

Liiketoiminnan konsultaatiopalvelujen  
käyttö ja tarpeet  
majoitus- ja ohjelmapalvelualueiden  
toimijoiden keskuudessa

Nahkuri Tiina

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

2021

Liiketalouden koulutusohjelma  
Tradenomi (AMK)

---

<b>Tekijä</b>	Tiina Nahkuri	Vuosi	2021
<b>Ohjaaja</b>	Kaisa Lammi		
<b>Toimeksiantaja</b>	Yritys x		
<b>Työn nimi</b>	Liiketoiminnan konsultaatiopalvelujen käyttö ja tarpeet majoitus- ja ohjelmapalvelualojen toimijoiden keskuudessa		
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>	53 + 5		

---

Opinnäytetyössä kartoitettiin Suomessa toimivien majoitus- ja ohjelmapalvelualojen yritysten tarpeita erilaisille liiketoiminnan konsultaatiopalveluille. Kartoitus toteutettiin Webropol-verkkokyselynä, joka lähetettiin toimeksiantajayrityksen nykyisistä ko. alojen asiakkuuksista koostetulle ryhmälle.

Kartoituksen tavoitteena oli luoda toimeksiantajayritykselle kuvaa matkailun ydin-klusteriin luokiteltujen majoitus- ja ohjelmapalvelujen aloja edustavien asiakaidensa tarpeista ja mielipiteistä liiketoiminnan konsultaatiopalvelujen suhteen. Toimeksiantajayrityksen tavoitteena oli saadun tiedon mahdollinen hyödyntäminen erilaisten asiakastarpeiden ympärille muotoiltavien palvelujen ja tuotteiden kehittämistyössä.

Asiakasnäkökulma ja toiminnan asiakaslähtöisen kehittämisen periaatteet muodostivat opinnäytetyössä sekä sen teoriaosuuden että toteuttamisen ohjenuoran. Asiakasnäkökulmaa pidettiin opinnäytetyössä aktiivisesti toimintaa ohjaavana tekijänä mm. kysymysten laadinnassa, kyselylomakkeen suunnittelussa ja kyselyn käytännön toteuttamisessa. Teoriaosuudessa sitä käsiteltiin asiakkaan tunnistamisen lähtökohdista aina asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteisen arvontuotannon prosessin käynnistämisen tavoitteluun.

Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksien pohjalta laadittiin toimeksiantajalle analyysi toimenpide-ehdotuksineen liiketoiminnan konsultaatiopalvelujen tuottamisen ja toteuttamiseen. Toimeksiantajan asettaman salassapitovaateen vuoksi kaikkia kyselyn tuloksia, laajaa analyysia ja merkityksellisimpinä pitämiään toimenpide-ehdotuksia ei opinnäytetyössä ole voitu julkaista.

Tärkeimpänä ja toistuvuudeltaan merkityksellisimpänä havaintona opinnäytetyössä nousi esiin se, että vaikka yritysjohto kokisi oman osaamisen yritystoiminnan suunnittelu- ja kehittämistyössä olevan hyvää ja riittävää, ei se kuitenkaan vaikuta alentavasti konsultaatiopalvelujen tulevaisuuden käytön todennäköisyyteen.

**Avainsanat** matkailuala, majoitus, ohjelmapalvelut, liiketoiminnan konsultaatio, asiakasnäkökulma

Business Management  
Bachelor of Business Administration

---

<b>Author</b>	Tiina Nahkuri	<b>Year</b>	2021
<b>Supervisor</b>	Kaisa Lammi		
<b>Commissioned by</b>	Company X		
<b>Subject of thesis</b>	Surveying the use and need of business consulting services among representative companies in hospitality industry		
<b>Number of pages</b>	53 + 5		

---

The purpose of this thesis was to study the use and need of business consulting services among the principal company x's representative customers in hospitality industry. Research was executed as a web-based survey by Webropol -internet survey software and sent to an aggregated group of principal company x's customers in hospitality industry.

The aim was to generate information based on survey findings for principal company x to support their own service development in the field of business consulting by offering suggestions for actions and recommendations for instructions that might be useful to build around these actions.

Customer orientation and choosing the customer's angle to experience and observe mutual operations were chosen to form the theory basis for the thesis and also to be kept as a guideline for executing the survey. Question modification, survey form design and the reduce of respondent interruption were all planned and executed with customer orientated mindset.

The assignment for the thesis came from a company operating at financial administration and business consulting. This company will be referred to as Company x or principal company x based on their own order to keep all identifying information of the company confidential. Command of confidentiality effects the public part of the thesis. Full information of survey responses and recommendations made from the survey analysis are classified as confidential.

The most significant and recurred observation was that there is no obvious correlation between how a person feels about their own know-how in business development and the probability to use business consultation services in the future. Even those who announced having strong capabilities to manage their own business development were just as, or even more, likely to use business consulting services in their future business development projects.

**Key words**                      hospitality industry, accommodation services, adventure activities, consulting, customer orientation

## SISÄLLYS

1	OPINNÄYTETYÖN KUVAUS .....	6
1.1	Tavoite .....	6
1.2	Tutkimuskysymys .....	6
1.3	Perustelu.....	7
1.4	Liiketoiminnan konsultaatiopalvelut .....	8
1.5	Majoitus- ja ohjelmapalvelujen alat .....	9
1.6	Rajaukset.....	10
2	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	11
2.1	Määrällinen ja laadullinen tutkimus .....	11
2.2	Kyselytutkimus verkossa.....	12
2.3	Kyselyn tietojen käsittely ja aineistohallinta .....	16
3	ASIAKASNÄKÖKULMA YRITYSTOIMINNASSA .....	17
3.1	Asiakkaan tunnistaminen.....	17
3.2	Asiakasnäkökulma .....	21
3.3	Asiakkaan arvontuotanto .....	23
3.4	Tavoitteena asiakaslähtöisyys .....	28
4	POHDINTA .....	31
4.1	Tulokset .....	31
4.2	Johtopäätökset .....	43
4.3	Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys .....	47
4.4	Ehdotukset jatkotutkimukseen .....	50
	LÄHTEET.....	51
	LIITTEET .....	54

## KÄYTETYT MERKIT JA LYHENTEET

ICT	Suom. Tieto- ja viestintäteknologia (engl. Information and communication technology).
LJK	Liike-elämän & johdon konsultit ry
LTS	Liiketoimintasuunnitelma
majopa	Majoitus- ja ohjelmapalvelujen alat

# 1 OPINNÄYTETYÖN KUVAUS

## 1.1 Tavoite

Tämä opinnäytetyö on toimeksiantotyö Suomessa toimivalle taloushallinnon alan ja liiketoiminnan konsultaatiotyön palveluja tarjoavalle yritykselle, jonka tarkemmat yritystiedot on määrätty salattaviksi. Toimeksiantajaan viitataan opinnäytetyössä nimillä toimeksiantaja tai toimeksiantajayritys.

Toimeksiantajan tavoitteena on opinnäytetyön avulla saada lisätietoa majoitus- ja ohjelmopalvelujen (majopa) aloilla toimivien asiakasyritystensä liiketoiminnan konsultaatiopalvelujen käytöstä ja tarpeista. Tavoitteen saavuttamiseksi opinnäytetyössä toteutetaan valitulle asiakasryhmälle lähetettävä kyselytutkimus, josta kerätty informaatio koostetaan ja analysoidaan toimeksiantajalle merkitykselliseksi tiedoksi asiakkaidensa tarpeista nyt ja lähitulevaisuudessa.

Asiakasnäkökulman hyödyntäminen ja asiakaslähtöisen ajattelun periaatteet palvelujen ja tuotteiden kehittämisessä muodostavat opinnäytetyölle sekä tutkimuksen lähtökohdan että sen teorian. Asiakasnäkökulman hyödyntämistä on haluttu korostaa opinnäytetyön koko toteuttamisprosessin ajan alun suunnittelusta kyselyn toteuttamiseen ja kehitysehdotusten laadintaan.

## 1.2 Tutkimuskysymys

Kokevatko toimeksiantajan asiakasyritykset tarvitsevansa liiketoiminnan konsultaatiopalveluja ja jos, niin millaisia?

Opinnäytetyössä tullaan myös ottamaan huomioon sekä toimeksiantajan mahdollisesti ehdottamat lisäkysymykset että itse kyselyn aikana tai sen tuloksista esiin nousevien tulosten esiin nostamat mahdolliset lisäkysymykset.

### 1.3 Perustelu

Työn sanotaan olevan murroksessa, jonka yhtenä suurimmista ajureista mainitaan digitalisaatio (Dufva ym. 2017, 7). Digitalisaation myötä myös perinteinen kirjanpityö on kovan muutospaineen alla. Toimintojen sähköistyessä yksittäiset kirjaamistapahtumat automatisoituvat ja sidosryhmien aiemmin paperisena toimittama yritystoiminnalle oleellinen tieto siirtyykin erilaisten sähköisten rajapintojen ja integraatioiden kautta suoraan yritysasiakkaan kirjanpitoon. (Koivumäki 2017.)

Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2019 julkaiseman Taloushallintoalan toimialaraportin mukaan digitalisoituminen ja työn tekemisen muotojen muuttuminen ei kuitenkaan tarkoita taloushallinnon alan osaamisen tarpeen katoamista, vaan kyse on enemmänkin toimialan ja työtehtävien muutoksesta. Tulevaisuuden taloushallinnon alan ammattilaisen ennustetaan olevan ennen kaikkea palvelun ammattilainen ja yritysconsultti, jolla on apunaan useat erilaiset sähköiset järjestelmät ja -palvelukanavat. (TEM 2019, 5.)

Taloushallinnon alan digitalisaatiota ja sen vaikutuksia taloushallinnon alan työnkuvan muutokseen on viime vuosina tutkittu opinnäytteissäkin paljon. Työnkuvan muutosta liiketoiminnan konsultaatiotyön suuntaan kartoittaen taloushallinnon alan yrityksen asiakkaiden tarpeita ja mielipiteitä liiketoiminnan konsultaatiopalveluja kohtaan tai suoraan toimeksiantajayrityksen palvelutarjonnan laajentamiseen tähtäävää kartoitusta asiakkaiden tarpeista ja mielipiteistä liiketoiminnan konsultaatiopalveluja kohtaan ei sen sijaan ole juuri tutkittu. Taloushallinnon alalla tarjotaan jo konsultoivaa asiantuntijatyötä, mutta varsinaisesti ko. alan konsultaatiopalveluista puhuttaessa on niiden perinteisesti katsottu olevan esim. sisäistä laskentaa, veroneuvontaa tai muuta yrityksen talouden hallintaan suoraan liittyvää neuvonta- ja asiantuntijapalvelua eikä tässä opinnäytetyössä käsiteltäviä liikkeenjohdollisia konsultaatiopalveluja.

Toimeksiantajayritys on aktiivinen kehittämään toimintaansa ja tiedontarve tulevaisuuden palvelutuotteiden kehittämisestä on jatkuva. Tuoteportfolion laajentaminen ja syventäminen liiketoiminnan konsultaatiopalvelujen saralla on yksi sen mahdollisista ja mielenkiintoisiksi koetuista tulevaisuuden kasvun ennustetuista tuojista. Tällä opinnäytetyöllä halutaan kasvattaa toimeksiantajayrityksen ymmärrystä ja tietoutta majopa-alan asiakastarpeesta taloushallinnon alan perinteisen konsultaatiotoimenkuvan ulkopuolisen liikkeenjohdollisen konsultoinnin saralta.

#### 1.4 Liiketoiminnan konsultaatiopalvelut

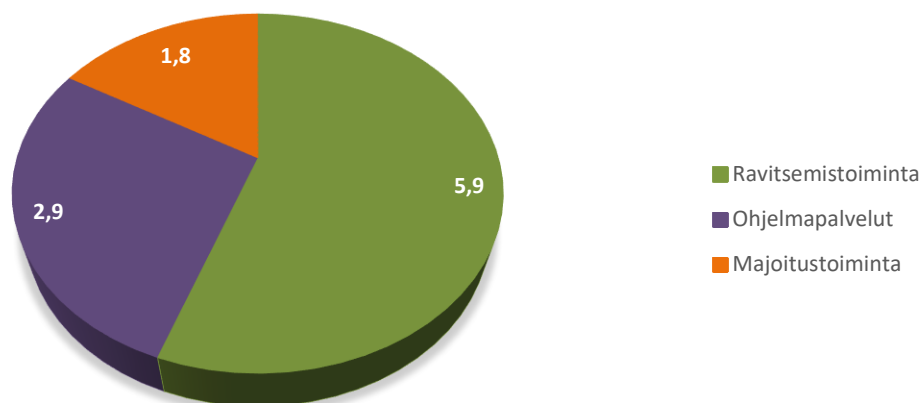
Liiketoiminnan konsultaatiopalveluja kutsutaan myös liikkeenjohdon konsultoinniksi. Liikkeenjohdon konsultointi on käsitteenä laaja ja yleisesti toimialan sisään katsotaan mahtuvan keskenään hyvin erityyppisiä palveluntarjoajia ICT-osaamisesta myynnin- ja markkinoinnin kehittämiseen sekä perinteisimmin konsultaatiopalveluiksi ymmärrettävään liikkeenjohdon strategiatyön konsultaatioon. Laajimmillaan sen voidaan ajatella kattavan kaiken yrityksen tuloksellisuutta ja tuotavuutta kehittävän konsultoinnin. (Talouselämä 2011.) Tilastokeskuksen ylläpitämässä TOL-toimialaluokituksen (2008) mukaan liikkeenjohdon konsultointi (TOL 702) on kuitenkin rajattu koskemaan yritysten ja organisaatioiden neuvontaan ja opastukseen liittyviä operationaalisen avustamisen palveluja sekä suhde-toimintaan, lobbaamiseen ja viestintään liittyviä palveluja pois lukien mainostoi-mistojen palvelut tai markkinatutkimukset.

Suomessa liikkeenjohdon konsultaatiopalveluja tarjoavia yrityksiä on runsaasti, joskin täysin täsmällistä lukumäärää on mahdotonta muodostaa alan yleisen monimuotoisuuden vuoksi. Talouselämän v.2021 julkaiseman strategiakonsultaa-tiota käsittelevän artikkelin mukaan liikkeenjohdon konsultteja arvioidaan Suo-messa toimivan n. 2000 ja alan kotimaisten markkinoiden kooksi n. 100 miljoonaa (eur) kun taas konsultoinnin toimialan yrittäjiä edustavan Liike-elämän & johdon konsultit LJK ry arvioi artikkelissaan Konsultointi on yli kolmen miljardin bisnes Suomessa toimivan noin 13 000 ammattimaista konsulttia ja alan liikevaihdoksi vuonna 2016 noin 300 miljoonaa euroa. Oli sitten kumpi arvioista hyvänsä lähem-pänä todellista tilannetta, liikkeenjohdon konsultaatiopalvelujen markkinat ovat Suomessa suuret ja toimeksiantajan kiinnostus niitä kohtaan ymmärrettävää.



## 1.5 Majoitus- ja ohjelmapalvelujen alat

Matkailun toimialoiksi luokiteltavat majoitus- ja ohjelmapalvelujen alat muodostavat yhdessä ravitsemistoiminnan kanssa niin kutsutun matkailun ydinklusterin, jonka liikevaihto on kasvanut Suomessa tasaiseen tahtiin vuodesta 2010 lähtien (TEM 2019a, 9, 10). Vuonna 2019 sen kokonaisliikevaihto oli yli 10 miljardia euroa, josta majoitus- ja ohjelmapalvelujen osuus oli yhteenlaskettuna hieman alle puolet (4,7 miljardia) (Kuvio 1). Ydinklusterin yritysten lukumäärä oli Suomessa vuonna 2019 hieman alle 20 000 yritystä, joista majoitus- ja ohjelmapalvelualojen yrityksiä oli yhteensä noin 46 % (8 800 yritystä). (TEM 2021a.) Mikäli näistä kokonaismarkkinoista olisi toimeksiantajalla yhdenkin prosentin markkinaosuus, tarkoittaisi se lähes sataa majoitus- ja ohjelmapalvelualan yritystä, joille tarjota taloushallinnon alan- tai liiketoiminnan konsultaation palveluja.



Kuvio 1. Matkailun ydinklusterin liikevaihdon jakauma vuonna 2019 (miljardia euroa) mukailen Tilastokeskuksen yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilastoon 2019 pohjautuvaa Työ- ja elinkeinoministeriön matkailualan avainluvut 2019-julkaisua.

Matkailun ja sen toimialojen kasvu ja kasvun ennusteet ovat olleet Suomessa positiivisia jo pitkän aikaa. Ennen Covid-19-pandemiaa vuosi 2019 oli Suomen matkailussa jo neljäs perättäinen kasvun vuosi, jolloin pelkästään majoituspalvelujen kokonaiskysyntä kasvoi 3,9 % verrattuna vuoteen 2018. Vielä alkuvuodesta 2020 kysyntä näytti yöpymisten kasvun ennakkotietojen valossa lupaavalta. Vuoteen 2019 verrattuna tammi-helmikuussa 2020 rekisteröitiin jopa 6,5–7,5 % enemmän yöpymisiä. (TEM 2020, 1, 2.)

Aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten määrää tarkasteltaessa alan sisäinen vaihtelu ja kasvun trendi on helppo todentaa. Vuosina 2013–2017 on keskimäärin rekisteröity noin 2350 uutta yritystä / vuosi. Toimintansa lopettavien yritysten määrä taas on samana ajanjaksona pysytellyt hieman alle 2000 yrityksessä / vuosi. (TEM 2019a, 15.) Alan tasainen kasvu ennen Covid-19-pandemiaa sekä pandemian aiheuttaman patoutuneen kysynnän ennustettu purkautuminen vuosien 2023–2025 aikana tekevät majoitus- ja ohjelmapalvelualoista erittäin mielenkiintoiset liiketoiminnan konsultaatiopalvelujen tuottajille (TEM 2021b, 1, 5).

## 1.6 Rajaukset

Tilastoinnin ja statiikan näkökulmasta matkailun ydinklusterin toimialojen keskinäinen erottelu ja rajanveto on haastavaa. Ravitsemistoimintaa harjoittavien yritysten toimialaan lasketaan vain yksinomaan ravitsemistoimintaa harjoittavat yritykset, joten esim. majoitusyritysten ravintoloiden tunnusluvut kirjautuvat majoituksen toimialan tunnuslukuihin ja ohjelmapalvelujen yhteydessä tapahtuneen ruokailun tunnusluvut kirjautuvat ohjelmapalvelujen tunnuslukuihin. Majoitustoiminta maatilamatkailun osalta taas voi kirjautua maatilatalouden tunnuslukuihin ja majoituspalvelujen tarjoamat ohjelmalliset palvelut taas majoitustoiminnan tunnuslukuihin. (TEM 2019a, 10.) Tässä opinnäytetyössä on kuitenkin toimeksiantajan ohjeen mukaisesti rajattu pääasiallista ravitsemistoimintaa harjoittavat yritykset kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle. Otosjoukko kyselyssä edustaa ainoastaan majoitus- ja ohjelmapalvelujen alojen toimijoita kuten esimerkiksi majoitus-, ohjelma-, opas-, matkanjärjestäjä- tai matkatoimistopalvelujen tarjoajia.

Covid-19-pandemia on monenlaisine matkustus- ja liikkumisrajoituksineen vaikuttanut rajusti majopa-alojen toimintaan, joiden liikevaihto on voinut pudota aiempiin vuosiin nähden jopa 70–100 % (Ahtokivi 2021). Pandemian vaikutukset ovat yhtä aikaa sekä yksilöllisiä että kokonaisvaltaisia, jonka aiheuttaman virheen mahdollisuuden kyselydatamassassa vuoksi sen vaikutuksia pyritään rajaamaan tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen tuottamissa vastauksissa pandemian vaikutuksia tulee toki näkemään, mutta pandemian syytä/seurauksia ei tulla erikseen mittaamaan tai analysoimaan (esim. kysyttäessä henkilökunnan määrää tai liikevaihtoa, kysytään mitä se keskimäärin olisi ilman pandemian vaikutusta tällä hetkiseen tilanteeseen).

## 2 TUTKIMUSMENETELMÄT

### 2.1 Määrällinen ja laadullinen tutkimus

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus *nimensä mukaisesti käsittelee lukuja ja niiden määriä tutkittavan ilmiön osalta* (Kananen 2015, 200). Sen tavoitteena on sekä selittää tutkittavaa ilmiötä (Jones 1999, 33) että yleistää tutkimustuloksia perusjoukosta tietoa antavana siitä muodostetun otoksen avulla (Kananen 2015, 200). Jotta yleistyksien tekeminen on perusteltua, tulee perusjoukkoa edustava otos valita ja muotoilla siten, että se mahdollisimman kattavasti sisältää halutun perusjoukon aineksia, muodostaen siitä eräänlaisen pienoismallin (Aaltola & Valli 2010b, 233). Määrällisen aineiston analyysi johdetaan tilastoiksi ja muiksi määrällisiksi koonneiksi, joiden tietoja yhdistelemällä, vertailemalla ja ristiintaulukoidulla pyritään luomaan tarkempaa määrällistä kuvaa asiakkaiden valinnoista, tarpeista ja volyymeista suhteessa kysytyihin asioihin (Kananen 2015, 84 & 198).

Tässä opinnäytetyössä kyselyn perusjoukon muodostavat toimeksiantajayrityksen majopa-alojen yritysasiakkuudet, joista on ositetulla otannalla valittu otosjoukko kyselyn toteuttamisen kohderyhmäksi. Ositettu otanta valittiin otoksen määrittämisen perusteeksi sen mahdollistaman perusjoukon sisäisen valinnan vuoksi, jotta voitiin taata otosjoukon kattavan asiakkuuksia sekä koko tutkimusalueelta maantieteellisesti että jokaiselta majopa-alojen toimialalta (mm. majoitus-, ohjelma-, opas- ja matkatoimistopalvelut).

Määrällisen tutkimuksen lisäksi opinnäytetyössä sovelletaan myös laadullista tutkimusta, jolla pyritään selvittämään tutkittavaa ilmiötä, tuomaan ikään kuin lihaa määrällisen tutkimuksen luoman luurangon ympärille (Kananen 2015, 71). Pääosin opinnäytetyössä pyritään selvittämään nykytilaa, yleisyyttä ja tulevaisuuden suunnitelmia määrällisesti, mutta myös mittamaan vastaajien asenteita ja ajatuksia esim. laadullisen analyysin mahdollistavin väittämin.

Monimenetelmäisyyden vuoksi tutkimusotteeksi valikoitui case-tutkimus. Tutkimusotteen valintaa puolusti myös tutkijan itsensä rooli ulkopuolisena havainnoijana sekä se, että tutkimuksessa ei pyritty muuttamaan tai kehittämään tutkittavaa ilmiötä kuten esim. menetelmätriangulaatiota muuten hyödyntävissä kehittämis- tai toimintatutkimuksissa olisi tyypillistä. (Kananen 2014, 57, 58, 62.)

## 2.2 Kyselytutkimus verkossa

Yrityksen kehittäessä toimintaansa asiakasnäkökulmaa hyödyntäen hyväksi havaittu työkalu on kysyä haluttuja asioita asiakkailta suoraan. Kysyä voi haastatteluin, jolloin haastatteliija tai tutkija on paikalla esittämässä kysymyksiä vastaajalle tai kyselyn avulla, jolloin laaditaan erillinen kyselylomake vastaajan itsenäisesti täytettäväksi (Vehkalahti 2014, 11). Mittaus muodostaa määrälliselle kyselytutkimukselle perustan, sillä asioiden tilastollinen tutkiminen edellyttää tietoja voitavan mitata erityyppisillä mittareilla. Kyselylomakkeen erilaiset väitteet ja kysymykset luovat tutkittavan asian suhteen mittariston, jonka avulla johdetaan mitattua tietoa (aineistoa) tutkimuksen tilastollista analyysia varten. (Vehkalahti 2014, 17.) Kyselytutkimuksen nopeasti kasvaneen suosion juurisyynä pidetään tilastollisten menetelmien ja tilastollisen analyysin yleistymistä 1920-luvulla (Aaltola & Valli 2010a, 103). Sen metodologia perustuu hypoteettiseen testaamiseen, josta se on vuosikymmenten kuluessa kehittynyt omaksi tutkimustyylikseen (Jones 1999, 33; Aaltola & Valli 2010a, 103).

Kyselyissä työteliäin ja riskialttein osuus on kautta niiden historian ollut vastausaineiston siirtäminen tietokantaan analysoitavaksi. Mitä enemmän kyselyn aineistoa joudutaan käsittelemään ja siirtämään eri muotoihin tai eri alustoille käsittelyä varten, sitä suuremmaksi kasvaa käsittelyssä tapahtuvien virheiden ja aineiston muuntumisen riski. Paperilomakkeilta tietojen poimiminen ja vieminen erilliseen tilastointiohjelmaan vaatii sekä teknistä perehtyneisyyttä että pitkäjänteistä tarkkuutta. Tästäkin syystä verkkokyselyt ovat yleistyneet viime vuosina hurjalla vauhdilla. Vastausten tallentuessa suoraan sähköiseen muotoon vähenee niiden käsittelyn, siirtelyn ja eri muotoihin tallentamisen määrä huomattavasti. (Vehkalahti 2014, 48.)

Verkkokyselyssä kustannustehokkuus, nopeus ja maantieteellinen tavoitettavuus ovat huippuluokkaa perinteisiin paperisiin kirjekyselyihin verrattuna, ja sen voi teknisesti toteuttaa teknisesti usein eri tavoin. Toteutustapoja voivat olla esimerkiksi:

- sähköpostikysely, jolloin kysely avautuu suoraan lähetetyssä sähköpostissa,
- kysely sähköpostin liitetiedostona, jolloin kysely avataan erillisestä liitetiedostosta (sähköpostin oheen liitetystä lomakkeesta),
- kyselykutsu sähköpostilla, jolloin sähköpostin liitetty kyselylinkki ohjaa vastaajan usein erillisessä verkko-ohjelmassa toteutettuun kyselylomakkeeseen tai
- kysely verkkosivujen yhteydessä. (Kananen 2015, 208.)

Tässä opinnäytetyössä verkkokysely on toteutettu sähköpostilla lähetettävänä linkkinä, joka ohjaa vastaajan erilliseen aineistonkeruuohjelmaan (Webropol). Aineistonkeruuohjelma tallentaa kyselyn ja sen vastausten tiedot serverilleen tallentuvaan tietokantaan. Vastausaineiston tilastollista analyysia voi suorittaa joko aineistonkeruuohjelman omalla analyysityökalulla tai siirtää aineisto erilliseen tilastoanalyysiohjelmaan.

Verkkokyselyn suurimmat haasteet liittyvät sen suurimpiin etuihin eli edullisuuteen, nopeuteen ja tavoittavuuteen. Tutkimusmuotona se on yleistynyt räjähdysmäisesti osaksi arkeamme niin, että jopa ruokakaupassa käynnin jälkeen älypuhelimeen putkahtaa pyyntö kertoa, kuinka kauppareissu sujui. Verkkokyselyjen vastausprosentit ovatkin olleet laskussa lähes välittömästi siitä hetkestä, kun se on markkinoille tuotu. (Kananen 2014, 217.) Tämän ns. vastausväsymyksen vuoksi tutkijan onkin ensiarvoisen tärkeää kyetä haastamaan omassa työssään sekä kyselyn tarpeellisuus että sen käyttäjäkokemus. Lomakkeen tiivistäminen, turhien kysymyksien pois jättäminen, kysymysten selkeys, lomakkeen ulkoasu ja kyselyyn vastaamiseen kuluva aika ovat tekijöitä, joihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota ennen sen lähettämistä vastaajalle. (Vehkalahti 2014, 48.)

Tutkimuksen pääasiallisen aineiston muodostaa toimeksiantajayrityksen asiakkaista toimialan (majopa) mukaisesti valitulle kohderyhmälle lähetettävä kyselylomake (Liite 1), jonka tietoja ja niistä johdettavaa analyysia tullaan pitämään opinnäytteen keskeisimpänä tiedon lähteenä. Kyselylomake koostuu sekä strukturoidusta että avoimista kysymyksistä. Määrällinen mittaaminen edellyttää pääosan aineistosta muodostuvan strukturoidusta kysymyksistä niiden tilastollisen käsittelyn vuoksi.

Asiakasnäkökulma on haluttu pitää opinnäytetyötä ohjaavana tekijänä sen teoriapohjan lisäksi myös opinnäytteen käytännön työssä. Kyselyssä mitataan vastaajalle todennäköisesti jokseenkin vieraita asioita, jotka tullevat vaatimaan vastaajalta keskittymistä, joten asiasisällön vaativuuden vuoksi kyselyn haluttiin olevan muuten helppolukuinen ja nopea täyttää. Lauseet pyrittiin muotoilemaan lyhyiksi ja kysymykset vastausvaihtoehtoineen laatimaan selkeiksi kieleltään. (Kananen 2014, 143.) Kyselylomakkeen testauksessa käytettiin ulkopuolisista arvioijista koostuvaa testausryhmää, johon kuului kaksi kohderyhmään kuuluvaa henkilöä, kaksi kielioppiin perehtyvää henkilöä sekä kaksi toimeksiantajan edustajaa. Palautteiden avulla lomaketta muotoiltiin ja viimeisteltiin ennen sen asiakaskohderyhmälle lähettämistä.

Lyhyiden lauserakenteiden puolesta puhui myös oletus kyselyyn mobiilisti vastaavien suhteellisesti suuresta määrästä kokonaisvastaajien määrään nähden. Tilastokeskuksen vuonna 2018 julkaiseman, matkapuhelinten internetin käyttöä tutkivan selvityksen mukaan suomalaiset käyttävät internetiä ja lukevat sähköpostejaan matkapuhelimella useammin kuin tietokoneilla. Mobiililaitteiden näytöt ovat huomattavasti pienempiä kuin kannettavien- tai ns. pöytätietokoneiden näytöt, jolloin pitkiä lauseita tai asteikollisia kysymystyyppejä ei haluttu käyttää ollenkaan niiden vaakasuuntaisesti vaatiman suurehkon tilatarpeen vuoksi. Mobiililaitteiden näyttöjen koot ja tyypit voivat myös vaihdella keskenään kovastikin, joten jotta lomakkeen laadukkuus (helppokäyttöisyys ja -lukuisuus) ei tästä skaalautuvuuden tuomasta haasteesta kärsisi, pyrittiin nämä asiat ottamaan huomioon ensisijaisesti muotoilemalla kysymykset niin lyhyiksi, että niitä on helppo lukea ja käsitellä pienelläkin näytöllä. (Karukka & Inkilä 2013.)

Voitiin myös olettaa, että mikäli kyselyyn vastaaminen olisi vaatinut erikseen siirtymisen mobiililaitteelta tietokoneelle, olisi se voinut kasvattaa vastaajan vaivannäön vaatimuksen liian suureksi siitä saatuun hyötyyn nähden ja vaikuttaen näin suoraan vastausprosenttiin sitä alentavasti.

Tärkeää on myös osata kysyä sisällöllisesti oikeita kysymyksiä (validiteetti) tilastollisen käsittelyn kannalta oikealla tavalla (reliabiliteetti). Luotettavan kyselyn tulee olla molemmat ehdot täyttävä kokonaisuus. (Vehkalahti 2014, 20.) Validin ja reliaabelin yleiskuvan muodostamisen suurimpana uhkana nähtiin kyselyn vastausten vähäiseksi jäävän määrän ja siitä johtuvan otoksen pieneneminen sel-laiseksi, ettei sen voida enää katsoa edustavan kohderyhmää tarpeeksi kattavalla tasolla. Tätä uhkaa pyrittiin torjumaan laatimalla kyselystä sellainen, että se herättäisi vastaajan mielenkiinnon kysyttäviä asioita kohtaan ja pitäisi vaihtelevuuden avulla otteessaan kyselyn loppuun asti.

### 2.3 Kyselyn tietojen käsittely ja aineistohallinta

Opinnäytetyön aineisto on kyselytutkimuksella hankittua anonymisoitua tietoa. Anonymiteetti vastaajalle taataan valitsemalla Webropol-aineistonkeruuhjelmassa kyselylomaketoiminto, joka ei erottele yksittäisen tutkimukseen osallistuvan vastauksia. Tutkimukseen osallistuvaa myös tiedotetaan aineistohallinnan muista pääperiaatteista kyselylomakkeen linkin sisältävän sähköpostiviestin saatetekstissä (Liite 2).

Koottu aineisto tulee olemaan ainoastaan sähköisessä muodossa ja sitä käsittelee ainoastaan tutkija yksin. Aineistoa säilytetään tutkijan kannettavalla tietokoneella sekä Lapin ammattikorkeakoulun tarjoamissa pilvitallennuspalveluissa. Kannettava tietokone ja pilvitallennuspalvelut ovat asianmukaisesti suojattuja toisistaan eriävin käyttäjätunnuksin ja salasanoin sekä sisältävät ajantasaisen, päivitettävän tietoturvan. Kaikki aineisto tullaan hävittämään kokonaisuudessaan ja niiden jokaisesta sijainnistaan viimeistään kuuden (6) kuukauden kuluessa tutkimuksen valmistumisen jälkeen.

Kyselytutkimuksen datamassaan toimeksiantajayrityksellä on tarkastelu oikeus opinnäytetyön valmistumisen ajan ja siitä seuraavat kuusi kuukautta. Toimeksiantajayritys ei saa kyselyn datamassaa käyttöönsä eikä saa yhdistää sitä muuhun omaan asiakastietoonsa tai tietokantaansa. Opinnäytetyön valmistuttua toimeksiantajalle tullaan esittämään kyselyn tulokset, analyysi ja suositellut toimenpiteet raportin ja presentaation muodossa, mutta muun kyselyä varten kerätyn informaation uudelleen järjestelyn ja/tai hyödyntämisen muulla tavoin kerätystä aineistosta kielletään.



### 3 ASIAKASNÄKÖKULMA YRITYSTOIMINNASSA

#### 3.1 Asiakkaan tunnistaminen

Perusolemukseltaan asiakas määritellään yleisesti tahoksi, joka aiheuttaa toimintaa ja jonka kanssa toimitaan. Yritystoiminnassa asiakas määritellään useimmiten tahoksi, joka maksaa tarjotuista palveluista ja hyödykkeistä. Käsitteenä asiakkuus on kuitenkin haastava ja se voi vaihdella toimialoittain ja toimijoittain suurestikin. Useat yritykset myyvät tuotteensa suoraan kuluttajalle, mutta jälleenmyyjille tuotteensa luovuttaville asiakkuus voi olla kovastikin pirstoutunut ja monisyinen käsite. Tuotteen maksaja ei myöskään välttämättä ole sen loppukäyttäjä (esim. vanhempi – lapsi) eikä asiakkaan tarpeen hoitamiseen liittyvää hankintaa ehdottava taho ei ole sen maksaja tai loppukäyttäjä (lääkäri - potilas). Julkisten palvelujen osalta asiakkuuden määritelmä voi olla haasteellinen; jos esimerkiksi vankilan asiakas olisi vanki ja asiakastarpeen täyttäminen vankilan ensisijaisia prioriteetteja, niin millainen vankila olisi? Olisiko aina ns. ”avoimet ovet” vai olisiko vankiloita ollenkaan? Tai jos sairaalan asiakas olisi potilas ja pyrkimys pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin olisi henkilökunnan aktiivinen tavoite, haluaisiko tällaiseen sairaalaan kukaan potilaaksi? (Selin & Selin 2005, 17, 18.)

Yritysten keskinäisistä asiakassuhteista puhutaan myös usein asiakasyrityksinä tai yritysasiakkuuksina. Kirjassaan *Kaikki on kiinni asiakkaasta* (2005, 15) Selin & Selin haastavat yritysasiakkuuden termin nostaen esiin sen takana aina olevan ihmisen - henkilön tai henkilöryhmän. He esittävät yrityksen itseasiassa olevan vain viitekehys ihmisen suorittamalle liiketoiminnalle. Oli kyseessä sitten johtoryhmä tai hankinnoista vastaava osasto, nimikkeiden takaa löytyy aina ihminen, jonka toimintaa ymmärtää huomattavan paljon paremmin, mikäli ymmärtää ihmisen toimintaa erilaisissa tilanteissa ja yhteyksissä. Automaation lisääntyessä myös ensimmäinen vuorovaikutteinen kontakti yritykseen voi olla asiakaspalvelurobotti verkkosivu- tai puhelinviestinnässä, mutta varsinaista toiminnan päättävältä pitää kuitenkin edelleen hallussaan ihminen (Selin & Selin 2005, 17, 31).

Yrityksen olisi hyvä kyetä huomioimaan asiakkaansa inhimillistä puolta ja sitä, että asiakkaalla on mitä todennäköisimmin kahden tason tarpeita ja odotuksia; henkilökohtaisia ja edustamansa yrityksen. Yhtäältä tulisi siis osata pohtia, mitä asiakas itse henkilökohtaisesti tarvitsee tai haluaa ja mitä hänen edustamansa yritys tarvitsee tai haluaa. (Selin & Selin 2005, 28.) Mitä paremmin ymmärretään ns. inhimillisen tekijän vaikutus kaikessa kanssakäymisessä asiakkaan kanssa, sitä helpommin toimintaa on mukauttaa asiakkaan tarpeita vastaavaksi (Selin & Selin 2005, 38) ja mitä pidemmälle palveluntarjoaja kirkastaa asiakaskuvaansa ja ihmisläheisemmän toiminnan kehittämistä, sitä tehokkaammin se saavuttaa kilpailuetua alan muihin toimijoihin nähden (Selin & Selin 2005, 16).

Taloushallinnon alalla asiantuntijatyötä tekevä on asiakkuuden tunnistamisen kannalta haastavassa tilanteessa pohtiessaan. onko asiakas yritys, jonka asi-oista huolehditaan vai ihminen yrityksen vastuutoiminnoissa? Työssään kun asiantuntija nimenomaan huolehtii tietyn yrityksen talouden hallinnasta ja yritystoiminnan jatkuvuuden edellytyksistä. Yritys on myös osakeyhtiölain (21.7.2006/624) 1:2 §:n mukaisesti *osakkeenomistajistaan erillinen oikeushenkilö, joka syntyy rekisteröimisellä*, joten itse yritystä voi näin olla kovin helppo alkaa pitää ja puhutella asiakkaana. Jos taas ajatellaan ihmisiä yritystoiminnan takana, niin onko asiakas se, joka nauttii yrityksen mahdollisesti tuottamaa taloudellista etua, osakeyhtiöissä siis osakkeenomistaja? Osakeyhtiölain (21.7.2006/624) 1:5 §:n mukaisesti osakeyhtiön tehtävä on määritelty *tarkoitukseksi tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin*. Sipilän (1998, 12, 13) mukaan yrityksen talouden ja liiketoiminnan konsultaatiota tuottavalla asiantuntijalla on erityinen velvollisuus olla tuottamatta tappiota yritykselle ja tavoite nostaa yrityksen tuottavuutta ja/tai kannattavuutta, joten koska osakkeenomistaja hyötyy tuloksellisesta toiminnasta, voitaisiin näin ajateltuna osakkeenomistajaakin välillisesti pitää asiakkaana.

Osakkuus yritykseen ei kuitenkaan suoraan tarkoita, että osakkaalla olisi yksinään toiminnallista roolia yrityksessä eikä se näin riitä täyttämään tavoitellun asiakkuuden määritelmää, jossa asiakasta kontaktoidaan suoran vuorovaikutteisesti. Suora vuorovaikutteisuus ja tiivis yhteistyö asiakkaan kanssa ovat pääasiallinen toimintatapa sekä taloushallinnon- että liiketoiminnan konsultaatiopalvelujen alojen toimijoilla ja näin avain asiakkaan tunnistamiseen. Työtä tehdään useimmiten yhteistyössä asiakkaan kanssa niin, että asiakas osallistuu myös itse toteutukseen, joten ensisijainen asiakas voisi näin katsoen olla yhteistyöhön aktiivisesti ja vastuullisesti osallistuva henkilö tai taho. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

Tärkeää asiakkaan tunnistamisessa on, että yritys pyrkii asiakkaansa ja asiakaskantansa mahdollisimman tarkasti määrittelemään ja segmentoimaan sekä luomaan jokaiselle segmentille omat asiakkuusstrategiansa. Strategiat auttavat yritystä sekä saavuttamaan yhtenäisen käsityksen sen tavoitellusta asiakaskannasta että säilyttämään yhtenäisen näkemyksen suunnasta ja toimista niiden suhteen. Strategioiden luomisen jälkeen yritys voi laatia erilaisia asiakasohjelmia, joiden muoto ja sisältö vaihtelevat eri asiakkaiden ja asiakassegmenttien mukaan (Storbacka & Lehtinen 1997, 121). Niissä voidaan pohtia ja päättää esimerkiksi millaisia rooleja kullekin asiakkaalle tai asiakassegmentille annetaan yrityksen omassa toiminnassa. (Selin & Selin 2005, 19.)

Harmillisen usein yrityksillä on asiakkaalle tarjolla vain passiivinen kuluttajan rooli. Ajattelemalla asiakkuutta laajemmin, asiakkaalla voidaan huomata olevan monta roolia käynnissä sekä yhtä- että eriaikaisesti. Erilaisia rooleja voivat olla mm. loppukäyttäjä, maksaja, laadun valvoja, osaamisen tuoja, kassavirran synnyttäjä ja johtamisen tai tuotannon resurssi sen mukaan, minkä roolin yritys hänelle määrittää. (Storbacka & Lehtinen 1997, 82, 83.)

Sekä julkisissa että yksityisissä liikkeenjohdon konsultoinnin palveluissa asiakkaan tyypillisimpiä yhtäaikaista rooleja ovat: tilaaja, toimeksiantaja, osallistuja, toteuttaja, vastaanottaja ja palvelun kustantamiseen joko suoraan tai välillisesti osallistuva taho. (Selin & Selin 2005, 19.) Sipilä (1998, 13) kuvaa asiantuntijan ja asiakkaan välistä roolijakoa neuvonantaja-asiakas luottamussuhteeksi, jossa asiakkaan velvollisuus on vuorovaikutuksellisesti antaa neuvonantajalle kattavat pohjatiedot tiedon tarpeen kohteesta ja neuvonantajan eettinen velvollisuus on auttaa asiakasta parhaan kykynsä mukaan saavuttamaan tavoiteltu tilanne jopa oman lyhyen aikavälin tuloksensa kustannuksella.

Asiakasohjelmien luomisessa tärkeää on myös pitää mielessä asiakkaan tuottavuuteen ja kannattavuuteen liittyvät tekijät -kaikki asiakkaat eivät ole sellaisia, joille erillistä asiakasohjelmaa on kannattavaa rakentaa. (Selin & Selin 2005, 132, 143.) Asiakkuuden kannattavuutta arvioitaessa tulee suhteuttaa asiakkuudesta saadut tulot siitä koituviin kustannuksiin aikavälillä  $x$ . Tarkastelun aikaväli on useimmiten yksi (1) vuosi, mutta kannattavuutta olisi hyödyllistä osata lähestyä sekä lyhyen (esim. yksi vuosi) että pitkän aikavälin (esim. viisi vuotta) kannalta. Asiakas, joka on yhtenä vuonna kannattamaton saattaa toimintansa muutoksissa olla tulevina vuosina hyvinkin kannattava tai toisin päin. Tällöin asiakaskannattavuutta voidaan sanoa määriteltävän asiakkuuden arvopotentialin mukaisesti. Arvopotentiali tulee aina suhteuttaa niihin kuluihin, mitä asiakkuudesta koituu ennen sen suurimman arvopotentialin toteutumista. Yritys voi myös asiakasohjelmassaan päättää itse vaikuttaa asiakkaan kannattavuuteen esim. pyrkimällä kasvattamaan asiakkuudesta saatavia tuloja ja vähentämällä siihen sitoutuvia menoja. (Storbacka & Lehtinen 1997, 30–32.)

Storbacka & Lehtinen esittävät kirjassaan Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaan armoilla (1997, 32) asiakkuuksien muodostavan yritykselle asiakkuuspääoman, joka on suorassa yhteydessä yrityksen omaan tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Mitä suurempi asiakaspääoma yrityksellä on käytössään, sitä laajemmin sillä on mahdollisuuksia vaikuttaa omaan kannattavuutensa. Asiakaspääoman koko ei kuitenkaan merkitse mitään, jos asiakkaita ei sen sisällä määritellä, erotella ja segmentoida ja luoda niille omat asiakkuusstrategiansa.

### 3.2 Asiakasnäkökulma

Vasta asiakkaan tunnistettuaan yritys voi alkaa harjoittamaan asiakasnäkökulman huomioimista ja hyödyntämistä omien toimintojensa kehittämistyössä. Oleellista tällöin on todella vaihtaa katsantokantaa yrityksen omasta näkökulmasta asiakkaan näkökulmaan, jolloin yrityksen omia toimintoja on mahdotonta enää nähdä samoin, miten niitä on ehkä aiemmin katsottu. Yksinkertaisimmillaan tämä tapahtuu ”astumalla asiakkaan saappaisiin” ja tarkastellen asioita asiakkaan silmin katsottuna. (Selin & Selin 2005, 20, 23.)

Mitä konkreettisemmin yritys kykenee hahmottamaan asiakkaansa havainnoimaa ja kokemaan erilaisten kohtaamistilanteiden ja jaettujen rajapintojen osalta, sitä suuremmalla tehokkuudella se kykenee viemään asiakkaansa näkökulman oman toimintansa operatiiviselle tasolle. Asiakasnäkökulmaa voidaan lähestyä muun muassa seuraavanlaisten avartavien pohdintojen kautta:

Jos minä olisin asiakas, mitä minä tilanteessa x ajattelisin tai tuntisin?

- Jos minä olisin asiakas tilanteessa x, kuinka minä toimisin?
- Entä voisinko asiakkaana toimia toisin? kuinka?
- Millaisia erilaisia variaatioita ja mahdollisuuksia tästä tilanteesta voisi olla tai voisi kehittyä? kuinka ne kehittyisivät? (Selin & Selin 2005, 23.)

Tiukan asiakasnäkökulman sijaan asiakkaan näkökulmaa voi myös lähteä lähestymään useamman näkökulman hahmottamisen kautta: asiakkaan, oman ja kolmannen osapuolen, ns. tarkkailijan. näkökulmasta. Asiakkaan näkökulman avulla on mahdollisuus päästä sisään ihmisen ajatteluun, käytökseen ja toimintaa ohjaaviin arvoihin. Täyttä varmuutta toisen henkilön ajatuksista ja toiminnasta emme toki koskaan voi saada, mutta asettuminen asiakkaan asemaan avaa uusia mahdollisuuksia löytää ratkaisuja ja vaihtoehtoja erilaisiin asiakkaan toiminnan vaiheisiin. Erityisen hyödyllistä tätä näkökulmaa on käyttää silloin, kun toista ihmistä on vaikea ymmärtää. (Selin & Selin 2005, 24.)

Omaa näkökulmaa taas on hyvä käyttää tilanteissa, joissa vaaditaan vahvaa näkemystä. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi strategiatyö ja tavoitteiden asettaminen omassa toiminnassa, koska silloin tulee olla varmuus siitä, että valittu näkökulma on oikea ja omaa toimintaa tukeva. Kolmas näkökulma on tarkkailijan näkökulma. Tällöin siirrytään pois aktiivisen osallistujan roolista (yritys/palveluntarjoaja itse tai asiakas) ja valitaan objektiivisempi tarkkailijan rooli. Tarkkailijan roolissa ei pyritä ymmärtämään sen kummemmin kumpaakaan aktiivista osallistujaa vaan ennemminkin ulkopuolisena ymmärtämään tapahtuvaa prosessia itsessään. Tätä voi harjoitella esimerkiksi tarkkailemalla tilannetta ”ylhäältä käsin” tai vaikka kuvitellen itsensä elokuvateatteriin katsomaan esitystä tarkasteltavasta asiasta tai tilanteesta. Tarkkailijan roolia voi olla hyvä hyödyntää myös eräänlaisina välitarkastuksina esim. ennalta määrätyissä erilaisten prosessien ja asiakassuhteiden vaiheissa tai vaikka tilanteissa, jotka eivät kehity halutulla tavalla. Se, että asettuu hetkeksi tarkastelemaan tilannetta tai asiaa neutraalimman roolin kautta, voi auttaa niiden eteenpäin saattamisessa haluttuun suuntaan. (Selin & Selin 2005, 25, 26.)

Asioiden merkitykset ja sisällöt muuttuvat, kun tarkasteltava näkökulma muuttuu. Uusien ratkaisujen löytyminen ja innovaatioiden syntyminen on todennäköisempää, kun asioita ja tilanteita lähestytään kokeilemalla erilaisia näkökulmia tutkia niitä. Käytännössä kuitenkin todellinen uusien näkökulmien löytyminen on yritystoiminnassa suuri haaste. ”Tuttuihin uomiin jumiutuminen” eli se että, asioita totutaan niitä lainkaan haastamatta tarkastelemaan ja toteuttamaan vain omasta näkökulmasta, on usein turvallisimmalta tuntuva vaihtoehto. Turvalliseksi koettu toiminta voi kuitenkin sisältää suuren riskin ja johtaa vieraantumiseen sekä yksittäisistä asiakkaista tai asiakasryhmistä että kokonaisista asiakasrajapinnoista. Asiakasyhteyden luomisessa ja erilaisissa kanssakäymisen tilanteissa asiakkaan kanssa vahvimmissa ovat ne palveluntarjoajat, joilla on sekä valmiutta että kykyä vaihtaa näkökulmaa asioihin. (Selin & Selin 2005, 50, 51.)

### 3.3 Asiakkaan arvontuotanto

Asiakkaan kokeman arvon ja hyödyn optimointi ovat asiakaslähtöisen toiminnan ja asiakkuuden arvoajattelun lähtökohdat (Kuusela & Rintamäki 2002, 9). Hyöty on yhdistelmä asiakkaan kokemia positiivisia kokemuksia, jotka hän liittyy tarjottavaan palveluun ja arvo on tarjottavasta palvelusta saatujen hyötyjen ja siihen panostettujen uhrausten summa (Kuusela & Rintamäki 2002, 16, 17). Arvo ja hyöty ovat suhteellisen yksinkertaisia hahmottaa ja selittää, mutta arvon tuotannosta puhuttaessa asia ei olekaan enää niin yksiselitteinen. Selin & Selin (2005, 20) mukaan arvontuotannolla tarkoitetaan sitä lisäarvoa, mitä palvelun tarjoaja kykenee asiakkaalleen tuottamaan. Storbacka & Lehtinen (2007, 20) taas näkevät arvontuotannon olevan asiakkaan oma prosessi, jonka avulla asiakas toteuttaa omia tavoitteitaan ja puhuttaessa asiakkaan arvontuotannosta tarkoitetaan sitä, että palveluntarjoaja ottaa aktiivisen osan asiakkaan toiminnan kehittämisestä tuottaen asiakkaalle mahdollisuuksia tuottaa itselleen arvoa. Lähestyipä arvontuotannon määritelmää kummasta ajattelutavasta tahansa, yhtä mieltä voitaneen olla siitä, että arvontuotanto on asiakkaan kokemaan arvoon liittyvä asia, johon palvelun tarjoajalla on mahdollisuus osallistua.

Mitä paremmin palveluntarjoaja tuntee asiakkaansa, sitä enemmän se kasvattaa tietoaan siitä, miten asiakkaat tuottavat itselleen arvoa ja sitä paremman käsityksen se saa siitä, kuinka se voi auttaa asiakasta omalla osaamisellaan. Palveluntarjoaja pyrkii tuottamaan asiakkaalleen arvoa tämän oman arvon nostamiseksi, sillä arvon nousu heijastuu aina jollain lailla myös takaisin palveluntarjoajaan itseensä. Palveluntarjoajan näkökulmasta asiakkuuden arvo nousee ja nousun aikana molemmat osapuolet voittavat. Puhutaan yhteisestä arvontuotannosta. (Storbacka & Lehtinen 1997, 20–22.) Yhteinen arvontuotanto on prosessi, jossa sekä asiakkaan että palveluntarjoavan yrityksen toiminta nähdään yksittäisen osto- ja myyntitapahtuman sijaan yhtäaikaisina prosesseina, joiden arvo on suurempi yhdessä kuin erikseen. (Storbacka & Lehtinen 1997, 17, 19.) Liiketoiminnan konsultaatiopalvelujen tarjoaminen palvelutuotteena on koko arvontuotannon käsitteen ja tavoitteen kannalta ajateltuna hyvin suotuisa, koska sen perimmäinen ydin muutenkin on tarjota asiakkaalle mahdollisuus korottaa yrityksensä arvoa ja se toteutetaan suurimmassa osin yhteistyössä -yhteisinä ja osin yhtenäisinä prosesseina asiakkaan kanssa (Sipilä 1999, 28, 29).

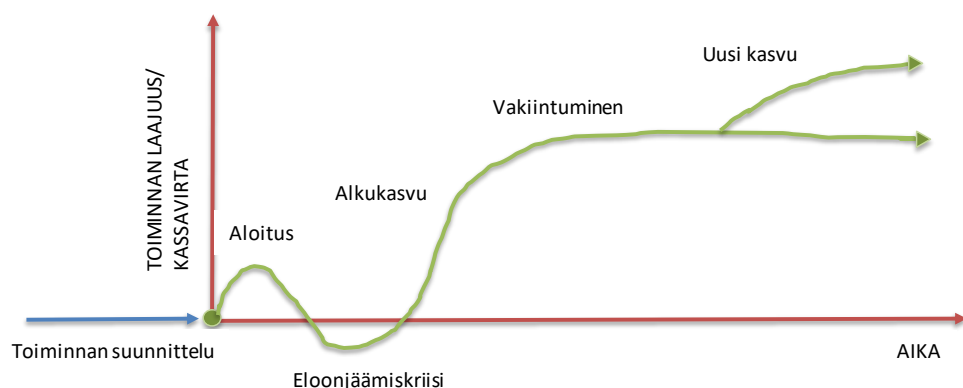
Yhteisen arvon tuottamisen prosessin suhteen yrityksen on palvelun tarjoajana usein haasteellista johtaa sitä. Asiakkaalla on prosessissa suuri vastuu sekä tunnistaa omat tarpeensa että osallistua suunnitelmiin ja toimenpiteisiin näiden tarpeiden täyttämiseksi. Tyypillistä -ja liiketoiminnan konsultaatiopalveluja tarjoavan kannalta haasteellista- on, ettei asiakas usein itse tiedä mihin toimintansa osa-alueeseen hän itseasiassa apua tarvitsee saatikka sitä, millaista apua hän tarvitsee. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11 ja Sipilä 1998, 8.) Tehokkaan molemminpuolisen arvontuotannon kannalta liiketoiminnan konsultaatiopalvelujen tarjoajilla on todennäköisesti alallaan ylivertainen osaaminen asiakkaaseen nähden, joten yhteisen arvon tuottamisen prosessin onnistumisen kannalta palvelun tarjoajan tulisi osata johtaa prosessia myös sellaisille osa-alueille, joita asiakas ei itse ole esiin nostanut tai kehitystä vaativaksi kohteeksi toiminnassaan kokenut. (Sipilä 1998, 19, 113.) Mikäli palveluntarjoaja ei kykene tuomaan prosessiin riittävästi omaa asiantuntijuutta laajentaakseen ja/tai syventääkseen suunnitelmia niiden vaatimalla tavalla, voidaan prosessissa jähmettyä toimimaan pääosin asiakkaan oman osaamisen armoilla (Storbacka & Lehtinen 1997, 29).

Toinen haaste palveluntarjoajalle on, että vaikka se onnistuisikin luomaan asiakkaan kanssa yhteiset, toimivat prosessit sekä kykenisi myös johtamaan niitä prosesseja, toimisi se siltikin tilanteessa, jossa se vasta tunnistaa asiakkaan nykytilannetta ja nykytilanteen tarpeita. Tärkeää olisi kuitenkin pyrkiä ennustamaan asiakkaan tarpeita ja ohjaamaan heidän toimintaansa tuottamaan uusia tapoja tuottaa arvoa itselleen. Vasta näin toimien palveluntarjoaja johtaa ja kantaa vastuuta asiakkaan arvontuotannosta tehokkaasti. (Storbacka & Lehtinen 1997, 29.) Asiakkaan tarpeiden ennustamisessa voi käyttää pohjana esimerkiksi ns. yritystoiminnan elinkaarimallia (Kuvio 2), jota Saapunki, Leskinen & Aarnio (2004, 14, 15) ovat muotoilleet pohjaten sitä Gleinerin, Churchill & Lewisin ja Flamholtzin kehitysmalleihin Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisussa Suomalaisista yrityspalvelujärjestelmistä. Elinkaarimallissa pyritään hahmottamaan yritystoiminnan mahdollisia palvelutarpeita toiminnan laajuuden ja kassavirran tavoitellun kasvun muutoksissa ajallisella janalla tarkastellen (Saapunki ym. 2004, 14).



Mallin mukaan yritystoiminnan elinkaaren voi jakaa viiteen vaiheeseen:

1. Aloitus:
    - Liikeidea ja sen markkinakelpoisuuden arviointi.
    - Liiketoiminnan suunnittelu, resurssien hankinta, rahoituksen suunnittelu.
    - Toiminnan käynnistäminen.
  2. Eloojäämiskriisi:
    - Likviditeetti- ja kannattavuusongelmat, joiden vuoksi muuten hyvä ja tuloksellinen toiminta voi päättyä nopeastikin.
  3. Alkukasvu:
    - Vakiintuvan markkina-aseman saavuttaminen.
    - Nykyisten asiakkaiden säilyttäminen ja uusasiakashankinta.
    - Organisaation ja toiminnan perusprosessien vakiinnuttaminen.
  4. Vakiintuminen:
    - Perustoiminnot ja asema markkinoilla vakiintuneet.
    - Kilpailukyvyyn ylläpito tärkeää mm.: asiakashallinnan toiminnot ja kannattavuuden tehostaminen.
  5. Uusi kasvu:
    - Kasvun hakeminen esim. uusilta markkinoilta tai muuten uusien keinoin.
- (Saapunki ym. 2004, 15.)



Kuvio 2. Yritystoiminnan elinkaarimalli. Mukailten Saapunki ym. (2004, 15) mallia Gleinerin, Churchill & Lewisin ja Flamholtzin kehitysmalleihin pohjaten.

Elinkaarimallin tarjoama ennuste yrityksen tyypillisistä kehitysvaiheista voi tarjota asiakkaan toiminnan ennustamisen suhteen arvokasta informaatiota ja mahdollisuuksia varautua asiakkaan tuleviin tarpeisiin jo ennen niiden ajankohtaiseksi tuloa. Palvelujaan näihin tilanteisiin tarjoaa sekä julkisia että yksityisiä toimijoita. Tyypillisimmin julkisten palvelujen puoleen käännetään toiminnan alkuvaiheessa sekä riskipitoisten, työllistymistä tai osaamista kehittävien hankkeiden yhteydessä. Yritystoiminnan koon ja kypsyyden kasvaessa yksityisten konsultaatiopalvelujen käyttö lisääntyy. Yksityiskohtaisen tarkasti elinkaarimallia ei asiakkaan tarpeiden ennustamisessa ole tarkoituksenmukaista ottaa käyttöön, mutta hyvän rungon se voi siihen luoda. (Saapunki ym. 2004, 15.)

Yrityksen elinkaarimallin lisäksi palveluntarjoajan voi olla hyödyllistä etsiä potentiaalisia kohteita uusille palveluille ns. asiakkuuden elinkaaren avulla. Asiakkuus ja asiakassuhde voidaan karkeasti jakaa elinkaareltaan kolmeen osaan: synty, jalostuminen ja päättyminen. Kuten edellä mainitussa yrityksen elinkaarimallissa, myös asiakkaan elinkaarimallissa on palveluntarjoajan ensisijaista ymmärtää asiakkaan arvontuotannon ja arvonnousun olevan erilaista asiakkuuden eri vaiheissa. (Storbacka & Lehtinen 1997, 86.) Asiakkuuden syntyminen on sitä, että asiakas omasta tahdostaan rajaa omaa valinnanmahdollisuuttaan valitsemalla toimia tietyn palveluntarjoajan kanssa. Asiakkuus voi syntyä hienovaraisella eleellä, kuten vahtimestarin nyökätessä asiakkaalle hänen saapuessaan ravintolaan tai se voi olla runsaasti erityyppistä dokumentaatiota vaativa, pitkä prosessi kuten vaikkapa valtamerilaivan rakentamisen aloittaminen. Toimeksiantajayrityksen alalla asiakkuuden syntyminen on useimmiten kuukasia kestävä prosessi, jossa harvoin erilaisilta komplikaatioilta vältytään. Syntyvaiheessa tiedon ja tunteiden vaihdanta asiakkaan kanssa korostuu. Yrityksen asiakkaaseen kohdistaman arvonnousun odotuksen kannalta olennaista on asiakkuuden elinkaaren jokaisessa vaiheessa pitää investoinnit asiakkaaseen suhteessa asiakkuudesta odotettuun arvoon. (Storbacka & Lehtinen 1997, 87.)

Arvon nousun toteutuminen tapahtuu asiakkuuden jalostumisen aikana, jolloin yhteistyön (palveluntarjoaja & asiakas) molemminpuolisen hyödyn ja arvonnousun potentiaali on korkeimmillaan ja yhteistyöstä syntyy tavoiteltua lisäarvoa. Palveluntarjoajan voi olla tehokkainta keskittää resurssejaan asiakkuuden jalostumisen vaiheeseen saavuttaakseen tilanteen, jossa se tehokkaimmin kykenee tuottamaan asiakkailleen arvoa. (Storbacka & Lehtinen 1997, 97.) Asiakkaista tulee myös lisäarvon kokeman suhteen vaativampia samassa suhteessa, kun kokemus erilaisista tilanteista palveluntarjoajan kanssa kasvaa (Storbacka & Lehtinen 1997, 161). Mikäli vaativuus johtaa palveluntarjoajan puolesta tilanteeseen, jolloin sen ei enää ole tuottavaa vastata asiakkaan vaateeseen, voi asiakkuuden päättäminen olla sille jatkamista tyytymättömän asiakkaan kanssa parempi vaihtoehto. Asiakkuuden loppumisen vaiheessa arvoa ei enää joko haluta tuottaa (palveluntarjoaja haluaa päättää asiakassuhteen) tai sitä ei enää haluta ottaa vastaan (asiakas haluaa päättää asiakassuhteen). (Storbacka & Lehtinen 1997, 108.)

Asiakas saa valita vapaasti kenen kanssa toimii ja niin saa palveluntarjoajakin. Palveluntarjoajan kannattaakin panostaa resurssejaan eniten niihin, joiden kanssa yhteistyö tuottaa eniten molemminpuolista hyötyä. Jos asiakkaita käsitellään liian yleistasoisesti ja epämääräisenä ryhmänä, on palveluntarjoajan riskinä ajautua tarjoamaan kaikille kaikkea. Tällaisessa tilanteessa asiakkaalle todellisen hyödyn ja lisäarvon tuottaminen on haastavaa eikä kohtaa asiakkaan tarpeita. (Selin & Selin 2005, 11, 14.) Palvelujaan tarjoavan yrityksen tulisi pitää tarpeiden ennustaminen mahdollisimman tiukasti kiinni asiakkaassa itsessään esim. selvittämällä kuinka voidaan mahdollisimman tehokkaalla tavalla auttaa asiakasta nostamaan oman yrityksensä kannattavuutta ja kuinka voitaisiin pitkittää ja vahvistaa asiakkuuden elinkaaren maksimaalisen arvontuoton vaihetta. (Storbacka & Lehtinen 1997, 63, 97.)

### 3.4 Tavoitteena asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisen ajattelun mukaisesti yritys luo, kehittää ja muokkaa tuotteitaan asiakkaiden tarpeista lähtien eli niin sanotusti asiakas edellä (Selin & Selin 2005, 20). Todellisuudessa yrityksillä on kuitenkin usein tapana lähteä omassa toiminnassaan liikkeelle tuotokeskeisesti, ”tuote edellä”. Tämä tarkoittaa, että ensin yrityksellä on valmiina tuote, jota ei juuri enää työestetä, vaan työ tuotteen suhteen keskittyy siihen, että sille etsitään oikeita markkinoita ja sopivia asiakkaita (Storbacka & Lehtinen 1997, 19). Näkökulman ja toiminnan liikkeelle panevan voiman vaihtaminen tuotteesta asiakkaaseen vaatii yrityksessä perustavanlaatuisia toimintaprosessien uudelleenjärjestelyä, jota voidaan lähteä tavoittelemaan ymmärtämällä niiden erot toiminnan ohjauksessa (Taulukko 1) (Selin & Selin 2005, 20).

Tuotokeskeisen toiminnan suurin ongelma on asiakkaan tuotteesta saaman arvon ja hyödyn näkökulman puuttuminen. Palveluja tarjoava yritys voi tuntea tuotteen ominaisuudet perin pohjin, mutta jos sillä ei ole tietoa, mitä hyötyä tai arvoa se asiakkaalle tuottaa, voi tuote olla täysin hyödytön. Tuotteen ominaisuudet ovat oikeita ja arvokkaita vain, jos ne osuvat asiakkaan tarpeisiin. Asiakaslähtöisessä ajattelussa asiakkaan tarpeet ja toiminnan erityispiirteet asetetaan ensisijaisiksi tarkastelun lähtökohdiksi. Palveluntarjoajan on silloin helpompaa sovittaa omaa tuotettaan tarjoamaan ratkaisuja niihin asiakkaan ongelmiin tai kehityskohteisiin, mihin heidän tarjoamansa tuote sopii. (Selin & Selin 2005, 19, 21.)

Taulukko 1. Tuotokeskeisen- ja asiakaskeskeisen ajattelun eroja. Mukailten Selin & Selin 2005, 20.

<b>Tuotokeskeinen ajattelu</b>	<b>Asiakaslähtöinen ajattelu</b>
Haetaan tuotteelle asiakkaita	Haetaan asiakkaalle tuotteita
Tuotteen erityispiirteet	Asiakkaan toiminnan erityispiirteet
Tuotteen kannattavuus	Asiakassuhteen kannattavuus
Tuotteen ikä / kehityskaaren vaihe	Asiakkuuden ikä / elinkaaren vaihe
Tuotteen jakelukanavat	Asiakkaan asiointikanavat
Tuotteen myynti	Asiakkaan ostot
Tuotteen myynnin lisääminen	Asiakassuhteen syventäminen

Liiketoiminnan konsultaatiopalvelujen osalta mielenkiintoiseksi tuoteajattelun tekee se, ettei työn lopputulosta usein pidetä varsinaisena tuotteena vaan enemmänkin asiantuntijan ja asiakkaan yhteistyössä toteuttamana asiakashyödyn lisäämisenä. Tällöin oman toiminnan tuotteistaminen tai muunlainen valmiisiin pohjiin perustuva tuotekeskeinen kehittäminen on konsultaatiopalveluja tarjoavalle yritykselle jo lähtökohtaisestikin haasteellista. (Sipilä 1999, 33.)

Tuotteena konsultaatiopalvelut myös eroavat muista palveluista hyvin aineettoman luonteensa vuoksi. Tyypillisimmillään asiakkaan ostama asiantuntijapalvelu on huomioita, ohjeita, neuvoja ja ideoita. Työn lopputulemana voi olla myös jokin konkreettinen kehitystyö esim. täytäntöön pantu suunnitelma tai omaisuutta kartuttava prosessiparannus, mutta valmiiksi tuotteeksi ja tuotekuvaukseksi senkin paketoiminen on monien vaihtoehtoisten etenemisreittien ja lopputulemien vuoksi vaikeaa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.) Muun muassa näistä syistä liiketoiminnan konsultaatiopalveluja asiakkaalle markkinoitaessa voi olla hyödyllisempää keskittyä esittelemään työn lopputulemaa ja siitä koituvaa konkreettista asiakashyötyä ennemmin kuin tuhlata aikaa vaikeasti selitettävän tuotekuvauksen läpikäymiseen (Sipilä 1995, 34).

Asiakashyödyn nostaminen tarjottua palvelua ajavaksi voimaksi on yksi asiakaslähtöisen ajattelun keskeisiä käsitteitä (Storbacka & Lehtinen 1997, 19), joten voidaan esittää kysymys, onko tuotekeskeisellä ajattelulla sijaa tai tulevaisuutta liiketoiminnan konsultaatiopalveluja tarjoavan yrityksen toiminnassa. Sipilän (1995, 47) mukaan on, mutta sen tuote on enemmänkin työprosessien, menetelmien ja puitteiden tuotteistaminen palvelutuotteen ydinasisällön sijaan. Asiakaslähtöisyyteen pyrkivän ja asiakasnäkökulman avulla tuotteitaan kehittävän yrityksen on tärkeää ymmärtää, kuinka asiakas asiat kokee, mutta ei pitkälle viety oman toiminnan tuotteistaminen suoraan tarkoita sitä, etteikö yritys voisi silti toimia asiakaslähtöisyyden periaatteita noudattaen (Sipilä 1995, 70).

Honkola & Jounela (1994, 38–40) esittävät todellisen asiakaslähtöisyyden olevan kaikkea toimintaa ja suunnittelua ohjaava ”punainen lanka”, joka kulkee läpi koko yritystoiminnan kaikkien organisaatiotasojen. Asiakaslähtöisyyden alkupiste on yrityksen perustehtävässä (missio), jota tukevat tahtotila ja tavoitteet (visio) sekä yrityksen toiminnan niin sanottu arvopohja eli ne arvot, jotka halutaan näkyvän sen toiminnoissa ja joita toteutetaan erilaisissa päätöstilanteissa. Käytännön toiminnaksi he esittävät asiakaslähtöisen ajattelun kiteytyvän yrityksen palveluajatuksessa, jossa kuvataan yksittäiset asiakkaat ja asiakasryhmät sekä millaisiin asiakkaan ongelmiin ja tarpeisiin tarjotaan ratkaisuja (toimintatavat).

Asiakaslähtöisen toiminnan suurin haaste on, että erinomaisestikin laadittu strategia asiakaslähtöisyydestä on aina kuitenkin vain teoriaa. Harvassa ovat yritykset, joissa juhlallisesti julistetut palveluajatuksukset ja toimintamallit toteutuisivat käytännössä. Tällöin puhutaan juhla-arvoista ja arkiarvoista. Juhla-arvot ovat niitä, joita viestitään henkilöstölle vuosikatsauksissa ja markkinoidaan potentiaalisille asiakkaille. Arkiarvojen maailma voi olla käytännön työn tasolla niistä hyvinkin poikkeava. (Honkola & Jounela 1994, 41.) Todellisuudessa henkilöstö voi riutua ylikuormittuneena heikon johtamisen tai vinoutuneen työkuulttuurin otteessa ja asiakkaan palvelu on parhaimmillaankin vain kohtelua. Yrityksen arvot ja asiakaslähtöisyyden todellinen tila vaikuttavat aina suoraan asiakkaisiin, joten ne eivät voi olla jotain sellaista, joita harrastetaan vain korulauseissa ja markkinointitempauksissa. (Honkola & Jounela 1994, 56, 57.) Myös Selin & Selin (2005, 91–93) tunnistavat yritystoiminnan arvojen todellisuuden ongelmallisuuden ja esittävätkin niiden toteutuvan käytännössä vasta kun yrityksen johto koko toiminnassaan niitä todella toteuttaa ja kun ne on niiden toteuttajien (yrityksen henkilöstö) puolesta omaksuttu.

Asiakaslähtöisyys on palvelufilosofia, joka kertoo, kuinka yrityksessä työskennellään. Asiakkaalle se kertoo mitä yritykseltä voi odottaa ja henkilökunnalle se kertoo, kuinka heidän odotetaan asiakkaita palvelevan (Selin & Selin 2005, 179). Ihminen, asiakas tai yrityksen henkilökunnan jäsen, ei halua toimia omia arvojaan vastaan, joten yrityksen on syytä tutkia omaa arvopohjaansa ja sen toteuttamista perusteellisesti ennen kuin se todella voi tavoitella asiakaslähtöisyyden periaatteiden toteutumista (Selin & Selin 2005, 110).

## 4 POHDINTA

### 4.1 Tulokset

Toimeksiantajayrityksen asettaman salassapitovaateen vuoksi kyselyn ja tutkimuksen tarkkoja tietoja ei opinnäytetyön julkisessa osuudessa tuoda esiin. Kyselyä, sen tuloksia ja tulosten analyysiä käydään tässä osiossa läpi vain osin ja toimeksiantajalle tuotettua analyysiä yleisemmällä tasolla. Tutkimuksen sivutuloksena toimeksiantajalle on laadittu tästä opinnäytetyöstä erillinen selvitys, joka käsittää tässä opinnäytetyössä esiteltyä syvemmän ja laajemman analyysin kyselyn tuloksista sekä tuote- ja toimenpide-ehdotuksia uudentyyppisen liiketoiminnan konsultaatiopalvelujen palvelutuotteen kehittämiseen.

Kaikista vastaajista selkeä enemmistö (76 %) uskoi liiketoiminnan konsultaatiopalvelujen kykenevän tuottamaan yritykselleen konkreettista hyötyä. Tarkasteltaessa ryhmää vastaajista, jotka eivät uskoneet niiden kykenevän tuottamaan konkreettista hyötyä oli havaittavissa heidän olevan hieman muuta ryhmää aktiivisempia laatimaan itse erilaisia liiketoiminnan- ja sen kehittämisen suunnitelmia: liiketoimintasuunnitelman oli heistä laatinut 60 %, yritysstrategian 40 %, lyhyen aikavälin toimintastrategian 40 %, brändityön suunnitelman 40 % ja riskien hallinnan suunnitelman 40 %. Työt oli pääosin toteutettu oman osaamisen avulla (75 % vastaajista). Tämä ryhmä myös mitä suurimmalla todennäköisyydellä ei aikonut toteuttaa lähitulevaisuudessa yritykseensä kohdistuvia kehittämistöitä (75 % vastaajista). Mielenkiintoista oli, että se osa tämän tarkasteluryhmän vastaajista, joka aikoi toteuttaa kehittämistöitä, aikoi toteuttaa ne täysin ulkopuolisen konsultaatiopalvelun avulla (100 % vastaajista). Tästä voisi laatia oletaman, että vaikka lähtökohtainen usko konsultaatiopalvelujen kykyyn tuottaa konkreettista hyötyä olisi heikohko ja oma aktiivisuus toteuttaa erilaisia liiketoiminnan kehittämisen töitä olisi korkea, todennäköisyys konsultaatiopalvelujen käytöstä tulevaisuudessa voi silti olla erittäin korkea. Epäilevä tai palveluista vielä kieltäytyvä asiakas voi siis tulevaisuudessa olla erittäin todennäköinen asiakas.

Verrattaessa vastauksia ryhmään, joka uskoi konsultaatiopalvelujen kykenevän tuottamaan yritykselleen konkreettista hyötyä, oli erilaisia suunnitelmia tehty keskenään määrällisesti vähemmän: liiketoimintasuunnitelman oli laatinut heistä 56 %, yritysstrategian 50 % ja lyhyen aikavälin toimintastrategian 44 %, mutta brändityön suunnitelman enää vain 13 % ja riskien hallinnan suunnitelman 13 %. Kehittämistöiden kirjo oli siis huomattavasti suppeampi verrattuna ryhmään, joka ei uskonut konsultaatiopalvelujen kykenevän tuottamaan konkreettista hyötyä heidän yritystoiminnalleen. Tästä ryhmästä lähitulevaisuudessa kehittämistöitä kuitenkin suunnitteli toteuttavansa merkittävä enemmistö (75 % vastaajista). Kehitystöitä myös suunniteltiin toteutettavan useampia: 11 vastaajaa antoi yhteensä 47 vastausta erilaisista suunnitelluista kehittämistöistä. Kahden kärjen todennäköisimpinä toteutettavina kehittämistöinä muodostivat: markkinointisuunnitelma (64 % vastaajista) ja talouden & kannattavuuden kehittämisen suunnitelma (55 % vastaajista). Mielenkiintoista oli, että vaikka suunnitelmia lähitulevaisuuden kehittämistöiksi oli huomattavasti enemmän kuin niiden keskuudessa, jotka eivät uskoneet konsultaatiopalvelujen kykenevän tuottamaan konkreettista hyötyä, aiottiin työt kuitenkin enimmäksään tuottaa oman osaamisen avulla (55 % vastaajista). Yrityksen koko, ikä tai sijainti eivät juuri eronneet tässä vertailtujen vastaajaryhmien välillä, joten erojen vastauksissa ei voida katsoa selittyvän esim. yrityksen pitkän iän ja siitä kertyneen, kokemuksen tuoman oletetun osaamisen kautta.

Havainnoista voi päätellä, että vaikka heikko usko konsultaatiopalvelujen kykyyn tuottaa konkreettista hyötyä yritykselle voikin korreloida innottomuuden toteuttaa kehittämistöitä tulevaisuudessa kanssa, ei se silti (jos niitä päätetään toteuttaa) aja toimijaa toteuttamaan niitä itse. Lisäksi voidaan päätellä, että vaikka vahva usko konsultaatiopalvelujen kykyyn tuottaa konkreettista hyötyä voikin korreloida sen kanssa, kuinka paljon kehitystöitä yritykselle on laadittu, ei se silti aja toimijaa tulevaisuuden palvelutarpeensa suhteen kääntymään liiketoiminnan konsulttiota tarjoavan ulkopuolisen palveluntarjoajan puoleen. Potentiaalinen asiakas ei näiden kummankaan tutkimustuloksen perusteella siis olisi se, joka innokkaimmin asiaan uskoo.



Yli puolet (59 %) kaikista vastaajista oli käyttänyt yritystoiminnassaan liiketoiminnan konsultaatiopalveluja (Kuvio 3). Konsultaatiopalveluja käyttäneet olivat käyttäneet niitä keskimäärin kolmeen kehitystyöhön (13 vastaajaa, jotka vastanneet toteuttaneensa yhteensä 42 suunnittelu- tai kehitystyötä konsultaatiopalvelujen avulla). Tuloksista ei anonymisoinnin vuoksi ollut mahdollista täysin erottaa yksittäisen vastaajan vastauksia, mutta mahdollisuus yksittäisen, selkeästi muita vastaajia aktiivisemmin konsultaatiopalveluja käyttäneen vastaajan luomaan viinoumaan tuloksissa kyettiin sulkemaan pois tarkastelemalla annettujen vastaus-ten määrällistä jakautumista. Eniten palveluja oli käytetty yrityksen kasvuun, muutostilanteisiin, talouteen ja markkinointiin liittyen. Pääsyyt siihen, miksi ulkopuolisia liiketoiminnan konsultaatiopalveluja ei ollut käytetty olivat kokemus oman osaamisen riittävydestä, konsultaatiopalvelujen oletettu korkea hinta ja konkreettisten hyötyjen todentamisen haaste palvelua ostettaessa. Yksikään, joka palveluja ei ollut käyttänyt, ei kuitenkaan vastannut, etteikö kokisi tarvetta kehittää toimintaansa. Potentiaalisten palveluja tulevaisuudessa tarvitsevien markkinoita tulos ei siis määrällisesti pienennä.



Kuvio 3. Vastausten jakautuminen kysymyksessä: Millaisia liiketoiminnan konsultaatiopalveluja olette käyttäneet yrityksessänne viimeisen viiden (5) vuoden aikana?

Vastaajien kokemusta oman osaamisen riittävydestä kehitystarpeiden suhteen mitattiin kyselyssä kahteen otteeseen. Kummallakin kertaa oman osaamisen riittämiseen uskoi ~60 % vastaajista. Mielenkiintoista oli, että vaikka yrityksen pitkän iän ja näin ollen vastaajan oletetun pitkän kokemuksen voitaisiin olettaa olevan merkittävä tekijä uskossa omaan osaamiseen, ei tulosten valossa suoraan voida näin todeta: vastaajaryhmässä, joka vahvimmin uskoi oman osaamisen riittävyteen, oli 1-5 vuotta toimineita nuoria yrityksiä 21% ja yli 10 vuotta toimineita 72% ja niiden vastaajien ryhmässä, jotka kokivat oman osaamisensa olevan riittämätöntä, oli 1-5 vuotta toimineita nuoria yrityksiä 29% ja yli 10 vuotta toimineita 57%. Mielestäni signaali iän tuomaan kokemukseen ja uskoon oman osaamisen riittävydestä on havaittavissa, mutta kovin vahvaa tukea sen olevan määräävä tekijä oman osaamisen riittävyyden kokemasta sille ei voida tämän tutkimuksen perusteella antaa.

Mielenkiintoista oli myös havaita, että vastaajan vahva kokemus oman osaamisen riittävydestä ei myöskään vaikuttanut intoon käyttää tuleviin kehitystöihin ulkopuolista palveluntarjoajaa. Vastaajat, joilla oli vahvin luotto omaan osaamiseen, arvelivat käyttävänsä tulevien kehitystöiden kohdalla ulkopuolista palveluntarjoajaa yhtä suurella todennäköisyydellä kuin verrattaessa kaikkien vastaajien ennusteeseen ulkoisen konsultaatiopalvelun käytöstä tulevaisuudessa. Tämä tukee mielestäni aiempaa havaintoa siitä, että vaikka palveluja ei vielä olisikaan käyttänyt tai niille olisi kokenut tarvetta, ei se silti johtuisi siitä, etteikö kehittämisen tarvetta tulevaisuudessa nähtäisi tai kasvua haluttaisi tavoitella. Oven konsultaatiopalveluille voitaisiinkin sanoa olevan kuvaannollisesti avoinna myös niiden vastaajien osalta, jotka vähiten kokivat niitä tarvitsevänsä. Kyse voi olla vain ajoituksesta.

Saamani tulokset ovat ristiriidassa Saapunki ym. (2004, 19) selvityksessään esiin tuoman väitteen kokeneempien yrittäjien toteavan kokemattomia kollegoitaan helpommin, etteivät tarvitse yritystoimintansa kehittämisessä ulkopuolista apua ja että pyrkisivät ratkomaan ongelmat omalla osaamisellaan. He esittävät myös tyypillisenä lienevän olevan ajatuksen ulkopuolisia asiantuntijoita hyödynnettävään vain ongelmissa, *joissa oma osaaminen tai aika ei riitä, jotka ovat oman ydinosaamisen ulkopuolella tai eivät ole strategisesti niin tärkeitä...silloin, kun se on itselle edullisempaa ja mahdollista tehdä.*

Väite em. tutkimuksessa perustui kuitenkin vain yhden yrittäjän lausuntoon omasta kokemuksestaan ja näkemyksestään asian suhteen eikä sitä mielestäni tämän opinnäytetyön tutkimuksen valossa voida pitää pätevänä yleistyksenä pitkän kokemuksen yleistäen vaikuttavan aina negatiivisesti todennäköisyyteen käyttää konsultaatiopalveluja toimintansa kehittämisessä. Saapunki ym. (2004) laatimasta selvityksestä en löytänyt tietoa, oliko em. olettaus johdettu jonkin tietyn toimialan kokeneen yrittäjän ajatuksesta, joten itse, ilman muuta tutkimusnäyttöä, rajaisin sen kertovan enemmänkin yrittäjänä toimivan henkilön mahdollisesta ajatuksesta tai todennäköisestä tavasta toimia. Tässä tutkimuksessa karotetun majopa- ja sitä toiminnaltaan vastaavien alojen yhteyshenkilöiden puolesta pidän tämän opinnäytetyön tutkimuksen tulosta vahvempana näytöltään.

Samassa yhteydessä oman osaamisen riittävyyden kanssa kysyttiin oman ajan riittävyyttä, jonka vastaukset mahdollisesti tuottivat konsultaatiopalveluja tarjoavaa tahoja kiinnostavan havainnon: kysyttäessä onko yrityksen vastuuhenkilöillä riittävästi aikaa toteuttaa halutut kehitystoimet, merkittävä enemmistö vastasi, ettei ole. Osaamista siis koettaisiin olevan omasta takaa, mutta aikaa ei. Havainnon pohjalta jäin pohtimaan, kuinka liiketoiminnan konsultaatiopalveluja nykyisellään asiakkaille markkinoidaan ja, kuinka niitä voitaisiin markkinoida? Tuodaanko niissä esim. riittävästi esille asiakkaan oman ajan säästymistä konkreettisenä hyötyä tuottavana tekijänä? Tuodaanko tietynlaista vaivattomuutta ja palveluntarjoajan vastuun kantoa kehittämistyön etenemisestä ja lopputuloksista esiin asiakkaalle helposti ymmärrettävällä tavalla?

Kysyttäessä millaisesta osaamisesta koettaisiin eniten olevan hyötyä asiakkaan yrityksen toiminnassa tällä hetkellä, tulos oli selkeä. Yli puolet vastaajista kokisi yritykselleen tärkeäksi kasvattaa digitaalisuuden, talousosaamisen ja markkinoinnin osaamistaan. Vastaukset noudattavat samaa linjaa kysyttäessä aikeista toteuttaa kehitystoimia lähitulevaisuudessa. Kolmen kärjen tulevista kehitystoista muodostavat markkinointisuunnitelma, talouden suunnitelma ja brändityön suunnitelma. Markkinointiosaamisen eniten hyötyä tuottavaksi osaamiseksi vastanneista lähes puolet suunnitteli myös toteuttavansa siihen kohdistuva kehitystyön.

Tätä voi selittää se, että markkinointiosaamisen saatetaan katsoa olevan helpommin saavutettavissa, vaativan vähemmän rahallisia resursseja tai olevan muita vaihtoehtoja nopeampi tapa saada panostetuille resursseille vastinetta, tulovirtaa. Markkinointiosaamisen eri tyylien ja kanavien opettelu vaikkapa verkossa voi tuntua miellyttävämmältä tai matalariskisemmältä kuin monimutkaisia käsitteitä sisältävän data-analytiikan hyödyntämisen saloihin sukeltaminen tai erilaisten yritystoimintaan liittyvien verotuskäytänteiden opettelu. Mitä koetaan tärkeäksi ei siis välttämättä suoraan korreloi sen kanssa, mihin suunnitellaan panostettavan vaan päätettäessä tulevaisuuden panostuksista, yrityksen tarpeiden edelle menee monia inhimillisiä tarpeita ja kokemaa omista mielenkiinnon kohteista. Tämän hypoteesin puolesta puhuvat myös tulokset siitä, kenen arvellaan tekevän tulevaisuuteen suunnitellut kehittämistyöt: markkinointiin liittyvät työt arveltiin toteutettavan 85 %:sti oman osaamisen avulla, mutta digitalisaatioon & dataan liittyvien kehitystöiden arveltiin toteutuvan suurimmalta osin ulkopuolisen palveluntarjoajan avulla.

Mielenkiintoista oli, että digitaalisuuden ja datan käytön hallinnan tärkeimmiksi hyötyä tuottaviksi osaamisiksi vastanneista noin joka kolmas suunnitteli toteuttavansa jonkin siihen liittyvän kehitystyön, mutta talouden kehittämisen hyödyllisimmäksi nimeävistä vain joka kymmenes arveli kohdistavansa siihen kehittämistä tulevaisuudessa. Mikä talousosaamisesta tekee sellaista, ettei siihen aiota panostaa, vaikka se tärkeäksi nähtäisiinkin? Onko kyseessä aihe, joka nähdään liian vaikeaksi vai onko talousosaamisen tiedonjano vain epävarmuutta omasta tiedon ja osaamisen tasosta? Tässä yhteydessä täytyy myös huomioida, että vastaajat olivat taloushallinnon palvelujen alalla toimivan toimeksiantajayrityksen asiakkaita, joten voisiko tulos kertoa myös tyytyväisyydestä ja luottamuksesta toimeksiantajayrityksen toimintaan? Yhtäältä siis omaa tietotaitoa talousasioiden suhteen haluttaisiin kyllä kasvattaa, mutta toisaalta on myös olemassa luottamus toimeksiantajayrityksen huolehtivan asioista hyvin sekä taustalla toimien että tilanteissa, joissa tarvitaan asiantuntemusta ratkoa kiperiä tilanteita. Mahdollinen on luonnollisesti myös tilanne, jossa perinteisen kirjanpidon koetaan olevan yrityksen tarpeisiin nähden hyvinkin riittävä taloushallinnon alan palvelu eikä erilaisia analyysijä tai tehokkuuden kehittämistä edes haluta ajatella.

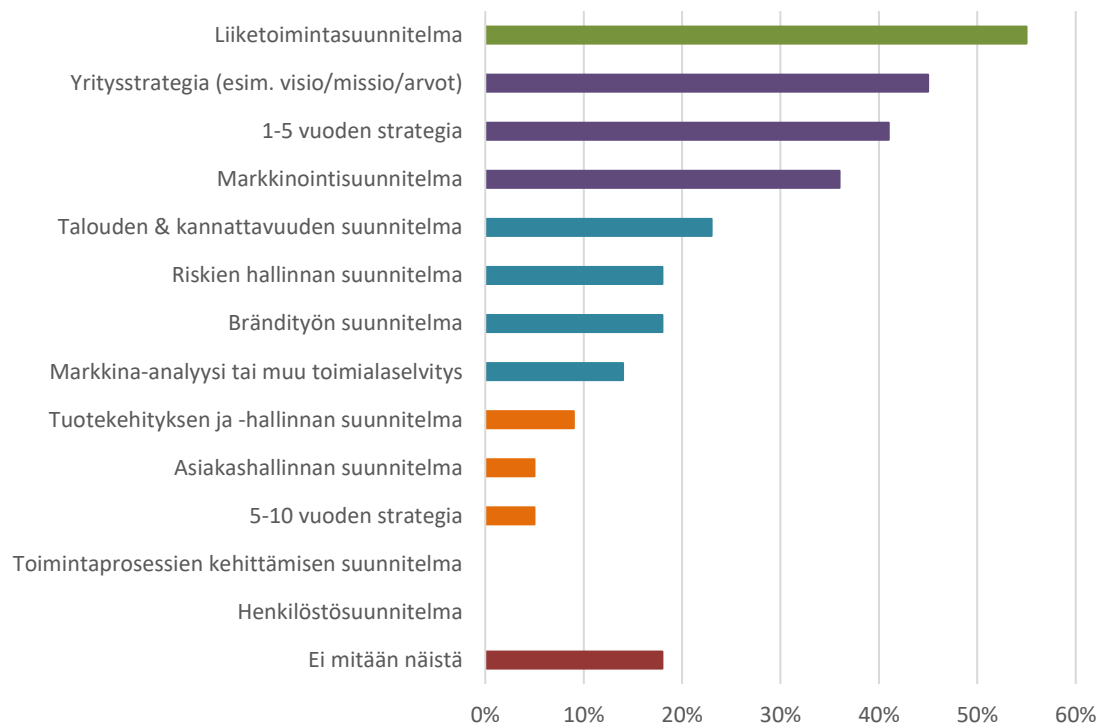
Talouden ja kannattavuuden osaamisen kokemaa kartoitettaessa vastaukset tuottivat mm. seuraavat havainnot:

- Lähes puolet (43 %) konsultaatiopalveluja käyttäneistä oli käyttänyt niitä talouden analysointiin ja -johtamiseen.
- Lähes puolet (43 %) niistä, jotka suunnittelivat lähitulevaisuudessa jonkin kehitystyön toteuttavansa, aikoi toteuttaa talouden analysoinnin ja -johtamisen suunnitelman tai kehitystyön.
- Tasan puolet (50 %) kokisi hyötyvänsä eniten talousosaamisen kehittämistä yrityksessään (muihin tarjottuihin vaihtoehtoihin nähden, 9 vaihtoehtoa).

Koska vastaajat olivat taloushallinnon ja liiketoiminnan konsultaation alalla toimivan toimeksiantajan asiakkaita, vastauksissa on luonnollista korostua talouden hallinnan konsultaation osuus. Vastauksista voi myös havaita signaalia tyytyväisyydestä ja luotosta toimeksiantajan taholta saatavaa talouden konsultaatiota kohtaan (palveluja oli sekä käytetty aktiivisesti että suunnitellaan käytettävän tulevaisuudessa aktiivisesti). Vastaukset vahvistavat aiempaa havaintoa talousosaamisen koetusta tärkeydestä ja ajatuksesta potentiaalisen hyödyn tuojana.

Kysyttäessä oman talousosaamisen riittävydestä yrityksen toimintaan nähden 67 % vastaajista koki sen olevan hyvällä tasolla. Tämä ei kuitenkaan juuri vaikuttanut siihen, etteikö sen haluttaisi olevan parempi, koska kaikista niistä, jotka kokivat oman talousosaamisen riittäväksi, silti yli 70 % vastasi uskovansa yrityksensä voivän hyötyä merkittävästi nykyistä vahvemmassa talousosaamisesta. Vaikka siis vastaaja (asiakas) kokisikin osaavansa jonkin asian riittävän hyvin toimiakseen tehtävässään, ei se tarkoita sitä, etteikö kehittämistä tai kehittymistä asian suhteen koettaisi tarpeelliseksi.

Vastaajista vain hieman yli puolet ilmoitti tehneensä yritykselleen liiketoimintasuunnitelman (LTS). Määrä on mielestäni suhteellisen vähäinen LTS:n laatimisen ollessa mm. yksi starttirahoituksen hakemiseen vaadittavista selvityksistä (Yrittäjät 2021). Voi toki olla, että koska vastaajien joukko koostui suurimmalta osin yli kymmenen (10) vuotta toimineiden yritysten vastuuhenkilöistä, ei suunnitelmaa todella ole koskaan tehty tai jos onkin, on aikaa suunnitelman kulumisesta kulu- nut jo niin kauan, ettei sellaista muisteta enää tehdyn. Joka tapauksessa, kuitenkin lähes puolet vastaajista muodostaa täten erittäin potentiaalisen asiakaskun- nan tarjota LTS:n laatimista tai päivittämistä nykyhetkeen sopivaksi osana yrityk- sensä strategisen kasvun suuntaviivojen laatimista ja vahvistamista. Vaikka LTS:n ilmoitti laatineensa mielestäni yllättävän harva, oli se kuitenkin työ, joka kaikkein todennäköisimmin oli ylipäätään laadittu (Kuvio 4). Seuraavaksi toden- näköisimmin oli laadittu yritysstrategia tai 1-5 vuoden strategia (~43 % vastaa- jista) ja markkinointisuunnitelma (36 % vastaajista). Talouden ja kannattavuuden, brändityön tai riskien hallinnan suunnitelman oli laatinut enää noin 20 % vastaa- jista ja 5-10 vuoden strategian, tuotekehityksen, asiakashallinnan tai henkilöstö- suunnitelman vain 0 - <10 % vastaajista.



Kuvio 4. Vastausten jakautuminen kysymyksessä: Onko yrityksellenne laadittu jokin seuraavista (liiketoiminnan suunnittelu- tai kehittämistöistä)?

Huomattavaa oli myös aktiivisuuden kasautuminen vastaajien kesken kartoitettaessa vastaajan yritystoiminnalle jo tehtyjä erilaisia liiketoiminnan suunnitelmia. Yli puolet LTS:n tehneistä ilmoitti laadituksi myös yritysstrategian ja toimintastrategian. Toki useiden suunnitelmien tuottamiseen voi oman aktiivisuuden ja valvettuneisuuden lisäksi syynä olla myös se, että yli puolet LTS:n tehneistä ilmoitti käyttäneensä sen tekemiseen ulkopuolista konsultaatiopalvelua, jolloin muidenkin töiden tekeminen yhtä aikaa on ollut perusteltua ja valmistunut ikään kuin samalla vaivalla, kun strategia-asioita yrityksessä muutenkin suunnitellaan ja kehitetään.

Tulokset antavat mielestäni hyvää osviittaa sekä siitä, millaisia suunnitelmia ja kehittämistöitä vastaajat ovat tietoisia olevan ylipäättään olemassa, että siitä, millaisia suunnitelmia ja kehittämistöitä yrityksissä etupäässä tehdään. Merkityksellistä tietoa on sekä niiden kehittämistöiden osalta, mitä nyt jo tunnetaan ja tehdään, että niiden yritystoiminnan osa-alueiden puolesta, joihin ei kehittämistä ole suunnattu. Voidaankin pohtia, koetaanko jokin tietty suunnitelma tai kehittämistyö potentiaalisemmaksi tuottaa nopeammin lyhyen aikavälin tuottoja ja voiko jokin toinen suunnitelma tai kehittämistyö kärsiä huonosta imagosta sen huonon tunnettavuuden vuoksi.

Nämä tiedot voivat antaa hyödyllistä informaatiota palveluntarjoajalle suunniteltaessa millaisin tuottein potentiaalisia asiakkaita voi olla hyvä lähestyä, millaisia tuotekuvauksia on olennaista laatia ajatellen vaikkapa erilaisten suunnitelmien ja kehittämistöiden yleistä tunnettavuutta ja millaisiin suunnitelmiin asiakkaat eivät tämän perusteella arvioituna ole valmiita vielä lähtemään ilman huomattavaa resursointia sen hyötyjen kartoittamiseen ja esiin tuomiseen.

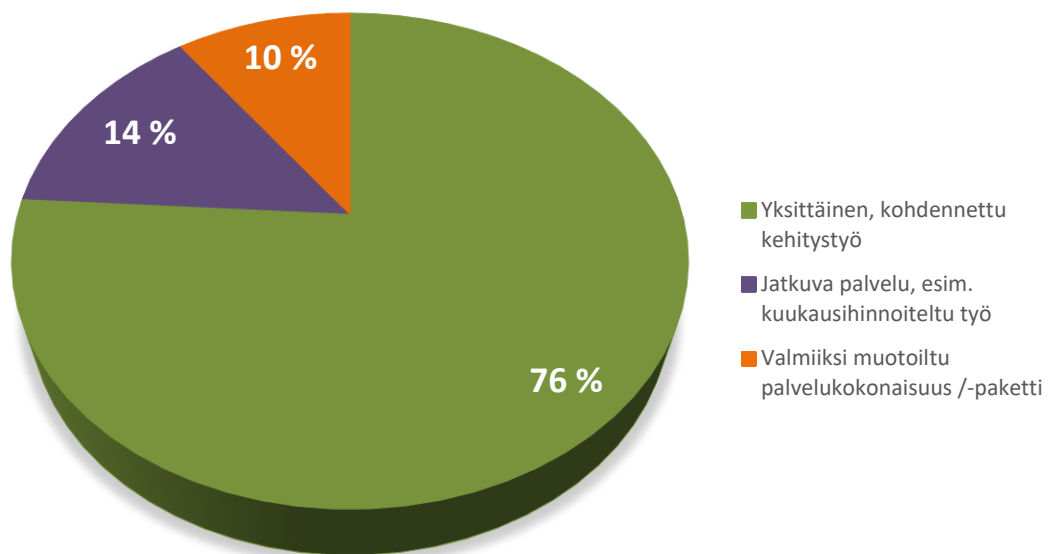
Sipilän (1995,19) mukaan palvelujen hyvällä tuotteistamisella voidaan helpottaa asiakkaan valintaa ja ostopäätöstä markkinoitaessa erilaisia asiantuntijapalveluja. Asiakkaan on helpompi tunnistaa hyvin muotoiltu palvelutuote muista markkinoilla olevista palveluista ja sitä on helpompi verrata muihin markkinoilla tarjolla oleviin vastavansisältöisiin palveluihin. Tuotteistaminen myös voi kohottaa asiakkaan luottamusta palveluun, kun hän voi alusta asti olla varma, että tuotteen käytöstä ja toimivuudesta on jo kokemusta ja tuote (palvelu) on hyväksi havaittu.

Sekä Sipilä (1995, 15) että Lehtinen & Niinimäki (2005, 13, 14) tuovat esiin tuoteajattelun ja tuotteistamisen olevan edelleen haastavaa asiantuntijayrityksissä. Sipilä (1995, 15) esittää syyksi mm. sen, että asiantuntijapalveluissa tuote -määritelmän katsotaan olevan liikaa standardoituun toimintatapaan viittaava, joka taas ei ole omiaan tukemaan mielikuvaa yksilöllisestä ja professionaalista konsultaatiotoiminnasta. Hän sanoo asiantuntijapalvelujen alalla olevan paradoksaalista, kuinka muuten niin prosessorientoituneesti kehittämisen erilaisia työkaluja käyttävä asiantuntija toimii tuotteistamisen puolesta omassa työssään kuin ikuisesti prototyyppejä tuottava tehdas. Lehtinen & Niinimäki (2005, 13, 14) taas pohjivat tuoteajattelun haastavuuden aiheutuvan siitä, ettei asiantuntijapalveluja perinteisesti ole tarvinnut markkinoida ylikysynnän vuoksi tai niitä ei ole koettu sopivaksi markkinoida työtoimeksiantojen salassapidon vaateen vuoksi. He esittävät markkinointi- ja tuotteistamisosaamisen olevan kuitenkin tärkeää, mikäli asiantuntijapalveluja tarjoava yritys mieli pysyä toimialan kilpailussa mukana viitaten mm. Anderson & Mittal:n julkaisemaan tutkimukseen (2000, Strengthening the Satisfaction-Profit Chain) tuotteistamisen ja markkinoinnin yhteydestä asiakastytyvyyden lisääntymiseen pohjautuen mm. Ruth. N. Boltonin vuonna 1998 julkaisemaan A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction ja Andersson, Fornell & Rust vuonna 1997 julkaisemaan Customer Satisfaction, Productivity and Profitability: Differences Between Goods and Services tutkimuksiin.

Itse en onnistunut ko. tutkimuksia kokonaisuudessaan opinnäytetyöni toteuttamisen aikana valitettavasti tarkasteltavakseni saamaan. Verkkoaineistoista löytyi tiivistelmiä ja muutaman sivun kattavia katkelmia, joista Lehtinen & Niinimäki (2005, 13, 14) väitteille ei suoraa yhteyttä löytynyt, mutta sen ei voida katsoa kertovan mitään heidän esittämiensä väitteiden perustumisesta ko. tutkimuksiin johtuen oman tutkimukseni puutteellisesta mahdollisuudesta tutustua ko. tutkimuksiin kokonaisuudessaan. Mikäli toimeksiantajaa kuitenkin kiinnostaa syvemmin perehtyä asiakastytyvyyden, tuottavuuden ja kannattavuuden yhteyksiin oman yritystoimintansa palvelutoimintojen kehittämisessä ja tuotteistamisessa, kehottaisin perehtymään ko. tutkimuksiin pelkästään jo sen informaation perusteella, mikä niistä tiivistelmien, katkelmien ja muista yhteyksistä löytyvien viittausten perusteella löytyy.



Kysyttäessä millaisen palvelun vastaajat itse kokisivat sopivan yritystoimintansa kehittämiseen parhaiten: yksittäisen kehitystyön, valmiiksi muotoillun palvelupaketin vai jatkuvan sopimuksen, suurin osa vastaajista vastasi todennäköisesti valitsevansa yksittäisen ja/tai projektiluonteisen suunnittelu- tai kehittämistyön sopivan parhaiten heidän tarpeisiinsa (Kuvio 5). Yllättävästi kuitenkin joka neljäs voisi harkita muullakin lailla toteutetun palvelun hankkimista: valmiiksi muotoillun ja pakettihinnoitellun palvelukokonaisuuden valitsisi 10 % vastaajista ja jatkuvan, kuukausihinnoitellun palvelun 14 %.



Kuvio 5. Vastausten jakautuminen kysymyksessä: Millaisen palvelun kokisitte parhaiten sopivan yritystoimintanne kehittämisen tarpeisiin?

Konsultaatiopalveluja on perinteisesti pidetty asiakkaan itsensä puolesta heränneeseen tarpeeseen hankittavina, kohdennettuina asiantuntijapalvelun mittatilaustöinä, joten mielestäni tulos antaa heikkoa signaalia siitä, että ehkä ajatukset konsultaatiotyön kalleudesta, vaikeudesta ja tietynlaisesta saavuttamattomuudesta ovat muuttumassa. Voisivatko asiakkaat olla valmiita markkinoille tuotavaan kuukausihinnoiteltuun konsultaatiopalveluun, jossa seurattaisiin sovittuja asioita ja laadittaisiin niille parannusehdotuksia- ja toimenpiteitä sovittu ajanjakson ajan? Kuukausihinnoittelu erilaisissa palveluissa ylipäättään nostaa suosioaan (Niinistö 2021), joten mikä estäisi hyödyntämästä sitä myös konsultaatiopalvelujen tarjonnassa?

Liiketoiminnan konsultaatiopalvelujen palveluntarjoajan valintaan liittyviä tärkeimpiä tekijöitä kysyttäessä painottuivat vastaukset korostamaan asiakkaan yrityksen toiminnan ja toimialan tuntemuksen tärkeyttä, hankittavan palvelun kokonaisuuden ja kattavuuden ymmärrystä sekä käytännönläheisiä toimenpide-ehdotuksia. Palveluntarjoajan asiantuntemuksen ja ymmärryksen tärkeyttä asiakkaan toimialaa kohtaan mitattiin kyselylomakkeessa kahdessa toisistaan erillisessä kysymyksessä keskenään toisista poikkeavin kysymyksenasetteluin, joten tulosta voimakkaasta signaalista sen tärkeydestä voidaan pitää kohtuullisella varmuudella hyvin paikkansa pitävänä. Edullista hintaa, luotettavaa mainetta ja aktiivista yhteydenpitoa/väliraportointia pidettiin myös jokseenkin tärkeinä tekijöinä, mutta huomattavasti kevyemmällä painotuksella kuin aiemmin mainittuja tekijöitä. Ennestään tuttua palveluntarjoajaa myös arvostettiin jokseenkin tärkeäksi tekijäksi valittaessa palveluntarjoajaa liiketoiminnan konsultaatiopalveluille. Tämä antaa asiakkailtaan selkeää signaalia toimeksiantajan suuntaan olla potentiaalinen kohde liiketoiminnan konsultaatiopalveluille heidän kehittäessä omaa palveluntarjontaansa. Ennestään tutun, luotettavan kumppanin kanssa toimiminen säästää resursseja sekä palveluntarjoajan että asiakkaan puolesta: työssä voidaan olettaa pääsevän nopeammin alkuun ja todellisten ongelmien pariin, kun perustieto osapuolten välillä on jo siirtynyt ja keskinäinen luottamussuhde syntynyt.

Jo olemassa oleva toiminta- ja luottamussuhde ovat myös yhteisen arvontuotannon prosessien alkuun saattamisen kannalta erinomainen lähtökohta. Asiakassuhteen syntyminen on toimeksiantajan näkökulmasta resursseja runsaasti kuormittava vaihe kestäen jopa kuukausia, joten ainoastaan resurssien lähtökohtaisen olemassaolon näkökulmasta ajateltuna ns. peruspuitteiden olemassaolo keventää mahdollisesti syntyvän konsultaatiopalveluun liittyvän asiakassuhteen luomisen resurssien vaadetta. (Storbacka & Lehtinen 1997, 95.) Konsultaatiotyön vaatima selvitys- ja analyysityö taas sitoo työtä suorittavan osaamista ja aikaa niin tehokkaasti, etten sitä näe voitavat tuottaa ilman joko olemassa olevaan pohjatietoa tai merkittävää erillistä lisäresursointia asiaan

## 4.2 Johtopäätökset

Asiakkuuden kysymys on monimuotoinen ja haasteellinen. Itse muotoilisin taloushallinnon ja liiketoiminnan konsultaatiopalvelujen aloilla asiakkaan määrittelyn yleisellä tasolla näin: ”henkilö, joka joko omistus- tai työsuhteen kautta käyttää yrityksessä vastuunalaisen toimijan päätäntävaltaa siltä osin, miten se on hänelle yrityksen taholta määritelty”. Asiantuntijapalvelut, liiketoiminnan konsultaatiopalvelut mukaan lukien, ovat näin ihmisten välillä tapahtuvia työ- ja neuvonta-toimintoja, joita tulisi lähestyä ns. ihminen edellä. Henkilö tai henkilöryhmä, joka asiakasta edustaa vuorovaikutustilanteissa palveluntarjoajan kanssa, on asiakas, johon asiakkuuden hallinnan suunnitelmat ja toiminnot tulisi keskittää.

Perinteisesti asiakasnäkökulmaa yritystoiminnan kehittämisessä tavoiteltaessa on keskeisenä työkaluna käytetty pyrkimystä osallistaa asiakas mukaan yrityksen kehittämistyöhön. Osallistamisessa asiakkaan näkökulma asetetaan kehitystyössä keskiöön aktiivisen vuorovaikutuksen keinoin. (Villanen 2016, 193.) Nyky päivänä osallistamisesta ja vuorovaikutuksestakin puhutaan jo menneen ajan ilmiönä. Sen koetaan antavan asiakkaalle vain näennäisen roolin prosessissa. Sen sijaan nykyään esitetään paremmaksi vaihtoehdoksi pyrkiä ns. aitoon dialogiin. Aidolla dialogilla tarkoitetaan toimintaa, joka syvenee ja välittyy viestinnän lisäksi myös tekoina. Aidon dialogin tavoittelussa yritys ei enää pyri toimimaan omalla mukavuusalueellaan osallistamalla asiakkaan mukaan kehittämisprosesseihin sille itselleen miellyttävimmältä ja sopivimmalta tuntuvissa tilanteissa vaan päinvastoin pusketaan kohti epämukavuusalueita tuomalla asiakas tiiviimmin ja aktiivisemmin osaksi jo kehitysprosessien alkumetrejä ja altistetaan näin mahdollisesti näkemään yrityksen prosesseissa myös keskeneräisyyttä ja epätäydellisyyttä. Näin toimimalla pyritään karkottamaan yrityksen omaan toimintaan liittyvä passivoiva tyytyväisyys, jonka katsotaan voivan johtaa omahyväisyyteen ja sitä kautta oman toiminnan kehityksen pysähtymiseen. (Villanen 2016, 203.) Käytännössä tällainen toiminta vaatii yritykseltä huomattavaa ketteryyttä ja johtamisen vahvuutta, jota erittäin harvasta yrityksestä todellisuudessa löytyy.

Osallistamisen sinnikästä suosiota selittää mielestäni se, että yrityksissä koetaan usein helpoimmaksi kehittää palvelujaan niiden kanssa, jotka a) siihen todetusti positiivisesti suhtautuvat, että b) sen toimintaan jo jollain tavalla linkittyvät (nykyiset asiakkaat). Nykyisen asiakaskunnan tarpeet ja mielipiteet toimivat tässäkin opinnäytetyössä sen merkityksellisimpänä informaatiota tuottavana osallisena. Mikäli yritystoiminnassa kuitenkin haluttaisiin tavoitella jotain uutta (asiakaskuntaa tai palvelumallia), voisi olla tehokkaampaa katsoa nykyisistä asiakkaista edemmäs ja etsiä kehitystyöhön mukaan myös ne tahot, jotka eivät vielä ole palvelujen aktiivisia käyttäjiä. (Villanen 2016, 204.) Tällaiseen epämukavuusalueelle siirtymiseen rohkaisisin myös toimeksiantajaa, mikäli tavoitteena olisi luoda täysin uudenlainen konsepti tai palvelumalli liiketoiminnan konsultaatiopalvelujen tuottamiseen ja tarjoamiseen asiakkaille. Toiminta- ja palveluprosessien ennustetaan joka tapauksessa muuttuvan työn murroksen mukana (Koivumäki 2017; Dufva ym. 2017, 7, 13). Joten toisaalta aika on myös otollinen uusien palvelujen ja palvelumallien innovoinnille. Oleellisinta prosessissa kuitenkin olisi omata rohkeutta edetä epämukavuusalueille ja muistaa ottaa asiakas sinnekin mukaan.

Palvelujen kehittämisen alulle saattamisessa nykyisten asiakkuuksien rooli voi kuitenkin olla perusteltua ainakin projektin alkuvaiheessa esim. PDSA-syklin (Kuvio 6) avulla suuntaviivoja luoden. PDSA-sykli on sekä ajatusmalli että prosessinohjauksen toimintakaavio, jota noudattaen pyritään askel askeleelta kehittämään valittua asiaa (esim. tuotetta tai työtoimintoa) pyrkien kohti tavoiteltua tilaa pienin kokeiluin ja iteroinnein. Tavoite työkalun käytön taustalla voi olla suuri, mutta PDSA:n ideana on lähteä etenemään pienimmän mahdollisimman toteutettavan askeleen (kokeilun) avulla. Perusideana on pitää sykli pyörimässä, jatkuvassa liikkeessä. Ajatusta syklin toiminnasta voisi mielestäni lyhyesti kuvata seuraavasti: jatkuva liike = jatkuva pienten kokeilujen jatkumo = jatkuva kehittyminen. (Torkkola 2015, 39, 40.)

Syklin vaiheet: Plan, Do, Study ja Act toteutuvat aina samanlaisina ja samassa järjestyksessä:

- Plan (suunnittele). Määritä tavoite, rakenna mittarit ja määritä kokeen onnistumisen indikaattorit.
- Do (kokeile). Toteuta pieni kokeilu sovittuna toimenpiteenä tavoitteen saavuttamiseen eteen.
- Study (opi). Tutki mitä tapahtui ja missä kokeilu onnistui/epäonnistui.
- Act (toimi). Päätä mitä opitusta otetaan jatkoon ja muutetaanko prosessista jotain osa-aluetta tai tehtävää. (Torkkola 2015, 41, 42.)



Kuvio 6. PDSA-sykli. Mukailten Sari Torkkolan kirjassaan Lean asiantuntijatyön kehittämisessä (2015, 40) esittämää ns. Demingin kehän kuvausta.

Nykyisten asiakkaiden osallisuudesta tulisi kuitenkin kyetä luopumaan alun tarkoituksen ja suuntaviivojen laatimisen jälkeen ja siirtyä innovointityössä eteenpäin ottamalla mukaan uusia näkökulmia ja tavoiteltavia asiakkaita. Kyse-lytutkimus, testiryhmät tai aito dialogi, lähestymistapoja asiakasnäkökulmaan tutustumiseen on monenlaisia ja useita niistä voi olla perusteltua hyödyntää eri tavalla kehittämistyön eri vaiheissa. Innovointi- ja tuotteistuksen kokonaisuuden onnistumisen kannalta yrityksen tulisi mielestäni kyetä johtamaan omaa prosessiaan uusille rohkeasti urille edeten ja tuoreille, heikoillekin signaaleille avoimena pysyen.

Asiakaslähtöisyyden ajatellaan usein olevan sitä, että palveluntarjoaja tietää, kuka asiakas on, kuulee asiakasta, ymmärtää asiakkaan tarpeen ja tarjoaa tarpeeseen ratkaisua. Tällöin tarpeen ilmaisu kyllä lähtee asiakkaasta, mutta sen tarpeen kuuleminen ja vastaanottaminen ei kuitenkaan tee palveluntarjoajasta vielä asiakaslähtöisesti toimivaa yritystä, vaan kyse on ennemminkin vasta asiakasnäkökulman huomioimisesta ja ymmärtämisestä. Asiakasnäkökulma ja asiakaslähtöisyys toiminnassa ovat keskenään kaksi täysin eri lailla toimintaa ohjaavaa käsitettä. Siinä, missä asiakasnäkökulma tarjoaa hetkellisen tilaisuuden tarkastella omaa toimintaa asiakkaan silmin, asiakaslähtöinen toiminta taas tarkoittaa sitä, että koko organisaatio rakentuu asiakkaan ympärille ja siinä toimitaan asiakaslähtöisesti sen joka tasolla. Asiakaslähtöisyyden voidaankin sanoa olevan koko toimintaa ohjaava filosofia ja asiakasnäkökulman huomiointi yksi sen keskeisistä työkaluista.

Alun perin opinnäytetyössäni halusin tutkia nimenomaan asiakaslähtöisen toiminnan kehittämisen soveltamista käytännössä, mutta tutustuessani syvemmin asiakasajattelun keskeisiin teorioihin ymmärsin opinnäytetyön olevan soveltumaton asiakaslähtöisyyden todellisuuden tutkimiseen sekä opinnäytetyön rajallisen laajuuden puolesta että sen tosiasian, että opinnäytetyössä olisi täytynyt tutkia asiakaslähtöisyyden strategiaa ja toteuttamista toimeksiantajan koko organisaatiossa ja toiminnan strategisessa suunnittelussa, johon minulla ei valitettavasti asemani puolesta ollut todellista mahdollisuutta päästä käsiksi.

Asiakasnäkökulman esiin tuominen opinnäytetyössä kuitenkin onnistui mielestäni hyvin. Sen lisäksi, että kyselyssä mitattiin määrällisesti ja tilastollisesti analysoitavaa dataa, tuotti kysely informaatiota asiakkaan mielipiteistä, asenteista ja tulevaisuuden suunnitelmista ja tarpeista niiden suhteen. Vastaavantyyppistä tietoa asiakkaiden kokemasta ja tarpeista ei mielestäni olisi tässä laajuudessa ollut toimeksiantajalle mahdollista tuottaa ilman asiakkaiden aktivointia ja mukaan ottamista kyselyn avulla.

### 4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys

Kysely oli kokonaisuudessaan onnistunut sekä merkityksellisen tiedon tuottamisen että saatujen tietojen yleistettävyyden kannalta. Kyselyn otanta oli satayksitoista (111) yhteystietoa, joista kyselyn avasi 22 % kaikista kontaktoiduista henkilöistä ja kaikkiin kysymyksiin vastasi 20 % kontaktoiduista henkilöistä. Listauksen yhteystiedoista muodosti toimeksiantaja ja se koostui toimeksiantajayrityksen omista asiakkuuksista.

Tutkimukseen liittyvän kyselyn yhteydenotot lähetettiin toimeksiantajan sähköpostiosoitteesta. Kyselyn toteuttamisen aikana pyrin pitämään otantaan valittujen yhteystietojen kontaktoinnin kyselyn suhteen maltillisena, jotta he eivät kokisi heihin kohdistuvan ei-toivottua viestintää toimeksiantajan taholta. Olin varautunut lähettäväni kolme sähköpostia kyselyyn liittyen: ensimmäinen kontaktointi, jossa kyselyn tiedot ja linkki lähetetään sekä kaksi muistutusta kyselyyn vastaamiseen. Vastausprosentti nousi kuitenkin jo ensimmäisen kontaktoinnin ja yhden muistutuksen jälkeen kahteenkymmeneen (20) prosenttiin, joten en pitänyt toista muistutusta enää tarpeellisena ja suljin kyselyn. Vastausprosenttia pidän onnistuneena ja tukevan tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuustarkastelussa voidaan todeta valittuun tutkimusongelmaan: *Kokevatko toimeksiantajan asiakasyritykset tarvitsevana liiketoiminnan konsultaatiopalveluja ja jos, niin millaisia?* saadun vastaukset sen kaikilta osin.

Valitut tutkimus- ja mittausmenetelmät olivat tutkimusongelman selvittämisen kannalta onnistuneita tukien tutkimuksen sekä ulkoista että sisäistä validiteettia (Kananen 2014, 263). Yleistettävyyttä arvioitaessa täytyy kuitenkin ottaa huomioon kyselyn aktiivisimman vastaajajoukon muodostuneen Pohjois-Suomen alueella yli 10 vuotta majopa-aloilla toimineiden yritysten vastuuhenkilöistä. Kyselylomakkeen lähetyslistan ja vastaajien tietojen ollessa täysin pseudonymisoituja, minulla ei tutkijana ollut tietoa, kuinka toimeksiantaja oli alun perin kontaktilliansa koostanut, joten en tiedä johtuiko em. vastaajien vahva edustus otoksen ja asiakkuuksien painottumisesta Pohjois-Suomeen, Pohjois-Suomalaisten aktiivisuudesta vastata kyselyyn suhteessa muuhun maahan vai Pohjois-Suomen alueena muuten vankasta edustuksesta toimialan asiakkuuksien sisällä.

Suomen rajojen sisällä majopa-aloilla toimivien yleisiä toimintaolosuhteita ja -ympäristöjä voitaneen kuitenkin pitää Pohjois-Suomen kanssa samansuuntaisina ainakin suurimpien kaupunkien tai asutuskeskittymien ulkopuolella, joten maantieteellisesti katsoisin kyselyn voivan edustaa muitakin kuin vain Pohjois-Suomessa sijaitsevia kaupunkikeskittymien ulkopuolella toimivia majopa-alan yrityksiä. Tuloksia en kuitenkaan yleistäisi kattamaan kohteita, joiden toiminta poikkeaa oleellisesti ja merkityksellisesti (esim. kaupunkikohde) vastaajien enemmistön toiminnasta tai kovin nuoria majopa-alojen yritystoimijoita. Tuloksia uskoisin myös voitavan ainakin osin hyödyntää muillakin toimialoilla, jotka ovat (kulloinkin tarkasteltavan asian mukaisesti) joko toiminnan rakenteeltaan, kooltaan tai asiakasryhmiensä puolesta samankaltaisia kyselyyn vastanneiden majopa-alojen yritysten kanssa. Palvelutoiminnoiltaan kovasti em. perustein poikkeaviin toimialoihin tutkimuksen tuloksia en yleistäisi kattamaan muuten kuin niiltä kyselyn osin, jotka koskevat vastaajien mielipiteitä kuvaten pitkäikäisten (yli 10 vuotta toiminnassa olleiden) yritysten edustajien ajatuksia liiketoiminnan kehittämisen tarpeista ja ajankäytöstä, konsultaatiopalvelujen potentiaalisesti tuomasta hyödystä ja toimialatuntemuksen vaateesta sekä omasta talousosaamisen tasosta ja sen kehittämisen tarpeesta.

Kyselyn realiabiliteetin sisäistä konsistenssia tukee kysymysten ja kyselylomakkeen suunnittelussa hyödynnetty johdonmukaisuuden tavoittelu (Kananen 2014, 261). Kyselyn tärkeimmiksi mittauskohteiksi valittuja osa-alueita kysyttiin lomakkeessa vähintään kahdella eri tavalla, useimmiten liittäen oheen vielä asiaa tarkentavan kysymyksen. Tällaisia kysymyksiä olivat mm. väittämänä esitetty: *Liiketoiminnan konsultaatiopalveluiden tuottajan (konsultin) on tärkeää ymmärtää toimialaamme, jota mitattiin myös kysymällä: Mitkä tekijät ovat teille/yrityksellenne merkityksellisimpiä valitessanne palveluntarjoajaa liiketoiminnan konsultaatiopalveluille?*, jossa kaksi annetuista vastausvaihtoehdoista koski asiakkaan toiminnan ja toimialueen ymmärrystä. Tulokset molempien kysymysten vastauksista tukivat toisiaan. Muita useammalla kuin yhdellä tavalla tai vain kerran mitattuja osa-alueita olivat mm. kokemus oman osaamisen riittävydestä vastaajan yritystoiminnan kehittämisessä sekä talouden osaamisen ja kehittämisen koettu tarve suhteessa ko. osa-alueen suunniteltuihin tuleviin kehitystöihin.



Kyselyn tärkein tehtävä oli tuottaa toimeksiantajalle tietoutta heidän majopaloilla toimivien asiakkaidensa suhteesta ja tarpeesta liiketoiminnan konsulttiopalveluihin. Toimeksiantajan sekundäärinen tavoite oli omaa mahdollista palvelu- ja tuotekehitystään varten saada kyselyn tuloksista ja analyysistä johdettua informaatiota siitä, millaista konsultaatiota kohderyhmälle voisi olla oleellista tarjota. Molemmat tavoitteet saavutettiin.

#### 4.4 Ehdotukset jatkotutkimukseen

Liiketoiminnan konsultaatiopalveluihin ja asiakaslähtöiseen ajatteluun painottuvan oman mielenkiintoni vuoksi opinnäytetyöni aikana nousi esiin useitakin ajatuksia ja tutkimussuuntia, joita ei tässä opinnäytetyössä ollut mahdollisuutta nostaa esiin joko asiakokonaisuuden laajuuden tai asiayhteyden toteutumattomuuden tähän opinnäytetyöhön vuoksi. Tällaisia mahdollisia uusia tutkimusaiheita olivat muun muassa:

Trendit: Asiakaslähtöisyyteen & virtaustehokkuuteen painottuvan Lean-ajattelun ja palvelumuotoiluosaamisen nostaessa päätään toiminnan kehittämisen trendien joukossa, asiakaslähtöisen toiminnan kehittämisen teemoja voisi hyvinkin tutkia tarkemmin niiden teoriaan syventyen. Esim. todelliseen asiakaslähtöisyyteen tai todellisuuteen ketteryteen rakentuvan organisaation tuotekehityksen prosessin kuvaaminen.

Toimialat: Kyselyn voisi toteuttaa eri toimialojen välillä ja vertailla esim. teollisen tuotannon, tietotyön tai julkisten palveluiden asiakasnäkökulmien huomioon ottamisen tasoa, eri toimialojen eroja asiakaslähtöisyyteen suhtautumisessa tai asiakasnäkökulmaa eri toimialoilla tuotekehityksen toimintaprosessin lähtökohtana.

Syventäen asiakasnäkökulmaa: Tässä opinnäytetyössä asiakasnäkökulmaa skannattiin laajalla otannalla, mutta jos asiakkuusajattelussa todella haluaisi mennä syvemmälle, voisi olla mielenkiintoista valita muutama spesifisesti tiettyä joukkoa edustava taho, jota voisi lähestyä esim. teemahaastatteluin. Opinnäytetyötä voisi tehdä asiakassegmentoinnin ja asiakasohjelmien tuottamisen näkökulmasta.

Asiakkaan arvontuotanto: Asiakkaan arvontuotantoon liittyen löytyi runsaasti luotettavia tieteellisiä tutkimuksia, joita hyödyntäen olisi hyvinkin mahdollista laatia opinnäytetyö usein eri näkökulmin ilman toimeksiantajaa ja toimeksiantajan vaatimaa työn osittaista salaamista.

## LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. 2010a. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (3. uud. ja täyd. p.). Jyväskylä: PS-kustannus.

Aaltola, J. & Valli, R. 2010b. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (3. uud. ja täyd. p.). Jyväskylä: PS-kustannus.

Ahtokivi, I. 2021. Matkailu- ja ravintola-alan tilanne heikkenee yhä. Verkkouutiset. Viitattu 11.4.2021 <https://www.verkkouutiset.fi/matkailu-ja-ravintola-alan-tilanne-heikkenee-yha/#40497d22>.

Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R. & Myllyoja, J. 2017. Kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 33/2017. Valtioneuvoston kanslia.

Honkola, J. & Jounela, T. 1994. Menestyksen perusvoimat. Helsinki: Otava.

Jones, S. 1999. Doing Internet research: critical issues and methods for examining the Net. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Kananen, J. 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä: laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karukka, M. & Inkilä, T. 2013. Responsiivinen verkkosivujen suunnittelu muokauttaa sisällön eri päätelaitteille. Oulun Ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut ISSN 1798-2022, ePooki 6/2013. Viitattu 25.6.2021 <http://www.oamk.fi/epooki/2013/responsiivinen-verkkosivujen-suunnittelu/>

Koivumäki, T. 2017. Miten digitalisaatio muuttaa yritysten kirjanpitoa ja talousraportointia. Oulun kauppakamari, jäsentiedote 6/2017. Viitattu 20.6.2021 [https://www.oulunkauppakamari.fi/6/2017/lakiasiat/miten\\_digitalisaatio\\_muuttaa\\_yritysten\\_kirjanpitoa\\_ja\\_talousraportointia](https://www.oulunkauppakamari.fi/6/2017/lakiasiat/miten_digitalisaatio_muuttaa_yritysten_kirjanpitoa_ja_talousraportointia).

Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Tampere: Tampere University Press.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut, tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Liike-elämän & johdon konsultit LJK ry. Konsultointi on yli kolmen miljardin bisnes. Viitattu 10.4.2021 <https://www.ljk.fi/konsultointi-yli-kolmen-miljardin-bisnes/>.

Niinistö, M. 2021. Helppo ottaa, mutta hankala irtisanoa – kuukausimaksulliset palvelut lisääntyvät ja yritykset kikkailevat monin keinoin saadakseen maksut rullaamaan kuusta toiseen. Viitattu 29.8.2021 <https://yle.fi/uutiset/3-11754389>.

Osakeyhtiölaki. 21.7.2006/624

Saapunki, J., Leskinen, J. & Aarnio, M. 2004. Suomalaiset yrityspalvelujärjestelmät asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna. KTM Julkaisuja / Elinkeino-osasto. Helsinki: Edita.

Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta – avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas -myymmekö tunteja vai tulosta? Helsinki; Porvoo; Juva: WSOY.

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Helsinki; Porvoo; Juva: WSOY.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Helsinki: WSOY.

Talouselämä 11.3.2011. Maine on hintaa tärkeämpi. Viitattu 10.4.2021 <https://www-talouselama-fi.ez.lapinamk.fi/uutiset/maine-on-hintaa-tarkeampi/63282490-f34b-3616-8e08-4f559c026560>.

Talouselämä. 1.2.2021. Strategiakonsultointi on yhä kasvussa. Viitattu 10.4.2021. <https://www-talouselama-fi.ez.lapinamk.fi/uutiset/strategiakonsultointi-on-yha-kasvussa-hyva-strategia-maarittaa-missa-yhtio-on-selvasti-parempi-kuin-kilpailijansa/30253b81-3925-4bf8-9b31-db26f8d7bda2>.

TEM. 2019a. Matkailun toimialaraportti 2019. TEM julkaisuja 2019:3. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

TEM. 2019b. Taloushallintoalan toimialaraportti 2019. TEM julkaisuja 2019:50. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

TEM. 2020. Kevään 2020 toimialojen näkymät: Matkailuala. Viitattu 30.8.2021 <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020060240175>

TEM. 2021a. Matkailualan julkaisut. Matkailualan avainluvut 2019. Viitattu 30.8.2021 <https://tem.fi/toimialapalvelu/matkailuala>.

TEM. 2021b. Toimialojen näkymät: Matkailuala. Viitattu 30.8.2021 <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021061638048>.

Tilastokeskus. 2008. Toimialaluokitus 2008. Viitattu 4.7.2021 [https://www.stat.fi/luokitukset/toimiala/toimiala\\_1\\_20080101/0/](https://www.stat.fi/luokitukset/toimiala/toimiala_1_20080101/0/)

Tilastokeskus. 2018. Internetiä käytetään yhä yleisemmin matkapuhelimella – myös ostosten tekemiseen. Julkaistu 4.12.2018. Viitattu 25.6.2021 [https://www.stat.fi/til/sutivi/2018/sutivi\\_2018\\_2018-12-04\\_tie\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/sutivi/2018/sutivi_2018_2018-12-04_tie_001_fi.html).

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn lecture.

Villanen, J. 2016. Tuotteista tähtituotteita: tarinoita, tehtävää, teoriaa. Helsinki: Kauppakamari.

Yrittäjät. 2021. Starttiraha vaatii työtä – suunnittele haku hyvin. Viitattu 18.7.2021  
<https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yrityksen-perustaminen/starttirahan-hakeminen-565998>

## LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Saateviesti aineistonkäsittelystä tutkimukseen osallistuvalla

**Millaisia liiketoiminnan konsultaatiopalveluja olette käyttäneet yrityksessänne viimeisen viiden (5) vuoden aikana?**

Yritysstrategian laatiminen  
 Talouden analysointi ja johtaminen  
 Yritystoiminnan murros-, muutos- tai kasvutyö  
 Toimiala- tai markkina-analyysityö  
 Johtamisen kehittäminen  
 Operatiivisen toiminnan kehittäminen  
 Henkilöstöstrategia, esim. osaamisen kehittämisen vaateet  
 Brändityö, esim. visuaalisen ilmeen kehittäminen  
 Tuotehallinta, esim. tuotteistamistyö  
 Asiakashallinta, esim. asiakasprofilointi, käyttäjäkokemus  
 Myynti & markkinointi, esim. myyntikanavien hallinta  
 Digitaalisuus & data, esim. digitaalisten palvelujen kehittäminen  
 Riskien hallinta, esim. kyberturvallisuus  
 Muu liiketoiminnan kehittämistyö, mikä:  
 Emme ole käyttäneet liiketoiminnan konsultaatiopalveluja\*

\*Mikäli vaihtoehto valittu, nousee seuraavaksi kysymys:

**Miksi ette ole käyttäneet liiketoiminnan konsultaatiopalveluja?**

Oma/yrityksen osaaminen riittävää  
 Oikeanlaisen osaajan löytäminen haastavaa  
 Palvelujen epäselvä hinnoittelu  
 Konkreettista hyötyä hankala todentaa  
 Palvelun kallis hinta  
 Kehityskohteita hankala hahmottaa  
 Vie liikaa aikaa  
 Jokin muu, mikä:  
 Emme koe tarvetta kehittää toimintaamme

**Onko yrityksellenne laadittu jokin seuraavista:**

Liiketoimintasuunnitelma  
 1-5 vuoden strategia  
 5-10 vuoden strategia  
 Markkinointisuunnitelma  
 Yritysstrategia (esim. visio/missio/arvot)  
 Talouden & kannattavuuden suunnitelma  
 Markkina-analyysi tai muu toimialaselvitys  
 Brändityön suunnitelma  
 Toimintaprosessien kehittämisen suunnitelma  
 Tuotekehityksen ja -hallinnan suunnitelma  
 Asiakashallinnan suunnitelma  
 Digitalisaation ja data-analytiikan hyödyntämisen suunnitelma  
 Henkilöstösuunnitelma  
 Riskien hallinnan suunnitelma  
 Jokin muu, mikä:  
 Ei mitään näistä

**Kuinka kehitystyöt toteutettiin?\***

\*\*Kysymys nousee vain, mikäli valittu muu kuin: ei mitään näistä

Yrityksen henkilökunnan toimesta  
 Ulkoisen palveluntarjoajan avulla  
 Sekä yrityksen henkilökunnan toimesta että ulkoisen palvelun avulla

**Oletteko aikeissa toteuttaa yrityksellenne jonkin seuraavista:**

Liiketoimintasuunnitelma  
 1-5 vuoden strategia  
 5-10 vuoden strategia  
 Markkinointisuunnitelma  
 Yritysstrategia (esim. visio/missio/arvot)  
 Talouden & kannattavuuden kehittämisen suunnitelma  
 Markkina-analyysi tai muu toimialaselvitys  
 Brändityön suunnitelma  
 Toimintaprosessien kehittämisen suunnitelma  
 Tuotekehityksen ja -hallinnan suunnitelma  
 Asiakashallinnan suunnitelma  
 Digitalisaation ja data-analytiikan hyödyntämisen suunnitelma  
 Henkilöstösuunnitelma  
 Riskien hallinnan suunnitelma  
 Jokin muu, mikä:  
 Ei mitään näistä

**Kuinka kehitystyöt todennäköisimmin toteutetaan?\*\*\***

\*\*\*Kysymys nousee vain, mikäli valittu muu kuin: ei mitään näistä

Yrityksen henkilökunnan toimesta  
 Ulkoisen palveluntarjoajan avulla  
 Sekä yrityksen henkilökunnan toimesta että ulkoisen palvelun avulla

**Millaisesta osaamisesta kokisitte hyötyvänne kaikkein eniten tällä hetkellä?****Valitkaa kolme (3) tärkeintä.**

Strategiatyön osaaminen  
 Talousosaaminen  
 Johtamisen kehittäminen  
 Operatiivisen toiminnan kehittäminen  
 Brändityö & markkinointiosaaminen  
 Tuoteportfolio & palveluosaaminen  
 Asiakashallinta & markkinaosaaminen  
 Digitaalisuus & datan käytön hallinta  
 Riskien hallinta / laatu- & turvallisuusosaaminen  
 Muu liiketoiminnan kehittämistyö, mikä:

**Mitkä tekijät ovat teille/yrityksellenne merkityksellisimpiä valitessanne palveluntarjoajaa liiketoiminnan konsultaatiopalveluille? Valitkaa viisi (5) tärkeintä.**

Ennestään tuttu palveluntarjoaja  
 Edullinen hinta  
 Rätälöity palvelu  
 Yrityksemme toiminnan kokonaisvaltainen ymmärrys  
 Yrityksemme toimialan ja markkinaympäristön tuntemus  
 Luotettava maine  
 Nopeiden tulosten saavuttaminen  
 Monikanavainen asiointi  
 Aktiivinen yhteydenpito  
 Suosittelet / asiakastarinat nettisivuilla  
 Palvelun kokonaisuuden ja kattavuuden ymmärrys  
 Väliraportointi / edistymisen seuranta  
 Käytännönläheiset toimenpide-ehdotukset



**Millaisen palvelun kokisitte parhaiten sopivan yritystoimintanne kehittämisen tarpeisiin?**

Valmiiksi muotoiltu palvelukokonaisuus /-paketti

Yksittäinen, kohdennettu kehitystyö

Jatkuva palvelu, esim. kuukausihinnoiteltu työ

**Liiketoiminnan kehittäminen. Vastatkaa alla esitettyihin väittämiin sen mukaan, oletteko asiasta samaa vai eri mieltä.**

Yrityksessämme on riittävästi omaa asiantuntemusta ja osaamista liiketoiminnan kehittämisen toimintoihin.

Yrityksemme vastuuhenkilöillä on riittävästi aikaa liiketoiminnan kehittämisen toimintoihin.

**Konsultaatiopalvelut. Vastatkaa alla esitettyihin väittämiin sen mukaan, oletteko asiasta samaa vai eri mieltä.**

Liiketoiminnan konsultaatiopalvelut kykenevät tuottamaan yrityksellemme konkreettista hyötyä.

Liiketoiminnan konsultaatiopalveluiden tuottajan (konsultin) on tärkeää ymmärtää toimialaamme.

**Talouden hallinta. Vastatkaa alla esitettyihin väittämiin sen mukaan, oletteko asiasta samaa vai eri mieltä.**

Yrityksemme oma talousosaaminen on riittävä yrityksemme tarpeisiin nähden.

Yrityksemme hyötyisi merkittävästi nykyistä vahvemmasta talouden hallinnasta.

**Yrityksenne ikä: (toimintavuosina)**

alle 5 vuotta

5-10 vuotta

yli 10 vuotta

**Yrityksenne sijainti:(valitkaa mielestänne sopivin vaihtoehtoista)**

Lappi & Pohjois-Suomi

Pohjois-Pohjanmaa & Kainuu

Keski-Suomi, länsi

Keski-Suomi, itä

Etelä-Suomi

Rannikko & saaristo

**Yrityksenne liikevaihto, € / vuosi:(*"normaalitilanteessa"/ennen pandemiaa*)**

alle 500.000

500.000 - 2.000.000

yli 2.000.000

**Henkilöstön lukumäärä yrityksessä keskimääräisesti vuoden aikana: (*"normaalitilanteessa"/ennen pandemiaa*)**

1-20 henkilöä

20-100 henkilöä

yli 100 henkilöä

**Yrityksenne asiakkuuden kesto Yritys X:ssä**

alle 1 vuotta

1-5 vuotta

yli 5 vuotta

Saateviesti aineistonkäsittelystä tutkimukseen osallistuvalla.

*"Kyselyyn osallistuminen ja vastaaminen on vapaaehtoista. Voit lopettaa vastaamisen missä vaiheessa tahansa.*

*Kysely on anonymi ja sen tietoja tullaan käyttämään vain tämän opinnäytetyön yhteydessä. Tietoja ei luovuteta eteenpäin, tulla käyttämään uudelleen tai tulla yhdistämään toimeksiantajayrityksen muhin asiakastietoihin.*

*Kaikki kyselyn tiedot tullaan hävittämään viimeistään kuuden (6) kuukauden kuluessa opinnäytetyön valmistumisesta."*