyritys. Yritys perustettiin vuonna 1940, jolloin se toimi vielä nimellä Helsingin Matkailuyhdistys ry. Asiakassegmentti koostuu kotimaisista ja ulkomaisista yksittäisistä matkailijoista sekä ryhmistä ja yritysvieraista. (Helsinki Expert 2007a.)

Yrityksen tarkoituksena on tuottaa iskulauseensa mukaisesti ”Hyviä hetkiä Helsingissä”. Tuotetarjonta kattaa koko vuoden ja on monipuolinen sekä laadukas. Yrityksen kokonaismyynti vuonna 2006 oli 4,85 miljoonaa euroa. Työntekijöitä yrityksessä on ympäri vuoden 30 ja kesäisin 60. Lisäksi Helsinki Expertin palveluksessa on noin 300 auktorisoitua opasta. (Mts.)

Helsinki Expert tekee yhteistyötä monen eri tahon kanssa laajalla sektorilla. Yhteistyökumppaneita ovat mm. Helsingin kaupungin matkailu- ja kongressitoimisto, Finland Convention Bureau, Matkailun edistämiskeskus, hotellit ja matkatoimistot sekä Helsingin opasyhdistykset. Suurin osa yhteistyökumppaneista sijoittuu pääkaupunkiseudulle, mutta yhteistyökumppaneita löytyy myös muualta Suomesta ja ulkomailta. (Mts.)

Yrityksen tulevaisuuden visiona on kehittää yhteisvoimin laadukasta ja monipuolista osaamista. Lisäksi tavoitteena on vahvistaa nykyistä markkinajohtajuutta. Tuotteita halutaan kehittää asiakkaiden toiveiden mukaisesti. (Mts.)

2.1. Tuotteet

Helsinki Expertin tuotteita ja palveluja ovat Helsinki This Week -lehti, Helsinki-kortti, kaupunkikiertoajelut ja puolipäiväretket, opasvälitys ja ohjelmat erilaisille ryhmille, Hotellikeskus, Tour Shop –matkatoimisto sekä koko ajan lisääntyvä retki- ja matkatarjonta myös muualle Suomeen ja naapurimaihin. Helsinki Expert hoitaa yksinoikeudella myös mm. Presidentinlinnan opastetut kierrokset. (Helsinki Expert ja ”Hyviä hetkiä Helsingissä”.)

Helsinki This Week on ilmestynyt vuodesta 1956 lähtien. Se on englanninkielinen matkailijan tietopaketti, josta löytyvät Helsingin tärkeimmät tapahtumat, nähtävyydet, museot ja ravintolat sekä ostospaikat. Lisäksi lehti sisältää kaupungin kartan sekä osoitteita ja puhelinnumeroita, jotka ovat hyödyllisiä matkailijalle. (Mts.)

Lehti ilmestyy kahdeksan kertaa vuodessa. Painos yltää vuodessa yli puoleen miljoonaan kappaleeseen (Helsinki Expert ja ”Hyviä hetkiä Helsingissä”). Lukijoita on jopa 1,2 miljoonaa. Lehden saa yli 200 jakelupisteestä pääkaupunkiseudulta, mm. Helsingin kaupungin matkailu- ja kongressitoimistosta, Hotellikeskuksesta, Helsinki-Vantaan lentokentältä, Silja Linen ja Viking Linen terminaaleista ja laivoilta sekä kaikista pääkaupunkiseudun hotelleista. Lisäksi lehteä löytyy suurimmista museoista, tavarataloista ja kauppakeskuksista. Lehti on luettavissa myös Helsinki Expertin Internet-sivuilla. (Helsinki Expert 2007b.)

Helsinki-kortti lanseerattiin vuonna 1983, ja se on ensimmäisiä kaupunkikortteja Euroopassa (Helsinki Expert ja ”Hyviä hetkiä Helsingissä”). Kortti on samaan aikaan matkalippu Helsingin julkisissa liikennevälineissä, pääsylippu suosituimpiin kohteisiin ja museoihin sekä alennuskuponki esimerkiksi lentokenttäkuljetuksiin ja konserttilippuihin. Merkittävä etu on korttiin kuuluva kaupunkikiertoajelu Helsingissä. (Helsinki Expert 2007c.)

Helsinki City Tours -kiertoajeluilla matkailija voi tutustua Helsingin tärkeimpiin nähtävyyksiin. Kiertoajeluja on kahdenlaisia. Guided City Tour on perinteinen opastettu kierros englanniksi ja ruotsiksi. Audio City Tour taas perustuu äänitekniikkaan, joka elävöittää kierrosta kierroksen aikana. Audio City Tourilla voi seurata opastusta jopa 12 kielellä. Kesäisin järjestetään myös puolipäiväretkiä

Helsingin lähistön kulttuuri- ja luontokohteisiin, kuten Porvooseen tai Nuuksioon. (Helsinki Expert ja ”Hyviä hetkiä Helsingissä”.)

Helsingin rautatieasemalla sijaitseva Hotellikeskus on toiminut jo vuodesta 1956 alkaen. Hotellikeskuksesta voi varata majoituksen Helsingin tai sen lähialueen hotelleista tai muista majoitusliikkeistä. Hotellikeskus on ainoa Suomessa toimiva kansainvälisen mallin mukainen ”walk-in” -asiakkaita palveleva toimisto. Sen kautta voi varata hotellihuoneen myös puhelimitse ja sähköpostilla. Lisäksi Hotellikeskus tarjoaa mahdollisuuden varata majoituksen Internetin kautta, online-varausjärjestelmällä. (Mts.)

Helsinki Expertin matkatoimisto Tour Shop sijaitsee Helsingin kaupungin matkailu- ja kongressitoimiston yhteydessä. Tour Shopista voi ostaa kiertoajelulippuja, Helsinki-kortteja, kotimaan bussi- ja junalippuja sekä laivalippuja Tallinnaan, Tukholmaan ja Saksaan. Lisäksi Tour Shopista voi ostaa Helsinki Expertin tarjoamia pakettimatkoja muualle Suomeen sekä Pietariin ja Tallinnaan. Hotellihuoneen varaus ja autonvuokraus on myös mahdollista Tour Shopissa. (Mts.)

2.2. Ryhmät ja yritysvieraat -osasto

Helsinki Expert tarjoaa erilaisia ohjelmapaketteja myös ryhmille ja yritysvieraille. Ryhmät ja yritysvieraat -osaston asiakkaisiin kuuluvat mm. kotimaiset ja ulkomaiset matkatoimistot, yritykset ja oppilaitokset. Asiakas voi tilata oppaat, kuljetukset, kokoustilat, majoituksen ja ruokailut kaikki samalla kertaa. (Helsinki Expert ja ”Hyviä hetkiä Helsingissä”.)

Ryhmät ja yritysvieraat -osaston ohjelmapaketit sijoittuvat pääosin pääkaupunkiseudulle, mutta tuotepaketteja on tarjolla myös kauempaa, kuten Lapista ja Tallinnasta. Helsinkiin voi tutustua esimerkiksi perinteisellä kiertoajelulla tai tehdä kävelykierroksen Suomenlinnassa. Lisäksi Helsinkiin voi tutustua myös eri teemojen kautta, kuten Iskelmien Helsinki- tai Kirjailijoiden Helsinki-kierroksilla. Kokouksia voi puolestaan pitää esimerkiksi jäänmurtajalla tai Suomenlinnassa. Työn vastapainoksi on myös Tyhy-ohjelmaa, kuten pappamoposafaria ja maatilarallia. Myös koululaisille järjestetään ohjelmaa. Lisäksi Ryhmät ja yritysvieraat -osasto

järjestää opastettuja kierroksia mm. Presidentinlinnaan ja Ritarihuoneelle. (Helsinki Expert 2007d.)

Tuottaakseen edellä mainittuja palveluja tarvitsee Ryhmät ja yritysvieraat -osasto yhteistyökumppaneita. Niitä ovat mm. Helsingin kaupungin matkailu- ja kongressitoimisto, Helsingin opasyhdistykset, Viking Line, Ehrensvärd-seura, Sun Lines ja Suomen Latu. Kaikilla yhteistyökumppaneilla on oleellinen osa Helsinki Expertin tuotteissa ja toteuttamisessa. Seuraavaksi määritellään tarkemmin, mikä tuote on.

3 TUOTE JA SEN ELINKAARI

Matkailun näkökulmasta tarkasteltuna tuote on palvelu. Palvelu on aineetonta, ja se tuotetaan ja kulutetaan samalla kertaa. Tuotteen ja asiakkaan kokemuksen syntymiseen vaikuttavat kolme palvelun osatekijää: palvelukonsepti, palveluprosessi ja palvelujärjestelmä. (Komppula & Boxberg 2002, 10, 22.)

Palvelukonsepti on ydintuote, joka tarjotaan asiakkaalle. Palvelukonsepti pohjautuu asiakkaan arvoista ja tarpeista. Tarpeet taas pohjautuvat primäärisiin ja sekundäärisiin matkustusmotiiveihin. Primäärinen motiivi on matkan tarkoitus, syy matkustamiseen. Sekundääriset motiivit muodostuvat taas siitä, miten ja minne matkustetaan. (Mts. 22.)

Palveluprosessiin ja palvelujärjestelmään yrityksen henkilöstöllä on suuri vaikutus. Palveluprosessi muodostuu kaikista vaiheista, jotka asiakas käy läpi palvelun aikana. Prosessissa otetaan huomioon esimerkiksi asiakkaan saapuminen kohteeseen ja palveluhenkilöstön käyttäytyminen ja toimiminen palvelun eri vaiheissa. Palvelujärjestelmä taas muodostuu paikasta, palveluista sekä vieraanvaraisuudesta. (Mts. 22 - 23.)

Palvelun kuluttamisesta muodostuu palvelukokemus, johon vaikuttavat asiakas itse, palvelun tarjoaja ja muut asiakkaat. Asiakkaan rooli tuotteen syntymisessä on tärkeä, sillä tuote syntyy varsinaisesti vasta silloin, kun asiakas itse osallistuu tarjotun

palvelun tuotantoprosessiin. Palvelukokemusta ei voida palauttaa, joten palvelun epäonnistuessa epäonnistuu myös palvelukokemus. (Mts. 10, 21.)

Mielestäni asiakkaan saama palvelukokemus on tärkeää Helsinki Expertille. Tuotteilla pyritään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, ja asiakkaalle pyritään aina tarjoamaan parasta mahdollista palvelua, henkilökunnan ammattitaitoa ja laajaa tuotevalikoimaa hyödyntäen. Paljon toki riippuu myös asiakkaan omasta osuudesta ja muiden asiakkaiden toiminnasta eli kuinka aktiivisesti asiakas on mukana ja miten muut asiakkaat käyttäytyvät palvelun aikana.

Palvelua helpottaa hyvä tuote. Hyvä tuote on helppo myydä, toistaa, ja asiakas haluaa ostaa sen uudestaan. Hyvä tuote myös erottuu muusta tarjonnasta, ja se on hyvin segmentoitu. Tuotteen on myös kestettävä pitkään, ja sen on oltava luotettava. Lisäksi tuotteen pitää olla kannattava ja tuoda tulosta kaikille sen toteuttamisessa mukana oleville. Jokaisella tuotteella on kuitenkin oma elinkaarensa, jonka eri vaiheissa yritykseltä vaaditaan erilaista panostusta. (Verhelä & Lackman 2003, 75.)

Tuotteen elinikään vaikuttavat palvelun luonne sekä alan trendit ja muoti-ilmiöt. Etenkin matkailualalla tuotteen elinkaaren huomioiminen on erityisen tärkeää, jotta pysytään kiinni asiakkaan kysynnän muutoksissa. Elinkaaressa on viisi vaihetta: esittelyvaihe, kasvuvaihe, kypsyysvaihe, kyllästymisvaihe ja loppuvaihe. (Albanese & Boedeker 2002, 147-148.)

Esittelyvaiheessa tapahtuu tuotteen lanseeraus markkinoille. Tuote pyritään tekemään tunnetuksi, jotta saataisiin ostajia. Hinnoittelu ja viestintä sekä muut myynninedistämiskeinot ovat tärkeitä. Lisäksi on tärkeää löytää sopivat myyntikanavat ja järjestää tuotteen myyjille ja välittäjille koulutusta. (Mts. 148.)

Kasvuvaihe alkaa, kun asiakkaat kiinnostuvat tuotteesta ja tuntevat sen. Markkinoinnilla pyritään parantamaan laatua ja kehittämään asiakasuskollisuutta. Hinnoittelun avulla luodaan haluttu mielikuva. Kypsyysvaiheessa tuote tunnetaan ja sitä ostetaan. Tuote ei ole enää uusi, ja sille on kilpailijoitakin. Tässä vaiheessa on hyvä miettiä tuotekehitystä, tuoda lisäarvoa tai miettiä uusia asiakassegmenttejä. (Mts. 148.)

Tuote on kyllästymisvaiheessa, kun asiakkaat eivät enää osta tuotetta. Tuote ei ole enää muodikas tai se ei vastaa asiakkaiden tarpeita. Tässäkin vaiheessa on mahdollista vielä tuotekehityksellä parantaa tuotetta vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Jos tuotekehityksellä ei päästä tuloksiin, tuotteistaminen lopetetaan. Tuote on tällöin loppuvaiheessa. (Mts. 148-149.)

Tehdyn imagotutkimuksen mukaan Helsinki Expertin yhteistyökumppanit kokevat, että osa Helsinki Expertin tuotteista on kypsyys- ja kyllästymisvaiheessa, jolloin tarvitaan tuotekehitystä. Kehittämällä tuotteita pystytään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin entistä paremmin. Seuraavassa luvussa tarkastellaan lähemmin tuotekehitystä, sen prosessia ja sen toteutumista käytännössä Helsinki Expertissä.

4 TUOTEKEHITYS

Jotta tuote pysyisi kypsyysvaiheessaan markkinoilla mahdollisimman pitkään, edellyttää se tuotteen kehittämistä. Tuotekehitystä tulisi ensisijaisesti tarkastella markkinoinnillisesta näkökulmasta, ja kehityksen tulisi pohjautua asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. Tuotekehityksellä pyritään saamaan tuote, joka kelpaa markkinoille ja siinä on tai siihen voidaan luoda kilpailuetu muihin tuotteisiin. Edun luominen edellyttää kuitenkin asiakkaiden tarpeiden ja motiivien tuntemista. (Rope 1998, 88.)

Tuotekehitystä voidaan hyödyntää monessa yrityksen toiminnassa. Tuotekehitysmuodot voidaan jakaa uusiin innovaatioihin, uusiin liiketoimintoihin ja uusiin tuotteisiin. Lisäksi tuotekehitystä voidaan käyttää myös tuotelinjan laajentamiseen, palvelutuotteen parannuksiin ja tyylinmuutoksiin. (Komppula & Boxberg 2002, 93.)

4.1. Tuotekehitysprosessi

Tuotekehitys etenee kahdessa vaiheessa. Suunnitteluvaiheessa keskitytään tuotekehityksen merkitykseen kokonaisstrategiassa ja etsitään uusia ideoita.

Toteutusvaiheeseen kuuluu puolestaan palvelun kehittäminen ja markkinoiden testaus. Komppula ja Boxberg (2002) huomauttavat, että matkailutuotteen kehittämisessä tulee lisäksi ottaa huomioon koko palvelujärjestelmä. (Mts. 97.)

Matkailutuotteen tuotekehitysprosessi muodostuu siis palvelukonseptin ja palveluprosessin kehittämisestä, markkinatestauksesta, kaupallistamisesta ja kaupallistamisen jälkeen tehtävästä arvioinnista. Lisäksi prosessissa huomioidaan palvelujärjestelmän kehittäminen. (Mts. 99.)

4.1.1. Palvelukonseptin kehittäminen

Uutta tuotetta kehitettäessä on ensisijaisen tärkeää miettiä tuotetta sen mukaan, minkälaista arvoa se voisi asiakkaalle antaa. Näin ollen onkin tärkeää tietää asiakkaan käsitykset arvosta. Tuotekehityksessä on tärkeää kohdistaa tuote tietylle kohderyhmälle. Tuotteella tulee olla myös tietty tarkoitus ja sitä voidaan tarvittaessa räätälöidä asiakkaan tarpeen mukaan. (Komppula & Boxberg 2002, 100-101.)

Tuotekehityksessä asiakkaan saaman arvon huomioimisen lisäksi on hyvä miettiä kohderyhmän kykyä ja halua osallistua. Siihen vaikuttavat ryhmän resurssit, kuten aika, raha sekä fyysinen ja henkinen puoli. Nämä taas puolestaan vaikuttavat siihen, miten paljon ryhmä itse osallistuu tuotteen toteuttamiseen. Tuotteen on myös sovittava ryhmän muuhun ohjelmaan. (Mts. 101-102.)

Seuraavaksi on tarkasteltava niitä resursseja, joita yrityksellä on käytössä tuotteen toteuttamiseen. Resurssit voivat olla aineellisia ja aineettomia, kuten henkilökunnan ammattitaito, välineet ja laitteet, tuotteen toteuttamispaikka ja yhteistyökumppanit. Yhteistyöllä voidaan yhdistää voimavaroja, kehittää osaamista ja tuottaa monipuolisempia palveluja. Resurssien kartoittamisen jälkeen voidaan ideoida ydintuotteen ympärille erilaisia lisäpalveluja, ja muodostaa niistä uusia ohjelmapaketteja. (Mts. 102.)

4.1.2. Palveluprosessin kehittäminen

Palveluprosessi syntyy toiminnoista ja palveluista, jotka muodostavat tuotettavan palvelun. Näitä palveluja kutsutaan moduuleiksi. Näistä moduuleista voidaan luoda jokaisesta oma tuotanto- ja kulutuskaavio, josta voidaan seurata koko palveluprosessia

vaihe vaiheelta. Moduulit voidaan myös yhdistää yhdeksi yhteiseksi kaavioksi. (Komppula & Boxberg 2002, 103-105.)

Palvelumoduulien suunnittelu perustuu palvelukonseptiin eli tuotteen ydinideaan. Kaikkien moduulien tulee liittyä toisiinsa ja muodostaa palveluketju tarkoituksena täyttää asiakkaan laatuodotukset. Asiakkaan toiminta pitää olla helppoa ja sujuvaa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kaikissa moduuleissa on huomioitu alkuperäinen tavoite, sääolosuhteet, ja riskit. (Mts. 103-104.)

Tuotanto- ja kulutuskaaviosta nähdään kokonaiskuva tuotteesta ja sen toteuttamisesta. Kaavioissa esiintyvät moduulit tulisi testata hyvin ennen markkinointia. Testauksen avulla löydetään mahdolliset ongelmat ja riskit, esimerkiksi aikataulussa tai turvallisuudessa. Testaukseen on myös hyvä käyttää muita kuin yrityksen omaa henkilöstöä, jotta voidaan tutkia tuotteen toimimista asiakkaan näkökulmasta. (Mts. 108.)

Tuotekehityksessä on hyvä muistaa myös taloudellinen puoli. Hyvän tuotteen on oltava pitkäikäinen, kannattava, ja helposti myytävä. Taloudellisuutta mietittäessä on huomioitava esimerkiksi miten paljon aikaa ja voimavaroja kuluu tuotteen valmisteluun ja jälkitoimenpiteisiin, kuinka paljon tuote vaatii räätälöintiä ja onko tuote suunnattu riittävän suurelle kohderyhmälle ollakseen kannattava. Myös muut markkinoilla olevat kilpailijat on huomioitava. (Mts. 110-111; Albanese & Boedeker 2002, 146.)

Palveluprosessin kehittämisen viimeisessä vaiheessa keskitytään asiakkaalle näkyvän tuotteen kuvaukseen. Asiakas saa useimmiten tuotekuvauksen esitteestä tai tarjouksesta. Nämä luovat mielikuvia, korostavat asiakkaan saamaa arvoa ja pyrkivät vastaamaan asiakkaan odotuksiin. Tuotekuvauksesta löytyy tuotteen moduulit ja ne tekijät, jotka vaikuttavat tekniseen ja toiminnalliseen laatuun. Tuotteen yksityiskohtien kuvailemisen määrä riippuu kohderyhmästä: asiakkaalle riittää vähempi tieto kun taas jälleenmyyjät ja yritysasiakkaat kaipaavat enemmän tietoa. (Komppula & Boxberg 2002, 111-112.)

4.1.3. Markkinatestaus

Kun tuote on valmis, aloitetaan tuotteen testaaminen markkinoilla. Testaus jaetaan kahteen osaan: tuotteen esittelyyn ja testaukseen potentiaalisille asiakkaille, sekä tuotteen konkreettiseen testaamiseen. (Komppula & Boxberg 2002, 112-114.)

Tuotteen esittely ja testaaminen potentiaalisilla asiakkailla on tärkeää tässä vaiheessa. Testauksen avulla saadaan selville testaajien mielipiteet tuotteesta ja parannusehdotukset. Lisäksi testaus toimii myös markkinointina, sillä testaajat voivat olla esimerkiksi jälleenmyyjiä tai lehdistön edustajia. Tuotteen testaaminen asiakkailla tarkoittaa, että tuotteen on oltava kunnossa, etenkin teknisesti. Jos tuotteessa ilmenee ongelmia, saattaa se johtaa siihen, että tuotetta ei saada myytyä ja koko yrityksen maine kärsii. (Mts. 112.)

Tuotteen esittelyn ja testauksen jälkeen on vielä vuorossa konkreettinen testaaminen. Testaajina voi olla jälleen esimerkiksi ryhmä jälleenmyyjiä, mutta parasta olisi, että testaajat edustaisivat mahdollisimman hyvin kohderyhmää, jolle tuote on suunnattu. Motivoitunut ja oikea kohderyhmä pystyy saamaan tuotteesta paljon enemmän irti ja yrityksellä on samalla mahdollisuus selvittää tuotteesta syntyviä mielikuvia. (Mts. 114.)

4.1.4. Kaupallistaminen ja jälkiarviointi

Tuotekehityksen viimeiseen vaiheeseen kuuluu tuotteen kaupallistaminen valituille kohderyhmille. Kaupallistaminen vaatii taloudellisia resursseja, sillä markkinointikustannukset ovat suuret. Asiakkaille tehdään tarjouksia, esitteitä ja muuta markkinointimateriaalia, ja järjestetään tutustumiskäyntejä. (Komppula & Boxberg 2002, 114.)

Jos markkinointi ei ole riittävää, tuote ei myy ja se jää helposti syrjään. Komppula ja Boxberg (2002) painottavatkin, että on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota syyhyn, miksi tuote ei myy. Tuotteen menestys voi riippua siitä, kuinka tuote on esitetty tai kuinka hyvin tuotteen antama arvo asiakkaalle on tiedostettu. (Mts. 114.)

4.1.5. Palvelujärjestelmän kehittäminen

Tuotteeseen liittyy olennaisesti palvelujärjestelmä ja sen toimiminen. Komppulan ja Boxbergin (2002) mukaan palvelujärjestelmän kehittäminen on pohja tuotekehitykselle. Kehittämisen tulisi koskea niin strategista kuin operatiivistakin tasoa. Strategiatason kehittäminen tarkoittaa yrityksen investointien suunnittelemista ulkoisiin ja sisäisiin resursseihin pitkällä aikavälillä. Tämä taas pohjautuu yrityksen visioon ja toiminta-ajatukseen. Operatiivisen tason kehittäminen koskee jokapäiväistä toimintaa. (Mts. 115.)

Kehittämällä palvelujärjestelmää panostetaan laatuun ja asiakkaan odottaman arvon tuottamiseen. Kehittäminen voi olla esimerkiksi henkilöstön kehittämistä koulutuksella ja rekrytoinnilla, toimintaympäristön kehittämistä investointien avulla, ja johtamisjärjestelmän kehittämistä johdon oppimisen avulla. (Komppula & Boxberg 2002, 115-116.)

Tuotekehityksellä pystytään tarjoamaan asiakkaille uusia ja erilaisia tuotteita. Tavoitteena on saada tyytyväisiä asiakkaita tuottamalla palveluja, jotka vastaavat mahdollisimman monen tarpeita. (Albanese & Boedeker 2002, 146.) Seuraavaksi tutustutaan Helsinki Expertin tuotekehitysprosessiin.

4.2. Helsinki Expertin tuotekehitysprosessi

Helsinki Expertin tuotekehitysprosessia selvittääkseni haastattelin Helsinki Expertin Ryhmät- ja yritysvieraat -osaston tuotantojohtajaa Arja Tärkkiä. Tärkin (2008a) mielestä Helsinki Expertin tuotekehitysprosessissa lähtökohtana on asiakkaiden tarpeiden kuunteleminen. Asiakkaat voivat antaa palautetta esimerkiksi Laatuverkossa toteutettavan asiakastyytyväisyyskyselyn kautta tai suoraan Helsinki Expertin henkilökunnalle esimerkiksi asiakastilaisuuksissa. Asiakastyytyväisyyskyselyt lähetetään automaattisesti asiakkaalle lähetettävän vahvistuksen yhteydessä, joten asiakkailla on mahdollisuus aina antaa palautetta sitä kautta. Lisäksi yritys tekee tarvekartoituksia epäsäännöllisin väliajoin. Monista kyselyistä huolimatta asiakkaat antavat kuitenkin hyvin vähän palautetta ja vastausprosentti on pieni. (Tärkki 2008a.)

Asiakkaiden antaman palautteen lisäksi yrityksen oma aktiivisuus tuotekehityksessä on tärkeää. Tavoitteena on antaa asiakkaille uusia elämyksiä joka vuosi. Yritys etsiikin itse jatkuvasti uusia ohjelmaideoita ja käy tutustumassa uusiin kohteisiin. Itse koetut kohteet antavat usein idean uudelle ohjelmapaketille tai auttavat sen kehittämisessä. (Mts.)

Kun uusi idea tuotteesta on syntynyt, ryhdytään kehittämään tuotetta myytäväksi. Tärkeää on huomioida kaikki yksityiskohdat ennen tuotantoa, jotta tuotteesta saadaan toimiva. Tuotteen on oltava varmasti saatavilla, laadun on oltava korkeatasoista ja tuotteelle on löydyttävä oikea kohderyhmä. Lisäksi tuotteen myynnin on oltava helppoa ja hinnan asiakkaalle sopiva. (Tärkki 2008b.)

Helsinki Expertin tuotteissa yrityksen yhteistyökumppanit ovat merkittävässä asemassa. Yhteistyökumppaneiden toiminta ja mahdolliset virheet heijastuvat välittömästi myös Helsinki Expertin toimintaan. Helsinki Expertin onkin pystyttävä luottamaan yhteistyökumppaneihinsa ja heidän toimintaansa. Luottamuksen ja yhteistyökumppanin tuntemisen kautta voidaan luottaa myös yhteistyökumppanin tarjoamaan tuotteeseen ja sen laatuun. (Tärkki 2008a.)

Kun uusi tuote on syntynyt, on se testattava ennen käyttöön ottamista. Testauksen suorittaa Helsinki Expertin oma henkilökunta. Aina tuotetta ei välttämättä testata, jos kyseessä on erittäin luotettava yhteistyökumppani. Tämä voi kuitenkin johtaa siihen, että virheitä ei havaita riittävän ajoissa ja palautteen kuulee vasta asiakkaalta. Tällöin tuote on otettava välittömästi pois markkinoilta. (Mts.)

Kun tuote on testattu ja koettu hyväksi, tehdään tuotekuvaukset. Kuvaukset laitetaan esitteisiin ja internet-sivuille. Lisäksi tuotekuvaukset löytyvät yrityksen sisäisestä manuaalista, joka on henkilökunnan omassa käytössä. (Mts.)

Helsinki Expertin tuotteen markkinointi ja siihen käytetyt kanavat vaihtelevat sen mukaan markkinoidaanko tuotetta kotimaahan vai ulkomaille. Kotimaan markkinoinnissa markkinointikanavia ovat esitteet, uutiskirjeet ja myyntitapahtumat. Esitteet lähetetään postitse asiakkaille. Uutiskirjeet taas välittyvät sähköpostin kautta, ja antavat asiakkaille tietoa Helsinki Expertin tuotteista sen hetkisestä kaudesta riippuen. Lisäksi tuotteita markkinoidaan myyntitapahtumissa. Ulkomaille suuntautuva markkinointi tapahtuu uutiskirjeiden ja myyntitapahtumien kautta. (Mts.)

Kun tuote on saatu markkinoille, seurataan sen menestymistä asiakaspalautteiden ja myynnin avulla. Asiakkaiden antama palaute on kuitenkin vähäistä ja näin ollen tuotteen menestymistä seurataan pääosin myynnin kautta. Tuotteen myynnistä tehdään vuosittain yhteenveto, jonka perusteella voidaan arvioida sen suosio ja sitä kautta päättää tuotteen jatkosta. (Mts.)

Helsinki Expertin tavoitteena tuotekehityksessä olisi kehittää enemmän tuotteita yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa. Tällä hetkellä tuotteita ei varsinaisesti kehitetä yhdessä eikä yhteistyökumppaneiden toiveita tuotekehityksestä selvitetä systemaattisesti. Niin Helsinki Expert kuin myös yhteistyökumppanit kehittävät itse tuotteensa ja hyödyntävät kehittämissään tuotteissa yhteistyökumppaneidensa jo olemassa olevia palveluja. Tärkki (2008a) kuitenkin toteaa, että käytännössä tuotteiden kehittäminen yhdessä ei olisi luultavasti mahdollista ainakaan isompien yritysten kanssa. (Mts.)

Helsinki Expertin tuotekehitysprosessissa olisi Tärkin (2008a) mukaan parannettavaa myös yrityksen sisäisissä toimissa. Tuotekehitykseen tulisi panostaa enemmän, mutta tällä hetkellä siihen ei ole riittävästi resursseja. Suunnitteilla on kuitenkin järjestää vuosittain esimerkiksi tuotekehitykseen perustuva tuotteistamisvisiopäivä, jossa voisi esittää ideoita tuotteistamisesta. (Mts.)

Tuotteistamisessa yksi tärkeä osatekijä on laatu. Laatu ja sen kehittäminen on erittäin tärkeää Helsinki Expertille. Laadukkaat palvelut ja tuotteet ovat yksi syy yrityksen hyvälle menestymiselle. Seuraavaksi käsitelläänkin tuotteen laatua ja laadun mittaamista.

5 LAATU JA SEN MITTAAMINEN

Tuotteen laatu voidaan jakaa tekniseen ja toiminnalliseen laatuun. Tekninen laatu on sitä, mitä asiakas saa eli miten palvelutapahtuma on toteutettu teknisesti ja mikä on palveluprosessin lopputulos. Toiminnallinen laatu taas muodostuu siitä, miten asiakas palvelun saa. Tähän vaikuttaa yrityksen palvelukulttuuri eli miten asiakkaaseen

suhtaudutaan. Toiminnalliseen laatuun vaikuttavat myös ne asiat, joita asiakas ei näe. (Komppula & Boxberg 2002, 42-43.)

Mielestäni Helsinki Expertissä laadukas palvelu koetaan tärkeäksi. Palvelutapahtumassa asiakkaalle on jäätävä positiivinen tunne ammattitaidosta ja juuri hänen tarpeidensa ymmärtämisestä. Henkilökunta on ammattitaitoista ja tuotteiden räätälöinnillä pyritään saamaan tuotteesta juuri asiakkaan tarpeisiin sopiva.

Helsinki Expertin palvelussa lähtökohtana ovat myös yrityksen arvoina tunnetut termit iloisuus ja asiantuntevuus. Erittäin tärkeää on, että asiakasta pystytään palvelemaan ystävällisesti ja asiantuntevasti, jotta asiakas pystyy luottamaan yritykseen ja sitä kautta myös tuotteen toimivuuteen. Kokemusteni mukaan asiakas voi kuitenkin joutua odottamaan saadakseen palvelua vähäisten resurssien vuoksi. Tämä vaikuttaa asiakkaan saamaan palvelukokemukseen ja sitä kautta myös laatukokemukseen.

Teknisen ja toiminnallisen laadun lisäksi laatua voidaan tarkastella myös vuorovaikutuksen kautta. Vuorovaikutuslaatu liittyy asiakkaan ja yrityksen henkilöstön vuorovaikutustilanteeseen, jossa henkilöstöllä ja sen palvelualttiudella on tärkein rooli. Vuorovaikutukseen kuuluu myös yrityksen tapa toimia ja tukea henkilöstöä esimerkiksi antamalla vastuuta, tukemalla yhteistyötä ja seuraamalla laatua. (Komppula & Boxberg 2002, 42-43.)

Mielestäni vuorovaikutuslaatu näkyy Helsinki Expertissä henkilökunnan palvelualttiudessa. Helsinki Expertissä palvelualttiudella on suuri merkitys. Henkilöstö pyrkii saamaan palveluasenteellaan asiakkaan vakuuttuneeksi osaamisestaan ja kokemaan palvelun miellyttäväksi. Vuorovaikutuslaatu voidaan myös nähdä Helsinki Expertin sisäisessä toiminnassa esimerkiksi vastuun antamisena ja luottamuksena henkilökunnan ammattitaitoon.

Laadun muodostumiseen vaikuttavat myös asiakkaan etukäteisodotukset. Odotuksiin puolestaan vaikuttaa se, onko asiakkaalla aiempia kokemuksia yrityksestä ja tuotteesta vai onko kyseessä aivan uusi tuote. Odotuksiin vaikuttavat myös asiakkaan tarpeet, joihin taas vaikuttavat sosiodemografiset tekijät, kuten ikä, sukupuoli tai koulutus. Hinta on myös yksi odotuksiin vaikuttava tekijä. Mitä arvokkaampi tuote, sitä korkeammat laatuodotukset. (Komppula & Boxberg 2002, 47-48.)

Helsinki Expertin tekemien asiakastyytyväisyystutkimusten perusteella moni yrityksen asiakkaista on tyytyväinen tuotteisiin ja laatuun. Helsinki Expertin vahva maine laadussa puolestaan houkuttelee kokeilemaan myös uusia tuotteita. Asiakkailla on tarve kokea jotain uutta ja laadukasta. Ryhmät ja yritysvieraat -osaston asiakkaat puolestaan haluavat antaa esimerkiksi yritysvierailleen ainutlaatuisia kokemuksia. Tuotteiden laatu vaikuttaa myös tuotehinnoitteluun. Kokemusteni mukaan asiakkaat ovat valmiita maksamaan korkeamman hinnan saadakseen laadukasta palvelua.

Jos asiakkaan saama palvelukokemus vastaa hänen odotuksiaan, on asiakas tyytyväinen. Jos taas kokemus ei vastaa odotuksia, on asiakas tyytymätön. Asiakkaan tyytyväisyyskään tuotteen laatuun ei kuitenkaan takaa, että asiakas tulisi uudestaan. Tavoitteena on, että asiakas saa tuotteesta hyötyä ja elämyksiä ja etenkin lisäarvoa. Jos asiakas ei saa lisäarvoa, palvelu on epäonnistunut. Asiakkaan luoma mielikuva yrityksestä voi kuitenkin antaa paljon anteeksi mielikuvan ollessa positiivinen. (Komppula & Boxberg 2002, 43-44.)

Helsinki Expertin toiminta-ajatuksena on tuottaa ”Hyviä hetkiä Helsingissä” antamalla asiakkaalle elämyksiä ja lisäarvoa. Toiminnassa tapahtuu kuitenkin väistämättä virheitä. Yrityksen maine laadukkaana yrityksenä vaatii siltä paljon, mutta se antaa myös paljon anteeksi. Kokemukseni mukaan mahdolliset virheet hyvitetään asiakkaalle ja pyritään varmistamaan, ettei vastaavaa tapahdu uudestaan.

Laatuvirheiden minimoiminen on tärkeää yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta. Laatu vaikuttaa tuotteen myyntiin, eli tuotteen on oltava laadukas, jotta se myisi. Heikko laatu voi kustantaa yritykselle jopa 35% liikevaihdosta. (Lahtinen & Isoviita 1999, 146.) Näin ollen laatua on seurattava ja arvioitava jatkuvasti, ja mitattava sitä säännöllisin väliajoin.

Verhelä ja Lackman (2003) tuovat esiin yhden mallin laadun arvioinnista. Heidän mukaansa palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä ja sitä myöten myös laadun arvioinnin perustana ovat palveluympäristö, luotettavuus, reagointialttius, palveluvarmuus ja empatia. Nämä tekijät huomioimalla ja niitä mittaamalla saadaan laadukasta palvelua. (Mts. 43.)

Palveluympäristö tarkoittaa fyysistä ympäristöä, jossa palvelu tapahtuu ja fyysisiä laitteita ja materiaaleja, joilla palvelu tapahtuu. Palveluympäristö vaikuttaa tekniseen

toimintaan ja siihen, miten asiakas kokee palvelun. Luottamus on tärkeässä asemassa. Asiakkaan tulee pystyä luottamaan yritykseen ja sen lupauksiin. Aikataulun pitää toimia ja palvelut pitää pystyä toteuttamaan luvatulla tavalla. (Mts. 43.)

Asiakas toivoo yritykseltä myös reagointialttiutta eli nopeaa reagointia asiakkaan yhteydenottoihin, kuten tarjouspyyntöön tai reklamaatioon. Palvelun on oltava varmaa, toisin sanoen palvelun on oltava ammattitaitoista, kohteliasta, uskottavaa ja turvallista. Empaattisuus yrityksessä on myös tärkeää ja tarkoittaa asiakkaan huomioimista joka tilanteessa. Empaattisuuteen sisältyy palvelujen saavutettavuus, viestintä ja asiakkaan ymmärtäminen. (Mts. 43-44.)

Omiin kokemuksiini pohjautuen Helsinki Expertissä palvelu useimmiten tapahtuu puhelimitse tai sähköpostin välityksellä. Varsinaisen tuotteen tai ohjelmapaketin toteuttaminen tapahtuu yhteistyössä yhteistyökumppaneiden kanssa, jolloin laadun toteutumiseen vaikuttaa kaikkien osapuolien toiminta. Luottamus on tällöin tärkeässä asemassa, jotta Helsinki Expert pystyy luottamaan yhteistyökumppaneidensa toimintaan. Samoin yhteistyökumppaneiden on pystyttävä luottamaan Helsinki Expertiin. Tätä kautta voidaan luoda myös luottamussuhde asiakkaan ja Helsinki Expertin välille.

Asiakkaiden yhteydenottoihin pyritään Helsinki Expertissä vastaamaan mahdollisimman pian. Kiireisinä aikoina vastaaminen voi kuitenkin venyä, joka taas vaikuttaa asiakkaan käsitykseen palvelun toimimisesta. Reklamaatioihin vastataan välittömästi ja selvitetään kaikkien osapuolien näkemykset tapahtuneesta, jotta pystytään ehkäisemään vastaavat tapaukset jatkossa. Helsinki Expertin palveluvarmuus näkyy henkilökunnan ammattitaidossa ja palvelualttiudessa. Empaattisuus puolestaan näkyy asiakkaan huomioimisessa, kuten asiakkaan toiveiden mukaisessa ohjelmapaketin räätälöimisessä.

Laadun valvontaan tai arviointiin voi saada tukea myös erilaisten laatujärjestelmien kautta. Laatujärjestelmien avulla saadaan myös viralliset arviot laatustandardeista ja laadukkuudesta. Laatujärjestelmän kehittäminen vie aikaa, ja siinä käydään yksityiskohtaisesti läpi yrityksen koko toiminta ja laaditaan laatukäsikirja. Käsikirjasta löytyvät ohjeet ja dokumentoinnit siitä, mitä tulee tehdä, jotta yritys voi saavuttaa halutun laatutason. (Verhelä ja Lackman 2003, 44.)

Laatujärjestelmät kertovat asiakkaalle, että yrityksen ilmoittamat laatustandardit täyttyvät, yritys on sitoutunut teknisiin spesifikaatioihin, jotka on luvannut, ja yritys käyttää valmistusmenetelmiä ja –tapoja, jotka on ilmoittanut. Lisäksi laatujärjestelmää käyttävä yritys suunnittelee tuotteet niin kuin laatusertifikaatti on ilmoittanut, käyttää korkeatasoisia raaka-aineita ja tarkastaa tuotteet niin, ettei asiakkaan tarvitse huolehtia laadusta. (Lahtinen & Isoviita 1999, 148.)

Laatujärjestelmiä on monia, mutta yleisin Suomen matkailualalla käytetty järjestelmä on ISO 9000-sarja tai erilaiset laatupalkintokriteerit. Lisäksi Suomen Matkailu Kehitys Oy:n ja Matkailun edistämiskeskuksen matkailualalle varta vasten suunnittelema Laatutonni on suosittu. On myös olemassa esimerkiksi SERVQUAL-mittari, joka sisältää väittämiä palvelun laadun osatekijöistä ja asiakas voi ottaa niihin kantaa. Mittarilla voidaan mitata niin asiakkaan odotuksia kuin kokemuksiakin. (Verhelä & Lackman 2003, 44; Komppula & Boxberg 2002, 51-52.)

Helsinki Expert kokee laadun ja sen mittaamisen tärkeäksi toiminnassaan. Vuodesta 1995 alkaen yritys on painottanut laatua entistä enemmän toiminnassaan ja aloittanut laatuprosessin, joka jatkuu edelleen. Laatuprosessiin kuuluu mm. asiakastyytyväisyystutkimukset, palautejärjestelmä, henkilökunnan ja johdon laatukoulutukset sekä itsearvioinnit. Vuonna 2001 yritys liittyi mukaan Matkailun edistämiskeskuksen Laatutonniin. (Helsinki Expertin laatuprosessi v. 1995-2006.)

Laatutonnissa on myös mukana moni Helsinki Expertin yhteistyökumppaneista. Laatu ja sen mittaaminen on erityisen tärkeää jokaisen palvelun tarjoajan kohdalla. Yhteistyössä laatu korostuu entisestään ja siihen tulee kiinnittää huomiota, sillä huono laatu vaikuttaa kaikkien yhteistyökumppaneiden toimintaan. Laadukas yhteistyö on oleellinen osa yrityksen toimintaa ja seuraavassa luvussa tarkastellaankin yhteistyötä ja sen eri muotoja.

6 VERKOSTOITUMINEN

Jotta yritys pystyisi kilpailemaan tehokkaasti, tarvitsee se toimivan verkoston ympärilleen. Yhteistyö oman alan yrittäjien, jälleenmyyjien, alihankkijoiden ja

viranomaisten kanssa auttaa jakamaan osaamista ja vastuuta, sekä samaan parempia tuloksia. Yhteistyöllä voidaan vaikuttaa enemmän kuin mitä yksinäisen toimijan olisi mahdollista. (Verhelä & Lackman 2003, 87.)

Yhteistyöllä yritykset voivat yhdistää tietonsa, osaamisensa ja arvonsa ja saada sitä kautta toiminnalle lisäarvoa ja parannettua kilpailukykyä. Verkostoituminen on strategista kumppanuutta, jossa toiminnalliset rajat ovat epäselviä, ja keskeistä on luottamus kumppaneiden kesken. Verkostoja syntyy, toimii ja muokkautuu tarpeen mukaan. Jokainen verkosto toimii omalla tavallaan. Kaikilla on yhteiset tavoitteet, ja kaikki toimivat niiden saavuttamiseksi. (Toivola 2006, 17; Verhelä & Lackman 2003, 87.)

Niemelä (2002) esittelee Ernesto Caiazzan verkostovision eli peruslähtökohdat verkostoitumiseen. Verkostoitumisessa täytyy olla filosofia eli mihin ollaan menossa ja mikä on tavoite. Verkostoitumisessa tarvitaan myös paljon keskustelua. Keskustelulla selvitetään yhteiset näkemykset ja vältetään väärinkäsitykset. Viimeisenä vaiheena on muistettava, että yhteistyön avulla kehitetään osaamista ja autetaan toisia eikä väheksytä toisten toimintaa. (Mts. 32.)

Yhteistyö voi olla markkinointiyhteistyötä, tuotannollista yhteistyötä tai resurssiyhteistyötä. Markkinointiyhteistyössä keskitytään markkinointiin ja sen edistämiseen, esimerkiksi yhteinen esite tai osasto messuilla. Tuotannollinen yhteistyö taas viittaa tuotantoon, jossa yritykset tuottavat yhdessä tuotepaketin. Resurssiyhteistyö puolestaan tarkoittaa resurssien yhdistämistä, kuten yhteistä kalustoa. (Boxberg ym 2001, 29.)

Havaintojeni mukaan Helsinki Expertin ja yhteistyökumppaneiden yhteistyö on sekä markkinointiyhteistyötä että tuotannollista yhteistyötä. Markkinointiyhteistyö näkyy mm. yhteisissä kampanjoissa ja messuilla. Tuotannollinen yhteistyö taas näkyy yhteisissä tuotepaketeissa. Tuotannollista yhteistyötä olisi kuitenkin tärkeää kehittää, sillä tällä hetkellä yhteinen tuotteistaminen on hyvin pintapuolista. Kukin yritys kehittää omia tuotteitaan, mutta tuotteita ei kehitetä yhdessä.

Yhteistyö ja siihen sitoutuminen ilmenee eri tavoin yhteistyökumppaneiden välisissä suhteissa. Yhteistyövalmiuteen vaikuttavat esimerkiksi se, mitkä toiminnot yritys lukee yhteistyöksi sekä se, kuinka ahkerasti yritys haluaa tehdä yhteistyötä muiden

yritysten kanssa. Lisäksi yhteistyövalmiuteen vaikuttavat yrityksen odottama hyöty ja laajuus yhteistyöstä, sekä yrityksen valmius odottaa yhteistyön hyötyjä pidemmänkin aikaa. (Boxberg ym 2001, 30-31.)

Yrityksen yhteistyövalmiuden voi jakaa kahtia korkeaan yhteistyövalmiuteen ja matalaan yhteistyövalmiuteen. Korkeassa yhteistyövalmiudessa oleva yritys hakee aktiivisesti muita yrityksiä ja pyrkii pääsemään niiden joukkoon. Yhteistyötä suunnitellaan ja siitä päätetään yhdessä. Eri yhteistyömuodot tiedostetaan ja nähdään yhteistyöstä saatavat hyödyt, itselle ja muihin kohdistuvat. Yhteistyö on korostetussa asemassa korkeassa yhteistyövalmiudessa olevassa yrityksessä. (Mts. 31.)

Matalan yhteistyövalmiuden omaava yritys lukee yhteistyöksi jo kilpailevan yrityksen suosittelemisen tai yhteiseen esitteeseen osallistumisen. Yhteistyön hyödyt halutaan heti ja kun niitä ei heti ole nähtävissä yhteistyötä ei jatketa. Matalassa yhteistyövalmiudessa oleva yritys kokee haitalliseksi sen, että muut yritykset hyötyvät myös ja pelkää kilpailua. (Mts. 31.)

Helsinki Expert kokee yhteistyöhön sitoutumisen eri yhteistyökumppaneiden välillä erilaiseksi. Pidempiaikaisemmissa yhteistyösuhteissa sitoutuminen on tiukempaa. Myös Helsinki Expertin ja yhteistyökumppaneiden välinen kauppa vaikuttaa sitoutumiseen. Jos kauppa käy, halutaan myös sitoutua. Sitoutumista voi kuitenkin tapahtua ilman kauppaakin, jos yhteistyökumppanilla on vahva tahto tehdä yhteistyötä. (Tärkki 2008a.)

Yritykset ja niiden suhtautuminen yhteistyöhön on jaettu kolmeen ryhmään. Ensimmäisessä ryhmässä yritykset haluavat menestyä itsenäisesti ja heille muut yritykset ovat vain asiakkaita tai tavarantoimittajia. Toisessa ryhmässä yritykset haluavat menestyä verkostoja hyödyntämällä. Kolmannen ryhmän yritykset kokevat itsensä osaksi verkostoa, sen jäseniksi, ja menestys saavutetaan yritysten yhteistyöllä. Verkostomaisissa yrityksissä yritysten väliset suhteet ovat pitkäaikaisia, läheisimpiä ja syvällisempiä kuin esimerkiksi ensimmäisen ryhmän yritysten väliset suhteet. (Toivola 2006, 18.)

Helsinki Expertin tavoitteena on tehdä yhteistyöstä pitkäkestoinen ja molempia osapuolia hyödyttävä. Yhteistyökumppanin pitää olla luotettava ja laadukas ja yhteistyön pitää olla helppoa. Myös yhteiset moraaliset pelisäännöt koetaan Helsinki

Expertissä tärkeäksi. (Tärkki 2008a.) Yrityksen yhteistyöverkosto on laaja ja monipuolinen. Seuraavaksi käydäänkin läpi verkostoitumisen eri tyyppejä ja malleja.

6.1. Verkostotyypit ja -mallit

Yhteistyö voi olla paikallista, alueellista, kansallista, kansainvälistä tai globaalia. Usein lähellä toisiaan olevat yritykset muodostavat verkoston ja keskittävät osaamisensa. Verkostossa ei kuitenkaan ole rajoja eikä sen tarvitse kuulua maantieteellisesti johonkin alueeseen. Yhteistyökumppani voi olla oman alueen tai maan ulkopuolelta. (Niemelä 2002, 20-21.)

Kokemukseni mukaan Helsinki Expertin yhteistyökumppanit ovat suurimmaksi osaksi pääkaupunkiseudulta. Yhteistyötä tehdään kuitenkin myös muualla Suomessa, kuten Turussa ja Lapissa. Lisäksi yhteistyöverkosto ulottuu Suomen rajojen ulkopuolelle, kuten Viroon ja Ruotsiin.

Yritysyhteistyö voidaan toteuttaa viidellä eri perusmallilla: kehittämisrenkaalla, yhteistyörenkaalla, projektiryhmällä, yhteisyrityksellä ja yhteisyksiköllä. Kehittämisrenkaassa keskeistä on tiedon kulku ja oppiminen. Siinä pidetään yhteisiä kokouksia ja koulutuksia, tutustumismatkoja ja messukäyntejä. Yhteistyörenkaassa taas yrityksillä on yhteinen resurssi, jota kaikki yhteistyökumppanit voivat käyttää. Tällä tavoin säästetään kustannuksissa ja saadaan pääomaa. (Verhelä & Lackman 2003, 87-88.)

Projektiryhmä muodostuu eri toimijoista, joilla on yhteinen projekti. Projektiryhmässä jokainen saa projektin kautta etua omalle toiminnalleen ja tavoitteena voi olla esimerkiksi palvelu, jossa jokainen toimija täydentää toiminnallaan toisen palvelua. Yhteisyritys-malli mahdollistaa uuden liiketoiminnan luomisen ja riskien jakamisen yhdessä. Yhteisyksikkö taas muodostuu yrityksistä, jotka ovat muodostaneet yhtymän tavoitteenaan yhteinen menestys ja suurempi uskottavuus markkinoilla. (Mts. 87-88.)

Mielestäni Helsinki Expertin ja yhteistyökumppaneiden välinen yhteistyö perustuu pääosin projektiryhmä-malliin. Niin Helsinki Expert kuin yhteistyökumppanit täydentävät omia palvelujaan yhteistyökumppaneidensa palveluilla. Yhteistyötä tehdään myös esimerkiksi tutustumis- ja messukäyntien muodossa.

Verkostomallit ovat useimmiten vahvoja ja tiiviitä sidoksia yritysten välillä. Sidosten voimakkuus riippuu käytetystä ajasta, tunnesiteestä ja vastavuoroisuudesta. Heikot sidokset yhdistävät verkostoja keskenään, sillä heikot sidokset antavat vapauden tarkastella uusia mahdollisuuksia ja yhteistyökumppaneita. Vahvat sidokset taas puolestaan eristävät verkostoja toisistaan, sillä ne eivät päästä ulkopuolisia lähelle. (Toivola 2006, 58.) Heikot ja vahvat sidokset yhteistyössä voivat siis toimia myös yhteistyön esteenä.

6.2. Verkostoitumisen esteet

Verkostoitumisen esteinä pidetään taloudellista kannattamattomuutta, riippuvaisuutta ja itse yhteistyötä. Monet kokevat, että verkostossa olevien yrittäjien määrän takia toiminnasta ei saada kannattavaa. Kannattavuus tuleekin laskea huolellisesti ja miettiä kuinka toiminta saadaan kaikille kannattavaksi ja vielä kilpailukykyiseen hintaan. (Niemelä 2002, 105-106.)

Toisena verkostoitumisen esteenä pidetään verkostoitumisesta syntyvää riippuvaisuutta toisesta. Kyse on luottamuksesta ja toiminnan sujuvuudesta. Jos yhden toiminta ontuu, vaikuttaa se jokaiseen yritykseen ja niiden maineeseen. Kolmantena esteenä on yhteistyö. Vaikka yhteistyö on juuri se voima, joka verkostoitumisesta syntyy, on moni yrittäjä tottunut toimimaan yksin. (Mts. 106-107.)

Boxberg ja muut (2001) jakavat yhteistyön esteet kolmelle tasolle: yhteiskuntatasolle, yritystasolle ja yksilötasolle. Yhteiskuntatason esteet muodostuvat esimerkiksi kilpailulainsäädännöstä, kilpailutilanteesta tai pienyritysten asemasta tuotantojärjestelmässä. Lisäksi markkinarakenteet, kuten kartellit ja ketjut tai poliittinen epätasapaino saattavat olla esteenä yhteistyölle. (Mts. 31-32.)

Yritystason esteet voivat syntyä esimerkiksi yhteistyökokemusten puutteesta, resurssien riittämättömyydestä tai tietotaidon puutteesta. Lisäksi esteitä voivat olla tuotantosuuntautuneisuus ja markkinoiden kehittymättömyys. Yksilötason esteet taas muodostuvat siitä, kuinka hyvin yhteistyökumppanit tulevat toimeen keskenään. Yhteistyö tulisi nähdä hyödylliseksi, ja sen tulisi olla avointa ja luottavaista. (Mts. 32.)

Helsinki Expert kokee yhteistyön mahdollisiksi esteiksi mm. yhteistyökumppanin epävarman toiminnan, huonon laadun ja yhteistyön hankaluuden. Helsinki Expertin on pystyttävä luottamaan yhteistyökumppaneihinsa ja heidän toimintaansa. Yhteistyökumppanin laadukkuus koetaan myös tärkeäksi, sillä yhteistyökumppanin huonosta laadusta kärsii myös Helsinki Expert. Tärkeää on myös, että yhteistyö toimii ja se on helppoa. Jos yhteistyökumppani vaikeuttaa toiminnallaan yhteistyötä, voi se päättää yhteistyön kokonaan. (Tärkki 2008a.)

Mahdollisista esteistä voidaan kuitenkin keskustella ja miettiä keinoja ratkaista yhteistyökumppaneiden välillä vallitsevat ongelmat. Molempia osapuolia miellyttävällä tavalla voidaan kehittää yhteistyötä toimivammaksi ja mielekkäämmäksi. Yhteistyön kehittyminen on tärkeää yhteistyön toimivuuden kannalta. Seuraavaksi käsitelläänkin juuri verkostojen kehittymistä.

6.3. **Verkostojen kehittyminen**

Verkostojen kehittyminen tapahtuu kolmessa eri vaiheessa: kokeilu- ja neuvotteluvaiheessa, sitoutumisvaiheessa ja kumppanuusvaiheessa. Ensimmäisen vaiheen eli kokeilu-ja neuvotteluvaiheen aikana selvitetään, kuinka luotettava toinen kumppani on ja rakennetaan yhteiset toimintatavat yhteisten kokemusten pohjalta. Tärkeintä on luottamuksen rakentaminen. Kun luottamus kasvaa, lisääntyy yhteistyö ja uskalletaan ottaa enemmän riskejä. (Toivola 2006, 59-60.)

Verkostojen kehittymisen toinen vaihe on sitoutumisvaihe, jossa yritysten väliset suhteet muotoutuvat sosiaalisiksi verkostoiksi ja avoimuus lisääntyy. Luottamus ja maine ovat erityisen tärkeitä elementtejä. Yhteistyöstä sovitaan virallisesti ja siihen halutaan panostaa. (Mts. 59-60.)

Viimeisessä vaiheessa eli kumppanuusvaiheessa yhteistyö on todella kehittynyttä ja vuorovaikutus tiivistä. Yhteistyöhön sitoudutaan todella ja uskotaan sen jatkumiseen. Yhteistyö siirtyy organisaatioiden väliseen yhteistyöhön ja mukana on useampia ihmisiä. Kumppanuusvaiheessa yhteistyö on oleellinen osa liiketoimintaa ja halutaan menestyä yhdessä. (Mts. 59-60.)

Yhteistyön kehittäminen on oleellinen osa menestyksekästä toimintaa ja yhteistyökumppanuutta. Yhteistyökumppaneiden mielipiteet ovat tärkeitä yrityksen kehittymisen kannalta ja niihin tulee paneutua. Tästä sai alkunsa myös opinnäytetyöni, jonka toteutusta kuvataan seuraavassa luvussa.

7 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TOTEUTUS

7.1. Tavoite ja tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tarve pohjautuu Helsinki Expertin yhteistyökumppaneille tehtyyn imagotutkimukseen, joka toteutettiin vuoden 2006 joulukuussa. Itse olin mukana tutkimuksen toteuttamisessa kääntämällä lähetetyn kyselyn englanniksi, analysoimalla tulokset ja raportoimalla niistä. Kysely lähetettiin 1 840 yhteistyökumppanille ja vastauksia saatiin 246. Tutkimuksen tuloksista nousi esille mm. yhteistyökumppaneiden tarve yhteistyön lisäämiseen ja tuotteiden kehittämiseen. Tätä haluttiin selvittää tarkemmin, ja opinnäytetyöni muodostuu tästä jatkotutkimuksesta.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten tuottaa laadukkaita tuotteita yhteistyössä muiden yritysten kanssa. Tarkoituksena on selvittää alihankkija- ja asiakasyritysten mielipiteitä yhteistyöstä ja tuotteistamisesta Helsinki Expertin kanssa. Tutkimuksella pyritään kasvattamaan Helsinki Expertin ja yhteistyökumppaneiden välistä hyötyä yhteistyöstä ja samalla vastaamaan asiakkaiden kasvaviin tarpeisiin.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Tämä tutkimusmenetelmä käsittää kokonaisvaltaisen tiedon hankinnan, ja aineiston hankkiminen tapahtuu todellisissa tilanteissa. Laadullisella tutkimusmenetelmällä pyritään saamaan tutkimuksen kohderyhmien mielipiteet ja näkökulmat esille. Kohderyhmän valinta tapahtuu tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 165.)

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmänä käytetään haastattelua. Haastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa ja pystytään

näkemään haastateltavan ilmeet ja eleet haastattelun aikana. Haastattelu antaa myös mahdollisuuden selventää ja syventää saatuja vastauksia. Näin ollen haastattelu valittiin opinnäytetyönikin tiedonkeruumenetelmäksi. (Hirsjärvi ym. 1997, 201.)

Haastattelumuotona käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelua pidetään lomake- ja avoimen haastattelun välimuotona. Teemahaastattelussa määritetään haastattelun aihepiirit etukäteen, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. Haastattelussa on tarkoitus käydä kaikki aihe-alueet läpi, mutta aihe-alueiden järjestys ja laajuus voi vaihdella haastattelukohtaisesti. (Aaltola & Valli 2001, 26-27.)

7.2. Työn toteutus

Opinnäytetyön tekeminen eteni vaiheittain. Aiheen valinta sujui luontevasti Helsinki Expertin imagotutkimukseen pohjautuen. Tutkimusongelman tarkennuttua mietin sopivaa kohderyhmää. Kohderyhmäksi valittiin Helsinki Expertin Ryhmät ja yritysvieraat -osaston yhteistyökumppanit, sillä olin ollut vuoden 2007 kevään ja kesän töissä Ryhmät ja yritysvieraat-osastolla ja sitä kautta yhteistyökumppanit olivat minulle tuttuja jo entuudestaan.

Haastateltavat päätettiin yhteistyössä Helsinki Expertin Ryhmät ja yritysvieraat -osaston tuotantojohtajan Arja Tärkin kanssa. Valintaperusteena oli merkitys yhteistyökumppanina ja kumpaakin osapuolta hyödyttävän tuloksen saaminen. Helsinki Expertin yhteistyöverkostomalliin viitaten haastateltavat valittiin matkailualan yhteisöistä, museoista ja nähtävyyksistä sekä liikenneyrityksistä. (Liite 1.)

Lopullinen valinta muodostui kuudesta tärkeästä yhteistyökumppanista, kolmesta asiakkaasta ja kolmesta alihankkijasta. Asiakkaista haastateltaviksi valittiin Helsingin kaupungin matkailu- ja kongressitoimisto, Viking Line ja pumppujen valmistaja Oy Grundfos Pumput Ab. Alihankkijoista valittiin Suomenlinnan opastuksia välittävä Ehrensvärd-seura, linja-, risteily- ja tilausliikennettä Helsingin saaristossa harjoittava Sun Lines sekä kuntoliikuntajärjestö Suomen Latu.

Haastattelupyynnöt lähetettiin sähköpostilla valituille yrityksille ja kohdehenkilöille 23. - 28.11.2007. Kuudesta haastattelupyynnöstä viisi vahvistui. Grundfos kieltäytyi

haastattelusta kiireeseen vedoten. Haastattelut toteutettiin 5. - 11.12.2007 paikan päällä yrityksissä. Viking Linen haastattelu toteutettiin puhelimitse, sillä yrityksen toimipiste sijaitsee Ruotsissa.

Haastattelun teemoiksi valittiin asiakas, tuote, laatu ja yhteistyö opinnäytetyön teoriapohjaan ja tutkimusongelmaan perustuen. Jokaiselle aihealueelle valittiin muutamat pääkysymykset, joita sovellettiin haastateltavasta yrityksestä riippuen. (Liite 2.) Tarvittaessa käytettiin myös syventäviä kysymyksiä.

Ensimmäisenä haastateltavana oli Helsingin kaupungin matkailu- ja kongressitoimiston PR-koordinaattori Tiina Piipponen. Tunsin hänet jo entuudestaan kesätöiden kautta, sillä hän on yhteydessä Ryhmät ja yritysvieraat -osastoon lähes päivittäin. Haastattelu sujui hyvin ja kesti noin tunnin ja 45 minuuttia. Seuraavaksi haastattelin Ehrensvärd-seuran kehityspäällikköä Carita Wilenius-Rantalaa. Hänetkin tunsin jo aiemmin, sillä olin varannut hänen kauttaan ryhmille opastettuja kierroksia Suomenlinnaan. Tämäkin haastattelu sujui hyvin ja kesti noin tunnin.

Kolmanneksi haastatteluvuorossa oli Sun Linesin toimitusjohtaja Jani Tamminen. Häntä en aiemmin ollut tavannut, mutta haastattelu sujui hyvin ja oli antoisa. Haastattelu kesti noin 45 minuuttia. Neljäntenä haastattelun antoi Suomen Ladun Saija Valli. Häntäkään en ollut aiemmin tavannut tai ollut muuten yhteydessä. Haastattelu sujui kuitenkin hyvin, ja kehittämisideat ja uudet tuoteideat tekivät haastattelusta antoisan. Haastattelun kesto oli noin 45 minuuttia.

Viimeiseksi haastattelin Viking Linen tuotantojohtajaa Kerttu Koskista. Haastattelu tapahtui puhelimitse ja oli siksi erilainen muihin haastatteluihin verrattuna. Haastattelu sujui kuitenkin hyvin ja nopeasti. Kesto oli 30 minuuttia. Haastattelun keston lyhyydestä huolimatta sen avulla selvitettiin Viking Linen mielipiteet niin tuotteista kuin myös yhteistyökumppanuudesta.

Haastattelut olivat antoisia, sillä monella oli kehittämisideoita ja kaikki pyrkivät vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman hyvin. Haastattelut sujuivat myös ilman häiriötekijöitä, joten haastateltavat pystyivät keskittymään vastauksiinsa. Haastattelutilanteessa kirjasin vastaukset paperille, sillä minulla ei ollut käytössä nauhuria. Sain kuitenkin kirjoitettua riittävän tarkasti vastaukset ylös, jotta tuloksia voidaan pitää luotettavina.

Tutkimuksen luotettavuus eli reliaabelius on erityisen tärkeä tutkimukselle. Keskeistä ovat tulokset ja niiden pätevyys. Teemahaastattelun luotettavuutta voidaan mitata esimerkiksi sillä, saadaanko sama tulos käyttäen toista haastattelijaa tai saman haastattelijan toistaessa haastattelun uudelleen samassa paikassa kuin aiemmin. Voi myös olla, että haastattelijan tai haastateltavan valinta on epäonnistunut eikä tuota näin ollen riittäviä tuloksia. Haastateltava voi myös antaa vastauksia, jotka eivät vastaakaan todellisuutta. (Hirsjärvi & Hurme 1982, 129-130; Hirsjärvi ym. 1997, 202.)

Mielestäni tutkimus on luotettava. Haastattelussa saadut vastaukset olivat mielestäni aiheellisia ja todellisuutta vastaavia. Suurin osa haastatteluista tapahtui kasvotusten ja ihmisten ilmeet ja eleet olivat aitoja. Uskon myös, että toistettaessa haastattelujen vastaukset olisivat samanlaisia. Haastateltavien valinta onnistui mielestäni hyvin, sillä kaikki haastateltavat olivat joko esimiesasemassa tai muuten vastuullisessa asemassa. Haastattelujen tuloksia käsitellään seuraavassa luvussa.

8 TULOKSET

8.1. Asiakkaat

Haastateltujen yhteistyökumppaneiden asiakaskunta koostuu niin kotimaisista kuin ulkomaalaisistakin matkailijoista ja yritysvieraista. Asiakkaat ovat yksittäisiä matkailijoita, ryhmiä sekä kongressi- ja yritysvieraita. He ovat työmatkallaan tai viettämässä vapaa-aikaa, iän vaihdellessa koululaisista eläkeläisiin. Laajimmillaan erään yhteistyökumppanin asiakkaana on koko matkailuelinkeino.

> *Meidän yhteistyökumppaneina on koko matkailuelinkeino. (Helsingin kaupungin matkailu- ja kongressitoimisto.)*

Yhteistyökumppanit selvittävät asiakkaidensa tarpeita ja tämän hetkistä tyytyväisyyttä keräämällä palautetta. Palautetta kerätään joko valmiin laatujärjestelmän avulla, tai

omalla, yrityksen tarpeisiin suunnitellulla tavalla. Yksi asiakasyrityksistä ja yksi alihankkijayrityksistä käyttää laatujärjestelmänä Matkailun edistämiskeskuksen Laatutonnia, mutta muut käyttävät omaa järjestelmää.

Tyytyväisyyttä mitataan mm. paikan päällä annettavilla kyselylomakkeilla ja haastattelemalla suoraan asiakkaita paikan päällä. Lisäksi kyselyjä tehdään puhelimitse ja sähköpostitse. Eräs asiakasyritys selvittää lisäksi myös omien yhteistyökumppaneiden tyytyväisyyttä erikseen tehtävillä kumppanuuskyselyillä. Kaikki palautteet kerätään säännöllisin väliajoin, joko heti palvelutapahtuman yhteydessä tai pian sen jälkeen.

Yhteistyökumppanit eivät selvitä erikseen Helsinki Expertin ryhmien tyytyväisyyttä. Helsinki Expert puolestaan kerää palautetta omilta ryhmiltään ja välittää yhteistyökumppaneitaan koskevat palautteet eteenpäin. Kaikille palautteet eivät kuitenkaan yhteistyökumppaneiden mukaan välity. Tieto olisi arvokasta tuotteiden ja palveluiden kehittämiselle.

8.2. Tuotteet ja niiden kehittäminen

Yhteistyökumppaneiden tuotteet muodostavat laajan ja monipuolisen tuotevalikoiman. Helsinki Expert on mukana joko yhden tai useamman tuotteen toteuttamisessa tai niiden välittämisessä. Tuotteista löytyy vaihtoehtoja sekä yksittäiselle matkaajalle että ryhmällekin. Laaja tuotetarjonta mahdollistaa oikean tuotteen löytymisen niin Helsingissä tai Suomessa ensimmäistä kertaa käyvälle kuin myös Helsingin jo tuntevalle asiakkaalle.

Ryhmät ja yritysvieraat -osasto varaa alihankkijoiltaan enimmäkseen opastettuja kävelykierroksia, teemaristeilyjä ja opastettuja sauvakävelykierroksia. Useimmiten osasto keskittyy kuitenkin vain yhteen alihankkijan tarjoamaan tuotteeseen, ja tähän kaivattaisiin muutosta. Usealla alihankkijalla on laaja tuotevalikoima, josta voisi valita tietylle ryhmälle sopivan tuotteen.

> *Varatut tuotteet voisivat olla enemmän lajipainotteisempia, esimerkiksi melontaa ja jousiammuntaa. (Suomen Latu.)*

Yhteistyökumppaneista niin asiakas- kuin myös alihankkijayritykset puolestaan varaavat Ryhmät ja yritysvieraat -osastolta enimmäkseen oppaita ja autoja kiertoajeluille tai muihin opastus- ja kuljetustehtäviin. Myös teemaohjelmat ja työhyvinvointiin liittyvät ohjelmapaketit ovat suosittuja. Lisäksi tuotteita usein räätälöidään asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Enimmäkseen tuotteisiin ollaan tyytyväisiä eikä nykyisissä tuotteissa koeta olevan kehittämistarvetta.

> *Helsinki Expertillä on valmiit tuotepaketit, joiden mukaan mennään. Jos on vaativa asiakas, niin Helsinki Expert voi räätälöidä tuotteen. (Viking Line.)*

Oppaiden koulutuksessa toivottaisiin kuitenkin lisäkoulutusta eri teemoista.

Helsinki Expertin tuotetarjontaan kaivattaisiin aivan uusia tuotteita. Helsinki Expertin osuus suunnittelussa ja tuotteistamisessa on joissakin tuotteissa erityisen tärkeä. Yritys voisi esimerkiksi olla mukana yhteistyökumppaneiden suunnittelemissa uusissa tuotteissa.

Yhteistyökumppaneiden suunnittelemat uudet tuotteet olivat esimerkiksi eri teemoihin liittyviä tuotepaketteja, shoppailu- ja ravintolakierroksia, teemaopastuksia ja risteilypaketteja. Esimerkiksi Suomenlinnaa voisi hyödyntää myös talviaikaan ja suunnitella talveen liittyviä tuotepaketteja eri kohderyhmille. Shoppailukierroksilla puolestaan tutustuttaisiin esimerkiksi Helsingissä sijaitseviin erikoisliikkeisiin, kirpputoreihin ja levykauppoihin ja tarjottaisiin sitä kautta matkailijalla erilaista näkökulmaa Helsingistä. Näiden tuotteiden kehittämiseen olisikin hyvä kiinnittää huomiota, sillä ne antaisivat asiakkaalle juuri sitä lisäarvoa, jota kaivataan.

8.3. Laatu

Tuotteen ja toiminnan laatu on tärkeää jokaiselle yhteistyökumppanille ja sitä tarkkaillaan säännöllisesti. Yhteistyökumppaneista yksi asiakasyritys ja yksi alihankkijayritys ovat mukana Matkailun edistämiskeskuksen laadunvalvontajärjestelmässä Laatutonnissa ja yksi alihankkijayritys on pian liittymässä siihen. Ne yritykset, jotka eivät ole mukana missään laadunvalvontajärjestelmässä, valvovat ja mittaavat itse tarkasti laatua. Yritykset ovat määrittelleet itse laadun kriteerit ja toimivat niiden mukaisesti.

Laatua mitataan mm. asiakastyytyväisyyskyselyillä, kumppanuuskyselyillä ja henkilökunnan itsearvioinneilla. Oma henkilökunta laadun valvonnassa ja sen luomisessa on tärkeässä asemassa, ja moni yhteistyökumppaneista kouluttaakin henkilöstöä laatutyöhön. Laatukoulutus on osalla jo monivuotinen prosessi, johon halutaan kiinnittää huomiota.

Helsinki Expert koetaan laadukkaaksi, ja yritys vastaa yhteistyökumppaneiden omaa laatukuvaa.

> *Helsinki Expertillä on korkea palvelutaso ja se vastaa omaa laatutasoamme. (Viking Line.)*

Yrityksen laadussa havaitaan kuitenkin myös puutteita. Laatu voi kärsiä esimerkiksi silloin, kun asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä on monta välikättä. Asiakas voi esimerkiksi tilata palvelun omalta matkatoimistoltaan, joka tilaa palvelun Helsinki Expertiltä. Helsinki Expert puolestaan tilaa palvelun omalta alihankkijaltaan ja alihankkija voi vielä mahdollisesti käyttää omaa alihankkijaa, joka toteuttaa palvelun. Tällöin voi olla vaikeaa taata asiakkaan odottamaa palvelua ja laatua jokaisen toimijan kohdalla.

Tämän lisäksi laatu on jo osittain kärsinyt oppaiden ammattitaidosta. Erään asiakasyrityksen ja alihankkijayrityksen mielestä oppaiden ammattitaito ei tällä hetkellä riitä. Toiveena olisikin lisätä oppaiden koulutusta tietyillä osa-alueilla, kuten meri- tai teemaopastuksissa.

> *Helsinki Expertin oppaat ovat ammattitaitoisia kaupungissa, mutta eivät osaa kertoa merestä. (Sun Lines.)*

8.4. Yhteistyö

Helsinki Expertin ja yhteistyökumppaneiden yhteistyö on monimuotoista ja laajaa. Suurimmalla osalla yhteistyökumppaneista on Helsinki Expertin kanssa yhteisiä kampanjoita, he osallistuvat yhdessä messuille ja markkinoivat yhdessä tuotteitaan. Lisäksi osa yhteistyökumppaneista tekee yhteistyötä oppaiden koulutuksessa. Yhteistyökumppanit ovat myös mukana Helsinki Expertin muissa tuotteissa, kuten Helsinki-kortissa ja Helsinki This Week -lehdessä.

> *Me olemme kaikessa mukana. (Helsingin kaupungin matkailu- ja kongressitoimisto.)*

> *Helsinki Expert markkinoi meitä ja me markkinoimme Helsinki Expertiä. Kesällä, kun ryhmät tulevat sauvakävelylle meillä on tuossa edessä Helsinki Expertin kyltti. (Suomen Latu.)*

Yhteistyö yritysten välillä on kestänyt monia vuosia. Yhteistyökumppanit eivät pystyneet haastattelutilanteessa ilmoittamaan tarkasti yhteistyön kestoa, joten asia tarkistettiin vielä tuotantojohtaja Tärkiltä (2007). Yhteistyösuhteet ovat monivuotisia. Erään asiakasyrityksen kanssa yhteistyö on kestänyt jopa monia kymmeniä vuosia. Vähintään yhteistyötä on tehty kuuden vuoden ajan.

Yhteistyöhön ollaan tyytyväisiä, mutta sitä halutaan myös kehittää. Yhteistyökumppaneiden mainitsemia kehittämistapoja olivat esimerkiksi yhteiset tapaamiset yritysten välillä, yhteydenpito, muutoksista tiedottaminen, markkinoinnin lisääminen, oppaiden koulutus ja uudet tuotteet. Tärkeäksi koettiin myös Helsinki Expertin henkilökunnan tutustuttaminen yhteistyökumppaneiden toimitiloihin ja tuotteisiin paikan päällä. Näin ollen henkilökunta tuntisi paremmin tuotteen, ja niitä olisi helpompi myydä asiakkaalle. Olisi myös tärkeää miettiä, miten yhdessä saadaan tuote kohtaamaan asiakas.

> *Yhteiset tapaamiset olisivat kivoja. Näkisi kasvotusten, tietäisi kenen kanssa puhuu puhelimessa. (Helsingin kaupungin matkailu- ja kongressitoimisto.)*

Yhteistyössä nähtiin monia etuja. Eduiksi koettiin mm. Helsinki Expertin laatu, laajuus, toimivuus ja vakavaraisuus. Myös tuotteiden myynti ja markkinointi ovat yhteistyön etuja. Yhteistyö yrityksen kanssa helpottaa monen yhteistyökumppanin toimintaa. Helsinki Expertillä on tärkeä osuus ohjelmapaketeissa ja yrityksen henkilökunta on asiantuntevaa ja ammattitaitoista. Helsinki Expert myös näkyy ja toimii laajasti.

> *Se on etu, että Helsinki Expert hoitaa kaupungin puolen ja me voimme keskittyä tänne. (Ehrensvärd-seura.)*

Tietämys, paljossa mukana. (Sun Lines.)

Yhteistyön haittoja oli vain muutamia. Haittana pidettiin mm. taloudellista kannattamattomuutta Helsinki Expertin sopimushintojen myötä. Sopimushintojen yksi tarkoitus on edistää yhteistyötä ja antaa taloudellista hyötyä yhteistyökumppaneille. Tilanteen kääntyminen haitaksi saattaa johtua esimerkiksi vähäisestä yhteistyöstä ja tarjousten toteutumisesta. Lisäksi haitaksi koettiin aikataulujen muuttuminen, joka voi vaikeuttaa tuotteiden saatavuutta ja toimintaa. Aikataulujen muutoksiin ei voida suuresti vaikuttaa, mutta yritykset voivat sopia esimerkiksi päivämäärän, jonka jälkeen muutokset eivät ole mahdollisia.

Yhteistyön mahdollisiksi esteiksi luokiteltiin myöskin vain muutamat kohdat. Yhtenä esteenä koettiin Helsingin kaupungin säännökset, jotka antavat omat rajoituksensa toiminnalle. Lisäksi mahdollisena esteenä pidettiin tarjousten tekemistä verrattuna toteutuneiden määrään. Työn tulee olla tuottoisaa. Yhteistyötä tulisikin lisätä enemmän, jotta siitä tulisi kannattavaa ja hyödyttäisi molempia yhteistyökumppaneita. Olisi myös tärkeää keskustella syistä, jotka vaikuttavat tarjousten toteutumatta jäämiseen.

Pyydetään paljon tarjouksia, joista ei toteudu monikaan. Pistää miettimään, että tehdäänkö turhaa työtä. (Sun Lines.)

Yhteistyöhön sitoutumisen koki suurin osa yhteistyökumppaneista hyväksi ja molemminpuoliseksi ja yhteistyöhön oltiin tyytyväisiä. Kaksi alihankkijayritystä koki sitoutumisen huonoksi vähäisen yhteistyön ja yritysten tuotetarjonnan vähäisen hyödyntämisen vuoksi. Tähän toivottiin parannusta esimerkiksi lisäämällä yhteistyötä. Eräs asiakasyritys katsoi yhteistyön olevan jopa pakollista, sillä Helsinki Expert on suuri toimija pääkaupunkiseudulla ja yhteistyö on siten välttämätöntä yrityksen toiminnalle.

Monen yhteistyökumppanin toiminnassa Helsinki Expertin osuus on suuri tai jopa suurin. Yhteistyökumppaneiden mielestä yhteistyötä tulisi kuitenkin vielä lisätä entistä

enemmän. Yhteistyö on oleellista, sillä kaikilla ei ole riittävästi resursseja toimia niin laajasti kuin asiakkaat vaativat.

> *Meillä on oltava yhteistyökumppani Helsingissä, joka räätälöi tuotteita. Meillä ei ole resursseja siihen. (Viking Line.)*

Yhteistyö vaatii molemminpuolista ponnistelua. Tärkeitä yhteistyökumppanin ominaisuuksia ovat sitoutuminen, luotettavuus ja vakavaraisuus. Lisäksi yhteistyössä koetaan tärkeäksi toisen tunteminen ja yhdessä päättäminen. Yhteistyökumppaniksi halutaan sellainen, jonka toimintaan voi luottaa.

> *Helsinki Expert on hyvä yritys. Luotettava, jatkuvuus, terveellä pohjalla. (Viking Line.)*

9 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten tuottaa laadukkaita tuotteita yhteistyössä muiden yritysten kanssa. Asiaa tarkasteltiin Helsinki Expertin ja sen yhteistyökumppaneiden kannalta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, ja haastateltaviksi valittiin Helsinki Expertin Ryhmät ja yritysvieraat -osaston yhteistyökumppaneita.

Tuote on palvelu, joka muodostuu palvelukonseptista, palveluprosessissa ja palvelujärjestelmästä. Asiakkaiden arvot ja tarpeet ovat tärkeässä asemassa, kuten myös koko palveluprosessi ja palveluympäristö. Tuotteita suunniteltaessa onkin mietittävä, miten nämä kolme osa-aluetta toimivat yhdessä, ja minkälaisen palvelukokemuksen ne antavat asiakkaalle.

Asiakkaiden kokemuksia ja toiveita seurataan asiakastutkimusten sekä suoran palautteen avulla. Palautteen kerääminen ja tiedon hyödyntäminen on erittäin tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. Helsinki Expert välittää asiakkailtaan saamansa palautteet heti yhteistyökumppaneilleen, sillä niin positiivinen kuin myös negatiivinen palaute halutaan välittää eteenpäin. Osa yhteistyökumppaneista ei kuitenkaan saa minkäänlaista palautetta. Syy tähän voi johtua esimerkiksi siitä, ettei asiakkailta tule palautetta koskien näitä yhteistyökumppaneita. Tästäkin olisi kuitenkin hyvä tiedottaa yhteistyökumppaneille ja miettiä mahdollisia ratkaisuja palautteen saamiseksi. Eivätkö tuotteet anna asiakkaalle riittävästi kokemuksia, jotta hän antaisi niistä palautetta?

Asiakkailta saadun palautteen lisäksi yhteistyökumppaneiden antama palaute koetaan tärkeäksi. Helsinki Expert voisikin antaa enemmän palautetta yhteistyökumppaneilleen esimerkiksi näiden toiminnasta ja palvelusta Helsinki Expertiä kohtaan. Myös palautteen kerääminen yhteistyökumppaneilta olisi tärkeää, sillä yhteistyökumppanit ovat olennainen osa Helsinki Expertin toimintaa. Saaduilla palautteilla parannetaan yritysten omaa toimintaa ja tuotteita, sekä yritysten välistä yhteistyötä.

Asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden antamat palautteet ovat ensisijaisen tärkeässä asemassa tuotekehityksessä. Asiakasta tai yhteistyökumppania ei voi kuitenkaan

pakottaa antamaan palautetta, jolloin on hyvä seurata myös tuotteen myyntiä ja sitä kautta tuotteen suosiota. Jos tuote saa huonoa tai kehittävää palautetta tai sen myynti on heikkoa, on olennaista miettiä keinoja tuotteen kehittämiselle tai kehittää aivan uusi tuote.

Helsinki Expertin yhteistyökumppanit kokivat tarpeelliseksi aivan uusien tuotteiden kehittämisen. Yhteistyökumppaneiden ideoimat tuotteet ovat yksinkertaisia tuotteita, joita on helppo myydä ja toistaa. Tuotteita on lähdetty suunnittelemaan asiakkaiden tarpeita ja toiveita kuunnellen. Tuotteissa on myös mietitty lisäarvon luomista, jossa yhteistyön osuus ja sen toimivuus on tärkeää.

Yhteistyökumppaneiden suunnittelemat tuotteet ovat kuitenkin pitkälti heidän kehittämiään tuotteita, ja Helsinki Expertin osuus tulee esiin vain palvelun tarjoajana tai välittäjänä. Erityisen tärkeää olisikin kiinnittää huomiota tuotteiden kehittämiseen yhdessä. Helsinki Expert ja yhteistyökumppanit voisivat esimerkiksi järjestää yhteisiä aivoriihiä, joissa tuotaisiin esiin uusia tuoteideoita, joita puolestaan työstettäisiin eteenpäin yhteisvoimin. Lisäksi vaadittaisiin enemmän sitoutumista kummaltakin osapuolelta. Luottamus on tässä tärkeässä asemassa, joka taas muodostuu pitkällisen yhteistyön kautta.

Tärkeää on myös laadun takaaminen. Laadukas toiminta on erittäin tärkeää niin Helsinki Expertille kuin myös jokaiselle yhteistyökumppanille. Laatua valvotaan eri keinoin, Laatutonnin avulla tai omalla hyväksi havaitulla järjestelmällä. Oman laadun takaamisen lisäksi on tärkeää, että myös yhteistyökumppani koetaan laadukkaaksi. Jos yksikin yhteistyökumppani epäonnistuu laadun tuottamisessa, voi siitä kärsiä koko palveluketju. Näin ollen laatuun pitää jatkuvasti kiinnittää huomiota ja sitä tulee seurata jatkuvasti.

Vaikka jokainen valvoo tuotteidensa ja palveluidensa laatua, olisi hyvä myös miettiä yhteisiä keinoja laadun valvontaan ja sen takaamiseen. Helsinki Expert ja yhteistyökumppanit voisivat kehittää oman valvontajärjestelmän, joka palvelisi juuri näiden yritysten tarpeita ja jolla saavutettaisiin entistä parempia tuloksia. Myös yhteisten tavoitteiden määrittäminen ja niiden noudattaminen edistäisivät laadun toteutumista.

Laadun seuraamisen lisäksi on tärkeää kiinnittää huomiota yhteistyöhön. Yhteistyön tarkoituksena on kehittää osaamista, jakaa tietoa ja auttaa toista. Yhteistyöllä pystytään myös luomaan tuotteelle lisäarvoa ja kilpailukykyä. Peruslähtökohtana on yhteinen suunta, tavoite ja paljon keskustelua aiheesta.

Niin Helsinki Expertin kuin sen yhteistyökumppaneidenkin mielestä yhteistyön pitää olla luotettavaa ja siinä pitää olla selkeät toimintatavat. Yhteistyön pitää olla myös helppoa, mikä edellyttää molemminpuolista tuntemista, yhteisiä päätöksiä ja varmuutta. Lisäksi on tärkeää tuntea yhteistyökumppaneiden tuotteet, jotta niitä osataan markkinoida ja myydä asiakkaille. Tärkeiksi koetaan myös henkilökohtaiset suhteet.

Suurin osa Helsinki Expertin yhteistyökumppaneista kokee yhteistyön olevan varmalla pohjalla. Osa yhteistyökumppaneista ei kuitenkaan koe yhteistyötä molemminpuoliseksi sitoutumiseksi tai toimivaksi kokonaisuudeksi. Osa yhteistyökumppaneista kokee myös, että yhteiset säännöt eivät ole selvillä ja kaivattaisiin lisää keskustelua. Tärkeää olisikin miettiä, kuinka yhteistyö saataisiin toimivammaksi ja syvällisemmäksi. Vaihtoehtoja voisivat olla esimerkiksi tiheämpi yhteydenpito, yhteiset tapaamiset ja keskustelut ja tarkempi tutustuminen yhteistyökumppaneiden tuotetarjontaan ja henkilökuntaan.

Yhteistyön tarkoituksena on tuoda yrityksen toiminnalle pelkästään hyötyä, mutta yhteistyössä voi myös ilmentyä haittoja ja jopa esteitä. Helsinki Expertin yhteistyökumppanit näkevät yhteistyössä enimmäkseen etuja, mutta myös haittoja ja esteitä. Etuihin tulisi kiinnittää huomiota ja painottaa niitä vielä enemmän, kuten markkinointia lisäämällä tai yhteistyötä laajentamalla. Haitoista ja esteistä puolestaan olisi hyvä keskustella, kuunnella kummankin osapuolen kannat epäkohtiin ja puuttua niihin tarvittaessa.

Helsinki Expertin ja yhteistyökumppaneiden välinen yhteistyö ja sen kehittyminen ovat riippuvaisia yhteistyön kestosta ja sen määrästä. Lisäksi yhteistyön kehittyminen riippuu niin Helsinki Expertin kuin myös sen yhteistyökumppaneiden halusta kehittää sitä. Helsinki Expertin ja sen pidempiaikaisten yhteistyökumppaneiden välinen yhteistyösuhde on ainakin pääosin saavuttanut kumppanuusvaiheen, sillä kummatkin osapuolet ovat sitoutuneet yhteistyöhön ja vuorovaikutus on tiivistä. Yhteistyötä halutaan kehittää, ja sitä halutaan lisätä entisestään.

Helsinki Expertin ja sen uusien yhteistyökumppaneiden kanssa yhteistyö on vielä kokeilu- ja sitoutumisvaiheessa. Lisäämällä yhteistyötä ja kummankin aktiivisuutta voidaan rakentaa kiinteämpi suhde ja sitä kautta kasvattaa luottamusta ja molemminpuolista sitoutumista.

Yhteistyö kaikkien osalta on hyvässä lähtökohdassa ja kiinnittämällä riittävästi huomiota kaikkiin yhteistyösuhteisiin niistä voidaan saada syvällisempiä. Kyse on yhteistyövalmiudesta: kuinka ahkerasti haluaa tehdä yhteistyötä, kuinka laajasti ja mitä kukin odottaa hyötyvänsä? Tätä olisi niin Helsinki Expertin kuin myös sen yhteistyökumppaneiden mietittävä.

Opinnäytetyössä ilmenneiden tulosten avulla voidaan kehittää Helsinki Expertin toimintaa, tuotteita ja yhteistyötä. Lisäksi tuloksia voidaan hyödyntää yleisesti matkailualan verkostoihin ja niiden muotoutumiseen ja sitä kautta yhteiseen tuotekehitykseen. Tulevaisuudessa yhteistyö on vielä merkittävämmässä osassa matkailualalla ja kilpailu tuotteista kovenee.

Yhteistyö ja yhdessä kehitetyt tuotteet ovat avainasemassa myös Helsinki Expertin toiminnassa. Olisikin tarpeellista selvittää säännöllisin väliajoin yhteistyökumppaneiden mietteet ja toiveet yhteistyön ja tuotteiden suhteen, jotta pystyttäisiin paremmin kehittämään tuotteita yhdessä ja vastaamaan näin paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Myös nyt esiin tulleisiin uusiin tuoteideoihin olisi hyvä perehtyä tarkemmin. Uudet tuotteet ja niistä kehiteltävät toimivat tuoteratkaisut hyödyttäisivät varmasti kaikkia yhteistyön osapuolia. Yhteistyöllä ja uusilla tuotteilla pystytään vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin.

LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I – Metodin valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: Gummerus.

Albanese, P. & Boedeker, M. 2002. Matkailumarkkinointi. Helsinki: Edita.

Boxberg, M., Komppula, R., Korhonen, S. & Mutka, P. 2001. Matkailutuotteen markkinointi- ja jakelukanavat. Helsinki: Edita.

Helsinki Expert. 2007a. Helsinki Expertin kotisivut. Viitattu 16.12.2007. Http://www.helsinkiexpert.fi/yritys/, Yritys.

Helsinki Expert. 2007b. Helsinki Expertin kotisivut. Viitattu 1.10.2007. Http://www.helsinkiexpert.fi/helsinkithisweek/, Helsinki This Week.

Helsinki Expert. 2007c. Helsinki Expertin kotisivut. Viitattu 1.10.2007. Http://www.helsinkiexpert.fi/helsinkikortti/, Helsinki-kortti.

Helsinki Expert. 2007d. Helsinki Expertin kotisivut. Viitattu 31.12.2007. Http://www.helsinkiexpert.fi/ryhmat/, Ryhmät & yritysvieraat.

Helsinki Expertin laatuprosessi v. 1995-2006. Esite. Helsinki Expert.

Helsinki Expert ja ”Hyviä hetkiä Helsingissä”. Esite. Helsinki Expert.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1982. Teemahaastattelu. Helsinki: Kyriiri Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.

Komppula, R. & Boxberg, M. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita.

Lahtinen, J.& Isoviita, A. 1999. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Gummerus.

Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto – verkostonrakentajan ABC. Helsinki: Edita.

Rope, T. 1998. Business to business-markkinointi. Porvoo: WSOY.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys – strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita.

Tärkki, A. 2007. Tuotantojohtaja, Helsinki Expertin Ryhmät ja yritysvieraat-osasto. Sähköpostiviesti 11.12.2007, vastaanottaja A-M Lalu.

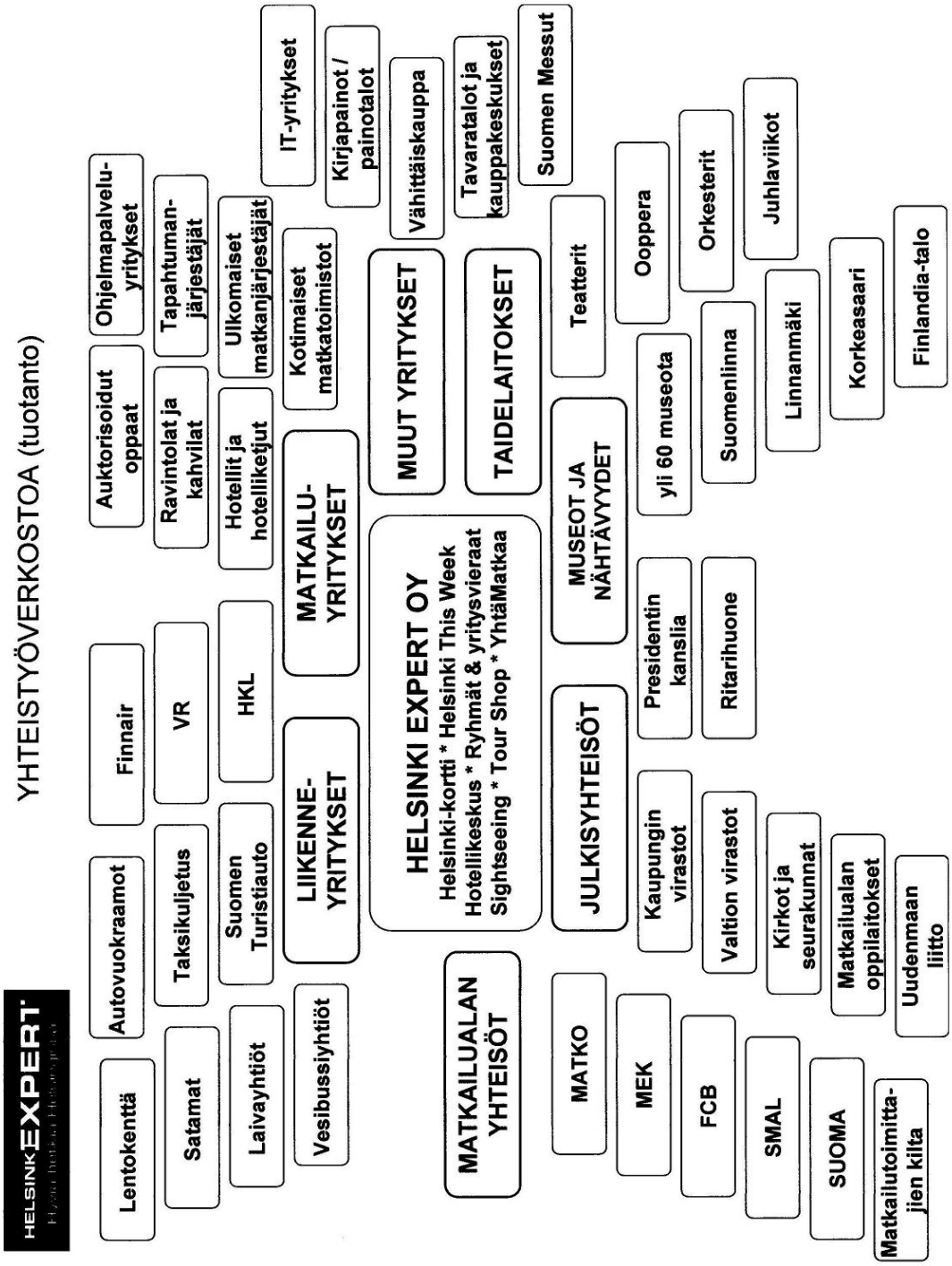
Tärkki, A. 2008a. Tuotantojohtaja, Helsinki Expertin Ryhmät ja yritysvieraat-osasto. Haastattelu 29.1.2008.

Tärkki, A. 2008b. Tuotantojohtaja, Helsinki Expertin Ryhmät ja yritysvieraat-osasto. Sähköpostiviesti 3.1.2008, vastaanottaja A-M Lalu.

Verhelä, P. & Lackman, P. 2003. Matkailun ohjelmapalvelut - matkailuelämyksen tuottaminen ja toteuttaminen. Porvoo: WSOY.

LIITTEET

Liite 1. Helsinki Expertin yhteistyöverkosto.



Liite 2. Haastattelurunko.

ASIAKAS

- pääasiakassegmentit?
- kerätäänkö asiakaspalautetta?
    - miten?
    - kerätäänkö palautetta HEXin kanssa tuotetuista tuotteista?
    - välitetäänkö asiakkailta saadut palautteet HEXille?
    - välittääkö HEX saamansa palautteet yritykselle?

TUOTE

- millaisia tuotteita?
    - mitä näistä tuotteista tarjotaan HEXille / mitä HEXin tuotteita välittävät / ostavat?
- tuotteiden kehittäminen, tulevaisuuden visiot?
- millaisia tuotteita voisivat / haluaisivat kehittää yhteistyössä HEXin kanssa / millaisia tuotteita haluaisivat HEXiltä myyntiin?

LAATU

- onko laatujärjestelmää?
- tuotteiden laatukuva
    - tukeeko yhteistyö HEXin kanssa tuotteiden laatukuvaa?

YHTEISTYÖ

- millaista yhteistyötä tekee HEXin kanssa?
- kuinka kauan ollut yhteistyössä?
- miten yhteistyötä voisi kehittää?
- yhteistyön edut ja haitat?
- yhteistyön esteitä?
- kuinka sitoutunut yritys on yhteistyöhön?
- käyttävätkö monia jakelijoita / tuottajia?
    - mikä on HEXin osuus?
- halutaanko yhteistyötä lisätä?