WWW.JAMK.FI

ULKOISTEN MYYNTILIIKEKANAVIEN YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN

Case: Fennia

Matias Lahtinen

Opinnäytetyö

Toukokuu 2013

Liiketalouden koulutusohjelma

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖN

KUVAILULEHTI

Tekijä(t) LAHTINEN, Matias	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 2.5.2013
	Sivumäärä 120	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkkojulkaisulupa myönnetty (x)
Työn nimi ULKOISTEN MYYNTILIIKEKANAVIEN YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN – Case: Fennia		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) KALLIOMAA, Sami		
Toimeksiantaja(t) Keskinäinen vakuutusyhtiö Fennia		

Tiivistelmä

Toimeksianto opinnäytetyöhön saatiin keskinäiseltä vakuutusyhtiö Fennialta. Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella Fennian ja autoliikkeiden välistä yhteistyötä. Autoliikkeet toimivat yhteistyössä Fennian kanssa ulkoisena markkinointikanavana ja tarjoavat ajoneuvovakuutuksia autokaupan yhteydessä.

Toimeksiantaja oli erityisesti kiinnostunut yhteistyön nykytilan lisäksi organisaatioissa tapahtuneen henkilöstömuutoksen vaikutuksesta yhteistyöhön. Tutkimuksella pyrittiin löytämään asiaan liittyen myös mahdollisia yhteistyön kehityskohteita.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisin menetelmin. Aineisto kerättiin suorittamalla teemahaastatteluita Fennian kolmen jyväskyläläisen yhteistyökumppanin myyntihenkilöstölle. Yhteensä haastatteluita suoritettiin kahdeksan kappaletta maalis-huhtikuussa 2013. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään palvelujen markkinointia ja verkostoyhteistyötä. Teemahaastattelurunko rakennettiin teoreettisen viitekehyksen ja toimeksiantajan toiveiden pohjalta.

Automyyjälle vakuutus on vain lisäpalvelu varsinaiseen kaupattavaan tuotteeseen. Haastateltavat olivat kuitenkin päällisin puolin tyytyväisiä Fennian ja autoliikkeiden väliseen yhteistyöhön. Haastatteluista kuitenkin ilmeni, että henkilöstömuutoksen vuoksi linkki Fennian ja autoliikkeiden välillä oli toistaiseksi jäänyt hieman etäiseksi. Tutkimuksen tulokset kuitenkin osoittivat, että yhteistyön pohjat ovat kunnossa ja että yhteistyö tulee jatkossa varmasti toimimaan saumattomasti Fennian yhteyshenkilön tutustuttua paremmin autoliikkeiden henkilöstöön.

Avainsanat (asiasanat)

Fennia, verkostoyhteistyö, kumppanuus, markkinointikanava, teemahaastattelu, palvelujen markkinointi

Muut tiedot

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

DESCRIPTION

Author(s) LAHTINEN, Matias	Type of publication Bachelor´s Thesis	Date 2.5.2013
	Pages 120	Language FInnish
	Confidential ( ) Until	Permission for web publication (x)

Title
DEVELOPMENT OF COOPERATION IN EXTERNAL SALES CHANNELS –Case: Fennia

Degree Programme
Business Administration

Tutor(s)
KALLIOMAA, Sami

Assigned by
Mutual insurance company Fennia

Abstract
This bachelor´s thesis was assigned by the Mutual Insurance Company Fennia. The aim of the study was to examine the cooperation between Fennia and car dealers. The dealers act as Fennia's external marketing channels offering mandatory traffic insurances and optional vehicle insurances to their customers.

In addition to examining the current state of cooperation, Fennia was especially interested in learning whether the recent reorganization of Fennia's sales personnel had affected the partnerships. Another aim of the study was to find potential ways to further develop the cooperation.

The study utilized a qualitative approach. The research material consists of eight semi-structured interviews with local car dealers' sales personnel during March and April in 2013. The theoretical framework focuses on the concepts of services marketing and network cooperation. The body of the interviews based on the key concepts in the theoretical framework and the client's wishes.

From a car salesman's point of view, insurances are only regarded as complementary services to the actual merchandise. The interviewees were mostly satisfied with the cooperation between Fennia and the car dealers. However, the interviews also indicated that the personnel changes in Fennia's organization had made the contact between Fennia and the dealers' personnel somewhat vague. The study demonstrates that there is a solid basis for mutually beneficial cooperation. The personal contact will also be likely improve and become more seamless in the future as Fennia's new contact person has had the chance to get acquainted more closely with the car dealers' employees.

Keywords
Fennia, network cooperative, partnership, marketing channel, theme interview, services marketing

Miscellaneous

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO ... 3
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ... 3
1.2 Vahinkovakuutusyhtiö Fennia ... 4
2 PALVELUJEN MARKKINOINTI ... 7
2.1 Palvelun määritelmä ... 7
2.2 Palvelun ominaispiirteet ... 7
2.3 Palvelun tehtävät ... 10
2.4 Palvelujen markkinoinnin kilpailukeinot ... 11
2.5 Suhdemarkkinointi ... 28
3 VERKOSTOT JA KUMPPANUUDET OSANA LIIKETOIMINTAA ... 32
3.1 Verkostoituminen ... 32
3.2 Kumppanuus ... 36
3.3 Verkostoyhteistyön hyötyjen tavoittelu ... 42
3.4 Verkostoyhteistyön haasteet ... 49
3.5 Verkosto- ja kumppanuusstrategia ... 54
3.6 Kumppanuuden rakentaminen ... 64
3.7 Verkostoyhteistyön kehittäminen ... 66
3.8 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ... 70
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN ... 72
4.1 Tutkimuskysymykset ... 72
4.2 Tutkimusmenetelmä ... 73
4.3 Tutkimuksen kulku ... 75
4.4 Aineiston analyysi ... 78
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET ... 81
5.1 Verkostoyhteistyön nykytila ... 81
5.2 Kumppanuus ... 91
5.3 Verkostoyhteistyön tavoitetila ja kehittäminen ... 95
6 POHDINTA ... 106
6.1 Johtopäätökset ja keskeisimmät tulokset ... 106
6.2 Tutkimuksen luotettavuus ... 111
LÄHTEET ... 115
LIITTEET ... 119

KUVIOT

KUVIO 1. Tutkimuksen toteuttaminen ... 4
KUVIO 2. Fennia-ryhmä ... 5
KUVIO 3. Tavara-palvelu-jana ... 8
KUVIO 4. Palvelutuotteen eri kerrokset ... 13
KUVIO 5. Fennian palvelupaketin osat ... 15

KUVIO 6. Hinnan määräytymisen vaiheet 17
KUVIO 7. Palvelun jakelutiet..... 19
KUVIO 8. Palvelukanavien tyypittely 20
KUVIO 9. Suhdemarkkinoinnin prosessi..... 29
KUVIO 10. Yrityksen verkostosuhteet eri toimijoiden suuntaan..... 33
KUVIO 11. Tietopääoman koostumus..... 37
KUVIO 12. Erilaiset kumppanuudet..... 40
KUVIO 13. Syitä yhteistyölle erilaisissa markkinaolosuhteissa 43
KUVIO 14. Kumppanuuden hyödyt ja haitat..... 45
KUVIO 15. Yritysten yhteistyön hyödyt 45
KUVIO 16. Strategiasta verkkojen ja kumppanuuksien strategiaan 56
KUVIO 17. Kumppanuus- ja verkostoitumisprosessi..... 65
KUVIO 18. Verkoston kehitystyön tasot 67
KUVIO 19. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys 71
KUVIO 20. Haastatteluiden aikataulut, kesto ja toteutus 78
KUVIO 21. Yhteistyön keskeisimmät kehityskohteet 110

1 JOHDANTO

Idea tutkimuksen toteuttamisesta syntyi opinnäytetyöntekijälle työharjoittelussa Fennian Jyväskylän konttorilla työharjoittelujakson aikana 17.1.2011–27.5.2011. Fennian keskisen alueen myyntijohtaja Tuire Juntunen ehdotti opinnäytetyön aiheeksi tutkimusta Fennian ja sen ulkoisten myyntiliikekanavien välisestä yhteistyöstä. Ulkoisilla myyntiliikekanavilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa Fennian lakisääteistä liikennevakuutusta ja vapaaehtoisia kolari- eli kaskovakuutuksia tarjoavia autoliikkeitä.

Opinnäytetyö kuuluu markkinoinnin tieteenalaan. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys sisältää tutkimuksen kannalta oleelliset aiheet. Teoreettinen viitekehys on jaettu opinnäytetyössä kahteen osaan. Ensimmäinen luku käsittelee yleisesti palvelujen markkinointia ja toinen luku verkostoja ja kumppanuussuhteita osana yritysten liiketoimintaa. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimuksen kohdejoukkona on kolme Jyväskylässä toimivaa autoliikettä, joista haastateltiin automyyjiä ja autosihteereitä. Haastatteluja suoritettiin yhteensä kahdeksan kappaletta, ja kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina.

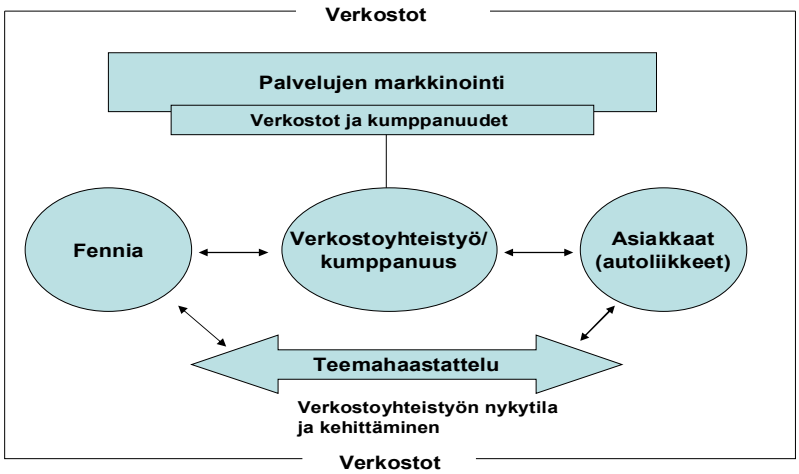
1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimus on toimeksiantajan näkökulmasta hyvin ajankohtainen ja hyödyllinen. Fennian organisaatiossa tapahtui vuoden vaihteessa 2012–2013 autoliikekanavan osalta henkilöstömuutoksia, ja Jyväskylän autoliikekanavan myyntipäällikön työtehtävät siirtyivät Kuopioon.

Toimeksiantajalle on aikaisemminkin tehty opinnäytetöitä. Aikaisemmat opinnäytetyöt ovat olleet kaikki kvantitatiivisia tutkimuksia. Aikaisemmat tutkimukset ovat käsitelleet lähtökohtaisesti Fennian tuotteita ja asiakastyytyväisyyttä. Fennian ja sen ulkoisten myyntiliikekanavien välistä yhteistyötä ei ole ennen keskisellä alueella tutkittu, joten tutkimus synnytti toimeksiantajalle arvokasta tietoa. Toimeksiantaja

halusi erityisesti saada selville kumppanien mielipiteet yhteistyön nykytilanteesta ja siitä, miten kumppanien sitoutumista tarjota Fennian vakuutuksia voitaisiin parantaa ja miten yhteistyötä voitaisiin kehittää.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää Fennian ja sen ulkoisten myyntiliikekanavien välisen yhteistyön nykytila autoliikkeiden näkökulmasta ja se, miten yhteistyötä voitaisiin kehittää Fennian toimesta. Tutkimuksessa huomioidaan myös, mitä odotuksia autoliikkeillä on Fennian uudelle autoliikekanavan myyntipäällikölle.



KUVIO 1. Tutkimuksen toteuttaminen

1.2 Vahinkovakuutusyhtiö Fennia

Fennia on keskinäinen, asiakkaidensa omistama vahinkovakuutusyhtiö joka palvelee Suomessa yli 60 paikallisessa konttorissa. Vuonna 2012 Fenniassa työskenteli noin 1067 henkilöä. Hallintoelinten ja neuvottelukuntien jäseninä Fennian asiakkailla /vakuutuksenottajilla on mahdollisuus osallistua yhtiön tarjoaminen tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Fennia tarjoaa jokaiselle asiakkaalleen mittojen mukaisen kustannustehokkaan vakuutusratkaisun, joka kattaa asiakkaan mahdolliset riskit mahdollisimman hyvin. (Fennia-ryhmä n.d.; Fennian toimintakertomus ja tilinpäätös 2011 n.d.; Fennian toimintakertomus ja tilinpäätös 2012 n.d.)

Fennia-ryhmä

Vahinkovakuutusyhtiö Fennia on osa Fennia-ryhmää (kuvio 2), joka on vakuutusten ja niihin liittyvien palveluiden asiantuntija. Fennia-ryhmä tarjoaa yrityksille, yrittäjille sekä kotitalouksille kaikki niiden tarvitsemat vakuutuspalvelut. Vahinkovakuutusyhtiö Fennian lisäksi Fennia-ryhmään kuuluu kolme muuta vakuutusyhtiötä: työeläkeyhtiö Henki-Fennia, henkivakuutusyhtiö Henki-Fennia sekä Fennia varainhoito Oy. Fennia ryhmän päätehtävä on tarjota asiakkailleen monipuolista asiantuntija-apua vakuutusasioiden suunnittelussa, riskienhallinnassa, säästämisessä ja varainhoidossa sekä työhyvinvoinnin edistämisessä. (Fennia-ryhmä n.d.)

KUVIO 2. Fennia-ryhmä (Fennia- ryhmä n.d.)

Fennia-ryhmä on syntynyt vakuutusalan uudelleenjärjestelyjen yhteydessä vuonna 1998, mutta sen juuret ulottuvat aina vuoteen 1882 saakka, jolloin perustettiin ensimmäinen suomalainen vakuutusyhtiö nimeltään Palovakuutusosakeyhtiö Fennia. Fennia-nimi on tullut käyttöön vuonna 2001, jolloin yhtiössä luovuttiin vanhasta nimestä Yrittäjäin Fenniasta (Fennia-ryhmä n.d.)

Tutkimuksen rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu kuudesta luvusta. Ensimmäinen luku on Johdanto, jonka jälkeen esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys (luvut 3-4). Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on jaettu kahteen osaan. Ensimmäinen luku käsittelee palvelujen markkinointia. Teoreettisen viitekehyksen toisessa luvussa käydään läpi verkostoitumista ja kumppanuuksia osana liiketoimintaa.

Teoreettisen viitekehyksen jälkeen luvussa 4 Tutkimuksen toteuttaminen esitellään tarkasti opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja käytetty tutkimusmenetelmä. Luvussa kerrotaan myös yksityiskohtaisesti tutkimuksen kulku ja analyysimenetelmät. Luvussa 5 esitellään tutkimuksen tulokset teemoittaisella lähestymistavalla. Luvussa 6 (Pohdinta) esitellään vielä tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja toimenpide-ehdotukset sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta.

2 PALVELUJEN MARKKINOINTI

2.1 Palvelun määritelmä

Palveluala on kasvanut Suomessa voimakkaasti viime vuosikymmeninä. Palveluilla on nykypäivänä keskeinen merkitys ihmisten jokapäiväisessä elämässä ja yhä suurempi osa ihmisten käyttämistä tuotteista on palveluita. Palveluala voidaan jakaa sektoreittain julkisen ja yksityisen sektorin tuottamiin palveluihin. Yksityisiä palveluita ovat esimerkiksi hotelli- ja ravintolapalvelut tai rahoitus- ja vakuutusalan palvelut. Julkisia palveluita puolestaan ovat esimerkiksi koulutus-, sosiaali- ja terveyspalvelut. (Lämsä & Uusitalo 2002, 7.)

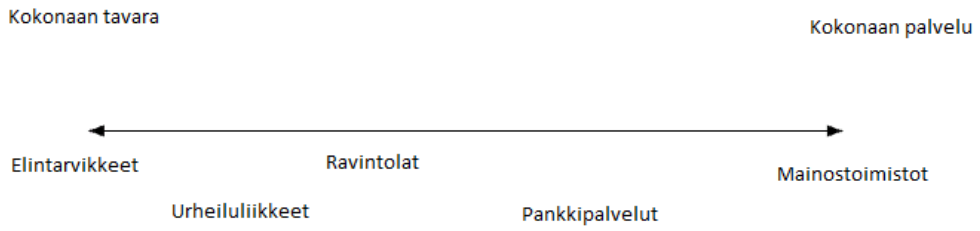
Grönroosin (2009, 77) mielestä palvelut ovat ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjoista koostuvia prosesseja, joissa toiminnot tarjotaan ratkaisuina asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan lähtökohtaisesti asiakkaiden, palvelutyöntekijöiden ja fyysisten resurssien tai tuotteiden ja palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa. Palveluihin sisältyy yleensä edes jonkinlaista palveluntarjoajan ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta.

Asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä vuorovaikutusta esiintyy myös tilanteissa, joissa sitä ei näyttäisi edes olevan. Esimerkiksi kun autokorjaamo korjaa asiakkaan autoon tulleen vian, ei asiakas ole tällöin läsnä eikä vuorovaikutuksessa kenenkään tai minkään kanssa. Asiakkaan ja korjaamon välinen vuorovaikutus tapahtuu tässä esimerkissä asiakkaan tuodessa auton korjaamolle ja hakiessa sen pois korjaamolta. Palvelun vuorovaikutustilanteilla on erittäin suuri merkitys siihen, minkälaisena asiakas palveluntarjoajaa pitää. (Grönroos 2009, 77.)

2.2 Palvelun ominaispiirteet

Lämsän ja Uusitalon (2002, 17) mukaan palvelun määrittäminen yksiselitteisesti on hankalaa niiden monimutkaisen luonteen takia. Palvelua käsitteenä voidaankin ehkä

parhaiten havainnollistaa erittelemällä erilaisia tavara- ja palveluyhdistelmiä tavara-palvelu-janalla (kuvio 3). Tavarat ja palvelut asetetaan janalle, joka jakautuu kahteen ääripäähän: toinen ääripää koostuu aineellista osaa sisältävistä tavaroista ja toinen pää aineettomista osista koostuvista palveluista. Tavara-palvelu-janan avulla selviää, kuinka paljon janalle sijoitetut tuotteet/palvelut sisältävät aineetonta ja aineellista osaa.



KUVIO 3. Tavara- palvelu-jana (Lämsä & Uusitalo 2002, 17)

Grönroosin (2009, 79) mukaan palvelun kolme tärkeintä ominaispiirrettä ovat:

1. Palvelut ovat toiminnoista (joukosta toimintoja) koostuvia prosesseja.
2. Palveluiden tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus
3. Asiakkaan osallistuminen jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kanssa-tuottajana (Grönroos 2009, 79)

Lämsä ja Uusitalo (2002, 17) lisäävät palvelujen keskeisiksi ominaispiirteiksi myös niiden aineettomuuden, heterogeenisyyden sekä ainutkertaisuuden. Aineettomuus on merkittävin ero tavaroiden ja palveluiden välillä. Palvelun aineettomuudella tarkoitetaan, että sitä ei voida nähdä, maistaa, koskettaa, kuulla tai haistaa ennen sen ostamista (Kotler, Wong, Saunders & Armstrong 2005, 626).

Grönroos (2009,79) pitää palvelujen tärkeimpänä piirteenä niiden prosessiluonteisuutta. Palvelut ovat toiminnoista koostuvia prosesseja, joissa hyödynnetään paljon erilaisia resursseja usein suorassa vuorovaikutuksessa kuluttajan kanssa, jotta asiakkaan

ongelmaan löydetään ratkaisu. Kyseenomaisia resursseja ovat esimerkiksi ihmiset, muut fyysiset resurssit, tieto, järjestelmät ja infrastruktuuri.

Palvelut tuotetaan samanaikaisesti asiakkaiden ostaessa ja kuluttaessa niitä. Tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus aiheuttaa tilanteen, että palvelut on tuotettava yksilöllisesti ja mahdollisimman lähellä asiakasta. Näin ollen palvelujen massatuotannon ja keskitetyn tuotannon toteuttaminen on monesti vaikeaa. (Lämsä & Uusitalo 2002, 19.) Grönroos (2009, 80) huomioi, että asiakkaat osallistuvat palveluprosessiin myös tuotantoresurssina ja ovat näin palvelun kanssatuottajia.

Lämsän ja Uusitalon (2002, 19) mukaan palvelut ovat myös ainutkertaisia. Niitä ei näin ollen voida kuluttamisen jälkeen säilyttää, varastoida, palauttaa tai jälleenmyydä. Tämä vaatiikin kykyä ennakoida kysyntää ja keinoja vaikuttaa kysynnän tasaiseen jakautumiseen eri ajankohtina. Kotler ja muut (2005, 631) huomioivat, että palveluyrityksillä on käytettävissään monia eri strategioita parantaa kysynnän jakautumista eri ajankohdille. Palveluyritykset voivat esimerkiksi muuttaa hinnoitteluaan eri ajanjaksoille, niin että eri aikana palvelulla on eri hinta. Tällä pyritään saamaan asiakkaita ostamaan ja kuluttamaan palveluita myös hiljaisimpina ajanjaksoina.

Lämsän ja Uusitalon (2002, 18–19) mukaan palvelun heterogeenisyydellä tarkoitetaan sitä, että palvelun tarjoamistapahtumaan osallistuvat yrityksen henkilökunnan lisäksi myös asiakas itse sekä mahdollisesti myös muut paikalla olevat asiakkaat ja asiakaspalvelijat. Palveluiden tarjoajien pitää aina huomioida, että palvelutapahtumassa on kyse sen osapuolten välisestä vuorovaikutuksesta. Palvelutapahtuman vuorovaikutuksella on suuri rooli laadukkaiden palvelukokemusten ja asiakastyytyväisyyden syntymisessä ja tämän takia on hyvin tärkeää, että henkilöstön osaamista ja vuorovaikutustaitoja asiakaskohtaamisissa kehitetään jatkuvasti.

Tilanteita, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan resurssien ja toimintatapojen kanssa, kutsutaan totuuden hetkiksi. Totuuden hetket ovat laatukokemuksen kannalta ratkaisevia, ja ne määräävätkin palvelun toiminnallisen laadun tason. (Grönroos 2009, 111.) Tällaisia laatua tuottavia resursseja ovat esimerkiksi prosessis-

sa mukana olevat asiakkaat, kontaktihenkilöt, järjestelmät ja operatiiviset rutiinit sekä fyysiset resurssit ja laitteet (Grönroos 2000, 268).

Koska palvelut eivät ole konkreettisia asioita vaan monista toiminnoista koostuvia prosesseja, jotka vielä tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, on palvelun markkinointia ja laadunvalvontaa hankala toteuttaa perinteisin menetelmin. Markkinointia ja laadunvalvontaa vaikeuttaa se, että palveluntarjoajalla ei ole mitään ennalta tuotettua laatua, jota voitaisiin valvoa ennen palvelun myymistä ja kuluttamista. (Grönroos 2009, 80.)

Palvelujen ryhmittely

Grönroos (2009, 84) jakaa palvelut inhimillisyyttä ja tekniikkaa korostaviin palveluihin sekä ajoittain ja jatkuvasti tarjottaviin palveluihin. Inhimillisyyttä ja käyttäjäystävällisyyttä korostavat palvelut ovat riippuvaisia palveluprosessiin osallistuvista ihmisistä, kun taas tekniikkaa korostavat palvelut perustuvat lähtökohtaisesti automatisoituihin järjestelmiin, tietotekniikkaan ja muihin fyysisiin resursseihin.

Jatkuvasti tarjottavissa palveluissa palveluntarjoajalla on paljon mahdollisuuksia kehittää asiakkaidensa kanssa näiden arvostamia suhteita. Jatkuvasti tarjottavissa palveluissa on olennaista asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen jatkuva vuorovaikutus. Jatkuvasti tarjottavia palveluita ovat esimerkiksi vakuutus- ja pankkitoiminta. Ajoittain tarjottavat palvelut eroavat jatkuvasti tarjottavista palveluista, koska niissä palveluntarjoajan on vaikeampaa solmia asiakkaiden arvostama suhde. Ajoittain tarjottavia palveluita ovat esimerkiksi hotelli- ja kampaamopalvelut. (Grönroos 2009, 85.)

2.3 Palvelun tehtävät

Lämsä ja Uusitalo (2002, 20) jakavat palvelun aseman yrityksen toiminnassa seuraavasti:

- Palvelu liiketoiminnan kohteena

- Palvelu osana yrityksen kokonaistarjontaa
- Palvelu kilpailukeinona
- Palvelu sisäisenä palveluna

Palvelun ollessa *liiketoiminnan kohteena* markkinoi yritys pelkästään palveluja. Tällöin itse palvelu on asiakkaiden oston kohteena, ja palveluihin mahdollisesti liittyvät aineelliset osat ovat vähemmän tärkeässä roolissa. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajan, vakuutusyhtiö Fennian toiminta perustuu vakuutuspalveluiden tarjoamiseen asiakkaille, eli palvelut ovat Fennian liiketoiminnan kohde. (Lämsä & Uusitalo 2002, 20.)

Palvelut voivat olla myös *osana yrityksen kokonaistarjontaa*, jolloin palvelut sisältyvät tavaran kanssa samanarvoisina osina yrityksen tarjontaan (Lämsä & Uusitalo 2002, 20). Palveluita osana yrityksen kokonaistarjontaa voidaan myös kutsua niin sanotuiksi liitännäispalveluiksi. Liitännäispalveluilla tarkoitetaan esimerkiksi tavaroiden kotiinkuljetuspalveluita. (Lahtinen & Isoviita 1994, 10.)

Palvelun ollessa yrityksen toiminnassa *kilpailukeinona* pyritään sillä tukemaan tarjottavien tavaroiden myyntiä. Palvelulla kilpailukeinona tarkoitetaan yleensä panostamista myyjien ja muun henkilöstön toteuttamaan asiakaspalveluun. Palvelun laatu on lähes ainoa kilpailukeino, jolla yritys voi erottautua muista kilpailijoista. Palvelut voivat myös olla *sisäisiä palveluita*. Sisäiset palvelut tuotetaan yrityksen omaa sisäistä toimintaa varten. Sisäisien palvelujen avulla pyritään tukemaan, tehostamaan ja edistämään yrityksen muun henkilöstön työskentelyä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 20–21.)

2.4 Palvelujen markkinoinnin kilpailukeinot

Kotler ja Keller (2009, 34–35) kirjoittavat, että markkinoinnin kilpailukeinot jaetaan McCarthyn 4 P-luokituksen mukaan seuraavasti:

- Tuote (product)
- Hinta (price)

- Saatavuus ja jakelu (place)
- Markkinointiviestintä (promotion)

Markkinoinnin kilpailukeinot (4 P) muodostavat kokonaisuuden jota kutsutaan markkinointimixiksi (Kotler & Keller 2009, 35–36). Lämsä ja Uusitalo (2002, 100) toteavat, että palvelujenmarkkinoinnissa markkinointimixiin lisätään vielä kolme tekijää: ihmiset, prosessit sekä fyysiset puitteet.

Palvelutuote

Tuotetta pidetään lähtökohtaisesti markkinoinnin kilpailukeinoista kaikkein tärkeimpänä. Muodostaahan tuote perustan muiden kilpailukeinojen käytölle. Tuotteen ollessa markkinoinnin kilpailukeinona tarkoitetaan sillä yrityksen asiakkailleen tarjoamia tuotteita, palveluita ja niiden muodostamia kokonaisuuksia. (Lämsä & Uusitalo 2002, 100.)

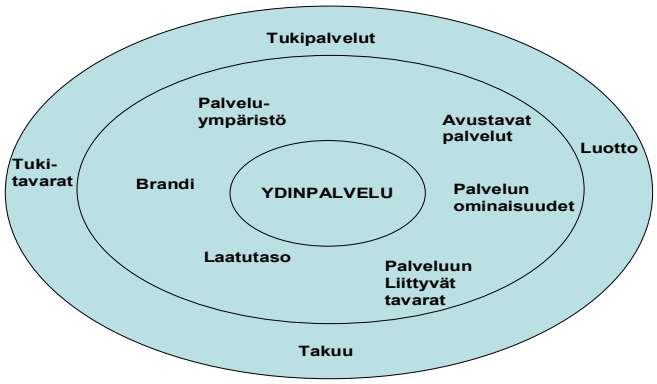
Grönroosin (2000, 163) mukaan palveluajatus on organisaation ajatus siitä, miten se aikoo ratkaista asiakkaiden ongelmat. Palveluajatuksen on sisällettävä tietoa siitä, mitä yritys aikoo tehdä valituille asiakassegmenteille, kuinka yritys sen toteuttaa ja minkälaisilla resursseilla. Palveluajatus on käytännössä palveluorganisaation punainen lanka, koska ilman sitä toiminta on epäjohdonmukaista. (Mts. 163.)

Yrityksen asiakassegmenttien määrästä riippuen yrityksellä voi olla useampia eri palveluajatuksia. Palveluajatus perustuu organisaation toiminta-ajatukseen ja kertookin näin ollen, miten organisaatio toimii suorittaessaan perustehtäväänsä ja miten yritys voi saavuttaa tavoitteensa. Palveluajatukset ovat aina realistisia koska ne rakennetaan organisaation osaamisen ja resurssien perusteella. Palveluajatuksen muodostumiseen vaikuttavat olennaisesti myös toimintaympäristö ja sen hetkinen kilpailutilanne. (Ylikoski 2000, 216.)

Ylikoski (2000, 222–225) kirjoittaa palvelujen koostuvan aineettomasta ydinhyödystä, konkreettisista ja abstrakteista osista sekä erilaisista lisäpalveluista ja tuotteista. Hyö-

tyjen markkinointi on lähes mahdotonta ilman, että ne ovat konkreettisessa muodossa. Asiakkaiden tavoitteleman hyödyn konkretisoituminen näkyy erityisesti palvelun tuottamiseen liittyvissä ratkaisuissa. Hyötyä konkretisoitaessa päätetään myös palvelun ominaisuuksista ja laatutasosta.

Palvelujen käyttäminen vaatii yleensä avuksi myös avustavia palveluita, jotka mahdollistavat asiakkaan näkökulmasta palvelun saamisen. Palveluista voidaan myös kehittää tuotemerkkejä eli brandeja. Palvelun konkreettiset elementit muodostuvatkin oleelliseksi osaksi palvelutuotetta. Palveluympäristö ja sen laitteisto synnyttää puitteet palveluille, ja näin ollen muutokset palveluympäristössä voivat vaikuttaa palvelun sisältöön. Ydinpalvelua pyritään tekemään kiinnostavammaksi erilaisten lisäpalvelujen ja tavaroiden avulla. (Ylikoski 2000, 222–225.)



KUVIO 4. Palvelutuotteen eri kerrokset (Ylikoski 2000, 224)

Fennian palvelupaketti

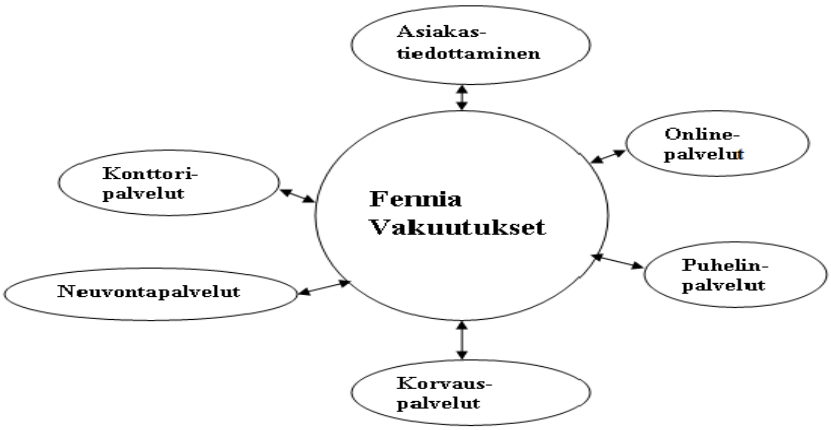
Palvelupaketilla tarkoitetaan palveluyrityksien markkinoimien palvelujen muodostamia kokonaisuuksia, joilla pyritään tyydyttämään asiakkaiden tarpeita. Palvelupaketit muodostetaan aina jonkin ydinpalvelun ympärille.(Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1996, 237.) Ydinpalvelu kertoo suoranaisesti, mitä palveluyritys todellisuudessa tekee. Ydinpalvelujen erilaistaminen on erittäin hankalaa monilla aloilla, koska lähtökohtaisesti kilpailijoiden ydinpalvelut – ja tuotteet ovat hyvin samanlaisia. (Lämsä & Uusitalo 2002, 102.)

Grönroosin ja Järvisen (2001, 30) mukaan palvelupaketteihin voidaan kytkeä lukuisia eri palveluita. Esimerkiksi vakuutusyhtiöiden vakuutuspaketit sisältävät useita erilaisia palveluita. Palvelupaketit voivat syntyä myös eri palveluyritysten yhteistyönä, jolloin jokainen osapuoli liittää pakettiin oman osionsa mukana myös oman ydinosaamisensa.

Lahtinen, Isoviita ja Hytönen (1996, 237–238) kirjoittavat asiakkaiden kiinnostuvan ja hyötyvän ydinpalvelusta vasta, kun sen ympärille on rakennettu joukko liitännäispalveluja. Joitain ydinpalveluita on lähes mahdotonta käyttää ilman liitännäispalvelujen samanaikaista hyödyntämistä. Palvelupaketeilla pyritään helpottamaan asiakkaiden toimia ja näin ollen parantamaan asiakastyytyväisyyttä. Yrityksillä on mahdollisuus aikaansaada palvelupakettien avulla pysyvää kilpailuetua, jos ne ovat onnistuneet tuottamaan ydinpalvelun ympärille asiakkaiden arvostamia liitännäispalveluja.

Ylikoski (2000, 225–228) jakaa liitännäispalvelut vielä kahteen luokkaan: avustaviksi palveluiksi ja tukipalveluiksi. Avustavat palvelut pitävät sisällään informaatiota palvelusta, palvelun tilaus- ja varausmahdollisuudet ja palvelun laskutuksen ja maksusuoritukset. Tukipalvelut ovat puolestaan konsultointia, huolenpitoa asiakkaista ja asiakkaan omaisuudesta sekä erikoistilanteita varten kehitettyjä palveluita.

Fennian palvelupaketti (kuvio 5) koostuu vakuutuksista (ydinpalvelu) sekä niitä ympäröivistä liitännäispalveluista. Fennian liitännäispalveluita ovat konttoripalvelut, puhelinpalvelut, online-palvelut, neuvontapalvelut, korvauspalvelut sekä yleinen asiakastiedottaminen. (Fennian asiakasedut n.d.; Fennian erityispalvelut n.d.; Fennia korvauspalvelut n.d.)



KUVIO 5. Fennian palvelupaketin osat

Palvelubrandi

Brandin arvolla tarkoitetaan asiakkaan käsitystä siitä, minkä arvoinen jokin tietty tuote tai palvelu on hänelle verrattuna muihin vaihtoehtoihin. Brandin arvon noustessa oletettavasti myös asiakasuskollisuus paranee. Brandin arvon laskiessa asiakkaat alkavat puolestaan puntaroimaan muita vaihtoehtoja ja vastaanottamaan muiden yritysten viestejä. Brandin arvo yrityksen näkökulmasta näkyy suoraan myynnissä, sillä mitä arvokkaampana asiakkaat brandia pitävät, sitä enemmän yritys myy. Yrityksen ja asiakkaiden lisäksi brandin arvo on tärkeä tekijä myös muille sidosryhmille, kuten tavarantoimittajille, jakelijoille ja muille verkostokumppaneille. (Grönroos 2009, 389–390.)

Palvelun tuotteistaminen

Parantaisen (2010, 38–48) mukaan tuotteistamisen tärkeimpiä tavoitteita on tehdä palvelun ostamisesta mahdollisimman helppoa. Hyvällä palvelun tuotteistamisella yritys voi erottua kilpailijoista ja poistaa asiakkailta ostamiseen liittyviä riskin tunteita. Selkeä ja hyvin tuotteistettu palvelu vaikuttaa asiakkaista luotettavammalta kuin tuotteistamaton. Tämän vuoksi palvelun tuotteistaminen helpottaa myös myyntityötä. Bergström ja Leppänen (2009, 221) nostavat esille sen, että lähtökohtana tuotteistamiselle on se, millaisia asiakkaita yritys haluaa ja millaisia palveluita heille halutaan tuottaa.

Onnistuneella tuotteistamisella palveluntarjoaja voi parantaa palveluidensa laatua ja tuottavuutta sekä asiakkaiden kokemaa hyötyä.

Hyvin tuotteistetun palvelun ominaispiirteitä on, että sen sisältö voidaan kertoa asiakkaalle helposti. Asiakkaan täytyy ymmärtää, mitä palveluun todellisuudessa kuuluu ja mitä ei. Myyjien pitäisi pyrkiä varomaan antamasta asiakkaille vääriä hintatietoja palvelusta. Tämän vuoksi palvelulla tulisinkin olla niin sanottu kiinteä hinta. Yrityksien onkin viisasta laatia esimerkiksi suuntaa antava hinnasto, jossa muutamien sopivien hintaportaiden ja lisämoduulien avulla saadaan räätälöityä asiakaskohtainen hinta. (Parantainen 2007, 52–62.)

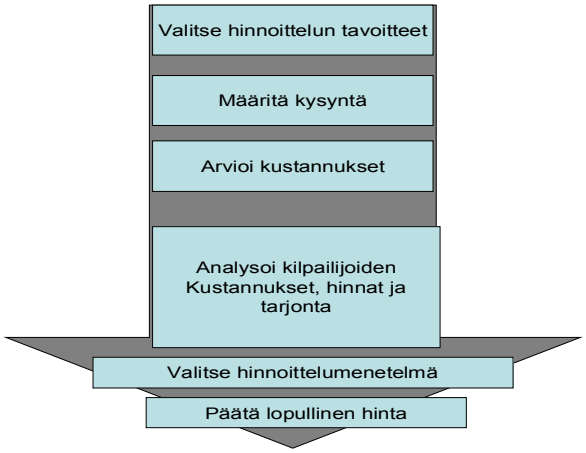
Ylikoski (2000, 244–245) huomioi, että palveluorganisaatioiden pitää myös kehittää palveluitaan jatkuvasti. Lähtökohtia kehitystyölle ovat asiakkaiden tarpeiden muutokset, teknologian muutokset sekä kilpailun aiheuttamat paineet. Palveluiden kehitystoiminnan avulla yritykset voivat varautua yritysympäristöstä ja asiakaskäyttäytymisestä johtuviin muutoksiin. Palvelua voidaan kehittää esimerkiksi palvelun tyylin muutoksilla, palvelua parantavilla ominaisuuksilla ja laajennuksilla.

Palvelun hinta

Hinnalla on monesti vaikutusta asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Hinta on myös kilpailukeinoista ainoa, joka tuottaa yritykselle tuloja, muiden kilpailukeinojen aiheuttaessa kuluja. Hinta on myös kilpailukeinoista joustavin. (Kotler ym. 2005, 664–665.)

Asiakas ja palveluntarjoaja katsovat hintaa aina eri näkökulmista. Asiakas näkee hinnan menoeränä, josta hän saa vastineeksi jotain, jolla hänelle on arvoa. Palveluntarjoajalle hinta merkitsee taas taloudellista tuottoa, jolla pyritään kattamaan toiminnasta aiheutuneita kustannuksia. Palveluntarjoajan tavoitteena on löytää itselleen oikea hintataso, koska hinnoittelun onnistuminen vaikuttaa suorasti kysyntään ja kysyntä taas suorasti yrityksen kannattavuuteen. (Ylikoski 2000, 258–259.)

Kotler ja Keller (2009, 234) kuvaavat hinnan määrittämisen kuusiportaisena prosessina (kuvio 6). Yrityksen täytyy valita hinnoittelun päämäärät, määritellä kysyntä, arvioida kustannukset, analysoida kilpailijat, valita hinnoittelumenetelmä sekä päättää tuotteen/palvelun lopullinen hinta.



KUVIO 6. Hinnan määräytymisen vaiheet (Ylikoski 2000, 260)

Hinnoittelun tavoitteena voittoa tavoittelevassa yrityksessä on maksimoida voiton, tuoton ja myynnin kasvu. Palveluissa hinnoittelun tavoitteet sisältävät myös kanta-asiakkaiden maksimointia eli pyrkimyksen saada tuottoa joiltain tietyiltä halutuilta asiakasryhmiltä. Hintaa hyödynnetään myös asemointitavoitteiden saavuttamiseksi. Hinnalla on suoria vaikutuksia kysyntään, minkä vuoksi organisaation pitää tunnistaa, miten kysyntä vaihtelee eri hintatasoilla. Kokonaiskysynnän lisäksi organisaation pitää huomioida, miten kysyntä vaihtelee asiakassegmenteittäin. (Ylikoski 2000, 260–262.)

Palveluorganisaatioiden pitää tunnistaa ja *arvioida omat kustannukset* eli kustannusrakenne ja kustannusten yhteys kysyttyyn palvelujen määrään. Kustannukset muodostavat pääsääntöisesti lähtötason hinnoittelulle. Myös *kilpailijoiden hinnat* ovat tärkeä tekijä hinnoittelussa. Organisaation onkin suotavaa vertailla omia kustannuksia kilpailijoiden kustannuksiin sekä selvittää kilpailijoiden palvelujen hinta- ja laatutaso. (Ylikoski 2000, 262–263.)

Kilpailijoiden tarkastelun jälkeen organisaatio valitsee *hinnoittelumenetelmän* itselleen. Ylikoski (2000, 263–264) jakaa palvelujen hinnoittelumenetelmät kolmeen osaan:

- Kustannusperusteiseen hinnoitteluun
- Kilpailuperusteiseen hinnoitteluun
- Kysyntäperusteiseen hinnoitteluun

Oikean hinnoittelumenetelmän valitsemisen jälkeen palvelulle määritellään *lopullinen hinta*. Lopullisen hinnan päättämisen lisäksi palveluntarjoajan tulee päättää palvelusta maksamiseen liittyviä asioita, kuten miten ja missä maksaminen tapahtuu. Palveluntarjoajan tulee myös pohtia, miten palvelun hinnasta kerrotaan asiakkaille; mitä viestintävälineitä halutaan hyödyntää ja kuinka paljon viestinässä nostetaan esille palvelun hintaa. (Ylikoski 2000, 267.)

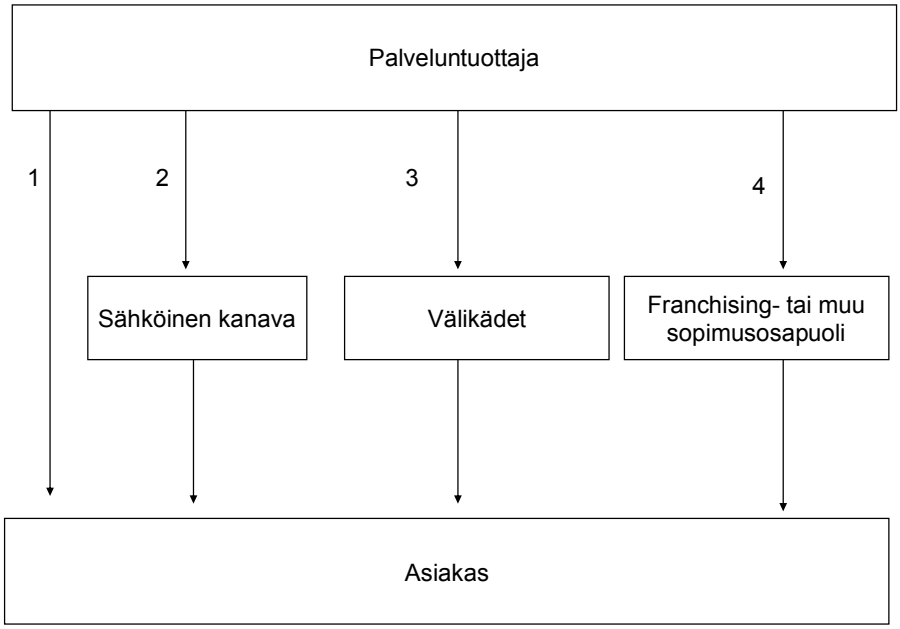
Palvelun saatavuus ja jakelu

Saadakseen tuotteet /palvelut asiakkaille kulutettaviksi, pitää yrityksen suunnitella tuotteitaan ja palveluitaan varten markkinointikanavat (kuvio 7) (Ylikoski 2000, 271). Markkinointikanavalla tarkoitetaan organisaation valitsemaa erilaisten yritysten tai välikäsien muodostamaa ketjua, jonka avulla tuotteet/palvelut saadaan kuluttajille. (Bergström & Leppänen 2009, 288.) Kotler ja Keller (2009, 257) huomioivat, että tietynlaisten palveluiden kuten pankki ja vakuutuspalveluiden jakelussa hyödynnetään yhä enemmän Internetiä markkinointikanavana.

Fennian markkinointikanavat voidaan luokitella seuraavasti:

- Myyntineuvottelijat ja myyntisihteerit
- Asiakaspäälliköt
- Vakuutusedustajat
- Puhelinpalvelu
- Internet
- Autoliikkeet ja katsastusasemat

Gummesson (2004, 98–99) lisää, että markkinointikanavat koostuvat verkostoista ja kumppanuuksista, joissa valmistajien, tuottajien, välikäsien ja asiakkaiden prosessit yhdistyvät. Kumppanuus vaatii toimiakseen enemmän luottamusta kuin valtaan perustuvia valvontamekanismeja, yhteistyösopimuksia sekä virallista vertikaalista integraatiota. Markkinointikanavat vaativat menestyäkseen jatkuvaa yhteistyötä, jossa osapuolet tietävät toistensa odotukset.



KUVIO 7. Palvelun jakelutiet (mukaillen Ylikoski 2000, 274)

Grönroosin ja Järvisen (2001, 33) mukaan palvelukanavavaihtoehtoja voidaan tarkastella (kuvio 8) myös omistuksen, samanlaisuuden ja päällekkäisyyden perusteella. Palvelukanavat voidaan jakaa omistuksellisesti kolmeen tyyppiin: palveluntuottajan omistamiin kanaviin, palveluntuottajasta omistuksellisesti riippumattomiin kanaviin sekä useampien tuottajien tai välittäjien yhteisomistuksessa oleviin kanaviin. Kanavat voidaan eritellä myös muilla kriteereillä; ne voivat olla samanlaisia, erilaisia, päällekkäisiä tai toisiaan täydentäviä.

Samanlaiset palvelukanavat ovat toistensa kanssa täysin tai osittain päällekkäisiä. Tällaiset kanavat tarjoavat täysin samanlaisia palveluita samanlaisille asiakkaille samalla

toiminta-alueella ja kilpailevat näin keskenään. Erilaistetuilla kanavilla on puolestaan jokaisella oma toiminta-alue tai asiakassegmentti, jotka on huomioitu palvelun tarjonnan suunnittelussa. Toisiaan täydentävät kanavat tarjoavat palveluja rajoitetusti vain tiettyihin tilanteisiin tai ydinliiketoimintaansa liittyen, kuten tämän tutkimuksen kohteena olevat autoliikkeet, jotka tarjoavat autokaupan yhteydessä moottoriajoneuvovakuutuksia. (Grönroos & Järvinen 2001, 33–34.)

Kanavan kriteeri	**Kanavan tyypit**
Omistus	- omat kanavat - itsenäiset kanavat - yhteisomistuskanavat
Samanlaisuus	- samanlaistetut kanavat - erilaistetut kanavat
Päällekkäisyys	- täysin päällekkäiset kanavat - osittain päällekkäiset kanavat - toisiaan täydentävät kanavat

KUVIO 8. Palvelukanavien tyypittely (Grönroos & Järvinen 2001, 33)

Rope (2000, 252) painottaa, että markkinointikanavia koskevien päätösten lähtökohtana pitää aina olla lopullisen asiakassegmentin tavoittaminen käytettävillä markkinointikanavilla. Asiakaskohderyhmästä pitää selvittää seuraavat asiat tukemaan kanavaratkaisun valintaa:

- Potentiaalisten asiakkaiden määrä ja maantieteellinen sijainti
- Ostotiheys
- Kuka tekee ostopäätöksen ja ketkä ostavat tuotetta?
- Mistä vastaavia tuotteita/palveluita on totuttu ostamaan?

Ropen (2000, 252) mukaan organisaation tulee huomioida myös tuotteen /palvelun ominaisuudet kanavaratkaisuissaan. Kanavaratkaisuun vaikuttavia tekijöitä ovat esi-

merkiksi tuotteen monimutkaisuus tai imago. Yrityksen tulee markkinointikanavaa valittaessa huomioida, että valitulla kanavalla voidaan saavuttaa riittävä markkinapeitto. Kanavaratkaisuihin vaikuttavat lisäksi yrityksen omat voimavarat ja mahdollisuudet tuotteen/palvelun toimittamisessa ja markkinoimisessa lopulliselle asiakkaalle.

Bergström ja Leppänen (2009, 291) kirjoittavat, että markkinointikanavaa valittaessa yrityksen pitää ratkaista seuraavat tekijät:

- Kanavan pituus
- Kanavan valikoivuus
- Rinnakkaisten kanavien käyttäminen
- Yksittäisen yritysten valinta

Bergströmin ja Leppäsen (2009, 291) mukaan kanavan pituudella tarkoitetaan kanavassa toimivien välikäsien määrää. Wood (2004, 178) huomioi, että organisaation tilanteesta ja kanavatavoitteista riippuen yritys voi hyödyntää joko suoria tai epäsuoria markkinointikanavia. Suorassa markkinointikanavassa yritys myy tuotteitaan suoraan asiakkaille, kun taas epäsuorassa markkinointikanavassa yritys hyödyntää välikäsiä saadakseen tuotteensa kuluttajille.

Rope (2000, 253) toteaa, että yritysten pitää pohtia kanavan pituutta myös tulosnäkökulmasta: tuleeko tuotteen tai palvelun vienti markkinoille edullisemmaksi välikäsien avulla vai viemällä se itse markkinoille. Kotler ja muut (2005, 872–873) jakavat kanavaratkaisut kolmeen tekijään: suoramarkkinointiin, yrityksen myyntihenkilöstöön sekä käytettäviin välikäsiin.

Välikädet ovat markkinointikanavassa toimivia itsenäisiä yrityksiä, jotka auttavat tuotteen/ palvelun tuottajaa löytämään asiakkaita tai myymään tuotteet/palvelut suoraan asiakkaille. Välikädet jaetaan tukku- ja vähittäiskauppiaisiin ja tukkukauppiaat vielä tukkuliikkeisiin, agentteihin ja välittäjiin. (Kotler ym. 2005, 873.)

Kotler ja muut (2005, 873) kirjoittavat agenttien ja välittäjien eroavan luonteeltaan perinteisistä tukkuliikkeistä. Välittäjillä ja agenteilla ei ole niin sanottua omistusoikeutta heidän tarjoamiinsa tuotteisiin/palveluihin. Välittäjien päätehtävä markkinointikanavissa on tuoda ostajat ja myyjät yhteen sekä avustaa neuvotteluissa. Grönroos ja Järvinen (2001, 39) lisäävät, että välittäjien arvo markkinointikanavissa realisoituu niiden kyvyssä tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Mikäli välittäjät eivät saa tuotettua lisäarvoa, pitää yrityksen pohtia siirtymistä takaisin suoriin jakelukanavoihin.

Ylikosken (2000, 274) mukaan agentit toimivat tuotteen/palvelun tuottajan lukuun omissa nimissään. Agentin pyrkivät hankkimaan päämiehelleen asiakkaita, joista päämies maksaa agenteille välityspalkkiota. Ylikoski (2000, 273–277) lisää, että palveluiden jakelutiet ovat tuotteiden jakeluun verrattuna yksinkertaisempia ja suorempia. Palvelujen markkinointikanavina toimivat pääsääntöisesti palveluntuottajan oma myyntihenkilöstö, sähköinen kanava sekä välikädet eli agentit, välittäjät, franchiseyritykset tai muut jakeluun liittyvät kumppanuussuhteet. Välikäsien käytöllä voi olla myös negatiivisia vaikutuksia palvelun laatuun. Palvelun laatu syntyy vuorovaikutustilanteissa, ja mikäli jakelussa käytettävät välikädet eivät pysty toimittamaan samanlaista palvelua kuin palveluntuottaja, voi päämiehen imago kärsiä.

Kanavan valikoivuudella eli selektiivisyydellä tarkoitetaan tilannetta, jossa yrityksen pitää ratkaista, kuinka paljon ja minkälaisia välittäjiä jakeluun valitaan (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1996, 189). Kotler ja Keller (2009, 258) kirjoittavat, että valinta välittäjien lukumäärästä perustuu yrityksen päätökseen, mitä jakeluvaihtoehtoa se aikoo käyttää. Jakeluvaihtoehdot ovat:

- Intensiivinen jakelu
- Yksinmyynti
- Selektiivinen jakelu

Kotlerin ja muiden (2005, 880) mukaan intensiivinen jakelu on strategia, jossa yritys antaa tuotteensa myyntiin mahdollisimman monelle eri jälleenmyyjälle. Lahtinen ja muut (1996, 189) huomioivat, että intensiivisessä jakelussa tuotteiden/palveluiden

jälleenmyyntioikeus annetaan lähtökohtaisesti kaikille halukkaille jälleenmyyjille koska sen tavoitteena on aikaansaada tuotteilla/palveluille mahdollisimman suuri myynti ja myymäläpeitto.

Yksinmyynnissä palvelun/tuotteen tuottaja antaa hyödykkeidensä jälleenmyynti oikeuden vain rajalliselle määrälle yrityksiä tietyllä alueella. Yksinmyyntiä hyödynnetään erityisesti luksusautojen kaupassa. (Kotler ym. 2005, 880.) Rope (2000, 259) huomioi, että valmistajat asettavat usein myös tiukat kriteerit yksinmyyntioikeuden saavalle markkinointikanavalle säilyttääkseen vaikutusmahdollisuutensa tuotetta/palvelua koskeviin asioihin.

Selektiivisellä jakelussa yritys valitsee tuotteidensa/palveluidensa jälleenmyyjiksi vain joitakin tiettyjä tarkkaan harkittuja yrityksiä. Välittäjien tulisi olla yrityskuvaltaan ja arvoiltaan tuottajan kanssa samankaltaisia, jotta tuotteille ja palveluille voidaan luoda ja varmistaa korkeatasoinen imago. (Lahtinen ym. 1996, 189.) Bergström ja Leppänen (2009, 293) toteavat, että rajoitettu määrä jälleenmyyjiä takaa yritykselle mahdollisuuden kontrolloida niiden toimintaa, vähentää jälleenmyyjien välistä kilpailua sekä panostaa jälleenmyyjäsuhteisiin paremmin.

Bergströmin ja Leppäsen (2009, 293–294) mukaan yritysten kannattaa luoda tuotteilleen ja palveluilleen myös rinnakkaisia kanavia. Rinnakkaisten kanavien avulla yritys voi tyydyttää erilaisten kohderyhmien tarpeita ja kasvattaa myyntivolyymiä. Yritykset käyttävät erityisesti suoramarkkinointia rinnakkaisena markkinointikanavana.

Lahtisen ja Isoviitan (1998, 190–191) mukaan yritykset voivat myös räätälöidä tarjottavien tuotteiden/palveluiden nimiä eri markkinointikanavia varten, kun tuotetta tarjotaan samanaikaisesti useissa eri kanavissa. Jakelu ei ole pelkkää tuotteiden ja palveluiden siirtämistä lopulliselle asiakkaalle. Tämän vuoksi yrityksen täytyy rakentaa visio tulevasta yhteistyöstä hakiessaan kumppaneita rinnakkaisiin jakelukanavoihin.

Bergström ja Leppänen (2009, 294) nostavat esille, että yksittäisten yritysten valinta kanavaan on päätös, joka riippuu tuotteesta tai palvelusta, asiakassegmentistä ja tilan-

teesta. Yrityksen on selvitettävä edellytykset, joita se jälleenmyyjiltään vaatii. Tärkeintä valinnassa on, että yrityksen ja ostajan tarpeet toteutuvat parhaalla mahdollisella tavalla.

Kumppanuusmarkkinointi kanavavaihtoehtona

Kumppanuusjärjestelmä on liiketaloudelliseen hyötyyn pyrkivä toimintamalli jossa kaksi tai useammat yritykset/organisaatio liittoutuvat toisiinsa. Kumppanuusjärjestelmiä voidaan periaatteessa rakentaa yritysten kaikkiin toimintoihin. (Rope 2000, 273.) Rope (2000, 273–274) luetteleekin kumppanuusjärjestelmistä seuraavanlaisia perinteisiä esimerkkejä: ostokumppanuus, tuotantokumppanuus, jakelukumppanuus ja markkinointikumppanuus.

Grönroosin ja Järvisen (2001, 35–36) mukaan palvelun tuottajat omistavat yleensä itse omat markkinointikanavansa, mutta silti markkinointikanavia pyritään täydentämään itsenäisten kanavien avulla. Grönroos ja Järvinen (2001) huomioivat, että palvelutoimialalla kanavakumppanuus sisältää Websterin (1992) luokituksen mukaisesti seuraavia muotoja:

- Liikesuhde perustuu pitkäaikaisiin liikesuhteisiin.
- Liikesuhde perustuu kumppanuuteen.
- Liikesuhde perustuu strategisiin alliansseihin.
- Liikesuhde perustuu verkostoihin.
- Liikesuhde perustuu vertikaaliseen integraatioon.

Yritykset voivat hyödyntää lukuisia mahdollisuuksia kanavakumppanuuksien rakentamiseksi. Verkostoyhteistyönmuodot voivat vaihdella tietojen yhteisestä hyödyntämisestä yhteistilaisuuksien järjestämiseen ja yhteisiin kampanjoihin. (Grönroos & Järvinen 2001, 36–37.)

Grönroos ja Järvinen (2001, 38) huomioivat, että kanavamalleihin liittyy yhä enemmän yksittäisiä kanavia varten rakennettuja ja differoituja palvelupaketteja. Segmen-

toinnin välineenä käytetään näissä tapauksissa yhdistetysti kanavan rakenteita, kumppanuuksia ja osapuolten palveluosaamista. Palvelupaketit ovat nykyään entistä täydellisempiä ja koostuvat yhä useammasta palveluelementistä. Nämä tekijät nostavat kanavakumppanien osaamisen arvoa ja korostavat yhteistyön merkitystä markkinointikanavien hallinnassa.

Palvelujen markkinointiviestintä

Bergström ja Leppänen (2002, 132) pitävät markkinointiviestintää markkinoinnin kilpailukeinoista kaikkein ulospäin näkyvimpänä toimintona. Lämsä ja Uusitalo (2002, 116) toteavat yrityksien pyrkivän markkinointiviestinnällään kertomaan asiakkailleen ja muille sidosryhmille itsestään, toiminnastaan ja tarjottavista tuotteista/palveluista sekä niiden ominaisuuksista. Markkinointiviestinnällä pyritään lisäksi ylläpitämään kontakteja asiakkaisiin ja syventämään asiakassuhteita.

Markkinointiviestinnän kanavien/viestintätapojen yhdistelmää kutsutaan viestintämixiksi (Lämsä & Uusitalo 2002, 116). Kotlerin ja Kellerin (2009, 289) mukaan markkinointiviestintämix koostuu seuraavista tekijöistä:

- mainonta
- myynninedistäminen
- tapahtumat ja kokemukset
- suhde- ja tiedotustoiminta
- suoramarkkinointi
- interaktiivinen markkinointi
- suullinen markkinointi (ihmiseltä ihmiselle suullisesti, kirjallisesti, sähköisesti)
- henkilökohtainen myyntityö.

Ylikoski (2000, 282) lisää palvelujen markkinoinnin kohdalla viestintämixiin asiakkaille annettavat ohjeet, palveluympäristön sekä yritysilmeen. Palvelujen markkinointiviestintä suunnitellaan ja toteutetaan samoilla periaatteilla kuin tuotteiden markkinointiviestintä. Onnistuneen viestinnän edellytyksenä on, että palvelun tarjoaja

tunnistaa kohderyhmänsä ja on määrittänyt itselleen vaikutukset, joita kohderyhmässä halutaan saavuttaa. Viestinnän huolellisen suunnittelun seurauksena syntyy eri viestintäkeinot sisällään pitävä viestintäohjelma.

Palvelujen markkinointiviestinnällä pyritään saavuttamaan viestintäohjelmassa asetetut tavoitteet. Viestinnän päätavoitteena on tehdä palvelusta tunnettu ja saada asiakkaat kiinnostumaan siitä. Viestinnän avulla pyritään myös kertomaan palvelun ominaisuuksista ja samalla myös opastamaan asiakkaita palvelun käytössä. Informoimalla palvelusta tarpeeksi, palveluntarjoaja voi vähentää palvelun käyttämiseen liittyviä riskejä. Viestinnällä voidaan myös vaikuttaa kysynnän ajoittumiseen sekä kehittää palveluntarjoajan imagoa ja asiakassuhteita. (Mts. 282–283.)

Mainonta

Mainonta on suurelle joukolle kohdennettu myyntisanoma, jonka avulla pyritään vaikuttamaan halutun kohderyhmän mielipiteisiin ja ostopäätöksiin (Lämsä & Uusitalo 2002, 117). Ylikoski (2000, 285) toteaa, että palvelujen mainonnassa käytetään täysin samoja viestintäkanavia kuin tavaroiden kohdalla. Mainonnan viestintäkanavina toimivat lehti- ja televisiomainonta, internet-mainonta, ulkomainonta, suoramainonta, telemarkkinointi sekä myymälämarkkinointi eli mainonta, joka tapahtuu palveluorganisaation tiloissa.

Ropen (2000, 330) mukaan myymälämarkkinointi on myyntiä välittömästi tehostavaa mainontaa. Mitä tehokkaampaa liikkeessä suoritettava mainonta on, sitä paremmin halutut tuotteet ja palvelut saadaan nostettua esille kaikesta muusta tarjonnasta. Myymälämainonta on myös tärkeä tekijä markkinointikanavissa. Myymälämainonta synnyttää hyötyä molemmille yhteistyön osapuolille. Esimerkiksi normaalissa yhteistyötilanteessa kaupan ja tavarantoimittajan välillä molemmat osapuolet hyötyvät myymälämainonnasta. Liikkeestä tulee myymälämainonnan johdosta elävämpi ja rikkaampi, ja tavarantoimittaja puolestaan saa oman tuotteensa erottumaan muista tarjotuista tuotteista.

Myynninedistäminen

Myynninedistämisellä tarkoitetaan myyntityötä tukevia ja tehostavia markkinointitoimenpiteitä. Yleensä myynninedistämistoimenpiteet ovat osana jotain suurempaa markkinointikampanjaa ja ovat näin ollen kestoltaan yleensä lyhytaikaisia. Myynninedistämisen lähtökohtana on luoda tarjottaville tuotteille ja palveluille lisäarvoa. Lisäarvo on tässä tapauksessa yleensä jotain konkreettista hyötyä asiakkaille. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012, 117–118.) Ylikosken (2000, 291–292) mukaan myynninedistämistoimenpiteet voidaan asiakkaiden lisäksi kohdistaa myös omaan henkilöstöön sekä muihin väliportaisiin kuten markkinointikanaviin. Markkinointikanaviin kohdistuvassa myynninedistämisessä pyritään luomaan innostusta markkinointikanavien jäsenten keskuudessa ja palkitsemaan heitä hyvistä suorituksista.

Hintapromootiot ja erilaiset kampanjat ovat asiakkaisiin kohdistuvia myynninedistämistoimenpiteitä, joiden avulla yritykset pyrkivät houkuttelemaan asiakkaita palvelun käyttäjäksi tiettynä aikajaksona edullisemman hinnan avulla. Alennetun hinnan lisäksi yrityksien pitää viestiä asiasta tarpeeksi tehokkaasti, jotta asiakkaat myös ymmärtävät kyseenomaisen hintaedun. Tällaisten myynninedistämiskeinojen avulla yritykset pystyvät alentamaan asiakkaiden ensiostojen riskiä ja kannustamaan asiakkaita kokeilemaan palvelua. (Ylikoski 2000, 291–292.) Grönroos (2010, 231) huomioi, että myyntikampanjat, mainonta ja PR-toiminta voivat pitkällä aikavälillä edistää myös yrityksen imagoa.

Wood (2004, 248) kirjoittaa, että markkinointikanaviin kohdistuvien myynninedistämistoimenpiteiden avulla pyritään sitouttamaan markkinointikanavien jäseniä uusiin tuotteisiin ja palveluihin, rakentamaan parempia suhteita markkinointikanavien jäseniin sekä parantaa kanavien jäsenten asiantuntijuutta tarjottavia tuotteita ja palveluita kohtaan. Sitouttamisella tarkoitetaan pyrkimystä motivoida markkinointikanavien myyntihenkilöstöä myymään tuotteita ja palveluita. Tuotetuntemusta voidaan parantaa erilaisten koulutuksien sekä selkeän ja riittävän informaation avulla.

Markkinointikanaviin ja omaan myyntihenkilöstöön kohdistuvia myynninedistämiskeinoja ovat esimerkiksi erilaiset myyntikilpailut, myyntikokoukset sekä myyntihenkilöstöä tukeva materiaali (mts. 248). Kotlerin ja muiden (2005, 791) mukaan myyntihenkilöstöä ja jakelijoita koskevilla myyntikilpailuilla pyritään lisäämään myyjien panosta myynnillisesti tietyllä aikavälillä. Myyntikilpailut motivoivat myyjiä, koska he voivat saada niistä itselleen rahaa tai muita palkintoja.

2.5 Suhdemarkkinointi

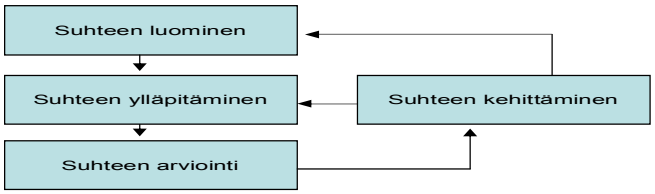
Gummesson (2004, 21–23) märittää suhdemarkkinoinnin seuraavasti: "Suhdemarkkinointi on suhdeverkostojen sisäiseen vuorovaikutukseen perustuvaa markkinointia". Rope (2000, 356) puolestaan toteaa, että suhdemarkkinoinnissa yritykset pyrkivät muodostamaan tiiviitä ja henkilökohtaisia suhteita yrityksen menestyksen kannalta tärkeiden sidosryhmien ja yhteistyökumppanien kanssa.

Gummesson (2004, 38) lisää, että suhdemarkkinoinnin ydinarvot pohjautuvat yhteistyöhön yrityksen sidosryhmien kanssa. Suhdemarkkinoinnissa on olennaista, että yritys suhtautuu sidosryhmiinsä kumppaneina eikä vastapuolina. Suhdemarkkinoinnin tulisi synnyttää kaikkia sen osapuolia tyydyttäviä tuloksia. Win-win-toiminta onkin lähtökohta sille, että yrityksen suhteista voi kasvaa pitkäaikaisia ja pysyviä. Bergström ja Leppänen (2009, 16) lisäävät, että hyvin hoidettu suhdemarkkinointi tuottaa yritykselle kilpailuetua.

Gummesson (2004, 41) pitää suhdemarkkinointia kertamyynti- eli transaktiomarkkinoinnin vastakohtana. Kertamyyntimarkkinoinnissa yritykset pyrkivät saamaan tuotteilleen/palveluilleen asiakasvirtaa välittämättä siitä, ovatko asiakkaat uusia vai vanhoja (Grönroos 2000, 187). Suhdemarkkinoinnissa yritykset puolestaan korostavat uskollisuutta ja asiakasuskollisuutta (Gummesson 2004, 41).

Suhdemarkkinointi on pitkäjänteistä toimintaa, jota hyödyntämällä yritykset pyrkivät aikaansaamaan pitkäaikaisia suhteita asiakkaidensa ja muiden kohderyhmiensä kanssa. Suhdemarkkinoinnin prosessi (kuvio 9) kostuu neljästä vaiheesta: suhteen

luomisesta, sen ylläpitämisestä, arvioinnista ja kehittämisestä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 130.)



KUVIO 9. Suhdemarkkinoinnin prosessi (Lämsä & Uusitalo 2002, 130)

Grönroosin (2009, 331) mukaan suhdemarkkinointi perustuu olennaisesti lupauksiin kohdistuvaan toimintamalliin. Suhdemarkkinoinnissa yritykset antavat asiakkailleen ja sidosryhmilleen lupauksia ja pyrkivät pitämään kiinni niistä. Lupauksien avulla yritykset voivat saada uusia asiakkaita ja solmia uusia suhteita, mutta lupauksista kiinni pitäminen on vieläkin tärkeämpää, koska se vaikuttaa suoraan asiakastyytyväisyyteen ja asiakassuhteiden säilymiseen.

Gummesson (2004, 56) jakaa suhdemarkkinoinnin 30:een eri suhteeseen, jotka ryhmitellään vielä neljään suurempaan osaan: klassisiin markkinointisuhteisiin, erityisiin markkinointisuhteisiin, megasuhteisiin ja nanosuhteisiin. Klassiset markkinointisuhteet sisältävät markkinoinnin perussuhteen eli toimittajan ja asiakkaan välisen suhteen, asiakkaan, toimittajan ja kilpailijoiden muodostaman suhteen sekä jakelukanavat.

Erityiset markkinointisuhteet sisältävät klassisten markkinointisuhteiden erityistapauksia, kuten esimerkiksi suhteita tyytymättömiin asiakkaisiin, vuorovaikutuksen palvelutapaamisessa, sähköisiä suhteita, juridisia suhteita tai asiakkaat kanta-asiakasohjelmien jäseninä. Megasuhteet luovat perustan markkinointisuhteille ja liittyvät pääsääntöisesti talouteen ja yhteiskuntaan. Megasuhteita ovat esimerkiksi erilaiset liittoumat ja megaliittoumat, suhteet

tiedotusvälineisiin sekä megamarkkinointi eli suhteiden solmiminen vaikutusvaltaisiin tahoihin. Nanosuhteet ovat suhteita, jotka sijaitsevat organisaation sisällä. Nanosuhteita ovat esimerkiksi sisäiset asiakassuhteet, sisäinen markkinointi ja suhteet omistajiin. (Mts. 56–62.)

Gummesson (2004) pitää suhdemarkkinointia verkosto-organisaatioiden ja verkostoyhteiskunnan markkinointinäkökulmana. Suhdemarkkinointi vaatii organisaatioita muuttumaan. Erityisesti CRM-järjestelmien käyttöönoton yhteydessä käy ilmi, että organisaatiorakenteen ja organisaatiokulttuurin muutokset ovat välttämättömiä. Suhdemarkkinoinnin toimintaympäristöt ovat markkinat, yhteiskunta ja organisaatio, jotka kytkeytyvät yhdeksi verkostoksi. (Mts. 347.)

Sisäinen markkinointi

Yrityksien pitää huomioida sisäisessä markkinoinnissaan omien sisäisten suhteiden lisäksi myös jakelijat ja muut sidosryhmät. Hyvällä sisäisellä markkinoinnilla voidaan varmistaa, että yrityksen oma henkilöstö ja markkinointikanavien jäsenet ymmärtävät ja hyväksyvät erilaiset markkinointikampanjat ja toimenpiteet, ennen kuin ne kohdistetaan varsinaisille asiakkaille. Oma henkilöstö ja erilaiset kumppanuudet ovatkin yrityksille erittäin tärkeä strateginen resurssi. Tämän vuoksi myös sisäiseen markkinointiin pitää panostaa huolellisesti. (Grönroos 2010, 445–446.)

Ropen (2000, 611) mukaan sisäisen markkinoinnin keinot koostuvat tiedottamisesta, kouluttamisesta, kannustejärjestelmistä sekä me-hengen luomisesta. Sisäisen markkinoinnin tiedotus jaetaan perustiedottamiseen ja ajankohtaistiedottamiseen. Tällä pyritään siihen, että oma henkilöstö ja muut palvelun jakeluun liittyvät henkilöt tietävät, miten toimia suunnitellun liikeidean mukaisella toimintatavalla. Tiedottamisella pyritään aikaansamaan yrityksessä avoin ilmapiiri, joka on tiedottamisen keskeisin tehtävä. Avoimella ilmapiirillä pyritään estämään esimerkiksi huhujen leviäminen.

Koulutuksien avulla puolestaan pyritään varmistamaan ja kohottamaan henkilöstön osaamista, jonka avulla se pärjää työtehtävissä. Hyvällä yhteishengellä ja sen luomi-

sella on merkittäviä vaikutuksia työilmapiiriin, jolla on puolestaan suoria vaikutuksia siihen, miten asiat toimivat organisaatiossa. Yhteishengen luomisessa keskeisimpiä asioita ovat varsinkin työn ulkopuoliset tapahtumat, kuten erilaiset juhlat tai harrastetoiminta. (Rope 2000, 615–622.)

Markkinointikanaviin kohdistuvia tapahtumia kutsutaan asiakastilaisuuksiksi. Asiakastilaisuuksia ovat esimerkiksi erilaiset yhteismatkat, illanvietot tai koulutukselliset seminaarit. Asiakastilaisuudet ovat hyviä markkinointitilaisuuksia, koska niiden järjestäjä voi samalla jättää asiakkaille itsestään hyvän kuvan vieraanvaraisena isäntänä. Asiakastilaisuudet ovat lisäksi erinomainen kenttä syventää henkilökohtaisia suhteita kumppaniyritysten henkilöstöön ja näin ollen parantaa ja helpottaa yhteistyötä. (Rope 2000, 358.)

3 VERKOSTOT JA KUMPPANUUDET OSANA LIIKETOIMINTAA

3.1 Verkostoituminen

"Verkostoitumisen on prosessi, jossa yhteistyöyritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi (Vakaslahti 2004, 301)."

Nykyisessä verkostotaloudessa verkostot ja kumppanuudet ovat merkittävä keino yrityksille selvitä talouden jatkuvista muutoksista (Niemelä 2002, 11). Lämsän ja Uusitalon (2002, 84) mukaan verkostoilla tarkoitetaan joukkoa toistensa kanssa vuorovaikutuksellisessa suhteessa olevia yrityksiä, organisaatioita tai ihmisiä. Verkostot ovat näin ollen monimutkaisia organisaatioita, jotka sisältävät useita erilaisia toimijoiden välisiä suhteita.

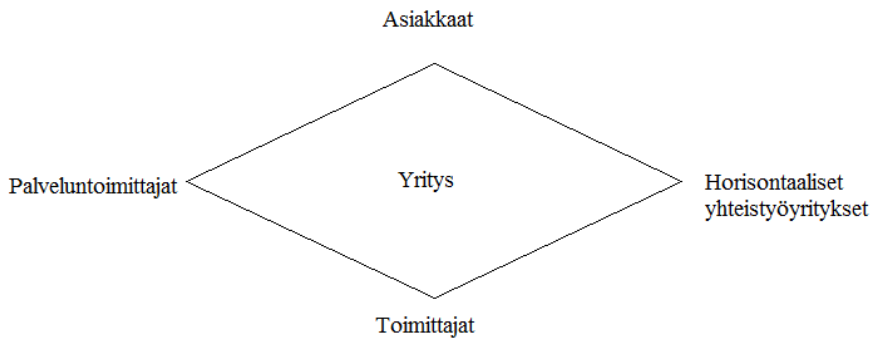
Möllerin, Rajalan ja Svahnin (2006, 10) mielestä verkostoitumisen yhteydessä on tärkeää erotella käsitteet verkko ja verkosto. Verkolla tarkoitetaan tietyn yritysjoukon (mukana voi olla myös organisaatioita) muodostamaa verkko-organisaatiota. Verkko-organisaatiolle on tyypillistä, että se on rakennettu tietoisesti ja tavoitehakuisesti. Verkolle on asetettu päämäärät, jotka ohjaavat sen kehittämistä ja toimintaa. Verkon jäsenillä on myös toiminnassa omat henkilökohtaiset tavoitteet, selkeät roolit ja vastuualueet. Verkostot ovat puolestaan yritysten ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostama toimialat ylittävä ja rajaton verkostokudos.

Valkokarin, Hyötyläisen, Kulmalan, Malisen, Möllerin ja Vesalaisen (2009, 9–11) mukaan verkostot ovat keskeisimpiä keinoja yritysten pyrkiessä parantamaan omaa tuottavuuttaan, kilpailukykyään sekä kehittäessä uusia liiketoiminnanmahdollisuuksia. Yritykset toimivat nykyään entistä enemmän useissa eri verkostoissa joiden tavoitteet ja muodot voivat erota toisistaan merkittävästi. Yritykset hyödyntävät verkostoitumista laajentaakseen liiketoimintaansa uusille markkinoille, kasvattaakseen omaa kilpai-

luvoimaansa sekä kehittääkseen uusia liiketoiminta-alueita. Niemelä (2002, 13) puolestaan toteaa verkostoitumisen olevan monenkeskistä yhteistyötä, jonka avulla yritykset pyrkivät löytämään ratkaisuja sellaisiin haasteisiin ja ongelmiin, joihin niiden omat resurssit eivät yksin riitä.

Toivola (2006, 14) toteaa, että verkostoyhteistyön laajentuminen ja syventymisen ovat muokanneet yritysten toimintalogiikkaa ja kilpailuympäristöä. Verkostoyhteistyö mahdollistaa yritysten keskittymisen omaan ydinosaamiseensa. Verkostoyhteistyössä osapuolet pyrkivät suunnittelemaan liiketoimintaprosesseja yhdessä. Keskeisiä tekijöitä verkostoyhteistyön toimivuudessa ovat luottamus, yhteiset arvot ja joustavuus.

Toivola (2006, 14–15) kirjoittaa, että yritys on aina verkostonsa keskipiste (kuvio 10). Yrityksellä on asiakkaiden lisäksi yhteistyösuhteita myös arvoketjun eri vaiheissa olevien yritysten (toimittajat), horisontaalisten yhteistyöyritysten ja palveluntoimittajien kanssa. Yhteistyösuhteet sidosryhmien kuten esimerkiksi toimittajien kanssa täydentävät yrityksen osaamista. Horisontaalisilla yhteistyöyrityksillä tarkoitetaan verkostoitumista kilpailijoiden kanssa ja palveluntoimittajat ovat puolestaan yrityksen toimintaa tukevia palveluntarjoajia.



KUVIO 10. Yrityksen verkostosuhteet eri toimijoiden suuntaan (mukaillen: Toivola 2006, 14)

Hakanen, Heinonen ja Sipilä (2007, 43–45) esittävät verkostoitumisen olevan luonteeltaan pitkäaikaista, pääsääntöisesti strategista, luottamukseen perustuvaa ja kaikkia

osapuolia pitkäjänteisesti hyödyntävää win-win–yhteistyötä. Kahden tai useamman osapuolen välisestä verkostotoiminnasta voidaan havaita pääsääntöisesti neljä luonteenpiirrettä:

1. Verkostoitunut toiminta on pitkäaikaista, säännöllistä ja jatkuvaa yhteistyötä lopputuotteiden ja palveluiden tuotannossa, minkä vuoksi se vaatii yhteistyökumppaneilta organisaatioiden ja henkilöstön tuntemista sekä yhteisen arvo- ja ajattelumaailman. Verkoston osapuolten täytyy myös tunnistaa ja ymmärtää yhteistyön jatkuvuus.
2. Verkostoitunut toiminta on yhteistyötä ydinprosessien rajapinnassa eli lopputuotteiden ja palveluiden tuotannossa sekä niitä tukevissa toiminnoissa, kuten esimerkiksi myynnissä ja markkinoinnissa.
3. Verkostoitunut toiminta sisältää paljon vuorovaikutusta ja luottamusta. Vuorovaikutus vaikuttaa olennaisesti luottamuksen syntyyn sekä on lähtökohtana toimijoiden yhteiselle ja toimivalle viitekehykselle.
4. Verkostoitunut toiminta on luonteeltaan molempia osapuolia kehittävää strategista kumppanuutta. Strategisessa kumppanuudessa oppiminen on tärkeä työkalu tulevaisuuden hyötyjen tavoittelussa. Strateginen yhteistyö tähtää kilpailukyvyn edistämiseen pitkällä aikavälillä. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 43–45.)

Niemelän (2002, 18) mielestä on tärkeää, että verkostot jaetaan vertikaalisiin ja horisontaalisiin verkostoihin. Vertikaaliset verkostot yhdistävät saman tuotantoprosessin tai arvoketjun eri vaiheissa toimivia organisaatioita. Horisontaaliset verkostot puolestaan yhdistävät arvoketjun tietyn vaiheen rinnakkaisia ja erilaisia toimijoita sekä tuotteita ja palveluita. Olluksen, Rannan ja Ylä-Anttilan (1998b, 44) mukaan Jacobsin ja De Manin (1996) jaottelun mukaisesti verkostot voivat olla myös alueellisia, ydinkeskeisiä, teknologisia tai tuotekeskeisiä.

Valkokarin ja muiden (2009, 13–14) mukaan Möller ja muut (2006) jakavat liiketoimintaverkostot niiden tavoitteiden mukaan kolmeen päätyyppiin:

- **Perusliiketoimintaa parantavat verkostot**, jotka perustuvat olemassa oleviin teknologisten ratkaisujen hyödyntämiseen. Perusliiketoimintaverkostoilla yritykset pyrkivät yhtäaikaisesti parantamaan kustannustehokuuttaan, toimitusaikojaan, toimitusjoustavuuttaan sekä laatuaan. Perusliiketoimintaverkostoja ovat esimerkiksi alihankintasuhteet, toimittajaverkot tai kahden toimijan väliset kumppanuussuhteet.

- **Nykyistä liiketoimintaa uudistavat verkostot**, joissa yritykset pyrkivät kehittämään liiketoimintaansa paikallisesti, askeleittaisten parannusten avulla. Askeleittaiset parannukset koskevat yleensä yrityksen arvotoimintojen kehittämistä tai parannuksia verkon tuottamiin komponentteihin, palveluihin ja loppuhyödykkeeseen. Liiketoimintaa uudistavat verkostot luodaan lähtökohtaisesti jotain tiettyä tehtävää tai hanketta varten, joten ne ovat luonteeltaan lähtökohtaisesti määräaikaisia.

- **Uutta liiketoimintaa tai teknologiaa kehittävät verkostot** ovat luonteeltaan hyvin monimuotoisia ja perustuvat yleensä erilaisten tiede- ja tutkimuspainotteisten innovaatioverkostojen synnyttämän tietämyksen muokkaamiseen uusiksi tuotteiksi ja palveluiksi. Radikaaleimmillaan uutta liiketoimintaa kehittävät verkostot voivat muodostaa jopa kokonaan uusia liiketoiminnan aloja.

Hakanen ja muut (2007, 23–24) toteavat, että yritysten välisen yhteistyön lisääntymiseen on yritetty etsiä syitä osapuolten toimintaolosuhteissa ja ympäristössä tapahtuneista ja tapahtuvista muutoksista. Aiheeseen ei kuitenkaan ole löydetty tai kehitetty mitään yksinkertaista, oikeaa teoriaa tai selitystä. Hakanen ja muut (2007, 23–24) kuitenkin nostavat esille kolme tekijää, joilla on selvästi vaikutusta verkostojen määrän kasvussa:

- **Muutokset liiketoimintaympäristössä:** Tällaiset muutokset ovat verkostojen määrän kasvuun vaikuttavista tekijöistä yksinkertaisimpia ja

yleispätevimpiä selityksiä, joiden mukaan yritykset reagoivat yleisiin muutoksiin ympäristössä, kuten esimerkiksi jonkin uuden teknologian ilmestymiseen toimialalle. Muutokset eivät ole yleensä selkeitä heti alusta lähtien, joten verkostot ovat hyvä keino riskien hallintaan ja mahdollisten uusien strategioiden kokeiluun.

- **Matkiminen ja johtamismuoti:** Verkostoitumisessa on aina monien uusien ilmiöiden tavoin mukana paljon uutuudenviehätystä ja nostetta. Perässä tulevat pyrkivät näin ollen seuraamaan ja matkimaan verkostoitumisessa jo onnistuneita edelläkävijöitä. Muiden seuraaminen ja matkiminen sisältää myös riskinsä, koska jonkin tietyn yrityksen taktiikka ei välttämättä sovi muiden olosuhteisiin.
- **Reagointi kilpailijoiden toimiin:** Yritykset pyrkivät yleensä seuraamaan tarkasti lähimpien kilpailijoidensa strategisia liikkeitä. Verkostoista puhuttaessa kilpailijoiden seuraamisessa on kolme strategista syvyyttä: 1) Menestymistä varten tarvitaan samanlaisia kykyjä ja mahdollisuuksia, minkä vuoksi kilpailijat pyrkivät seuraamaan toistensa liikkeitä välttääkseen jälkeen jäämisen. 2) Edelläkävijän etujen tavoittelu; ensimmäisenä oleminen on avain menestykseen. Yritykset hyödyntävät verkostoja lyhentääkseen aikaa johtavan aseman saavuttamiseen.3) Ennalta ehkäisevä verkostostrategia, ts. ensimmäinen pääsee hankkimaan parhaat partnerit.

Yritysten kilpailukyky riippuukin nykyään yhä enemmän verkosto-osaamisesta ja yhteistyökyvyistä eli taidoista rakentaa luottamuksellisia, avoimeen kommunikaatioon ja sitoutumiseen pohjautuvia suhteita (Mts. 24). Ollus ja muut (1998b, 3) puolestaan huomioivat, että verkostoitumisen tärkein tavoite on yrityksen tehokas mukautuminen jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin. Selviytyäkseen dynaamisilla markkinoilla, yritysten organisaatioiden ja toimintatapojen täytyy muuttua muutosten mukaisesti.

3.2 Kumppanuus

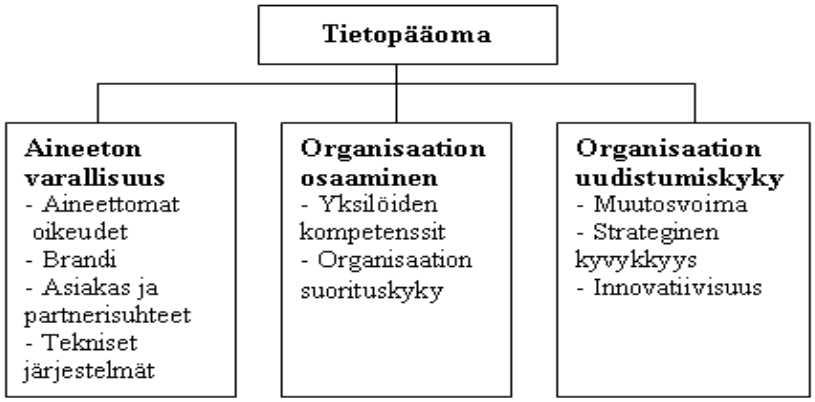
Vesalainen (2006, 205) tiivistää kumppanuuden olevan kahden kauppa. Kumppanuussuhteissa tarvitaan molemminpuolista panostusta, sitoutumista,

vastavuoroisuutta, yhteisiä periaatteita sekä yhteisen tasapuolisesti jakautuvan hyödyn realisoitumista. Verkostot kykenevät tuottamaan arvoa vain kumppanuuksien kautta. Lisäarvoa syntyy vain, kun suhteen osapuolet liittyvät toisiinsa kumppaneina. Yrityksien onkin tärkeää ymmärtää kumppanuuden merkitys verkostoituvan talouden tehokkaimpana toimintatapana. (Ståhle & Laento 2000, 26.)

Toivola (2006, 60) kirjoittaa kumppanuuden olevan verkostoyhteistyön kehittynein muoto, jossa kumppanien välinen vuorovaikutus tiivistyy ja osapuolet integroituvat toisiinsa ohi organisaation ja tehtäväkohtaisten rajojen. Ståhlen ja Laennon (2000, 26) mukaan kumppanuuden peruselementit ovat tietopääoma, lisäarvo ja luottamus. Yrityksen kyky hallita näitä elementtejä määrittää myös kyvyn rakentaa onnistuneita kumppanuuksia.

Kumppanuus lisää tietopääomaa

Ståhle ja Laento (2002, 26–51) kirjoittavat, että tietopääomalla (kuvio 11) tarkoitetaan yrityksen kykyä muuttaa osaamisensa, uudistumiskykynsä sekä aineeton varallisuutensa taloudelliseksi arvoksi. Kumppanuudet ovat yhteyksiä, jotka mahdollistavat tiedon, osaamisen ja koko tietopääoman jakamisen osapuolien välillä. Tiedon jakamisen tulee olla runsasta ja avointa, jotta lisäarvoa ja integrointia syntyy. Lisäarvon saavuttaminen vaatii, että kumppanit ymmärtävät mahdollisimman syvästi, miten he voivat täydentää toistensa toimintaa ja osaamista.



KUVIO 11. Tietopääoman koostumus (mukaillen Ståhle & Laento 2000, 39)

Kumppanuus tuottaa lisäarvoa

Kumppanuus mahdollistaa lisäarvon luomisen kaikille osapuolille. Kumppanuuksien onnistuminen vaatii yrityksiltä ymmärrystä siitä, miten ansaintalogiikka, arvoketjut ja -verkot muodostuvat yhteistoiminnassa. Lisäarvon luominen tapahtuu aina samassa kentässä mahdollisuuksien ja riskien kanssa. (Ståhle & Laento 2000, 27.) Vakaslahti(2004, 18) lisää, että nykyisissä kumppanuussuhteissa on kyseessä yritysten voimavarojen ja osaamisen yhdistäminen sekä vuorovaikutus, jonka tuloksena lisäarvoa syntyy. Lisäarvo voi ilmetä esimerkiksi uusien tuotteiden, myynnin kasvun tai lisääntyneiden markkinaosuuksien muodossa.

Kumppanuus perustuu luottamukseen

Ståhle ja Laento (2000, 27) huomioivat, että kaikki se, mitä yritykset voivat kumppanuudella saavuttaa, riippuu täysin siitä, miten luottamukselliseksi osapuolten välinen suhde muodostuu. Luottamus on hyvin tärkeä tekijä osapuolten välisessä tiedon vaihtamisessa ja osaamisen integroinnissa. Kumppanuuden tuotot ja riskit ovat suoraan verrannollisia luottamuksen ja tiedon vaihdannan määrään.

Toiviainen (2006, 87) kirjoittaa, että luottamus syntyy pitkän ajan kuluessa ja edellyttää molempien osapuolten sitoutumista. Verkostoyhteistyötä harjoitetaan usein myös ajallisesti ja paikallisesti epävakaissa, jatkuvasti muuttuvissa ryhmissä ja olosuhteissa. Tilapäisissä ryhmissä ja organisaatioissa luottamus on niin sanottua pikaluottamusta, koska luottamusta rakentaviin toimiin ei ole tarpeeksi aikaa. Pikaluottamus on luonteeltaan enemmän asia- ja toimintakeskeistä kuin tunneperäistä ja henkilökohtaista.

Ståhle ja Laento (2000) pitävät kumppanuuden kriittisimpänä rajapintana ihmisten kohtaamista ja sitä, mitä näissä kohtaamissa tapahtuu. Se, mitä ihmisten välisissä kohtaamissa tapahtuu, alkaa heti muodostaa luottamusta parantavaa tai heikentävää tapahtumasykliä. Tämän vuoksi luottamus rakentuukin suurelta osin sen varaan, miten ihmiset kykenevät hoitamaan tällaiset kohtaamiset. Ihmisten henkilökohtaiset taidot

luottamuksen rakentajina muodostavatkin tärkeän osan kumppanuuksien onnistumisessa. (Mts. 58.)

Kumppanuussuhteita rakentava vuorovaikutus tapahtuu yksilö- ja organisaatiotasolla. Henkilökohtainen luottamus on pohja organisaatioiden välisen luottamuksen syntymiselle. Toisaalta myös organisaatioiden välinen luottamus voi rikkoutua henkilökohtaisessa rajapinnassa, mikäli yrityksien edustajilla ei ole samanlaista aaltopituutta. Onkin hyvin tärkeää, verkostojen keskeisistä kohdista löytyy paljon voimakkaasti positiivisia ja paljon luottamusta sisältäviä suhteita. (Mts. 59.)

Niemelä (2002, 78) toteaa, että ajan myötä kumppanuussuhteisiin varastoituu osapuolten välistä ystävyyttä, mainetta, arvostusta ja hyvien kokemusten mukana myös luottamusta. Luottamus luo pohjan yhteistyössä tapahtuvalle tiedon vaihdolle, yhteisille hankkeille sekä oppimiselle. Luottamus rakentaa yhteistyössä myös osapuolten välisen yhteisen tavan ymmärtää asioita eli yhteistyölle syntyy niin sanotusti oma kieli.

Ståhlen ja Laento (2000, 55) kirjoittavat luottamuksen rakentuvan seuraavien asioiden ja kokemusten pohjalta:

- Kumppanusten on voitava luottaa toistensa kompetenssiin
- Osapuolien on vakuututtava toistensa samankaltaisesta arvoperustasta
- Kumppanien on vakuututtava siitä, että molempien osapuolten aikeet toista kohtaan ovat hyvät.

Ståhle ja Laento (2000) lisäävät, että luottamuksen syntymiseen on myös paljon erilaisia esteitä. Esimerkiksi osapuolten väliset statuserot, välinpitämättömyys, erilaiset panostukset ja tavoitteet tai erilainen avoimuuden aste voivat olla esteenä luottamukselle. (Mts. 69–71.)

Ståhle ja Laento (2000) nostavat esille kolme eritasoista kumppanuutta (kuvio 12): operatiivisen, taktisen sekä strategisen kumppanuuden (Mts. 81–103).

	Operatiivinen kumppanuus	Taktinen kumppanuus	Strateginen kumppanuus
Tavoite	- alentaa kustannuksia - keskittyminen omaan ydinbisnekseen	- yhdistää prosesseja - oppia tehokkaampia toimintatapoja	- tuottaa merkittävää strategista etua --> tuoteinnovaatio --> bisnesinnovaatio
Tietopääoma	- määritelty tuote tai palvelu (explicit)	- ilmenee osaamisena, toimintaprosesseina ja - kulttuurina (tacit)	- vaatii ydinosaamisen tai aineettoman varallisuuden paljastamista/ luovuttamista
Lisäarvo	- taloudellinen	- toiminnan tehostaminen - uuden oppiminen	- mahdollisuus nostaa bisnes uudelle tasolle
Luottamuksen perusta	- sopimus	- dialogi - yhteistyö	- yhteinen aaltopituus - yhteys - innovatiivisuus - luottamus

KUVIO 12. Erilaiset kumppanuudet (Ståhle & Laento 2000, 103)

Operatiivinen kumppanuus

Operatiivisen kumppanuuden tavoitteena on kustannusten alentaminen ja resurssien keskittäminen omaan ydintoimintaan. Operatiivinen kumppanuus on hyvin automaattista toimintaa, eikä se tarvitse suhteen syntymisen jälkeen enää erityisresursseja tai räätälöintiä. Operatiivinen yhteistyö perustuu selkeisiin sopimuksiin, joissa on määritelty osapuolien roolit, vastuualueet ja suoritukset. (Ståhle & Laento 2000, 85.)

Operatiivisessa kumppanuudessa luottamus syntyy, jos kumppanit pystyvät toimimaan täsmällisesti sopimuksen mukaisesti. Luottamuksen perustana ovat dokumentit ja kirjalliset sopimukset. Operatiivinen yhteystyö perustuu tavaroiden tai palvelusten vaihtoon. Se on tyypillinen vaihtosuhde, joka toimii omillaan, kun systeemi on luotu. Alihankinta on tyypillinen operatiivisen kumppanuuden muoto. (Mts. 85.)

Operatiivisessa kumppanuudessa yritykset ja ihmiset kytkeytyvät toisiinsa ostamisen ja myymisen, tavaran ja rahan vaihtoon perustuvien toimintojen kautta. Yhteistyön tavoitteena on jokin selkeästi määritelty ja laskettavissa oleva hyöty. Kumppanuudesta syntyvä lisäarvo syntyy sen perusteella, miten hyvin yhteistyö tuottaa säästöä tai vapauttaa resursseja omaan ydintoimintaan. (Mts. 85.)

Taktinen kumppanuus

Taktinen kumppanuus on luonteeltaan hyvin avointa, ja sen tavoitteena oppia uutta, yhdistää osapuolten prosesseja, poistaa päällekkäisyyksiä sekä yhdistää toimintakulttuureja. Integroinnin tuloksena osapuolet saavuttavat säästöjen lisäksi myös uuden oppimista. Taktisen kumppanuuden tavoitteet pitää aina johtaa osapuolten yhteisistä lähtökohdista, niin että molempien strategiat voivat toteutua samanaikaisesti. (Ståhle & Laento 2000, 86–87.)

Taktinen kumppanuussuhde syntyy dialogin tuloksena ajan kuluessa. Kumppanit tuovat suhteeseen tasapuolisesti osaamista ja resursseja sekä vaikuttavat tasapuolisesti myös lopputulokseen. Taktinen yhteistyö vaatii paljon luottamusta, eikä se toimi pelkästään sopimusten pohjalta. Taktisen kumppanuuden johtaminen on erittäin haasteellista, koska sen toimijoiden verkosto on hyvin kompleksinen ja vaikeasti hallittava. (Mts. 92.)

Strateginen kumppanuus

Strategisella kumppanuudella pyritään tietopääoman yhdistämiseen siten, että molemmat osapuolet saavuttavat merkittävää strategista etua itselleen. Strategisessa kumppanuussuhteessa sen osapuolet ovat keskenään todellisessa riippuvuussuhteessa, koska yhteistyö vaatii syvällisesti oman tietopääoman paljastamista ja luovuttamista yhteiseen käyttöön. Strategiset kumppanuussuhteet ovat intensiivisiä, monimuotoisia ja vaativat paljon luottamusta. (Ståhle & Laento 2000, 93.)

Strateginen yhteistyö on kuitenkin erittäin haavoittuva ja riskialtis suhde, mutta sillä on myös suurimmat mahdollisuudet tuottaa lisäarvoa. Strategisen yhteistyön avulla kumppaneilla on mahdollisuus päästä kokonaan uudelle osaamisen ja tuottavuuden tasolle. Kumppanuus vaatii osapuolilta avoimuuden ja luottamuksen lisäksi myös kykyä suojata omaa tietopääomaansa. (Mts. 93–95.)

Strategiset yhteistyösuhteet ovat dynaamisen yritysympäristön kriittinen menestystekijä. Kumppanuuden organisoitumistapa on voimakkaasti verkostomainen. Yhteyksiä on runsaasti, ja yhteyksien tasot ovat monimuotoisia. Strateginen kumppanuus vaatii perinteisten johtamistapojen uudistamista ja ylimmän johdon vahvaa sitoutumista. (Mts. 101.)

Fennia-ryhmän tärkeimmät kumppanuudet

Fennia-ryhmän tärkeimmät yhteistyökumppanit jaetaan strategisiin kumppaneihin, kulttuuria ja hyvinvointia edistäviin kumppaneihin, rahastoyhteistyökumppaneihin sekä palvelua tuottaviin yhteistyökumppaneihin (Fennia-ryhmän tärkeimmät yhteistyökumppanit n.d). Lämsä ja Uusitalo (2002, 110–111) toteavat, että verkostoitumisen seurauksena palveluorganisaatioiden johtamisessa on alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota yritysten välisiin yhteistyösuhteisiin. Palveluorganisaatiot pyrkivät löytämään sellaisia kumppaneita, jotka osallistuvat asiakkaille tarjottavan palvelun tuotantoon. Kumppanit myös monesti tuottavat lisäpalveluita tarjottavaan palveluun.

3.3 Verkostoyhteistyön hyötyjen tavoittelu

Vesalainen (2006, 20) kirjoittaa verkostojen hyödyllisyyden tutkimisen ja todentamisen olevan hyvin hankalaa. Verkostojen hyödyn todentamisen vaikeus johtuu siitä, että muista yrityksen kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä puhdistettuja tilanteita, joissa verkoston vaikutukset ovat selvästi esillä, on hyvin vaikea rakentaa. Verkostojen hyödyllisyyden arviointia vaikeuttaa lisäksi se, että yritykset tavoittelevat sekä onnistuvat realisoimaan verkostosuhteidensa hyötyjä eri tavoin.

Vakaslahden (2004, 29–30) mukaan verkostoitumisen myötä yrityksen suhteellinen riippuvuus verkoston muita osapuolia kohtaan kasvaa. Jokaisella verkostolla on omat erityispiirteensä ja vahvuutensa, joilla pyritään aikaansaamaan kilpailuetuja muita ryhmittymiä vastaan. Lähtökohta yritysten väliselle yhteistyölle on, että sen pitäisi pystyä luomaan enemmän hyötyä kuin haittaa. Yrityksen tulisi hyötyä verkostoitumisesta suhteessa enemmän, kuin mitä se itse antaa verkostolle.

Vakaslahti (2004) kirjoittaa, että yritykset ovat perinteisesti kiinnittäneet huomionsa jakelukanavan ja brandin hallinnointiin sekä sellaisen ydinosaamisen tarkasteluun, jossa liiketoiminnat pohjautuvat taitoihin. Yhteistyöverkostojen avulla toimijat voivat mahdollistaa ja nopeuttaa tällaisten liiketoiminta-asetelmien synnyttämistä. Syitä yritysten väliseen yhteistyöhön voidaan tarkastella myös markkinaolosuhteiden perusteella (kuvio 13). (Mts. 30–31.)

	SYITÄ YHTEISTYÖLLE ERILAISISSA MARKKINAOLOSUHTEISSA
Markkina	**Syy**
Hidas sykli	saada pääsy rajatulle markkinalle luoda privilegio uudelle markkinalle ylläpitää markkinan tasapainoa (esim. strandardi.)
Standardisykli	saada markkinavoimaa saada pääsy täydentäviin resursseihin voittaa kaupallisia esteitä kohdata kilpailun haasteet jakaa resursseja suuriin hankkeisiin oppia uusia liiketoimintamalleja
Nopea sykli	nopeuttaa tuotteiden ja palveluiden lanseerausta nopeuttaa uuden markkinan avautumista ylläpitää markkinajohtajuutta muodostaa teollisuusstrandardi jakaa tuotekehityksen riskejä vähentää liiketoiminnan epävarmuustekijöitä

KUVIO 13. Syitä yhteistyölle erilaisissa markkinaolosuhteissa (Vakaslahti 2004, 31)

Vakaslahden (2004) mukaan monista verkostoista on yrityksille myös todellisia kilpailuteknisiä hyötyjä, eikä verkoston harmoniaa sinällään pidetä kaikkein tärkeimpänä

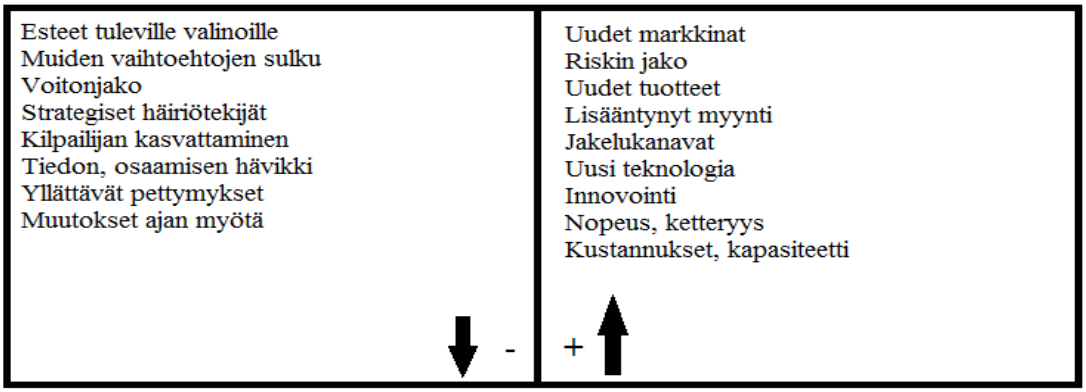
mittarina menestykselle. Yhteistyöllä on aina tietyt luontaiset rajansa. Yhteistoiminnasta oppiminen tarjoaa verkoston yksittäiselle toimijalle lisäarvoa, jonka avulla se voi erottautua muista toimijoista. (Mts. 32)

Tsupari, Sisto, Godenhjelm, Oksanen ja Urrila (2004, 47) näkevät liiketoiminnan kasvun ja kustannustehokkuuden olevan keskeisimpiä tavoitteita yritysten verkostoitumisessa. Hakanen ja muut (2007, 25–28) nostavat tärkeiksi motiiveiksi myös uusien tuottojen etsimisen, osaamisen vahvistamisen ja kehittämisen, tiedon hankinnan sekä oppimisen, koska osaamisen ja tiedon merkitys liiketoiminnan menestystekijänä kasvaa jatkuvasti. Lämsä ja Hautala (2005, 191) ovat Hakasen ja muiden kanssa samoilla linjoilla: innovointi, kehittäminen ja uudistuminen ovat nykyään välttämättömiä ominaisuuksia, minkä vuoksi osaaminen ja oppiminen ovat nousseet organisaatioiden kriittisiksi menestystekijöiksi.

Hakanen ja muut (2007, 25) kiteyttävätkin, että verkostoitumisen ja kumppanuuksien päällimmäisenä motiivina on lähes aina yrityksen kilpailuaseman ja kannattavuuden parantaminen. Vesalaisen (2006, 20) puolestaan huomioi, että yrityksen menestyksen ja kannattavuuden kannalta olennaisinta on se, että se pääsee mukaan sellaisiin verkostoihin, jotka kehittyvät jatkuvasti ja joiden kautta ja jäsenenä yritys pystyy itse kehittymään ja menestymään.

Kumppanuuden hyödyt

Vakaslahti (2004, 30–46) luokittelee verkostoitumisesta aiheutuvat hyödyt (kuvio 14) seuraaviin hyötytekijöihin: uusiin markkinoihin, riskin jakamiseen, uusiin tuotteisiin, myynnin lisääntymiseen, jakelukanavoihin, uuteen teknologiaan, innovointiin, nopeuteen ja ketteryyteen sekä kustannuksiin ja kapasiteettiin. Bengtsson ja Kock (2000, 424) nostavat verkostoitumisen hyödyiksi, myös uusien tuotteiden/palveluiden kehityskustannusten jakautumisen toimijoiden kesken sekä tuotannon läpivientiaikojen lyhenemisen.



KUVIO 14. Kumppanuuden hyödyt ja haitat (Vakaslahti 2004, 30)

Lee (2011, 31) kirjoittaa, että kilpailuetujen saavuttamisen lisäksi kumppanuudet voivat parantaa myös yrityksen julkista mainetta, lisätä yrityksen vetovoimaa mahdollisten työntekijöiden näkökulmasta sekä parantaa yrityksen sidosryhmäsuhteita. Vesalainen (2004, 43) on Vakaslahden ja Leen kanssa samoilla linjoilla verkostoitumisen hyödyistä ja lokeroi kumppanuuden hyödyt kolmeen suurempaan kokonaisuuteen (kuvio 15).

Tehokkuuteen liittyvä hyödyt	Mittakaavaedut, rationalisointihyödyt, kriittinen massa, kustannusten jakaminen, toisiaan täydentävät resurssit, synergiaedut, nopeus, pääoman kierto
Uuden liiketoiminnan syntymiseen volyymin kasvuun ja kilpailuaseman parantumiseen liittyvät hyödyt	Uusille markkinoille pääsy, kumppanin maineesta hyötyminen, laajemman tuote/palvelupaketin tarjoaminen, riskin jakaminen, erilaisiin ydinosaamisiin perustuvien innovaatioiden synnyttäminen, toimitusajan lyheneminen
Resurssien hankintaa ja osaamisen kehittymiseen liittyvä hyödyt	Osaamisen hankkiminen kumppaneilta, yhdessä oppiminen, kokemusten jakaminen, positiiviset tiedon vuotamisen vaikutukset, teknologian hankinta ja siirto, rahoitus, henkilökunnan vaihto/kierto

KUVIO 15. Yritysten yhteistyön hyödyt (Vesalainen 2004, 43)

Uudet markkinat ja riskien jakaminen

Vakaslahti (2004, 33) toteaa, että yhteistyön avulla yritykset voivat laajentaa toimintaansa uusille markkina-alueille ja hankkia samalla itselleen uusia asiakkaita. Niemelä (2002, 99) huomioi, että yritykset joutuvat usein käyttämään hintaa kilpailukeinona päästäkseen uusille markkinoille. Hakanen ja muut (2007, 25) lisäävät, että verkostoitumisen avulla myös markkinoiden yhdistäminen on mahdollista. Tällöin asiakkaille saadaan tarjottua laajempi maantieteellinen peitto.

Kumppanuussuhteiden avulla myös yksittäisten jäsenten liiketoiminnalliset riskit pienenevät. Riskit jakautuvat osapuolten kesken, ja ryhmittymän osapuolet myös kompensoivat jäsenten heikkouksia ja vahvuuksia. Yhteistyön avulla yritykset voivat toteuttaa tehokkaammin laajemman tuotekirjon tyydyttämään jonkin tietyn markkina-alueen kysyntää. (Vakaslahti 2004, 34–35.)

Yhteistyöllä voidaan myös joissain tapauksissa vähentää jonkin osapuolen riskejä lyhyen tähtäimen rahoituksen osalta. Eriasteiset sopimukselliset yhteistyön muodot ovat ihanteellisia tilanteissa, joissa yritystoiminnan riskejä jaetaan yritysten välillä. (Vakaslahti 2004, 36–37.)

Uudet tuotteet

Vakaslahti (2004, 37) kirjoittaa, että yhteistyö voi synnyttää uusia tuotteita. Joissain tapauksissa yritykset saavat jopa suoraan uusia tuotteita erilaisten markkinointisopimuksien kautta. Esimerkiksi pankkien ja vakuutusyhtiöiden väliset liittoutumat ovat synnyttäneen kokonaan uusia tuotteita/palveluita, joita on voitu tarjota heti kuluttajille. Verkostoitumista ja kumppanuusjärjestelyitä pidetään nopeana tapana kasvattaa tuotevalikoimaa. Yritykset hyödyntävät yhteistyötä myös uusien tuotteiden välillisessä luomisessa, koska yhteistyö luo uusia mahdollisuuksia esimerkiksi tilanteissa, jossa yrityksen omat tuotantokehitysresurssit ovat rajalliset.

Myynnin lisääntyminen

Yhteistyön ja erilaisten kumppanuuksien avulla yritykset ovat pystyneet vaikuttamaan suhteellisen myynnin kasvuun sekä saavuttamaan nopeammin toiminnan kannattavuusrajan. Yritykset voivat yhteistoiminnan avulla saavuttaa helposti suurempia myyntivolyymejä kuin toimiessaan pelkästään oman myyntiorganisaation varassa. Yritykset voivat esimerkiksi lisensoida omia tuotteitaan ja teknologioitaan osaksi kumppanin tuotevalikoimaa. Kumppanuuden avulla yritykset voivat soveltaa tehokkaammin myös koemarkkina-alueitaan. (Vakaslahti 2004, 38.)

Jakelukanavat

Uusien jakelukanavien rakentaminen on monesti hyvin kallista ja työlästä. Yhteistoiminnan avulla yritykset voivat hyödyntää uusia jakelukanavia. Kentältä löytyykin paljon jakelukanavien hallinnointiin erikoistuneita yrityksiä, jotka ottavat valikoimaansa toisten yritysten valmistamia tuotteita. Yksinoikeudella olevilla markkinointisopimuksilla jakelukanavassa voidaan aikaansaada merkittäviä lyhyen tähtäimen etuja molemmille osapuolille. Näin valmistaja saa sitoumuksen tiettyyn ostovolyymiin ja jakelukanavan hallinnoija puolestaan saa itselleen menestyvän artikkelin, jonka avulla se voi erottautua kilpailijoistaan. (Vakaslahti 2004, 39.)

Innovointi

Ståhle ja Laento (2000, 18–33) pitävät innovatiivisuutta kilpailukykyisten yritysten välttämättömänä voimavaravana. Innovaatiot ovat tuotteita, palveluita ja käytäntöjä, joilla on liiketaloudellista merkitystä. Verkostomainen toiminta luo yrityksille mahdollisuuksia innovaatioiden synnyttämiseen. Vakaslahti (2004, 41–42) kirjoittaa, että pienillä yrityksillä on usein parempi kyky innovoida kuin suurilla yrityksillä. Innovaatioiden toteuttaminen on puolestaan suurille yrityksille helpompaa. Syynä tähän ovat organisaatioiden rakenteelliset ominaisuudet. Yritykset voivat kumppanuuksien avulla tehostaa omaa kykyään uudistua sekä tuottaa uusia tuote- palvelukokonaisuuksia tyydyttääkseen olemassa olevat ja uudet markkinatarpeet.

Nopeus ja ketteryys

Yhteistyössä olennaista on, että kaikki sen osapuolet hyötyvät muiden taidoista. Yhteistyön avulla tuotteiden kehitystä ja markkinoille pääsyä voidaan nopeuttaa merkittävästi. Kumppanuussuhteet parantavatkin yritysten reagointikykyä asiakas- ja markkinamuutoksiin. Yhteistoiminnan avulla yritykset voivat ketterämmin uudistua muuttuvien markkinoiden mukana. (Vakaslahti 2004, 42–44.)

Kustannukset ja kapasiteetti

Oikeanlaisen yhteistyön avulla yritykset voivat muuttaa kulurakennettaan pienentämällä ja jakamalla kustannuksia keskenään. Yritysten pitää analysoida kustannukset tarkasti myös mahdollisten piilokustannusten osalta, jotta päätöksenteossa apuna käytettävä laskentamalli antaisi oikean kuvan kokonaisuudesta. Yritysten pitäisi rinnastaa kustannuksia myös laadullisiin tekijöihin nähdäkseen, missä verkostoratkaisujen toiminnalliset ja tekniset kompromissit piilevät. (Vakaslahti 2004, 44.)

Yritykset pyrkivät hakemaan kumppanuuksilla joustavuutta toimintaansa. Yrityksille on usein haasteellista luoda omaa valmistuskapasiteettia jo pelkästään rajallisen osaamisen tai liian suurien kustannusten takia. Kumppanuuksien avulla yritykset voivat tasata keskenään valmistuskapasiteetin kysynnän vaihteluita. (Vakaslahti 2004, 45.)

Kansantaloudelliset hyödyt

Verkostoitumisella on myös kansantaloudellisia vaikutuksia. Se on muuttanut talouden rakenteita sekä yritysten toimintatapoja. Verkostoituminen ja siihen liittyvät uudet viestintä- ja informaatioteknologiat ovat lisänneet tuottavuutta ja näin mahdollistaneet nopeamman talouskasvun. TT:n (teollisuuden ja työnantajain keskusliitto) tiedustelujen mukaan verkostoituneiden yritysten liikevaihdon kasvu on huomattavasti nopeampaa kuin verkostoitumattomien yritysten. Myös henkilöstömäärien kasvu oli verkostoituneissa yrityksissä nopeampaa. Työn tuottavuuden voimakas kasvu 1990-luvulla

vaikutti esimerkiksi suoraan bruttokansantuotteeseen ja lisäsi sitä kautta kansalaisten hyvinvointia. (Kohti strategisia yritysverkostoja 2003, 13–14.)

3.4 Verkostoyhteistyön haasteet

Vaikka verkostoitumisella pyritään yhdistämään markkinoiden ja hierarkioiden vahvuuksia, liittyy siihen aina myös riskejä ja ongelmia. Riskit ja ongelmat voivat johtua verkoston sisäisistä suhteista tai verkoston suhteista ympäristöön. (Ollus ym. 1998b, 52.) Hakanen ja muut (2007, 28) nostavat esille, että arvioiden ja tutkimusten mukaan n. 30–70 % yhteistyöhankkeista epäonnistuu.

Elmutin ja Kathawalan (2001, 209) mukaan verkostoyhteistyö epäonnistuu lähtökohtaisesti seuraavista syistä: partnerien kulttuurillisista eroista kuten kielimuurista tai asenteista, luottamuksen puutteesta sekä selkeiden yhteisten tavoitteiden ja päämäärien puutteesta. Hakanen ja muut (2007, 28–29) lisäävät, että epätasainen sitoutuminen yhteistyössä ja kumppanuuden epäselvät pelisäännöt ovat yleisiä verkostoyhteistyötä haittaavia ongelmia. Perussyyt epäonnistumiseen löytyvät kuitenkin lähtökohtaisesti puutteellisesta strategiatyöstä.

Riskit

Olluksen ja muiden (1998b, 52–53) mukaan verkostojen vahvuudet ja sosiaaliset suhteet voivat olla myös suuri riskitekijä. Pahimmassa tapauksessa pinttyneet verkostosuhteet jähmettävät vuorovaikutussuhteet staattisiksi mekanismeiksi ja synnyttävät sellaisen toimintaympäristön, joka estää yrityksiä huomioimasta ympärillä tapahtuvia muutoksia. Haasteena on löytää tasapaino yritysten keskinäisten riippuvuuksien ja löyhän kytkennän välille. Myös Hakanen ja muut (2007, 28) ovat Olluksen ja muiden (1998) kanssa samalla linjalla vuorovaikutuksen suhteen. Mikäli vuorovaikutus ei ole jatkuvaa ja kaikkiin suuntiin tapahtuvaa, ei verkostoituminen voi onnistua tehokkaasti.

Ollus ja muut (1998b, 120) näkevät myös toimintojen ulkoistamisessa riskinsä. koska liiallisella toimintojen ulkoistamisella yritykset voivat muuttua vain tyhjäksi kuoreksi ja vaarantaa jopa olemassaolonsa. Verkostoitumisen riskejä löytyy myös kansantaloudelliselta tasolta. Riskit liittyvät talouden ja koko taloussysteemin haavoittuvuuden lisääntymiseen. Verkostoituneessa taloudessa pienetkin häiriöt kuljetuksissa tai ulkomaankaupassa voivat heijastua koko talouteen.

Verkoston riskienhallinta

Hakanen ja muut (2007 181–181) kirjoittavat, että Bamfordin ja muiden (2003) mukaan verkostoitumiseen liittyviä riskejä voidaan pienentää seuraavilla keinoilla:

- Välttämällä verkostosuhteita kilpailijoiden kanssa
- Määrittelemällä verkostosuhteen toiminta-alueet huolellisesti
- Suunnittelemalla huolellisesti verkostosuhteen rakenne ja kehittämällä sitä jatkuvasti
- Rakentamalla monia keskinäisiä yhteyksiä. Verkostosuhteita pitää luoda ja vaalia yrityksen kaikilla organisaatiotasoilla.
- Hyödyntämällä kumppanuussuhteissa erilaisia arviointimekanismeja, kannustimia ja organisaation tarkastuksia
- Organisaation tuella. Ulkoiset verkostosuhteet eivät voi toimia ilman oman organisaation tukea.

Yritys voi hallita verkostoriskejään seuraavilla toimintatavoilla:

- Lähtemällä mukaan vain sellaisiin verkostoihin, josta yritys hyötyy pitkällä tähtäimellä.
- Selvittämällä etukäteen, miten verkostosta pääsee irti tilanteissa, joissa yhteystyö ei tyydytä yritystä.
- Hankkimalla riittävä vakuutussuoja
- Selvittämällä, millaisen riskin se kestää yhteystyön pettäessä. Yrityksen täytyy myös laatia tätä varten varasuunnitelma.

- Varmistamalla, että sopimukset ja dokumentit ovat kunnossa.
- Varmistamalla, että kaikkien osapuolten vastuut ja velvollisuudet ovat järkevässä suhteessa kunkin saamaan hyötyyn.
- Varmistamalla, että yhteiset tietokannat toimivat ja ne on suojattu.
- Sopimalla asioista kirjallisesti
- Varmistamalla, että laatu on kunnossa ja sitä mitataan tehokkaasti.
- Varmistamalla kumppaneiden luotettavuus
- Selvittämällä verkoston avainhenkilöt ja arvioimalla heidän osaamisensa. Yrityksen on suotavaa kehittää avaintoimintoja varten varamiesjärjestelmä. (Verkostoitumisen riskit ja hallinta n.d.)

Kumppanuuden haitat

Vakaslahti (2004, 46–55) luettelee kumppanuuksien keskeisimmiksi haittatekijöiksi (kuvio 14) tulevien valintojen esteet, muiden vaihtoehtojen poissulkemisen, voitonjaon, strategiset häiriötekijät, kilpailijan kasvattamisen, tiedon osaamisen ja hävikin, yllättävät pettymykset sekä ajan myötä tapahtuvat muutokset.

Esteet tuleville valinnoille

Verkostoitumisen valinnat voivat luoda esteitä ja hidasteita tuleville valinnoille. Esimerkiksi ryhmittymän A jotkut avainasiakkuudet, toimittajasopimukset tai kumppanuudet voivat olla kilpailutekninen rajoite ryhmittymän B palvelemisessa. (Vakaslahti 2004, 46–47.) Hakanen ja muut (2007, 181) ovat Vakaslahden kanssa samaa mieltä siitä, että verkostosuhteet voivat vaikeuttaa suhteita toisiin tärkeisiin toimijoihin.

Vaihtoehtojen poissulkeminen kumppanin valinnassa

Kaikkien miellyttäminen on epätarkoituksenmukaista ja vaikeaa. Verkostoituessaan yrityksellä täytyy olla kärsivällisyyttä ja harkintakykyä kumppania koskevien valintojen teossa. Virheliikkeet kumppanien valinnoissa kuluttavat kaikkia osapuolia kallisarvoisen ajan ja resurssien merkeissä. (Vakaslahti 2004, 47.) Hakanen ja muut

(2007, 30) kirjoittavat, että virheratkaisuilla kumppanin valitsemisessa on myös rahallisten menetyksien lisäksi imagollisia vaikutuksia.

Onnistuneessa verkostosuhteessa sen osapuolten visioiden, tavoitteiden ja päämäärien pitää olla toisiaan täydentäviä ja siten yhteensopivia. Kumppanuuksien ja verkostojen visioiden ja päämäärien selkeä määritteleminen ja sen viestiminen kaikille osapuolille vaikuttaa olennaisesti tulevaan menestykseen. (Hakanen ym. 2007, 30–31.)

Voiton- ja työnjako

Yhteistoiminnassa yritykset jakavat riskien lisäksi usein välillisesti myös markkinaosuuksia ja omia voittomarginaalejaan. Voitonjako voi paljastaa myös kyseenalaisia verkostoitumispäätöksiä esimerkiksi tilanteissa, joissa saavutetut etuisuudet ovat kokonaisuutena vähäisempiä tai samanarvoisia kuin yksittäisten jäsenten panostukset yhteistyöhön. (Vakaslahti 2004, 48) Hakanen ja muut (2007, 29) nostavat esille verkostoitumisen haitaksi voitonjaon lisäksi myös työnjaon. Yritysten täytyy kyetä ratkaisemaan, miten verkostossa voidaan saavuttaa tehokkuuden takaava työnjako.

Strategiset häiriötekijät

Yritykset, jotka ammentavat resurssejaan liian paljon verkostoista, voivat jopa unohtaa ydinosaamisensa. Verkostotoiminta vaatii aina resursseja, ja monimutkaiset rakenteet voivat lopulta olla tehottomia alkuperäisten tavoitteiden saavuttamisessa. Strategisten tekijöiden pitäisi olla vaiheistettu selkeästi osaksi kokonaisuutta, koska muuten yritys voi menettää markkinatilaisuuksia sekä heikentää omia kasvumahdollisuuksia. (Vakaslahti 2004, 48–49.) Hakanen ja muut (2007, 180) huomioivat, että yrityksen ydinosaaminen ja kriittinen teknologia voivat vaarantua myös toisten osapuolten toimista tai tiedon levitessä verkoston ulkopuolelle.

Kilpailijan kasvattaminen

Yhteistoiminta kilpailijoiden kanssa lisää riskiä, että jostain kumppanista voi tulla yritykselle uusi suora kilpailija. Riskinä on, että osapuolet oppivat yhteistyössä toisiltaan epätasaisesti, ja enemmän oppinut osapuoli voi haastaa yhteistyöyrityksen tuotteet myöhemmin vaikka uusilla markkina-alueilla. (Vakaslahti 2004, 49.) Yritys voi verkostoitumisen johdosta menettää myös avainhenkilöstöään kumppaneilleen (Hakanen ym. 2007, 181).

Tiedon ja osaamisen hävikki

Yhteistyösuhteista johtuen yrityksen oma kontrolli saattaa jonkin osatekijän suhteen vähentyä. Kontrollin väheneminen voi johtaa tilanteeseen, jossa yhteisiin prosesseihin, erityisesti omaan osaamiseen sekä henkiseen pääomaan muodostuu sokeita pisteitä. Tiedon ja osaamisen hävikin täydellinen eliminointi on monesti mahdotonta ja tarpeetonta, koska yhteistoiminnan tehokkuusedut pienenevät samalla kun verkoston päällekkäisiä toimintoja lisätään. Esimerkiksi kumppanien suhde jakelukanavaan voi olla niin kiinteä, ettei yrityksellä ole vaihtoehtoisia tapoja toimia ilman mittavia investointeja uuteen jakelukanavaan. (Vakaslahti 2004, 49–50.)

Yllättävät pettymykset

Vakaslahden (2004) mukaan erilaisia yhteistoimintamalleja ja -vaihtoehtoja arvioidaan yleensä pelkästään taloudellisista näkökulmista, ja yhteistyölle asetetaan optimistisia tavoitteita. Eri intressiryhmien perspektiivistä katsottuna ihanteelliset ja tehokkaat yhteiset toimintatavat voivat kariutua käytäntöjen muutosvastarintaan ja risteäviin tavoitteisiin. Sisäinen tuloslaskenta voi aiheuttaa verkostossa vastakkainasettelua, joka puolestaan syö pohjaa alkuperäisiltä tavoitteilta ja aiheuttaa samalla turhautumista henkilöstössä. (Mts. 50.)

Vakaslahden (2004) mukaan myös verkostoyhteistyön prosesseissa on omat riskinsä. Hyvätkin yhteishankkeet voivat kärsiä yllättävistä käänteistä, mikäli prosessit eivät

toimi tehokkaasti. Eriävien yrityskulttuurien myötä jopa henkilöstöriskin realisoituminen tai yrityksen henkilöstön siirtyminen toisen ryhmittymän palvelukseen voi aiheuttaa haasteellisia tilanteita yhteistoimintaan. (Mts.50.)

Vakaslahti (2004) lisää, että yhteistyöyritykset voivat kohdata myös sosiaalisia haasteita, joiden merkitys ei välttämättä nouse vielä yhteistyön alkuvaiheessa esille. Yritysten välisessä yhteystyössä osapuolet joutuvat keksimään kokonaan uuden tavan viestimiseen tai niiden on sopeuduttava puhumaan jommankumman yrityksen yhteisesti valitsemaa kieltä. Verkoston yhteisten toimintatapojen ja yhteisen sosiaalisen pääoman kertymisellä on positiivisia vaikutuksia yhteistyön onnistumiseen. (Mts.50.)

Ajan myötä tapahtuvat muutokset

Kaikilla liikesuhteilla on taipumusta ajan kuluessa uudistua, fuusioitua tai jopa purkaantua. Aikataululliset paineet, epätasaiset voimasuhteet, muutokset markkinatilanteessa tai kustannuspaineet ovat tyypillisiä tekijöitä synnyttämään epäedullisia tilanteita liikesuhteisiin. (Vakaslahti 2004, 52.)

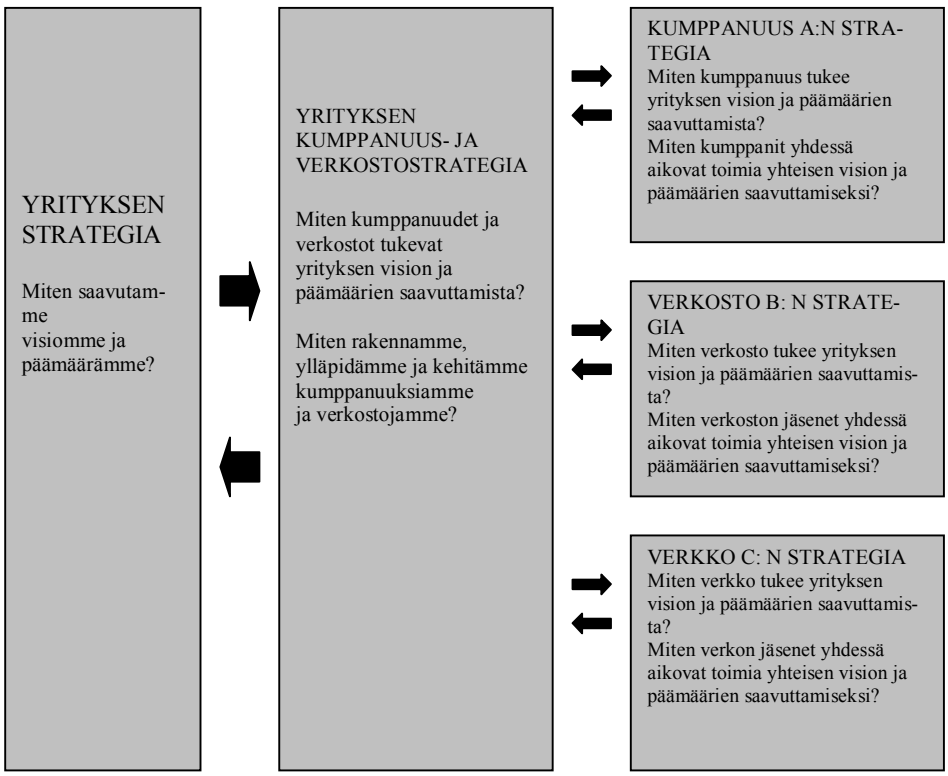
Vakaslahti (2004) toteaa kuitenkin, että suurin osa verkostoitumisen haasteista on yrityskulttuurien yhteensovittamisen, liikesuhteen hoidon ja sopimusrakenteiden avulla jaksotettavissa ja säädeltävissä olevia osatekijöitä. Suhteen positiiviset ja negatiiviset tekijät pitää analysoida aina tapauskohtaisesti ja suurempana kokonaisuutena ennen yksittäisten sopimusten laatimista.(Mts. 52.)

3.5 Verkosto- ja kumppanuusstrategia

Valkokari ja muut (2009, 82) kirjoittavat verkostoyhteistyön tarjoavan yrityksille suuria mahdollisuuksia. Onnistuminen vaatii yrityksiltä kuitenkin selkeää näkemystä erilaisten verkkojen luonteesta, mahdollisuuksista ja vaatimuksista. Verkostokyvykkyydet eivät ole ilmaisia, vaan ne vaativat johdolta oikeinlaista verkostostrategiaa ja kumppanuustyötä.

Yrityksen strategia muodostaa pohjan verkostosuhteiden ja kumppanuuksien rakentamiselle (Hakanen ym. 2007, 93–93). Yrityksen strategia selvittää esimerkiksi, mitä osaamista ja resursseja yritys tarvitsee tulevaisuudessa ja miten ne hankitaan. Verkoston toimintaperiaatteet ja kehitysvisiot voidaan muokata yhteiseksi verkostostrategiaksi (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998a, 94). Hakanen ja muut (2007, 104–105) huomioivat, että verkostostrategiasta käytetään myös paljon muita termejä, kuten esimerkiksi kumppanuusstrategia, yhteistyöstrategia tai verkostoitumisstrategia.

Verkostostrategiassa yritys selvittää ja määrittelee, mitä ja minkälaisia verkostosuhteita se tarvitsee saavuttaakseen visionsa sekä pitkän tähtäimen päämääränsä (Hakanen ym. 2007, 93). Olluksen ja muiden (1998a, 94) mukaan verkostostrategia toimii perustana myös verkoston kehitystoiminalle sekä yhteistoiminnan uusienmuotojen kehittämiselle. Hakanen ja muut (2007, 94) huomioivat, että yksittäisten verkkojen ja kumppanuuksien, joissa yritys on tai aikoo olla mukana, täytyy olla yhdensuuntaisia yrityksen strategian ja verkostostrategian linjauksien kanssa tai pohjautua niihin (kuvio 16).



KUVIO 16. Strategiasta verkkojen ja kumppanuuksien strategiaan (Hakanen ym. 2007, 93)

Yrityksen verkostostrategia määrittelee ja kuvaa, miten yritys voi tukeutua ja tehdä yhteistyötä ulkopuolisten toimijoiden kanssa ja toteuttaa valitsemaansa strategiaa mahdollisimman tehokkaasti. Yksinkertaisimmillaan verkostostrategia sisältää vain periaatteet ja tavoitteet jonkin yksittäisen kumppanuuden rakentamiseksi. (Mts. 104–105.)

Käsitteellä verkoston strategia puolestaan tarkoitetaan johonkin tiettyyn kumppanuuteen tai verkkoon kuuluvien jäsenten yhteistä strategiaa. Toisin sanoen verkostostrategia kertoo, mihin yritys pyrkii verkostosuhteilla kokonaisuudessaan ja verkon strategia, mihin jollain tietyllä verkostosuhteella pyritään. (Mts. 104–105.)

Valkokari ja muut (2009, 14–15) pitävät verkostonjohtamista haasteellisena, koska yritysten käytännön johtamistilanteissa eri verkostojen vertikaaliset ja horisontaaliset ulottuvuudet sekä verkostomallien piirteet sekoittuvat. Yrityksille ei ole aina itsestään selvää, mistä pitäisi päättää ja mihin suuntaan pitäisi pyrkiä etenemään. Vesalainen (2004, 11) lisää, että verkostojohtamisen kohteena on yritysten välinen suhde, eikä sitä siksi voida johtaa yksipuolisesti, vaan sen kehittämisen pitää tapahtua osapuolten yhteisten toimenpiteiden kautta. Verkostosuhteen johtamiseksi osapuolten täytyy olla tietoisia johtamisen kohteesta eli keskinäisestä suhteestaan.

Valkokari ja muut (2009) kirjoittavat, että strategian syntyminen on päätöksentekoprosessin tulosta. Prosessin vaiheet ovat tyypillisesti tilanneanalyysi, vaihtoehtojen tuottaminen, valinta ja toteutus. Yrityksien voi olla välillä vaikea hahmottaa verkostomaista toimintaa strategisena vaihtoehtona ja valintana sen epämääräisyyden takia. Tämä voi johtaa siihen, että verkostomaiseen toimintaan ajaudutaan pakolla tai siihen ei päästä ollenkaan, vaikka yrityksen tahtotila olisi sen mukainen. (Mts.15.)

Dokumentoitu kumppanuusstrategia

Ståhle ja Laento (2000, 104) kirjoittavat kumppanuuksien muodostuvan yleensä organisaatioiden välisenä laajapohjaisena yhteistyönä. Yksi kumppanuussuhde saattaa koskea jopa satoja työntekijöitä. Kumppanuuden onnistumista eivät ratkaise pelkästään johtajien väliset yhteistyösopimukset tai yhteisymmärrys. Ratkaiseva tekijä on organisaation kyky (yhteistyökyky, tehokkuus, organisaation rakenteet, vastuutus, roolit sekä kulttuurin eettinen pohja) hoitaa kumppanuuksia.

Ståhlen ja Laennon (2000) mukaan kumppanuudet ovat monimuotoisia ja kompleksisia verkostoja ja tapahtumasarjoja, eikä niiden tapahtumakohtainen kontrollointi ole sen takia mahdollista. Kumppanuuksissa pyritään joustaviin toimintatapoihin ja vahvaan luottamukseen, minkä pohjalta byrokratiaa ja jäykkiä kontrollisysteemejä pyritään vähentämään. Verkostojen moniulotteisuuden vuoksi strateginen selkeys ja toimintaa ohjaavat periaatteet ovat tärkeitä. Niiden avulla kumppanuussuhteiden hallittu ja joustava johtaminen on mahdollista. (Mts. 105.)

Ståhlen ja Laennon (2000, 105–109) mukaan kumppanuusstrategia koostuu seuraavista peruspaloista: kumppanin hakeminen, kumppanietiikka, perustava ansaintaidea, kumppanuuden pelisäännöt, järjestelmät, prosessit ja työkalut sekä partneristrategian arviointijärjestelmä ja mittaristo.

Kumppanin hakeminen

Elmuti ja Kathawala (2001, 214) toteavat kumppanin valinnan olevan tärkein vaihe menestyksekkään yhteistyön rakentamisessa. Menestyvä kumppanuussuhde vaatii, että kumppaneilla on samanlaiset tavoitteet sekä yhteinen pyrkimys menestyä yhteistyössä. Ståhle ja Laento (2000) kirjoittavat, että potentiaalista kumppania etsittäessä yrityksen tulee arvioida ehdokkaita monesta näkökulmasta. Yrityksen pitää ehdokkaiden toimialan lisäksi huomioida taloudellinen menestys sekä tulevaisuuden odotukset. Strateginen ulottuvuus on kumppanin hakemisessa tärkeä tekijä. Yrityksen

pitää hahmottaa kumppanikandinaatin strateginen suuntautuminen ja pohtia sopiiko se yhteen oman strategian kanssa. (Mts. 105.)

Vakaslahden (2004, 58) mukaan kumppanin etsiminen muistuttaa hieman uuden asiakasryhmän lähestymistä. Yritysten on järkevää laatia itselleen profiili niistä ominaisuuksista, joita kumppanuudella haetaan. Tärkeintä on systemaattinen lähestyminen kumppanikandinaatteihin sekä haluttujen avaintekijöiden mittaaminen. Ståhle ja Laento (2000, 106) lisäävät, että kannattaa tehdä jonkinlainen swot-analyysi kerätyn tiedon pohjalta ja luoda yksittäinen profilointisysteemi kumppanuuksien arviointia varten.

Kumppanietiikka

Ståhlen ja Laennon (2000) mukaan kumppanuuksien hallinta koko organisaation tasolla vaatii, että yhteistyön partnerietiikka on selkeästi määritelty, kommunikoitu ja sisäistetty. Yrityksen toimintatapoihin on hyvä kirjata, että jokaisessa yrityksen solmimassa kumppanuudessa on varmistettava oman hyödyn lisäksi myös se, että kumppanilla on näköpiirissään tuottava tulevaisuus suhteessa kumppanuuden tuomaan arvoon. Tällaiset korostukset lisäävät luottamusta kumppanuussuhteissa sekä parantavat yrityksen partneri-imagoa. (Mts. 106–107.)

Perustuva ansaintaidea

Ståhle ja Laento (2000) kirjoittavat, että työntekijöiden täytyy tiedostaa, millainen asema kumppanuuksilla on yrityksen strategisena työvälineenä. Tavoitteiden tulee olla selkeästi määriteltyjä, koska ne johtavat toimintatapoja ja ohjaavat asenteita. Kaiken perustana on oltava vahva liiketoiminnallinen näkemys, joka läpäisee koko organisaation. Perustavan ansaintaidean tulee olla selkeänä ideana mukana kumppanuusstrategiassa niin, että jokainen ymmärtää kyseessä olevan lisäarvoa tuottavasta toimintatavasta. (Mts.107).

Pelisäännöt

Kumppanuusstrategian toinen selkeä kehityskohde on pelisääntöjen ja toimintaperiaatteiden yhtenäisyys, vaikka lainsäädäntö antaakin jo tietynlaisia kehyksiä näihin pelisääntöihin. Kumppanuuksista on oltava tarpeeksi tietoa yrityksen sisällä. Niiden, jotka kumppanuussuhteita solmivat ja niissä toimivat, täytyy tietää riittävän tarkasti, millaisia kumppanuusrajapintoja omalla hankkeella on. Yrityksen johdon lisäksi myös kumppanuuksista vastaavilla ja niissä toimivilla henkilöillä on oltava riittävä kokonaiskuva yrityksen kumppanuuksien luomasta verkostosta. (Ståhle & Laento 2000, 108.)

Järjestelmät, prosessit ja työkalut

Ståhlen ja Laennon (2000) mukaan kolmannen partneristrategiaan kuuluvan kokonaisuuden muodostavat järjestelmät, prosessit ja työkalut. Ne toimivat tukipilareina kumppanuuksien rakentamistyössä. Suurin este kumppanuuksien onnistumiselle yrityksessä on yleensä se, ettei ymmärretä, miten kumppanuuksia rakennetaan. (Mts. 109.)

Kaikki kumppanuuden lajit operatiivisesta yhteistyöstä strategiseen kumppanuuteen vaativat oman hahmotuksen siitä, miten niihin liittyvät prosessit kulkevat. Kumppanuuksissa onnistuminen perustuu erilaisiin kriteereihin, minkä vuoksi prosesseissa tulee korostaa kullekin kumppanuuslajille kriittisimpiä seikkoja. Kumppanuuksiin liittyvät työkalut voivat olla hyvin erilaisia. Ne voivat vaihdella sopivista ohjelmapohjista ja sähköisistä foorumeista neuvottelutaidon periaatteisiin. Kumppanuuksien prosessikuvauksien tulee olla selkeitä ja yksinkertaisia, niin että prosessien päävaiheet ovat helposti ja nopeasti miellettävissä. Mitä nopeampaa prosessikaavion hahmottuminen on, sitä helpommin se kykenee ohjaamaan toimintaa ajatusmallina eikä pelkästään kulkukaaviona. (Ståhle & Laento 2000, 109.)

Mittarit

Mittariston ja arviointijärjestelmien luominen on hyvin tärkeä elementti partneristrategian ohjauksessa. Yrityksien on käytävä läpi omista lähtökohdistaan, millaisen informaation ja mittariston varassa kumppanuuteen liittyvää kompetenssia pystytään jatkuvasti kehittämään. Tärkeintä on, että kumppanuuden käytäntöjä ja ohjausjärjestelmää kehitettäessä luodaan mittaristo, jonka avulla kehitystä on mahdollista seurata. (Mts.109–110.)

Kumppanuuden toimintakehikko

Ståhlen ja Laennon (2000, 110–111) mukaan kumppanuusstrategian soveltaminen käytäntöön sisältää kolme vaihetta: ennakkotutkimuksen vaihe, sopimusvaihe ja yhteistyövaihe. Ennakkotutkimusvaiheessa ei oteta vielä yhteyttä kumppanikandinaatteihin, vaan kumppania tutkitaan saatavilla olevien tietojen pohjalta. Ennakkotutkimuksen tuloksien ollessa positiivisia voidaan siirtyä sopimusvaiheeseen.

Vakaslahti (2004, 65) huomioi, että ennakkotutkimuksen tulee pohjautua omiin tavoitteisiin eli ominaisuuksiin, joita liikesuhteelta halutaan. Sopimusvaiheessa kumppanikandinaattiin ollaan jo neuvotteluyhteydessä, mutta myös kumppania koskevia tutkimuksia jatketaan taustalla entistä tarkemmalla tasolla. Sopimusvaihe on erittäin tärkeä, koska kumppanuudelle luodaan jo perustaa tässä vaiheessa. Sopimusvaihe sisältää alustavaa suunnittelutyötä, tiedon jakamista, luottamuksen rakentamista sekä neuvotteluita tulonjaosta ja panostuksista. Jos kumppanit allekirjoittavat sopimuksen, siirrytään kolmanteen vaiheeseen eli varsinaiseen yhteistyöhön. (Ståhle & Laento 2000, 111.)

Yhteistyön alkuvaiheessa osapuolten täytyy käydä sopimusvaihetta vielä syvällisemmin läpi. Osapuolien tulee selvittää tarkemmin kumppanien intressit, tavoitteet ja suhteen etenemiskulku. Näin kumppanit luovat yhteisen tulkinnan ja varmistuvat siitä, että suhteessa ollaan menossa sovittuun suuntaan. Yhteistyön alussa

sovitaan lisäksi arviointikohdista ja arviointikäytännöistä prosessin edetessä. (Mts. 111.)

Tulkittu kumppanuusstrategia

Ståhle ja Laento (2000, 112–113) kirjoittavat kumppanuuksien toimintakehikon muodostavan rungon kumppanuuksien hallinnalle. Ilman toimintakehikkoa toiminnan jämäkkä ohjaaminen on mahdotonta. Toimiva kumppanuusstrategia ja toimintakehikko ovat kumppanuuden hallinnalle olennaisen tärkeitä tekijöitä.

Ståhlen ja Laennon (2000) mukaan kumppanuusstrategian ja toimintakehikon tarkoituksena on muuttua käytännön toiminnaksi. Suoraan tie paperilta käytäntöön ei onnistu. Lisäarvon kannalta merkityksellistä on, miten dokumentit saadaan muutettua eläviksi käytännöiksi. Se, miten dokumentoidut käytännöt tulkitaan ja kuinka eläväksi tulkinnat muodostuvat, määrittelee partneristrategian tulevaisuuden kohtalon. Tulkinnat muodostuvat organisaatiossa aina puheen avulla, minkä vuoksi kaikilla kumppanuuksiin liittyvillä pitää olla mahdollisuus saada keskustella, tulkita ja tuottaa korjauksia tehtyihin hahmotuksiin.(Mts. 113.)

Sosiaalinen arkkitehtuuri

Kumppanuusstrategialle on luotava kirjallisen kuvauksen lisäksi myös sosiaalinen arkkitehtuuri, joka muuttaa strategian yrityksessä puheeksi ja eläviksi tulkinnoiksi. Yrityksen näkökulmasta toimiva kommunikaatio vaatii aina sosiaalisen ja sähköisen arkkitehtuurin. Syntyvää informaatiota varten tulee olla yhteinen foorumi, jossa tietoa voidaan kehitellä, arvioida ja toteuttaa yhdessä ilman henkilökohtaisia tapaamisia. (Ståhle & Laento 2000, 113.)

Kommunikoinnin toinen puoli ovat sosiaaliset foorumit, joita ei pidä sekoittaa normaaleihin kokouksiin tai informaatiotilaisuuksiin. Sosiaaliset foorumit sisältävät enemmän useiden ihmisten välistä vuorovaikutusta ja aitoa asioiden kehittelyä

yhdessä. Partneristrategia on saatava elämään organisaatiossa, koska vain eletty tieto voi siirtyä käytäntöön. (Mts. 114–115.)

Kumppanuusstrategian konkretisointi

Hakasen ja muiden (2007, 152) mukaan kumppanuusstrategian konkretisoinnin ensimmäinen vaihe on koota kumppanuuksien ja verkostoitumisen osatekijät yhteen. Verkostostrategia konkretisoituu pääsääntöisesti yrityksen normaalin strategiatyöskentelyn yhteydessä. Kumppanuusstrategian toteutumisen pohjalla ovat strategiatyö ja sen tulokset.

Hakanen ja muut (2007) lisäävät, että paras tapa varmistaa strategian toteutuminen on konkretisoida se tasapainotetun mittariston (balanced scorecard) tai muiden vastaavien ajatusmallien ja työkalujen avulla. Käytettäviin konkretisoinnin työkaluihin pitää aina sisällyttää myös henkilöiden sitouttaminen. (Mts.152.) Vakaslahti (2004, 300) tiivistää tasapainotetun mittariston olevan määritetty joukko mittareita, jotka mittaavat laajasti yrityksen toimintaa eri näkökulmista. Perinteisesti mittariston näkökulmia ovat talous, prosessit, henkilöstön osaaminen ja asiakkaat.

Kumppanuusstrategian konkretisoinnin toinen vaihe on määritettyjen tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävän verkostoitumisen sekä kehitysohjelmien laatiminen ja kokoaminen yhteen. Verkostostrategian toteuttaminen saa perustansa strategisten tavoitteiden asettamisesta. (Hakanen ym. 2007, 152–153.)

Hakanen ja muut (2007, 153) jakavat Kumppanuusstrategian strategiset tavoitteet neljään näkökulmaan:

- Taloudellinen näkökulma:
  - Yhteistyön kautta saavutettu liikevaihto ja tulos
  - Yhteisyritysten pääoma, arvo
  - Investoinnit, kassavirta, rahoitus
  - Taloudellisten riskien jakaminen

- Asiakasnäkökulma:
  - Jälleenmyyjäsuhteet
  - Jakelutieverkoston tila
  - Asiakaskumppanuudet (määrä, tila ja kehitys)
  - Asiakastarpeen tyydyttävät palvelukokonaisuudet
  - Laajempi näkyvyys ja tunnettuus markkinoilla
  - Asiakastyytyväisyys, - uskollisuus ja -kannattavuus

- Prosessinäkökulma:
  - Verkostojen, kumppanuuksien ja yhteistyösuhteiden hallintaprosessi
  - Toimittajasuhteet (määrä, tila)
  - Onnistumiset verkostosuhteissa
  - Toimitusaika
  - Varaston määrä
  - Hankintojen hintataso
  - Yhteistyön tuloksena saavutetut tuoteinnovaatiot

- Henkisen pääoman näkökulma:
  - Verkosto- ja kumppanuusosaaminen
  - Verkosto-oppiminen
  - Ydinosaamisen parantaminen
  - Sisäinen yhteistyö

Hakasen ja muiden (2007) mukaan verkostostrategian konkretisoinnin kolmas ja viimeinen vaihe on menestystekijöiden mittarien ja tavoitteiden määrittäminen. Yritys määrittää tärkeimmät konkreettiset asiat, kohteet ja niiden ominaisuudet, joiden avulla kriittisten menestystekijöiden ja strategisten tavoitteiden toimintaa mitataan. Kriittiset menestystekijät ovat olennaisia kilpailu- ja suorituskykytekijöitä, jotka varmistavat strategisten tavoitteiden saavuttamisen. (Mts. 154.)

Toteutunut kumppanuusstrategia

Strategian onnistuneen läpiviennin jälkeen alkaa sen soveltaminen käytäntöön. Kumppanuusstrategian toteuttaminen vaatii myös oman tukijärjestelmänsä. Nykyään toiminta on kaikilla tasoilla niin kompleksista ja verkostoitunutta, että kumppanuuksia ei voida johtaa lineaarisesti, ennalta määritetyin askelin. Verkostoyhteistyön luonteeseen kuluvat ennalta arvaamattomat yllätykset ja monimutkaiset toimintakuviot. Tämän takia strategiaan kirjatut asiat toimivatkin parhaiten toimintaa ohjaavana ajatusmallina eikä tarkoin määriteltyinä toimintaohjeina. (Ståhle & Laento 2000, 116.)

Pohdinta ja jälkipuinti

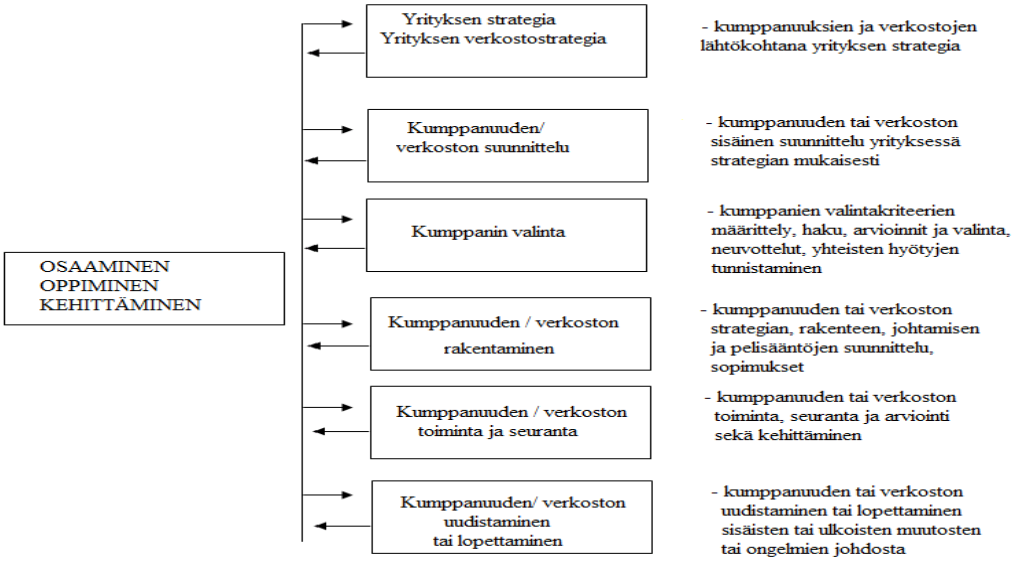
Ståhlen ja Laennon (2000, 116–117) mukaan kumppanuuden ohjauksen ja jatkuvan kehittämisen kannalta tilanteiden arviointi ja läpikäynti tasaisin väliajoin on erittäin tärkeää. Pohdinnan ja jälkipuinnin tarkoituksena on yhdessä oppiminen ja ilmapiirin parantaminen. Asioiden läpikäynti on strategian konkretisoinnin kannalta välttämätöntä, ja tulokset näkyvät yhä taitavampana ja yhtenäisempänä toimintana.

Ståhle ja Laento (2000) kirjoittavat, että muunnettaessa kumppanuusstrategiaa käytännön toimiksi täytyy avainhenkilöstön muodostaa verkosto, jossa kumppanuuksien rakentamiseen liittyviä tapahtumia, ongelmia ja onnistumisia voidaan käsitellä. Tällä tavalla henkilöt sisäistävät, että kaikilla asioilla, tavoitteilla ja strategioilla on kaksi todellisuutta: aiottu, suunniteltu ja dokumentoitu todellisuus sekä todellisuus, joka tapahtuu oikeassa elämässä. (Mts. 117.)

3.6 Kumppanuuden rakentaminen

Hakenen ja muut (2007, 158) kirjoittavat, että kumppanuuksien ja verkostojen rakentamiseen on järkevää suunnitella yrityksen olosuhteisiin ja tilanteeseen sopiva verkosto- ja kumppanuussuhteen rakentamisprosessi (kuvio 17). Lämsä ja Uusitalo (2002, 86) lisäävät, että yritykset pyrkivät solmimaan yhteistyösuhteita tavoitteidensa ja strategioidensa kannalta tärkeisiin organisaatioihin. Toimintojen sujuvuuden ja koor-

dinoinnin varmistamiseksi yrityksen on määriteltävä, miten viestintä ja yhteydenpito järjestetään osapuolten välille. Teknologia, sähköiset tietokannat ja kanavat mahdollistavat tiedon kulun osapuolien välillä ja näin myös monimuotoisten verkostojen rakentamisen.



KUVIO 17. Kumppanuus- ja verkostoitumisprosessi (mukaillen Hakanen ym. 2007, 158)

Vakaslahti (2004, 155–156) esittää seitsemän liikesuhteiden hoitamisen prosessielementtiä: yhteistyön vaatimusten hallinta, liikesuhteen rakentaminen, liikesuhteen hallinta, yksittäisten hankkeiden hallinta, tukipalveluiden hallinta, muutosten hallinta sekä liikesuhteen päättämisen.

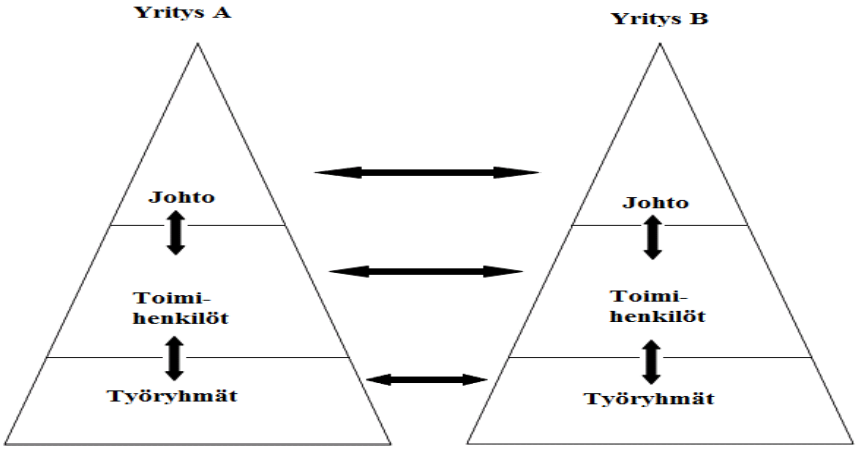
Yhteistyön vaatimusten hallinta sisältää yhteistyön vaatimusten määrittelyn, erilaisten vaihtoehtojen arvioinnin, liiketoimintamahdollisuuksien puntaroinnin sekä linkin yrityksen strategiaan. *Liikesuhteen rakentaminen* sisältää kumppanuuden arviointitoimet, valinnat, sopimusneuvottelut sekä kumppanuuden aloittamisen. *Liikesuhteen hallinta* on yhteistyön huolehtimista koko sen elinkaaren ajan. Liikesuhteiden hallinta sisältää suhteen kehitystarpeiden tunnistamisen ja toimeenpanon sekä yritysten välisen vuorovaikutuksen hallinnan. *Yksittäisten hankkeiden hallinta* on varsinaisen hankkeen liiketoimintamallin ja projektitoiminnan organisointia osapuolten välillä. (Mts. 157–164.)

Liikesuhteiden tukipalveluiden hallinta kattaa tukipalveluidentarpeiden määrittelyn sekä palveluiden toimittamisen hallinnan. Tukipalveluilla pyritään täyttämään työkalujen, tietojärjestelmien, henkilöstöhallinnan ja tuotantotilojen tarpeita. Huonosti hallittujen tukipalveluiden seurauksena voi syntyä yllättäviä tekijöitä, joilla on negatiivisia vaikutuksia organisaation kulurakenteeseen tai tietoturvaan. *Liikesuhteen muutosten hallinnan* päätarkoituksena on mukauttaa ja linjata udelleen kumppanuussuhteita markkinamuutosten, strategisten muutosten tai muiden toimintaan vaikuttavien muutosten osalta. *Liikesuhteen päättäminen* sisältää asianmukaiset juridiset operatiiviset toimenpiteet yhteistyön halittua päättämistä varten. (Mts. 157–172.)

3.7 Verkostoyhteistyön kehittäminen

Hakasen ja muiden (2007, 141–156) mukaan verkostosuhteiden kokonaisuuden hahmottaminen ja arviointi muodostavat pohjan yhteistyön kehittämiselle ja uusien kumppanuuksien rakentamiselle. Yksittäisten kumppanuuksien tai verkostohankkeiden kehittäminen linkittyy yrityksen verkostostrategiaan. Vesalainen (2006, 196) lisää, että kumppanuusstrategian toteutus voidaan suunnitella projektimaiseksi, jolloin kumppanuuden kehityskohteissa edetään vaiheittain asioita toinen toisensa päällä rakentaen.

Lehto ja Valkokari (2003, 10) kirjoittavat, että verkostojen kehitystyössä on tärkeää huomioida taloudelliset ja sosiaaliset lähtökohdat. Taloudellinen hyöty, toimintaympäristön tekijät ja osapuolten valtasuhteet ovat tekijöitä, jotka rajaavat kehitystyötä. Toiminnassa korostuvat erityisesti yritysten välinen yhteistyö sekä ihmissuhteiden ja vastavuoroisuuden kehittäminen. Yhteistoiminnan ja verkostoitumisen pitäisi olla jokapäiväistä toimintaa kaikilla yrityksen tasoilla (kuvio 18).



KUVIO 18. Verkoston kehitystyön tasot (mukaillen Lehto & Valkokari 2003, 11)

Lehdon ja Valkokarin (2003, 11) mukaan kehitystoiminnan malli tulee rakentaa verkoston tilanteesta, tarpeista ja mahdollisuuksista lähtien. Tällä tavalla toimintamalli saadaan vakiinnutettua toiminnaksi. Kehitystyössä käytettävät työkalut, kuten esimerkiksi verkoston kehittämisen työkalupakki, ovat pääsääntöisesti yksinkertaisia listoja, kaavioita ja matriiseja. Vakaslahti (2004, 166) lisää, että myös tasapainotetun mittariston (balanced scorecard) soveltaminen on suotavaa, koska liikesuhteiden kehittäminen perustuu lähtökohtaisesti tavoitteisiin.

Toiminnan vakiinnuttaminen vaatii kehitystoimintaa varten oman tukiorganisaation. Yhteistoiminnan muotoja ovat esimerkiksi kehitysryhmätyöskentely ja yritysten yhteiset verkostopäivät. Yhteistoiminnan tulee tapahtua verkoston osapuolien sisällä ja välillä sekä koko verkoston laajuudessa.(Lehto & Valkokari 2003, 11.)

Verkoston kehittämisprojektin vaiheet

Lehdon ja Valkokarin (2003, 12–13) mukaan kehitysprojektia tulisi viedä koordinoidusti eteenpäin huomioimalla verkostoitumiseen liittyvät näkökulmat, kehitystyön haasteet sekä osapuolien mahdolliset erot. Kehittämisprojekti voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin: käynnistysvaiheeseen, analyysivaiheeseen, kehityskohteiden valinta- ja täsmennysvaiheeseen, kehitystyövaiheeseen sekä vakiinnuttamisvaiheeseen.

Lehto ja Valkokari (2003, 17–23) kirjoittavat, että kehittämisprojektin käynnistämisvaiheessa yritykset muodostavat kokonaiskuvan kehitettävästä verkostosta ja määrittävät verkostolle strategian, jonka pohjalta kehitystyö aloitetaan. Käynnistysvaiheessa hyödynnetään seuraavia työkaluja:

- Perustietokartoitus: selvittää potentiaaliset verkostoyritykset
- Ydinosaamisen tunnistaminen: selkeyttää yhteistyön roolit ja työnjaon
- Liiketoimintaympäristön kuvaus: verkoston menestymismahdollisuudet ja liiketoimintaympäristön muutospaineet
- Mahdollisuuksien ja riskien kartoitus
- Verkostostrategian laadinta
- Verkostopäivä: tavoitteena päästä yhteisymmärrykseen verkoston strategiasta, luoda yhteistyölle positiivista ilmapiiriä ja sitouttaa kumppaneita toimintaan

Analyysi- ja kehityskohteiden valintavaiheessa yritykset ideoivat kehitystoimenpiteitä saavuttaakseen strategian pohjalta luodun tavoitemallin. Kehityskohteita luodaan myös seuraavien työkalujen avulla:

- Toimintaprosessien kuvaus: tavoitteena on saada dokumentoitu kuvaus yhteistyöyritysten päätoiminnoista ja toimintatavoista.
- Toimintaprosessien riesa-analyysi: tavoitteena on tunnistaa toimintaprosessien kehitystarpeet ja koota lista niiden kehittämiseksi.
- Riskienhallintatoimenpiteiden ideointi: osapuolet kokoavat riskienhallintatoimenpidelistan riskien poistamiseksi tai pienentämiseksi.
- Kehittämiskohteiden valinta: kehittämiskohteet kootaan verkosto- ja yrityskohtaisiin kehityssuunnitelmiin, joissa kuvataan toimenpiteet, niiden toteutus sekä aikataulut. (Mts. 24–25.)

Lehdon ja Valkokarin (2003, 26) mukaan verkoston kehitystyö jaetaan kolmeen vaiheeseen: kehitysryhmien perustamiseen, uusien toimintamallien suunnitteluun ja kokeiluun sekä uusien toimintamallien dokumentointiin.

Verkoston kehitystyö tapahtuu kehitysryhmissä, jotka suunnittelevat kehityskohteet ja vievät uudet toimintatavat käytäntöön (Lehto & Valkokari 2003, 26). Ollus (1998a, 96) kirjoittaa kehitysryhmien olevan työryhmiä, joille johto on rajannut tiettyjä tehtäviä ratkaistavaksi ja selvitettäväksi. Möller ja muut (2006, 175) huomioivat, että kehitysryhmien valinnoissa tulee painottaa asiantuntemusta ja yhteistyökokemusta.

Verkoston uusi toimintamalli pohjautuu verkostostrategiaan ja sisältää kehitysryhmien ideoimia verkostoa kehittäviä toimenpiteitä. Ennen kuin uusi toimintamalli voidaan ottaa käyttöön, pitää sitä kokeilla. Toimintamallin toimivuudesta kerätään informaatiota ja kokemuksia. Toimintamalliin liittyvien kehitystoimenpiteiden vaikutuksia pyritään arvioimaan mittarien avulla. (Lehto & Valkokari 2003, 27.)

Mittausten jälkeen toimintamallia kehitetään sellaiseksi, että se voidaan ottaa käyttöön verkoston uutena toimintamallina. Uusi hyväksytty toimintamalli pitää lisäksi dokumentoida. (Lehto & Valkokari 2003, 27.) Möller ja muut (2006, 177) lisäävät, että kehitystyön integrointi edellyttää tulosten tarkkaa dokumentaatiota, jotta kehitysryhmien kehittämät käytännöt voidaan monistaa koko verkosto-organisaation käyttöön.

Lehdon ja Valkokarin (2003, 29) mukaan uuden toimintamallin vakiinnuttamisella pyritään tukemaan uusien toimintatapojen omaksumista käytännössä. Vakiinnuttaminen tapahtuu yrityksissä henkilöstökoulutuksien, runsaan tiedottamisen ja projektin onnistumisen arvioinnin pohjalta.

Verkoston kehittämisprojektin organisointi

Lehto ja Valkokari (2003, 13–14) kirjoittavat, että laajan kokonaisuuden hallitsemiseksi ja projektin roolituksen takia verkoston kehittämisprojekti tulee organisoida huolellisesti. Projektin käynnistää verkostokordinaattori, joka on yleensä verkoston keskusyrityksen edustaja. Kehitysprojektin käynnistysvaiheessa on monesti mukana myös ulkopuolinen asiantuntija. Verkostokordinaattorin tehtäviä ovat projektin vaiheiden ja tulosten dokumentointi sekä vastaaminen projektin tiedottamisesta.

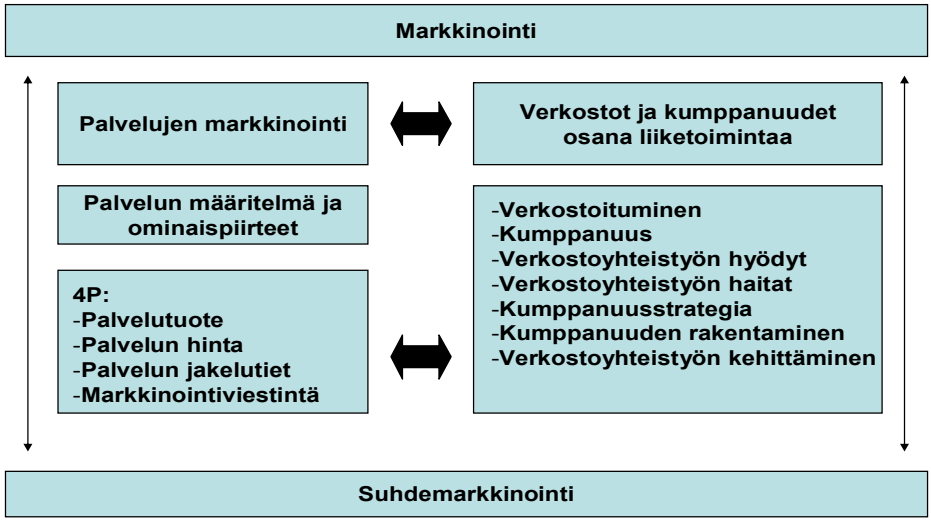
Projektia varten perustetaan myös ohjausryhmä, joka on verkostoyhteistyön ylin päättävä elin. Ohjausryhmä koostuu verkostokordinaattorista ja verkostoyritysten avainhenkilöistä. Ohjausryhmän tehtäviä ovat projektin tavoitteiden asettaminen, projektisuunnitelman ja verkoston strategian käsittely sekä projektin tavoitteiden saavuttamisen seuranta. (Mts. 14.)

Verkostoryhmät ovat myös tärkeä osa kehittämisprojektia. Verkostoryhmät koostuvat verkostokordinaattorista, yritysten yhteyshenkilöistä sekä verkostoyritysten eri toimintaprosesseissa toimivista asiantuntijoista. Verkostoryhmän tehtävänä on verkostostrategian laatimisen lisäksi verkostoitumisen tavoitteiden ja näkemysten yhteen sovittaminen. Verkostoryhmä valitsee yrityskohtaiset kehityskohteet, joita yritysten asiantuntijat ajavat eteenpäin edustamissaan yrityksissä. Kehittämistyötä varten muodostetaan yritysten yhteyshenkilöiden vetämät yritysten sisäiset kehitysryhmät. Sisäisten kehitysryhmien lisäksi verkostoon perustetaan yhteisiä kehitysryhmiä, joiden tehtävänä on kehittää yritysten välisiä toimintaprosesseja. (Mts.14.)

3.8 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (kuvio 19) on jaettu opinnäytetyössä kahteen osaan: Palvelujen markkinointi ja Verkostot ja kumppanuudet osana liiketoimintaa. Ensimmäisessä teorialuvussa käsiteltiin yleisesti palvelujen markkinointia. Luvun keskeisimmät asiat olivat palvelun ominaisuudet ja tehtävät sekä palvelujen markkinoinnin kilpailukeinot. Palvelujen markkinoinnin ohessa luvussa käsiteltiin myös suhdemarkkinointia.

Teoreettisen viitekehyksen toisessa luvussa käsiteltiin verkostoja ja kumppanuuksia osana liiketoimintaa. Luvussa käsiteltiin yleisesti, mitä verkostoitumisella ja kumppanuudella tarkoitetaan. Luvussa käsiteltiin myös, minkälaisia verkostoyhteistyön hyötyjä ja haasteita yritykset voivat kohdata. Edellä mainittujen asioiden lisäksi luvussa käsiteltiin kumppanuuksien strategista puolta sekä, miten kumppanuussuhteita rakennetaan ja miten niitä voidaan kehittää.



KUVIO 19. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimuskysymykset. Luvussa käydään havainnollisesti läpi myös tutkimusmenetelmä sekä tutkimuksen luonne. Luvussa selostetaan lisäksi yksityiskohtaisesti tutkimuksen kulku ja aineiston analyysimenetelmät.

4.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksella pitää olla aina jokin tietty tarkoitus, joka ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Tutkimus voi olla tarkoitukseltaan kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Kartoittavan tutkimuksen tarkoituksena on katsoa, mitä tutkimuksen ilmiössä tapahtuu, etsiä uusia näkökulmia ja löytää uusia ilmiöitä sekä kehittää hypoteeseja. Tämä tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa Fennian ja autoliikkeiden välisen kumppanuuden nykytilaa ja löytää ratkaisuja siihen, miten verkostoyhteistyötä voidaan kehittää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 138–139.)

Toimeksiantajan näkökulmasta tutkimus oli hyvin ajankohtainen ja tarpeellinen, koska vuodenvaihteessa 2012–2013 organisaation uudelleenjärjestelyjen vuoksi autoliikekanavassa tapahtui henkilöstömuutoksia. Ennen organisaation uudelleenjärjestelyitä Jyväskylässä toimi oma keskisen alueen (Jyväskylä, Savonlinna ja Mikkeli) autoliikekanavan myyntipäällikkö. Organisaation uudelleenjärjestelyjen johdosta keskisen alueen autoliikekanavan myyntipäällikön työtehtävät siirtyivät Kuopioon uuden henkilön vastuulle. Näin ollen myös uuden myyntipäällikön toimialue kasvoi suuremmaksi.

Tutkimuksen avulla toimeksiantaja saa yhteistyön kehittämisen lisäksi tärkeää informaatiota siitä, miten autoliikkeet kokevat tämän uuden järjestelyn ja mitä autoliikkeet odottavat Fennian uudelta autoliikekanavan myyntipäälliköltä. Toimeksiantaja halusi lisäksi tietää, miten yhteistyökumppaneiden sitoutumista tarjota Fennian vakuutuksia autokaupan yhteydessä voitaisiin parantaa.

Tutkimuskysymykset määriteltiin muotoon:

- Millainen on Fennian ja sen ulkoisten myyntiliikekanavien välisen kumppanuuden nykytila?

- Miten Fennian ja sen ulkoisten myyntiliikekanavien välistä verkostoyhteistyötä voidaan kehittää?

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa käytettiin laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Laadullinen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi ym. 2010, 161). Kananen (2008, 24) kirjoittaa, että kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään tutkittavan ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Laadullinen tutkimus antaa myös hyvän mahdollisuuden ilmiön syvälliseen kuvaamiseen ja selittämiseen.

Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa ihmisiä suositaan tiedonkeruun instrumenttina. Laadulliselle tutkimukselle on olennaista, että sen pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Aineiston hankinnassa vaalitaan sellaisia metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Laadullisen tutkimuksen tyypillinen piirre on, että sen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksen menetelmää hyödyntäen. (Hirsjärvi ym. 2010, 164.)

Tutkimuksen kohdejoukko valittiin kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisellä tarkoituksenmukaisella valinnalla (Hirsjärvi ym. 2010, 164). Kanasen (2010, 54) mukaan haastateltavien valinta pitää toteuttaa sillä perusteella, että tutkittava ilmiö liittyy heihin. Tutkimuksen kohdejoukko koostuu kolmesta Jyväskylässä sijaitsevasta autoliikkeestä. Kohdejoukon valinnan perusteena oli verkostoyhteistyön lisäksi se, että jokainen autoliikkeistä on Fennian yritysasiakas. Kohdejoukon valinnalla haluttiin myös erilaisia näkökulmia tutkimukseen, joten kohdejoukoksi valittiin kaksi isompaa autoliikettä ja yksi pienempi autojen maahantuontiin erikoistunut yritys. Haastattelut kohdistettiin autoliikkeiden henkilökunnasta automyyjiin ja autosihteereihin, koska he

ovat autoliikkeiden henkilöstöstä ne, jotka ovat kosketuksissa vakuutuksiin autokaupan yhteydessä.

Hirsjärvi ja muut (2010) toteavat tutkimusmenetelmän koostuvan niistä tavoista ja käytännöistä, joilla havaintoja kerätään (mts. 183). Kanasen mukaan (2008, 74) haastattelut voivat olla yksilö- tai ryhmähaastatteluita. Tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, ja kaikki haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina keväällä 2013.

Haastatteluiden etuna muihin tiedonkeruumenetelmiin verrattuna on se, että haastatteluissa aineiston keruuta voidaan säännöstellä joustavasti tilanteen vaatimalla tavalla ja haastateltavia myötäillen. Haastattelujen etu on, että tutkija voi haastattelutilanteessa selventää ja syventää saatavia vastauksia esittämällä lisäkysymyksiä ja pyytämällä haastateltavalta perusteluita vastauksiin. (Hirsjärvi ym. 2010, 205.)

Teemahaastattelut ovat puolistrukturoituja haastatteluja, joten niiden aihepiirit, aspektit ja teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat. Teemahaastattelun olennaispiirre on, että eteneminen haastattelutilanteessa tapahtuu yksityiskohtaisten kysymyksien sijaan tiettyjen keskeisten teemojen varassa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48.) Kananen (2010, 55) toteaa, että teemojen avulla pyritään eri kulmista ymmärtämään ja paljastamaan tutkittava ilmiö.

Teemahaastattelua käytättäessä on suunnitteluvaiheen tärkeimpiä tehtäviä haastatteluteemojen suunnittelu sekä teemahaastattelurungon (liite 1) rakentaminen. Haastattelurunko ei saa olla yksityiskohtainen kysymysluettelo, vaan sen pitää olla teemoista koostuva alueluettelo. Teema-alueet ovat varsin pelkistettyjä, iskusanamaisia luetteloita, jotka edustavat teoreettisia pääkäsitteitä ja niistä spesifioituja alakäsitteitä. Haastattelutilanteessa teema-alueita voidaan tarkentaa vielä lisäkysymyksillä. Teemahaastatteluille on yleistä, että tarkennuksia tekevät haastattelijan lisäksi myös haastateltavat. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 66.)

Tämän tutkimuksen teemahaastattelut koostuivat taustatietojen lisäksi seuraavista pääteemoista:

- verkostoyhteistyön nykytila
- kumppanuus
- verkostoyhteistyön tavoitetila
- verkostoyhteistyön kehittäminen

Teemahaastattelurunko rakennettiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Teemassa Verkostoyhteistyön nykytila paneudutaan pääsääntöisesti siihen, millaiseksi autoliikkeet kokevat tämän hetkisen yhteistyön Fennian kanssa. Ensimmäisessä teemassa pyritään lisäksi löytämään vastaukset siihen, minkälainen on autoliikkeiden sitoutumisen taso tarjota Fennian vakuutusta asiakkaille sekä minkälaisena autoliikkeiden henkilöstö kokee vakuutuksen tuotteena. Toinen teema Kumppanuus pyrkii selvittämään, minkälaiseksi kumppaniksi autoliikkeet kokevat Fennian. Tässä teemassa on huomioitu myös Pirjo Ståhlen ja Kari Laennon (2000) kirjassa Strateginen kumppanuus mainitsemat kumppanuuden peruselementit (tietopääoma, luottamus ja lisäarvo).

Kolmannessa teemassa Verkostoyhteistyön tavoitetila pyritään selvittämään autoliikkeiden näkökulmasta ihannetilaa yhteistyölle. Viimeinen teema Verkostoyhteistyön kehittäminen keskittyy puolestaan siihen, miten autoliikkeiden määrittämään yhteistyön ihannetilaan voitaisiin päästä. Neljäs teema pyrkii löytämään yhteistyön kehityskohteet. Neljännessä teemassa etsitään myös vastauksia siihen, mitä autoliikkeet haluavat uudelta Fennian autoliikekanavan myyntipäälliköltä.

4.3 Tutkimuksen kulku

Tutkimuksen kohdejoukon haastattelut suoritettiin maaliskuussa ja huhtikuussa vuonna 2013 (kuvio 20). Haastatteluista sovittiin autoliikkeiden kanssa puhelimitse. Haastattelutapana käytettiin teemahaastattelua. Hirsjärvi ja Hurme (2009, 61) toteavat yksilöhaastatteluiden olevan aloittavalle tutkijalle kaikista helpoin ja varmin tapa toteuttaa haastattelut. Kananen (2010, 53) lisää, että yksilöhaastattelut tuottavat lisäksi myös tarkempaa ja luotettavampaa tietoa ryhmähaastatteluihin verrattuna. Tämän

perusteella tutkimuksen kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastatteluita suoritettiin tutkimusta varten yhteensä kahdeksan kappaletta kolmesta eri autoliikkeestä (kuvio 20).

Tässä tutkimuksessa haastattelukertoja suoritettiin vain yksi per haastateltava henkilö vaikka Kanasen (2010, 56) mukaan ensimmäisellä haastattelukierroksella harvemmin saadaan kaikki tarvittava tieto irti haastateltavista. Toinen haastattelukierros olisi vienyt liikaa aikaa haastatteluiden ja niiden litteroinnin ja analysoimisen takia, joten aikataulullisista syistä tutkimuksessa päädyttiin vain yhteen haastattelukierrokseen.

Hirsjärvi ja Remes (2000, 74) kirjoittavat, että teemahaastattelut edellyttävät hyvää kontaktia haastattelun kohteena olevaan henkilöön. Tämän vuoksi haastattelupaikan pitäisi olla rauhallinen ja turvallinen haastateltavan kannalta. Kaikki tutkimuksen haastattelut toteutettiin autoliikkeiden omissa tiloissa työntekijöiden toimipisteissä. Tämä järjestely turvasi sen, että taustaäänet eivät vaikuttaneet haastattelutilanteisiin negatiivisesti ja, että haastattelut tapahtuivat haastateltavien näkökulmasta tutussa ja turvallisessa ympäristössä.

Hirsjärvi ja Remes (2000, 72–73) nostavat esille, että esihaastattelut ovat teemahaastattelun välttämätön ja tärkeä osa. Esihaastatteluja pitäisi tehdä useassa vaiheessa. Esihaastatteluiden avulla pyritään testaamaan haastattelurunkoa, aihepiirien järjestystä ja hypoteettisten kysymysten muotoilua. Esihaastatteluiden avulla saadaan myös selville haastatteluiden keskimääräinen pituus. Esihaastatteluiden tärkeänä tehtävänä on lisäksi harjaannuttaa haastattelija tehtäväänsä. Näin ollen varsinaisten haastatteluiden pitäisi sisältää vähemmän virheitä.

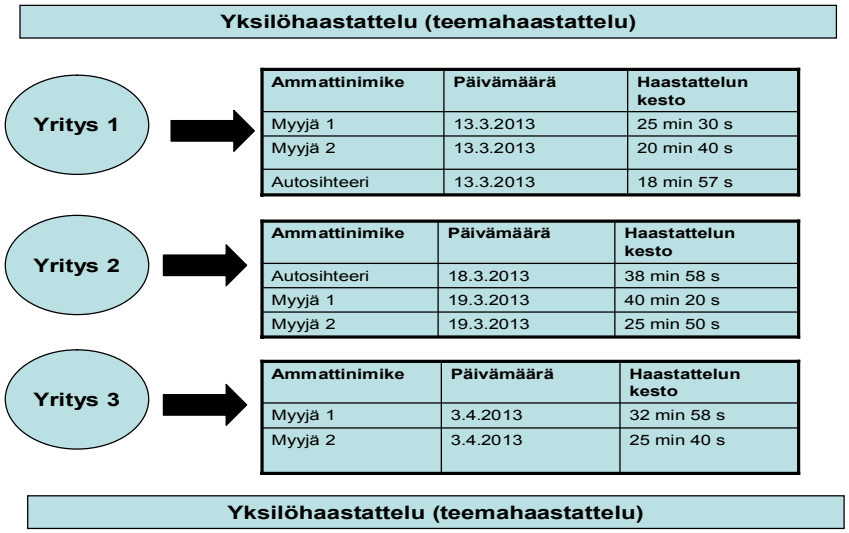
Tämän vuoksi tutkimuksessa hyödynnettiin esihaastattelua. Esihaastattelun kohteena oli tämän tutkimuksen kirjoittajan avopuoliso, jolla ei ollut tutkimuksen aiheesta varsinaisesti mitään kokemusta, mutta esihaastateltava pyrki vastaamaan esitettyihin kysymyksiin oman työkuvansa puolesta. Esihaastattelun tarkoituksena oli saada haastattelijalle teemahaastattelurunko tutuksi sekä suuntaa-antava arvio haastatteluiden kestosta, jotta sovittaessa haastatteluita pystyttiin haastateltaville

suurin piirtein kertomaan, kuinka paljon heidän täytyi varata aikaa haastattelua varten.

Ensimmäisen autoliikkeen (yritys 1) kaikki kolme haastattelua suoritettiin saman päivän aikana 19.3.213. Ensimmäisestä autoliikkeestä (yritys 1) haastateltiin autosihteerin lisäksi kahta automyyjää. Ensimmäiset kolme haastattelua kestivät keskimäärin 20 minuutista 25 minuuttiin per haastattelu. Ensimmäisen haastattelupäivän jälkeen teemahaastattelurungon tueksi tehtiin vielä lisäkysymyksiä helpottamaan tiedonhankintaa tulevia haastattelutilanteita varten.

Toisen autoliikkeen (yritys 2) haastattelut suoritettiin 18.3.2013 ja 19.3.2013. Tästä autoliikkeestä haastateltiin ensimmäisen autoliikkeen (yritys 1) tavoin autosihteeriä ja kahta automyyjää. Autosihteerin haastattelu suoritettiin 18.3. 2013, ja automyyjät haastateltiin seuraavana aamuna 19.3.2013. Toisella haastattelukerralla haastatteluiden kestot olivat pidempiä, ja haastattelut kestivät 25 minuutista noin 40 minuuttiin.

Kolmannen autoliikkeen (yritys 3) haastattelut suoritettiin 3.4.2013. Autoliikkeestä haastateltiin kahta henkilöä, yrittäjää/toimitusjohtajaa, joka toimii myös autojen myyntitehtävissä, sekä toista automyyjää. Kolmas autoliike eroaa kahdesta ensimmäisestä yrityksestä kokonsa puolesta ja myös työtehtävien perusteella. Molemmat haastateltavat tekevät myynnin lisäksi käytännössä myös autosihteerin työtehtäviä. Haastattelut kestivät ensimmäisen haastateltavan (myyjä 1) osalta noin 33 minuuttia ja toisen haastateltavan (myyjä 2) osalta noin 26 minuuttia.



KUVIO 20. Haastatteluiden aikataulut, kesto ja toteutus

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 75) mukaan haastattelut on tallennettava aina edes jonkinlaisessa muodossa. Kananen (2010, 58) pitää digitaalista nauhuria parhaana tapana tallentaa teemahaastattelut, koska tällöin haastattelija vapautuu vastausten mekaanisesta kirjaamisesta ja voi keskittyä itse haastatteluun. Digitaaliset tallenteet ovat myös hyvin tarkkoja, ja ne säilyttävät haastattelijan ja haastateltavien äänenpainot, tauot ja muut haastatteluun olennaisesti kuuluvat äänet, joilla voi olla merkitystä tutkittavan ilmiön kannalta.

Tämän tutkimuksen teemahaastattelut nauhoitettiin kannettavalla tietokoneella, sanelukoneella ja varmuuden vuoksi vielä puhelimen äänimuistio-ohjelmalla. Useamman nauhurin kombinaatiolla pyrittiin estämään tallennusvälineisiin liittyvät tekniset riskit. Tällä tavalla pystyttiin varmistamaan, että haastattelut tallentuvat varmasti edes jollekin tallennusvälineistä. Kananen (2008, 79) toteaa, että laadullisen tutkimuksen tiedonkeruussa käytettävät tekniset ratkaisut lisäävät oikein käytettyinä myös tutkimuksen tulosten luotettavuutta.

4.4 Aineiston analyysi

Hirsjärven ja muiden (2010, 221) mukaan kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten tekeminen ovat tutkimuksen ydinasioita. Tässä tutkimuksessa aineiston

analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Kananen (2008, 91) huomioi, että teemoittelussa toimitaan siten, että kunkin teeman alle kootaan haastatteluista juuri tähän teemaan liittyvät vastaukset. Riskinä onkin, että teemoittelu voi jäädä pelkäksi sitaattikokoelmaksi ilman kunnollista analyysia, tulkintaa ja johtopäätöksiä. Teemoittelussa on yleistä, että tuloksissa esitellään teemojen haastateltavien aitoja lainauksia.

Tutkimusta varten suoritettiin kahdeksan haastattelua, joista syntyi nauhoitettua materiaalia yhteensä noin 3 tuntia ja 35 minuuttia. Hirsjärvi ja muut (2010, 222) kirjoittavat, että tallennetun laadullisen aineiston puhtaaksi kirjoittaminen on laadullisessa tutkimuksessa suositeltava toimenpide. Aineiston puhtaaksi kirjoittamista nimitetään litteroinniksi. Kanasen (2010, 59) mukaan aineisto voidaan litteroida joko sanatarkasti, yleiskielellisesti tai propositiotasolla.

Kerätyn aineiston puhtaaksi kirjoittamisessa käytettiin sanatarkkaa litterointia, jotta vastauksia voitaisiin käyttää suorina lainauksina Tutkimustulokset- luvussa. Sanatarkka litterointi oli erittäin työläs prosessi ja vei runsaasti aikaa. Vastoin sanatarkan litteroinnin määritelmää, ei tässä tapauksessa kuitenkaan kirjattu ylös haastateltavien kaikkia äännähdyksiä vaan keskityttiin kirjaamaan sanatarkasti ylös pelkästään haastateltavien vastaukset (Kananen 2010, 59).Haastatteluja kuunneltiin lause ja jopa sana kerrallaan ja kaikki kirjoitettiin tekstinkäsittelyohjelmalla sanatarkasti ylös.

Fonttina litteroinnissa käytettiin Times New Romania ja fonttikoko oli 12. Tekstiä sisennettiin helpottamaan sen lukemista. Vasemman reunan sisennys oli 1, 5 cm ja oikea 1,0 cm. Litteroitua tekstiä kertyi yhteensä 56 sivua. Jo litterointivaiheessa haastateltavat henkilöt muutettiin anonyymeiksi tutkimuksen etiikan ja haastateltavien henkilökohtaisten vastausten vuoksi. Haastateltavat henkilöt koodattiin muotoon, jota pystyttiin käyttämään suoraan tutkimustuloksissa.

Käytetty koodi syntyi ammattinimikkeestä ja yrityksestä sen perusteella, missä järjestyksessä haastattelut oli suoritettu. Esimerkiksi autosihteeri, yritys 1.

Koska autoliikkeistä haastateltiin yhtä liikettä (yritys 3) lukuun ottamatta aina autosihteeriä ja kahta automyyjää, päätettiin vielä myyjä nimikkeen perään lisätä numero, kuten esimerkiksi myyjä 2, yritys 3. Autosihteerien perään ei lisätty numeroa koska tutkimukseen haastateltiin vain kahta autosihteeriä kahdesta eri autoliikkeestä.

Litterointivaiheessa koodista käytettiin kuitenkin lyhennettä, joka pohjautui ammattinimikkeen ensimmäiseen kirjaimeen (s = sihteeri ja m = myyjä), haastateltavan numeroon, yritystä kuvaavaan y-kirjaimeen sekä yrityksen haastattelukerran järjestyslukuun. Haastateltavan numero perustui haastattelu järjestykseen. Esimerkiksi M1,y1(myyjä 1, yritys1) tai S,y2 (autosihteeri, yritys 2). Litteroitu aineisto tulostettiin ja se käytiin läpi tarkasti ennen aineistoanalyysin aloittamista.

Litteroitu aineisto tulostettiin paperille ja luettiin monta kertaa läpi. Aineistoa läpi luettaessa aineistoon tehtiin omia muistiinpanoja ja alleviivauksia tärkeistä vastauksista helpottamaan lopullista teemoittelua. Teemoittelu suoritettiin Word-tekstinkäsittelyohjelmalla. Aineiston analyysi aloitettiin nostamalla tekstinkäsittelyohjelmaan tutkimuksen neljä pääteemaa sekä niiden sisältämät alateemat (liite 1). Haastattelu haastattelulta teemojen alle alettiin nostaa litteroidusta tekstistä juuri kyseenomaiseen teemaan liittyviä vastauksia.

Jo litterointivaiheessa haastatteluun vastanneille oli tehty oma koodi. Analysointi vaiheessa jokaista autoliikettä varten otettiin vielä oma väri käyttöön. Yritys 1 oli punainen, yritys 2 vihreä ja yritys 3 keltainen. Tällä pyrittiin helpottamaan analysointivaihetta siten, että luettaessa teemoiteltua tekstiä pystyttiin värien avulla näkemään tarkasti, mikä yritys ja kuka henkilö oli vastauksen takana. Teema-analyysin avulla jokaisen teeman alle nostettuja vastauksia vertailtiin keskenään ja pyrittiin näin löytämään vastauksista yhteneväisyyksiä ja erovaisuuksia. Analysoidusta aineistosta kerättiin myös tutkimuksen kannalla olennaisimmat vastaukset suorikiksi tekstisitaateiksi Tutkimuksen tulokset -lukuun.

Tulokset-osioon nostettuihin suoriin lainauksiin jouduttiin tekemään hieman muutoksia. Haastatteluissa nousi monesti esille Fennian autoliikekanavan entinen myyntipäällikkö, jonka haastateltavat mainitsivat lähes aina nimeltä. Tutkimuksessa on haluttu pitää kaikki tutkittavaan ilmiöön liittyvät henkilöt anonyymeina. Tämän vuoksi sitaatteihin, joissa haastateltavat ovat nostaneen entisen yhteyshenkilön nimen esille, on jouduttu tekemään pieniä muutoksia vaihtamalla henkilön nimi sanaksi vanha tai entinen yhteyshenkilö.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset teemoittaisella kuvailulla haastatteluissa käytetyn teemahaastattelurungon pääteemojen pohjalta. Teemat pohjautuvat suoraan haastatteluissa käytettyyn teemahaastattelurunkoon. Tällä lähestymistavalla pyritään antamaan tarkat vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

5.1 Verkostoyhteistyön nykytila

Haastatteluiden ensimmäisenä teemana oli verkostoyhteistyön nykytila. Ensimmäinen pääteema sisältää myös kysymykset, minkälaisena tuotteena haastateltavat kokevat vakuutuksen, minkälainen on automyyjien sitoutumisen taso tarjota Fennian vakuutuksia sekä mitä hyviä ja huonoja puolia haastateltavat näkevät tämän hetkisessä toiminnassa. Haastatteluiden alussa selvitettiin, minkälainen auton ja vakuutuksen myyntiprosessi on.

> *Asiakas tulee tänne liikkeeseen. Asiakas kartoitetaan, minkälaisen auton hän haluaa ostaa ja mihinkä hän haluaa tarjouksen. Hän käy kenties ajamassa uuden auton tai käytetyn auton. Me ajetaan hänen vaihtoautonsa ja arvioidaan se. Sen jälkeen neuvotellaan väliraha. Siinä kohtaa, kun ruvetaan täyttämään papereita, kysytään asiakkaalta vakuutuksesta. (Myyjä 1, yritys1)*

Haastatteluista selvisi, että auton myyntitilanne kulkee seuraavanlaisella kaavalla. Asiakas tulee sisälle autoliikkeeseen. Automyyjä ottaa asiakkaaseen kontaktin ja kartoittaa asiakkaan sekä pyrkii löytämään sen perusteella asiakkaalle sopivan auton.

Seuraavaksi automyyjä tekee asiakkaalle autosta tarjouksen. Tilanteissa, joissa asiakas haluaa luopua vanhasta autostaan, lasketaan myyntitarjouksen ohessa asiakkaalle myös mahdollinen hyvitys hänen vanhasta autostaan eli vaihtoautosta. Jos asiakas hyväksyy automyyjän tarjouksen täytetään autosta tilaussopimus. Tilaussopimuksen allekirjoitusvaiheessa automyyjä kysyy asiakkaalta, mihin yhtiöön auto vakuutetaan ja minkälaisen vakuutusturvan asiakas autoon haluaa. Kun vakuutuksesta on sovittu ja tilaussopimus on allekirjoitettu, syöttää autosihteeri vakuutuksen voimaan tilaussopimuksen mukaisesti ja rekisteröi auton.

”Kun auto tilataan tehtaalta, niin tässä meidänkin merkillä se keskimääräinen toimitusaika on kolme kuukautta. Kun sovitaan tämä auton luovutusajankohta, niin silloin vielä tarkistetaan tämä vakuutusasia.” (Myyjä1, yritys2.) Haastatteluista kävi ilmi, että uusien tehtaalta tilattavien autojen suhteen vakuutuksen myyntiprosessi auton myynnin yhteydessä on hieman erilainen. Uusien autojen kaupassa auton luovutus voi olla vasta useiden kuukausien päästä, ja näin asiakkaan lopullinen päätös vakuutusyhtiöstä tapahtuu vasta auton luovutusvaiheessa.

”Sanotaan näin, että vakuutus on välttämätön paha. Sehän tehdään kaikille, koska se on oltava. Liikennevakuutus on oltava, ja silloin kun puhutaan useamman tuhannen autosta, niin minun mielestä siellä on oltava myös kaikenvaravakuutus.” (Myyjä 1, yritys 1.) Kukaan haastateltavista ei kokenut vakuutusta tuotteena hankalaksi. Vakuutusta pidettiin yleisesti pakollisena lisäpalveluna auton myynnin ohessa. Haastatteluista ilmeni, että automyyjät tarjoavat lähtökohtaisesti asiakkaille aina laajimman vakuutuksen varsinkin kuin kyseessä on uudempi tai arvokkaampi auto. “Kaiken kaikkiaan kun myydään uutta hyvinkin kallista autoa, niin kyl mä asiakkaalle sen vakuutusturvan haluan tuoda selkeästi esille, että kannattaa ainakin ensimmäisten vuosien ajaksi ottaa hyvin kattava vakuutus.” (Myyjä 1, yritys 2).

Vaikka kukaan vastaajista ei kokenut vakuutusta itsenään hankalaksi nousivat haastatteluista kuitenkin esille vakuutusten hinnat. Lähes kaikki haastateltavat

kokivat vakuutuksen hinnan hankalaksi tekijäksi. ”Asiakashan voi kysyä, että paljon tohon Bemariin on vakuutus. Mistä mää sen tiedän tarkasti, kun sehän koostuu monesta eri tekijöistä bonuksista ja kaikesta muusta sellaisesta.” (Myyjä 2, yritys 3.)

Myyjät eivät voi sanoa asiakkaille auton myyntivaiheessa vakuutusten tarkkaa hintaa, koska heillä ei sitä tietoa ole saatavilla. Autosihteerit näkevät vakuutusten tarkat hinnat vasta syöttäessään vakuutuksen Netso-järjestelmään. Tästä ei kuitenkaan itse myyntitilanteessa ole hyötyä. Netso on vakuutusyhtiöiden ja autoliikkeiden käyttämä vakuutusten välitysjärjestelmä, jolla autoliikkeet tekevät vakuutukset sähköisesti vakuutusyhtiön omassa verkkopalvelussa (Netsolla liikenne- ja kaskovakuutukset joustavasti n.d.). ”Joskus asiakkaat kysyvät myyjiltä vakuutusten hintoja. Myyjille hinnat ovat varmasti epäselviä. Huomaa, että ne pistää yleensä vaan sen laajimman vakuutuksen, vaikka ne ei oikeastaan edes tiedä, mitä sillä tarkoitetaan.” (Autosihteeri, yritys 1.)

”Eihän meiltä odotetakkaan, että me tiedettäisiin vakuutuksista kauheasti, mitä ne maksaa tai mitä ne pitää sisällään. Ne on asioita, jotka asiakas hoitaa myöhemmin vakuutusyhtiön kanssa.” (Myyjä 2, yritys 1.) Haastatteluista kävi ilmi, että tärkeintä on kuitenkin automyyjien näkökulmasta auton myyminen eikä niinkään vakuutuksen myyminen. Tämän vuoksi vakuutusturvan kartoittamiseen ei käytetä paljoa aikaa, ja asiakkaalle pyritään myymään poikkeuksetta aina mahdollisimman kattava laaja vakuutus.

Vakuutuksen myyntiin vaikuttaa olennaisesti myös vakuutuksen sisältö ja laajuus. Haastatteluiden perusteella automyyjät tarjoavat mieluiten mahdollisimman selkeitä, laajoja ja yksinkertaisia vakuutuspaketteja asiakkaille. ”Jos vakuutus on vaikea eikä itsekään ihan välttämättä tiedä, mitä kaikkea se sisältää, niin en mä edes silloin tarjoa sitä, koska sitten mä olen itse vaikeuksissa, jos asiakas esittää vastakysymyksen, johon mulla ei ole oikeaa vastausta.” (Myyjä 2, yritys 1). Kattavan vakuutuksen myymisellä asiakkaalle pyritään myös näin ollen turvaamaan asiakastyytyväisyyttä autoliikkeeseen päin. Automyyjät eivät ole va-

kuutuksen parissa omalla mukavuusalueellaan ja haluavat tämän vuoksi pelata vakuutuksien kanssa aina varman päälle.

”Mä en varsinaisesti myy vakuutusta vaan informoin asiakasta ja asiakas tekee sen päätöksen.” (Myyjä 1, yritys 2). Vakuutuksen myyntiprosessissa autokaupan yhteydessä asiakas on se, joka tekee päätöksen vakuutuksesta ja vakuutusyhtiöstä. ”Aika usein se taitaa mennä niin, että se menee samaan vakuutusyhtiöön, missä ennenkin vakuutus on ollut.” (Autosihteeri, yritys 2).

Kaikkien haastateltavien mukaan lähestulkoon aina uusi auto vakuutetaan siihen vakuutusyhtiöön, jossa vanhatkin vakuutukset ovat. ”Kyllä mä aina kysyn asiakkaalta, mihin hän haluaa sen vakuutuksen tehdä. Toki jos jollain yhtiöllä on joku kampanja, niin suositellaan sitä, mutta kyllä se silti on asiakkaan käsissä se päätös.” (Myyjä 2, yritys 3.)

Haastateltujen automyyjien ja autosihteerien mukaan syynä vakuutusyhtiöiden vaihdon vähäisyyteen ovat vakuutusyhtiöiden käyttämät keskittämisalennukset. ”Meidän suosittelulla ei hirveästi ole väliä, koska asiakkaat ovat aika uskollisia siihen entiseen yhtiöön, missä niillä ennenkin on ollut vakuutukset.” (Myyjä1, yritys 3). Nykyään asiakkaat ovat vakuutusten keskittämisen lisäksi myös hyvin tietoisia vakuutuksista ja niiden sisällöstä. ”Sanotaanko, että ehkä yksi viidestäkymmenestä asiakkaasta kysyy, että mihin yhtiöön vakuutukset kannattaisi vaihtaa. Se on kyllä tosi harvinaista.” (Myyjä 2, yritys 2).

> *Ennen ihmiset eivät ollut niin sitoutuneita yhtiöön, niin kuin nykyään. Joka yhtiöllä on ne keskittämisalennukset ja kaikki nämä näin, niin asiakkaat ovat hyvin sitoutuneita. Enää siihen on turha käyttää aikaa vakuutusyhtiön vaihtoon, jos ei asiakas itse jostain syystä kyllästynyt entiseen yhtiöönsä.(Myyjä 1, yritys1.)*

”Aika harvoin sitä lähtee kyllä kauppaamaan mitään tiettyä vakuutusta. Toki silloin jos on joku kampanja menossa. Auto on kumminkin meillä se päätuote.” (Myyjä 2, yritys 2.) Automyyjät eivät ole suoranaisesti sitoutuneita tarjoamaan minkään tietyn yhtiön vakuutuksia vaan kokevat auton myymisen olevan pää-

asia ja päätöksen vakuutusyhtiöstä olevan asiakkaiden. Kaikki haastateltavat kokivat, että hyvillä vakuutustarjouksilla ja kampanjoilla on merkittävä automyyjää sitouttava vaikutus, kun vakuutusta esitellään ja tarjotaan asiakkaille. ”Ihmisillä on nykyään keskitetyt vakuutukset. On paljon vakuutuksia samassa yhtiössä, että kyllä sen täytyy olla aika merkittävä etu, että he kiinnostuvat siitä asiasta. Se on ihan tosi asia.” (Myyjä1, yritys 2.)

> *En painosta ihmisiä vakuutuksien suhteen, kysyn, mikä on tällä hetkellä vakuutusyhtiö, ja jos mulla on jotain erikoistarjouksia, niin annan kyllä vaihtoehdon, vaikka se olisikin toinen vakuutusyhtiö, mikä asiakkaalla sillä hetkellä on. Täytyy sanoa, että olen kyllä aika hienotunteinen siinä, että en mitenkään painosta asiakasta siinä valinnassa. (Myyjä 1, yritys 2.)*

> *Varsinaisesti en hirveästi sitä vakuutusmyyntiä tee vaan asiakkaallahan on yleensä jo joku vakuutusyhtiö. Tietysti jos on tarjouksia kampanjoita, niin siinä vaiheessa esitellään ne ja kysytään, onko kiinnostusta esimerkiksi vaihtamaan vakuutusyhtiötä. Paljon yhtiöillä on tällaisia kampanjoita, vuodeksi kasko esimerkiksi jollain tarjoushinnalla. (Myyjä 2, yritys 1.)*

”Esimerkiksi nyt tällä kaksikirjaimisella vakuutusyhtiöllä on tällainen kasko veloituksetta ensimmäiseksi vuodeksi. Jos puhutaan uudesta vakuutuksesta, niin arvohan on useita, jopa viisi kuusisataa euroa, eli se on iso etu asiakkaalle. Tämmöisellä on ihan oikeasti voimaa.” (Myyjä 1, yritys 2.) Yksi haastateltavista automyyjistä nosti esille, että hyvät tarjoukset voivat parhaassa tapauksessa toimia myyjälle hyvänä työkaluna kaupan päättämiseen ja synnyttää näin lisäarvoa myös automyyjän näkökulmasta. Haastateltavan mukaan nykyisessä kilpailutilanteessa kauppa voi jäädä joskus muutamasta sadasta eurosta kiinni, vaikka puhuttaisiin kalliimmistakin autoista. Tarjousten pitäisi olla myös ajallisesti sidottuja niin, että myyjä voi jo pelkän vakuutustarjouksenkin avulla pyytää asiakkaalta ostopäätöstä.

> *Ennen kaikkea sen tarjouksen pitää olla selkeä, ja mä tykkään siitä, että se on hyvin suppea ajallisesti, että se tarjous ei ole voimassa koko vuotta vaan vaikka kaks viikkoa. Kahdessa viikossa mä voin saada silläkin keinolla asiakkaan päättämään sen autokau-*

> *pan. Mä sanon, hei tää vakuutustarjous on tuohon ja tuohon päivään asti voimassa, että tehdäänkö kaupat. (Myyjä 1, yritys 2.)*

”Varmaan jos on jotain kampanjoita, niin sitten tarjotaan jotain muita vakuutuksia. Kampanjat vaikuttavat varmasti tosi paljon. Sitten on myös näitä myyjäkampanjoita.” (Autosihteeri, yritys 2.) Haastateltavien automyyjien ja autosihteerien mielestä sitoutumiseen tasoon tarjota jonkin tietyn yhtiön vakuutusta vaikuttavat tarjouksien ja kampanjoiden lisäksi vahvasti myös erilaiset myyjiin kohdistetut myyntikilpailut. ”Kyllä vakuutusyhtiöillä on semmoisia kilpailuja, että ne jotain myyjää saattaa muistaa suorituksista. Tietenkin silloin kuin semmoisia on, niin saatetaan vähän johdatella asiakasta, mutta kyllä sekin on tänä päivänä vähentynyt.” (Myyjä 1, yritys 1.)

Yleisesti ottaen automyyjät työskentelevät jonkinasteisella provisiopalkkauksella, joten ylimääräinen raha motivoi ja sitouttaa tämän vuoksi automyyjiä tarjoamaan eri yhtiöiden vakuutuksia. ”Toki se aina näin myyjänä, kun provikkapalkalla toimii, niin kaikki, mistä saa pennejä taskuun, motivoi.” (Myyjä 2, yritys 2). Kaikki automyyjät olivat samaa mieltä, että sitoutumista vakuutuksen myyntiin kasvattavat parhaiten rahalliset kannustimet. ”Yhdellä yhtiöllä on sellainen kannustin, että me saadaan noin 80 euroa siitä, jos me tehdään liikennevakuutus ja kasko sinne, niin kyllähän se houkuttelee. Jos yhtään asiakas miettii vakuutusyhtiötä, niin kyllä me sitten suositellaan sitä.” (Myyjä 1, yritys 3.)

Yhden autoliikkeen myyjät kokivat, että Fennialla on yleensä hyvät ja kilpailukykyiset kampanjat. ”Fennialla on ollut ihan hyvät kampanjat ja homma on toiminut.” (Myyjä 2, yritys 1). Haastatteluista kävi ilmi, että yhtä autoliikettä lukuun ottamatta kaikki muut haastateltavat kokivat, että Fennia ei ole ollut kovinkaan aktiivinen toimija myyntikilpailuiden ja kampanjoiden järjestäjänä. ”Mä en ehkä koe, että Fennia olisi ollut kauhean isossa roolissa meillä ainakaan kampanjoiden suhteen. Että on vähän muita yhtiöitä, mitkä tuo vähän enemmän itseään esille.” (Autosihteeri, yritys 2.)

> *Tulee niin kuin paremmin tarjottua sitä Fennian vakuutusta, kun tuntee kaverin ja tietää, että se hoitaa hommansa. Sanotaan näin, että täällä on kolme vakuutusedustajaa, jotka käyvät säännöllisesti, ja kyllä niitä kolmea yhtiötä tulee sitten itsekin suositeltua. (Myyjä 2, yritys 2.)*

Kahden haastateltavan mielestä autoliikekanavan myyntipäälliköllä ja hänen vuorovaikutuksellaan autoliikkeiden henkilöstöön on myös vaikutusta sitoutumiseen. ”Mää luulen, että se on aika isossa osassa, että minkälainen se yhteyshenkilö on ja kuinka paljon hän pitää meihin yhteyttä. Kyllähän täällä takaraivossa on, että hei se meidän yhteyshenkilö on se ja se, niin totta kai yritetään myydä se vakuutus Fenniaan.” (Autosihteeri, yritys 2.) Yksi haastateltavista nosti esille omien vakuutus kokemusten lisäksi myös suhdetoiminnan merkityksen sitoutumista lisäävänä tekijänä. ”Kyllä se vaikuttaa myös, kun joidenkin yhtiöiden kanssa ollaan oltu jossain reissussa, niin niistä jää sellainen hyvä fiilis. Tietysti myös omat kokemukset vaikuttavat että, missä on ollut omat vakuutukset ja miten niiden kanssa asiat on mennyt.” (Myyjä 2, yritys 2.) Haastatteluiden perusteella vakuutusyhtiöiden järjestämät virkistystapahtumat ja reissut ja niiden synnyttämät hyvät kokemukset edesauttavat myyjien sitoutumista tarjota asiakkaille tiettyjen yhtiöiden vakuutuksia.

> *Kyllä se yhteistyö on ihan niin kun ennekin. Ennen meillä oli paikallinen autoliikekaveri, nythän se on sieltä Kuopiosta. Ihan samalla tavalla hänet saa puhelimella kiinni. Ei se vanha kaverikaan käynyt sen enempää kuin tämäkään kaveri täällä. Eihän niillä tänä päivänä oikein ole mitään uutta kerrottavaa, jos on jotain niin me soitetaan ja ne antaa vastauksen siinä taikka sitten ohi kulkiessa käy tuomassa jotain lappuja, mitä tarvitaan.(Myyjä 1, yritys1.)*

Fennian organisaatiossa vuodenvaihteessa 2012–2013 tapahtuneiden henkilöstö muutoksien johdosta Jyväskylässä ennen toimineen autoliikekanavan myyntipäällikön tehtävät siirtyivät uudelle henkilölle Kuopioon. Haastatteluista selvisi, että osa haastateltavista kokee kuitenkin, että Fennian organisaatiossa tapahtuneilla autoliikekanavan henkilöstömuutoksilla on ollut jopa negatiivisia vaikutuksia yhteistyöhön. ”No kyllä mä koen, että tällä hetkellä ei ole yhteistyötä. En mä tässä ole ainakaan sitä uutta kaveria vielä nähnyt.” (Myyjä 2, yritys 3.) Haas-

tatteluiden perusteella selvisi, että yhteistyö vakuutusyhtiöiden ja autoliikkeiden välillä tapahtuu käytännössä pelkästään autoliikekanavan yhteyshenkilön ja autoliikkeiden välillä, joten yhteishenkilöllä ja hänen aktiivisuudellaan käydä autoliikkeissä paikan päällä koettiin olevan erittäin suuri merkitys.

> *Entisen kanssa toimi ihan hyvin. Ja hänenkään kanssa ei ollut mitään vaikeuksia. Mitä pari kertaa olen tarvinnut hänen palvelujaan, olen soittanut ja hän on toiminut justiin niin kuin on kuulunutkin. Vaikka on kauempaa, niin toimitukset tullut yhtä nopeasti.(Myyjä 1, yritys 1.)*

Yksi haastateltavista kertoi, että käytännössä yhteistyössä ei ole tapahtunut minkäänlaisia muutoksia ja että yhteistyö toimii hyvin niin kuin aina ennenkin. Muut haastateltavat eivät osanneet kertoa tarkemmin yhteistyön tämän hetkisestä tilasta vallitsevan muutostilan takia. Suurin osa haastateltavista ei ollut vielä haastatteluita tehtäessä tavanneet uutta autoliikekanavan yhteyshenkilöä. ”Tällä hetkellä mä en edes tiedä, kuka siellä on meidän edustajana. Entinen yhteyshenkilö kävi täällä tosi paljon ja oli tosi mukava kaveri ja tuota piti, niin tiivisti yhteyttä, että sen kanssa tuli sellainen hyvä henki.” (Myyjä 2, yritys 2.)

Haastateltavien mukaan yhteistyö kuitenkin pohjautuu lähtökohtaisesti henkilökohtaisiin suhteisiin Fennian yhteyshenkilön kanssa. Koska vielä haastatteluhetkellä haastateltavat eivät tarkasti tienneet kuka uusi yhteyshenkilö on, tai eivät olleet tutustuneet häneen henkilökohtaisesti, koettiin tämänhetkinen yhteystyö haastateltavien näkökulmasta hiukan hankalaksi.

> *Kun meillä on yrityksenkin vakuutukset Fenniassa, niin sen yhteistyön olen kyllä kokenut hyvin toimivaksi. Mun mielestä se oli iso miinus, kun vanha yhteyshenkilö lähti pois, koska hän oli sellainen, että hänen kanssaan tuli aina niin hyvin juttuun. Varmaan kaikki tuli. Viimeisen päälle toimi vanhan yhteyshenkilön kanssa tämä homma. Me ei olla nyt entisen yhteyshenkilön jälkeen tavattu edes sitä uutta kaveria, että hän on sellainen vielä tällä hetkellä naamaton kaveri meille. (Myyjä 1, yritys 3.)*

Haastatteluiden perusteella selvisi, että yhteistyö Fennian ja autoliikkeiden välillä on kuitenkin ollut ennen vallitsevaa muutostilaa hyvää ja aktiivista. Fennian entinen yhteyshenkilö oli kaikilla haastateltaville henkilökohtaisesti hyvin läheinen ja yhteistyön koettiin olleen aikaisemmin erittäin toimivaa. ”Asiamies, joka nyt ei enää ole palveluksessa, niin oli kyllä aktiivisesti yhteydessä ja tiedettiin kyllä aina, missä mennään.” (Myyjä 1, yritys 2). Haastateltavat kuitenkin ymmärsivät muutostilanteen ja uuden yhteyshenkilön aikaisempaa suuremman työkentän (Jyväskylän ja Kuopion alueet) sekä tästä johtuvat aikataululliset ongelmat. Haastatteluihin osallistuneet autosihteerit ja automyyjät kuitenkin uskoivat vahvasti, että tulevaisuudessa uusi yhteishenkilö tulee kaikille tutuksi ja että yhteistyö tulee toimimaan yhtä saumattomasti kuin vanhan yhteishenkilönkin aikana.

”En mä tiedä, onko siinä yhteistyössä nyt tänä päivänä yhtään sen enempää huonoja puolia tai sen parempia puolia kuin ennenkään. Kaikki toimii kuten ennekin, että ei siellä ole mitään muutoksia tullut.” (Myyjä 1, yritys 1.) Haastatteluiden perusteella autoliikkeet, jossa Fennian uusin autoliikekanavan myyntipäällikkö oli jo käynyt tutustumassa, kokivat, että yhteistyössä ei ollut käytännössä tapahtunut minkäänlaisia muutoksia ja että yhteistyön toimi samalla lailla kuin ennenkin. Autoliikkeestä haastatellut automyyjät ja sihteeri eivät kokeneet uuden yhteyshenkilön aikaisempaa suurempaa työkenttää ongelmana. Muut haastateltavat olivat kuitenkin hiukan huolissaan siitä, voiko yhteystyö uuden yhteyshenkilön kanssa olla yhtä tiivistä hänen työpisteensä sijainnin vuoksi. Kaikki haasteltavat olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että yhteistyö on ollut ennen näitä autoliikekanavan muutoksia tiivistä ja toiminut hyvin.

> *Hyviä puolia kyllä. Sanoisin, että tästä tiivistä yhteistyöstä yhtiö on jollain tavalla tullut minulle henkilökohtaisesti lähemmäksi. Minulla ei ole ollut henkilökohtaisesti Fennian kanssa mitään tekemistä, mutta näin autokaupan piirissä yhtiö on kyllä tullut lähemmäksi ja sillä tavalla kiinnostavammaksi. (Myyjä 1, yritys 2.)*

Yksi haastateltavista nosti myös yhteistyön hyväksi puoleksi Fennian paikallisuuden. Entinen yhteyshenkilö on koettu hyvin läheiseksi ja helposti lähestyttä-

väksi kumppaniksi, ja näin ollen yhteistyö on toiminut hyvin. Autoliikkeiden näkökulmasta yhteyshenkilön tavoitettavuus on hyvin tärkeä tekijä. ”Tuntuu, että Fennia on aika paikallinen vakuutusyhtiö ja yhteistyökumppani kun jotkut ovat taas sitten niin hankalasti tavoitettavissa. Fennialla se paikallisuus on sellaista plussaa.” (Myyjä 1, yritys 2.) Haastateltavat toivoivat myös, että yhteistyö uuden yhteyshenkilön kanssa tulisi olemaan mahdollisimman tiivistä. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että yhteyshenkilön aktiivisuus autoliikkeitä ja niiden henkilöstöä kohtaan on yhteistyön kannalta erittäin tärkeää.

”Ei mulla nytkään mitään negatiivista sanottavaa ole yhteistyöstä, koska nyt on tällainen muutostila käynnissä. Aina on yhteistyö pelittänyt hyvin.” (Autosihteeri, yritys 2.) Haastatteluista ilmeni kuitenkin, että usea haastateltava koki huonoksi asiaksi Fennian puutteellisen ja heikon informaation autoliikkeiden henkilöstölle autoliikekanavassa tapahtuneista henkilöstömuutoksista.

Osa automyyjistä koki, että he eivät tällä hetkellä tiedä, keneen pitäisi ottaa yhteyttä, jos heillä olisi jotain kysyttävää. Haastatteluissa ilmeni, että autosihteerit kuitenkin hyödyntävät mahdollisissa ongelmatilanteissa Fennian autopalvelun puhelinpalvelua. ”Soitan aina ihan tuonne autoliikepalveluun, jos on kysymyksiä vakuutuksista. Sieltä kyllä saa hyvin sitten tietoa, ja asiat on aina selvinnyt.” (Autosihteeri, yritys 2.)

”Se on ehkä vähän huono puoli, että ei ole ihan hirveästi tullut mitään infoa siitä, että yhteyshenkilö vaihtui. En mä edes tiedä, kenelle soittaisin nyt, jos tulisi jotain kysymyksiä.” (Myyjä 2, yritys 1.) Haastateltavat kokivat, että tarkempi informaatio Fennian puolelta uudesta autoliikekanavan myyntipäälliköstä olisi pitänyt haastateltavat paremmin tilanteen tasalla. Pahimmassa tapauksessa tiedottamisen puutteella voi olla yhteistyön kannalta jopa negatiivisia vaikutuksia. ”Mun mielestä Fennialta ei tullut meille mitään tietoa, että kuka meidän uusi yhteyshenkilö on, minkä niminen kaveri ja puhelinnumero. Mulle ei ainakaan sähköpostiin ole sellaista tullut.” (Myyjä1, yritys 3.)

Kaksi haastateltavista nosti myös esille, että Fennian ja autoliikkeiden käyttämä vakuutusten välitysjärjestelmä Netson, joka koettiin käytön puolesta hieman hankalaksi. Haastateltavat kokivat, että Netso voisi olla vakuutusten syöttämisen puolesta vähän yksinkertaisempi. ”Toi Netso, minkä kautta me tehdään noi vakuutukset. Sehän voisi olla vielä selkeämpi. Taas vertaan siihen If:iin, mutta niillä on siis ihan äärettömän helppo. Ei tarvitse miettiä yhtään mitään, kun vaan tekee sen vakuutuksen, ja se on siinä.” (Autosihteeri, yritys 2.) Haastatteluista ilmeni, että ongelmia on esiintynyt syöttäessä vakuutusta voimaan. Esimerkiksi lisätietojen lisääminen koettiin Netsossa hankalaksi. Yhdessä haastatelluista autoliikkeistä myös automyyjät käyttävät Netsoa, koska he syöttävät aina itse vakuutukset voimaan. Yritys myy pääsääntöisesti tuontiautoja, joissa ei ole vielä rekisterinumeroita. Haastateltavan mukaan ongelmia ilmenee yleensä Netsossa juuri rekisterinumerottomia tuontiautoja vakuutettaessa.

> *Ehkä käyttöliittymä Netson kautta Fenniaan on sellainen, mistä vähän miinusta antaisin, että se ei ole ehkä ihan niin sulava kuin muissa yhtiöissä tai joillain yhtiöillä. En nyt sano, että kaikissa on sen helpompi, mutta ehkä se käyttöliittymä Netso vois olla jotenkin yksinkertaistetumpikin. (Myyjä 1, yritys 3.)*

5.2 Kumppanuus

”Pidän Fenniaa osaavana ja luotettavana kumppanina. Minulla on ainakin itselläni sellainen kuva ja myös asiakkaiden puolesta olen saanut sellainen kuvan.” (Autosihteeri, yritys 2.) Kaikki haastateltavat kokivat Fennian olevan yhteistyössä hyvä ja luotettava kumppani. Fennian ja autoliikkeiden välisessä kumppanuussuhteessa autoliikekanavan yhteyshenkilö toimii kriittisessä rajapinnassa, koska hänen vastuullaan on se, miten yhteistyö toimii ja miten autoliikkeet yhteistyön kokevat. ”Meillä pitää olla yksi voimakas henkilö, jonka kautta me asioidaan ja hän vie siellä omassa organisaatiossa asioita eteenpäin. Me taas hoidetaan se sitten taas täällä puolella.” (Myyjä 1, yritys 2.)

> *Sehän tässä justiinsa on, että yhteistyö henkilöityy siihen yhteen tiettyyn kaveriin. Täytyy vielä sanoa, että entinen yhteyshenkilö*

kävi täällä paljon ja piti yhteyttä. Voin sanoa, että monella yhtiöllä tällä hetkellä esimerkiksi If, niin en edes tiedä, kuka meidän yhteyshenkilö siellä on tai se ei edes ole ikinä käynyt täällä näyttäytymässä.(Myyjä 1, yritys 2.)

Vastauksista selvisi, että suurimmalla osalla haastateltavilla henkilöillä ei vielä ole kokemuksia yhteistyöstä ja työskentelystä uuden yhteyshenkilön kanssa. Haastateltavat kokivat kuitenkin, että Fennian entinen yhteyshenkilö pitänyt autoliikkeisiin tiiviisti yhteyttä ja jakanut näin ollen runsaasti omaa sekä Fennian osaamista haastateltaville. Kumppanuus pohjautuu autoliikkeiden ja vakuutusyhtiön välisessä yhteistyössä autoliikkeiden henkilöstön ja Fennian yhteyshenkilön väliseen suhteeseen. Haastateltavat kokivat henkilökohtaisten suhteiden olleen entisen yhteyshenkilön kanssa erinomaiset. Uuden kontaktihenkilön kanssa henkilökohtaisia suhteita ei haastateltavilla ollut vielä haastatteluvaiheessa ehtinyt syntyä. Yksi haastateltavista nosti esille, että on saanut entiseltä yhteyshenkilöltä vakuutuksien suhteen myös myyntiteknisiä neuvoja liittyen vakuutusten sisältöihin.

Entinen yhteyshenkilö silloin puhui jostain korvaussummista esimerkiksi, mitä ovat esimerkiksi Fennialla vähän paremmat tai pienemmät nämä arvoalenemiset vuosittain kuin kilpailijoilla. Kyllä sellaisia ehkä jäi mieleen keskusteluista ja vaikutti sitten positiivisesti ihan myyntitapahtumaankin. (Yritys 2, myyjä 2.)

Silloin tiedon jakaminen oli kyllä aika kattavaa, kun itse hakeuduin vakuutusasiamieheksi. Se oli aika tiukka prosessi kaiken kaikkiaan sillein, että joutui jos jonkun näköistä lippua ja lappua toimittamaan tuonne vakuutusvalvontavirastoon. Sitten kun rupesi opettelemaan näiden vakuutusten tekoa, niin kyllä sillein sai hyvää apua. Entinen yhteyshenkilöhän se minut perehdytti ja näytti, miten noi tehdään. Tietoa on kyllä saanut aina tarvittavasti, mitä olen tarvinnut. (Myyjä 1, yritys 3.)

Kyllä mun täytyy edesmenneelle yhteyshenkilölle antaa positiivista palautetta, että tiedon jakaminen oli hyvin hallinnassa. Lähinnä se tapahtui henkilökohtaisen käynnin yhteydessä. Jos on tullut tällaisia caseja, joita en ole tiennyt, niin sitten selviteltiin, että miten se olisi kannattanut hoitaa ja miten kannattaa jatkossa toimia.(Myyjä 1, yritys 2.)

Haastattelujen perusteella yhteyshenkilön säännölliset käynnit autoliikkeissä sekä jatkuva ja tiivis vuorovaikutus ja sitä kautta osaamisen ja tiedon jakaminen autoliikkeiden henkilöstölle on synnyttänyt yhteistyölle lisäarvoa varsinkin vakuutuksen myyntitilanteita silmällä pitäen.

”Luottamus tuo yhteistyölle jatkuvuutta. Mun mielestä se on tässä toiminnassa kaiken A ja O.” (Myyjä 1, yritys 2.) Haastateltavat kokivat luottamuksen olevan tärkein yksittäinen elementti hyvässä ja toimivassa kumppanuussuhteessa. Luottamuksen koettiin tuovan yhteistyölle jatkuvuutta, ja mikäli luottamukseen jostain syystä tulee säröjä, se vaikuttaa se suoraan negatiivisesti kumppanuussuhteeseen. ”Kyllähän se luottamus on sillein peruste yhteistyölle. Hankala on yhteistyötä rakentaa, jos luottamusta ei ole.” (Myyjä 1, yritys 3.) Kaikki haastateltavat kokivat Fennian olevan luottamuksellinen kumppani ja että sovitut asiat ja yhteistyöhön liittyvät velvoitteet on Fennian puolelta hoidettu aina täsmällisesti.

”Luottamus ilmenee yhteistyössä lähinnä, että sovituista asioista pidetään kiinni.” (Myyjä 1, yritys 2). Luottamus pohjautuu haastateltavien mukaan Fennian ja autoliikkeiden välisessä kumppanuudessa lähtökohtaisesti yhteyshenkilöön ja hänen toimintatapoihinsa. Haastattelujen perusteella luottamus ilmenee jokapäiväisessä yhteistyössä siten, että sovituista asioista pidetään kiinni ja että Fennian yhteyshenkilö on aktiivinen toimija autoliikkeiden ja vakuutusyhtiön välissä. ”Ihan päivittäisissä jutuissa melkein, että jos laittaa vaikka sähköpostia, niin siihen tulee vastaus, ja että puheet pidetään.” (Myyjä 2, yritys 2).

Haastatteluista nousi esille, että haastateltavat pitivät tärkeänä tekijänä kontaktihenkilön aktiivisuutta vastata ja selvittää asiat, joita hänelle esitetään esimerkiksi sähköpostitse tai puhelimitse. Pahimmassa tapauksessa yhteyshenkilön välinpitämättömyys arkipäiväistä yhteistyötä koskevissa asioissa voi vaikuttaa negatiivisesti automyyjien sitoutumiseen tarjota yhtiön vakuutuksia. ”En mä, jos olisi joku sellainen, että toistuvasti lupaa jotain eikä teekkään mitään, niin en mä sitä hetken päästä enää suosittele asiakkaille.” (Myyjä 2, yritys 2). Fennian autoliikekanavan myyntipäälliköllä on hyvin tärkeä rooli yhteistyössä toimiessaan va-

kuutusyhtiön kasvoina yhteistyössä autoliikkeiden kanssa. Pienetkin asiat täytyy hoitaa aina hyvin ja mahdollisimman nopeasti, jotta autoliikkeet kokevat yhteistyön toimivan ja ennen kaikkea Fennian luotettavaksi yhteistyökumppaniksi.

> *Jos kaikki toimii hyvin, niin me voidaan molemmat kehittää toimintaamme ja mä saan tähän päivittäiseen toimintaan uusia kaupanpäättötyökaluja. Mun mielestä se on kaikki tämän päivän kilpailussa, niin kaikki tällaiset lisäpalvelut tai lisäasiat, mitä me pystytään asiakkaalle antamaan, on tässä kilpailussa tärkeää. Se voi tuntua pieneltäkin, mutta se asiakas aina arvostaa sitä suuresti, ja se voi ratkaista sen kaupan meille. Et kyllä tämä koostuu pienistä puroista tämä kaupan päättäminen. Ihmiset odottavat autonmyyjältä asiantuntijuutta, eli meidän tehtävänä ei ole pelkästään myydä se auto vaan myös opastaa asiakasta, antaa sille vinkkejä esimerkiksi vakuutuksiin, auton huoltoon ja ylläpitoon liittyviin asioihin. Sitä he arvostavat. Vakuutus on yksi tekijä siinä.(Myyjä 1, yritys 2.)*

”Se ei meille sillain tänne liikkeelle päin näy. Mä en välttämättä koe, että me nyt niin saataisiin tästä lisäarvoa.” (Myyjä 1, yritys 3). Haastatteluista ilmeni, että haastateltavat eivät hahmottaneet aivan tarkasti, mitä lisäarvoa yhteistyö heille synnyttää. Yksi haastateltavista automyyjistä nosti esille, että kattavat ja helposti myytävät vakuutukset synnyttävät lisäarvoa automyyjille, jos ne helpottavat kaupan päättämistä. Haastatteluista ilmeni myös, että erilaisten vakuutus kampanjoiden ja -tarjousten avulla asiakkaat voivat saada itselleen rahallisesti hyvinkin arvokkaita etuja ja sitä kautta säästöjä vakuutusmaksuissa. Juuri tällaisten vakuutuskampanjoiden koettiin olevan myyjille helppoja ja selkeitä myydä ja tuottavan näin ollen lisäarvoa myös myyntitilanteisiin.

”Henkilökohtaisesti, jos sanon, niin tällaiset porkkanat ja palkkiot niin sanotut vakuutuskilpailut. Eli jos me itse niistä jotenkin hyödytään, niin totta kai se on meille hyvä juttu.” (Myyjä 2, yritys 1.) Kaikki haastateltavat automyyjät olivat sitä mieltä, että heidän näkökulmasta näkyvin ja konkreettisin yhteistyön synnyttämä lisäarvo ovat vakuutusyhtiöiden jakamat erilaiset kannustimet. Haastateltavat näkivät, että vakuutusyhtiöiden tarjoamat kannustimet motivoivat tar-

joamaan asiakkaille jotain tiettyä vakuutusta, joka synnyttää näin ollen lisäarvoa myös vakuutusyhtiölle.

> *Jos on semmoinen asiakas, kellä ei ole aikaisemmin vakuutuksia, niin totta kai me silloin suositellaan sellaista yhtiötä, mihin voidaan luottaa. Jos asiakkaalle sattuu vahinko, sehän ei suoraan kohdistu meihin vaan siihen asiakkaaseen. Silloin kun asiakkaalla kaikki pelaa hyvin, niin asiakas on myös meihin päin tyytyväinen.(Myyjä 1, yritys 1.)*

> *Joo vakuutus on sillein pakollinen lisäpalvelu, me tehdään se ja näin, mutta en koe, että me siitä nyt niin hirveästi hyödyttäisiin, vaikka se asiakas nyt siirtyisikin meidän toimesta Fenniaan. Tietysti siinä tapauksessa, jos se asiakkaan ja Fennian välinen yhteistyö on ollut hyvää ja siitä on jäänyt asiakkaallekin hyvä kokemus. Mutta toisaalta jos mä olen vaikka suositellut asiakasta muuttamaan vakuutukset johonkin tiettyyn yhtiöön, ja sitten se yhteistyö ei toimikaan, jos on vaikka joku korvaushomma joka venyykin tai hankaloituu, niin kyllä se ehkä sitten meillekin antaa vähän huonoa kuvaa.(Myyjä 1, yritys 3.)*

Haastatteluista nousi myös esille, että autoliikkeiden näkökulmasta lisäarvoa yhteistyölle syntyy myös vakuutusyhtiön ja asiakkaiden välisestä suhteesta. Näin tapahtuu erityisesti tilanteissa, joissa autoliike on suositellut jotain tiettyä yhtiötä ja asiakkaalle ja asiakas on ollut tyytyväinen kyseenomaiseen yhtiöön. Tietysti jos asiakas onkin pettynyt suositeltuun vakuutusyhtiöön, hän voi nähdä myös vakuutusyhtiötä suositelleen autoliikkeen negatiivisessa valossa.

5.3 Verkostoyhteistyön tavoitetila ja kehittäminen

”Se miten tätä on nyt pyöritetty ja miten tää toimii. Ei tässä mun mielestä oo mitään kupruja välissä, että kyllä tää yhteistyö niin kuin toimii.” (Myyjä 2, yritys 1.) Vaikka kaikki haastateltavista eivät olleet vielä henkilökohtaisesti tavanneet Fennian uutta autoliikekanavan myyntipäällikköä, koettiin yhteistyön kuitenkin toimineen hyvin vanhan yhteyshenkilön kanssa. Kaikki haastateltavat toivoivat, että yhteistyö jatkuisi uuden yhteyshenkilön kanssa samalla tiiviillä tavalla kuin entisenkin yhteyshenkilön aikana. ”Jos hommat toimii saman lailla kuin ennen, niin se on yhteistyön kannalta

hyvä juttu. Mä vähän epäilen, että vähemmän tulee käymään täällä, kun alueet isonee ja enemmän liikkeitä tällä samalla tyypillä. Katotaan nyt, mihin se menee.” (Myyjä 2, yritys 2.) Haastatteluista nousi esille, että autoliikkeiden henkilöstö on hieman epäileväisiä tämän hetkisestä yhteistyöstä, mutta ymmärtävät muutostilan ja odottavat, että uusi yhteyshenkilö tulee heille tutuksi ja tiivis yhteistyö voi jatkua niin kuin ennenkin.

> *Mehän nähtiin entistä yhteyshenkilö tässä melkein viikoittain ja tuntu että oltiin tosi läheisiä hänen kanssaan. Olenkohan mä kerran tavannut tämän uuden henkilön täällä ihan ohimennen, että se varmasti vaikuttaa tähän meidän väliseen yhteistyöhön. Koska eihän me tätä uutta yhteyshenkilö varmasti niin usein nähdä, voisin kuvitella. Entinen yhteyshenkilö kuitenkin kävi siis tosissaan viikottain, niin musta tuntuu, että se tämän hetken tila on vähän ehkä hukassa. Ei mulla nytkään mitään negatiivista sanottavaa ole koska nyt on tällainen muutostila käynnissä. Aina on yhteistyö kuitenkin pelittänyt hyvin. (Autosihteeri, yritys 2.)*

Haastatteluista selvisi, että haastateltavilla on kuitenkin paljon ehdotuksia, joiden avulla yhteistyötä Fennian kanssa voidaan parantaa ja näin ollen helpottaa autoliikkeiden henkilöstön työskentelyä. Haastatteluiden perusteella automyyjien ja autosihteerien kannalta tärkein kehityskohde on myyntiä tukevan materiaalin tarve. Haastatteluiden perusteella selvisi, että suurin osa haastateltavista koki vakuutuksen hinnan hankalaksi tekijäksi. Auton myyntitilanteessa myyjä ei osaa kertoa asiakkaalle vakuutuksen tarkkaa hintaa, koska hänellä ei ole sitä saatavilla. Yksi haastateltava nosti esille, että Fennian nettisivuilla vakuutuksen hinnan laskeminen on mahdollista, mutta hintalaskurin käyttäminen on myyjille hankala ja aikaa vievä prosessi.

> *Suurimmat ongelmathan meillä on se, että kun asiakkaalla on jonkin toisen merkkinen auto ja kun hän vaihtaa auton tähän meidän merkkiin, niin hän kysyy, että miten hänen vakuutukselleen käy. Eli laskeeko tai nouseeko hinta ja niin poispäin. Sitähän me ei pystytä tai minä en ainakaan pysty asiakkaalle kertomaan, että mitä luokkaa se hinta tässä uudessa autossa on. Se olisi yksi sellainen, että jos siihen saisi jonkun työkalun. Se voisi olla suuntaa antava hinnasto, josta pystyisi katsomaan, että mihinkä hintaluokkaan esimerkiksi joku A3 kuuluu. Voidaan sanoa, että sun nykyinen auto kuuluu esimerkiksi tähän samaan luokkaan tai luokkaa alempaan eli tässä nyt saattaa vähän vakuutusmaksu nousta. Se tieto riittää meille. (Myyjä 1, yritys 2.)*

> *Varmaan Fenniankin sivuilla pystyy laskemaan vakuutusten hinnat, mutta myyjät ei käytä sitä. Se on siinä, kun sinne joutuu syöttämään muistaakseni henkilötunnuksen ja muut tiedot. Sen pitäisi olla helpompi, koska ne ei uskalla syöttää niitä henkilötunnuksia, kun ne pelkää, että ne tekee sen vakuutuksen samalla, jos sen pystyisi siellä laskemaan ilman henkilötunnuksen syöttämistä, niin se ois helpompi. (Autosihteeri, yritys 1.)*

Myös yksi haastateltavista automyyjistä nosti esille, että vakuutusten hintojen etsimiseen internetistä ei ole auton myyntitilanteessa yksinkertaisesti aikaa. ”Hinnan tarkistamiseen netistä ei ole myyntitilanteessa aikaa. Pitäisi olla tällainen joku lappunen, mikä me pystytään vielä vaikka näyttämään asiakkaalle, että katsotaanpas yhdessä tästä se hinta.” (Myyjä 2, yritys 2.) Tällä hetkellä automyyjät voivat kertoa asiakkaille vain oman käsityksensä hinnasta, joka perustuu yleensä vain arvioon. ”Eihän enää asiakkaat sitäkään hirveästi kysele, mutta kuitenkin jotkut kysyy, ja sit sitä siihen jotain arvelee, mitä se vakuutus on suunnilleen omassa autossa.” (Myyjä 1, yritys 1). Haastattelujen perusteella automyyjät tarvitsevat Fennialta vakuutuksien sisällöistä ja hinnoista selkeää ja myyntiä tukevaa materiaalia.

Haastateltavat toivoivat, että myyntimateriaali sisältäisi suuntaa-antavan hintatason, selkeän informaation vakuutuksen sisällöistä sekä siitä, mitä lisävakuutuksia asiakkaalla on mahdollisuus halutessaan valita. ”Tänä päivänähän ei enää tällaisia tariffitaulukoita ole. Niitä ei jostain syystä yksikään yhtiö toimita, mitkä ois pirun hyvät. Osaat sanoa suunnilleen hinnan. Semmoisia ei tänä päivänä ole olemassa kellään.” (Myyjä 1, yritys1.)

> *Ei sen vakuutuksen hinnan tarvitse olla eurolleen, vaan kunhan asiakkaalle muodostuu kuva, että jos ne nyt on ostamassa kalliimpaa autoa ja he tietävät, että se vakuutusmaksu nousee yhden pykälän, niin se on ihan ok. Mutta se ei tule niille yllätyksenä, että jumankauta tässähän on myös vakuutusmaksukin kalliimpi. Tähän liittyen meidän autosihteeri teki meille tällaisen pienen yhteenvedon, joka on ihan simppeliä tietoa mutta äärimmäisen hyvä apuväline. Tietysti tää helpottaa myös meidän ja myyntisihteereiden välistä työtä, kun me osataan täyttää vakuutuskohdat jo valmiiksi, eli ottaako se täysarvon ja pienellä omavastuulla vai isolla... Ei sen*

tarvitse olla mallikohtainen hinnasto, vaan että siellä olisi perusteet, miten tällainen luokittelu tapahtuu. Kyllähän me sit osataan jo sieltä hahmotella, missä mennään.(Myyjä 1, yritys 2.)

Tästä mä olen sanonut monelle yhtiölle, että miksei voi olla joitain pientä ja selkeää esitettä, mikä me voidaan antaa asiakkaalle. Esimerkiksi nyt kuin uudelle autolle on tehty kaskovakuutus, niin näkisi heti, mitä siihen kuuluu siihen. Myös myyjät voisi käyttää sitä myynnissä työkaluna, että minkä näistä haluat. (Autosihteeri, yritys 2.)

Ihannetilanne olisi, että eri vaihtoehdot ja hintakategoriat tai osviitta hintakategorioista olisi yhdellä A4- paperilla. Se olisi paras työkalu meikäläisille. Siitä olisi helppo näyttää asiakkaalle se vakuutuksen hinta. Sitten myös jos olisi joku tällainen viikonloppu-tarjouskin, niin voisi näyttää suoraan, että hei sun etusi on tuo tuossa noin. Että jos on Kasko nolla euroa, niin se tarkoittaa tässä sun tapauksessa tuota.(Myyjä 1, yritys 2.)

Joku sellainen automyyjän infopaketti olisi hyvä. Siis se voisi olla vaikka just joku yks laminoitu A4, josta näkisi pääpiirteet. Monesti kun asiakas tulee tähän ja sanoo, että mulla on Fenniassa vakuutukset. Sitten kun mä kysyn, että minkälainen vakuutus, niin ne sanovat, että laita samanlainen kun vanhassa autossa, mutta ei ne koskaan muista, mikä se on ollut. Eli se, että ei tarvitse aina alkaa netistä kaivamaan, mitä vakuutuksia Fennialla on, paljon omavastuut ovat ja mitä niihin kuuluu. (Myyjä 2, yritys 2.)

Hyvän ja selkeän myyntimateriaalin avulla myyjät saisivat itselleen hyvän työkalun vakuutusten myyntiin. Tiivis ja selkeä materiaali tukisi automyyjää asiakkaiden vakuutusturvan kartoittamisessa. Tällöin myös asiakas olisi hyvin perillä, minkälainen hänen vakuutuksensa sisältö on ja mitä se ainakin suurin piirtein maksaa. Tällainen myyntimateriaali voisi myös parantaa Fennian osalta asiakastyytyväisyyttä ja säästää työntekijöiden aikaa vähentämällä asiakkaiden yhteydenottoja autoliikkeissä tehtyjen autonvakuutuksien osalta. Tällä hetkellä asiakas saa mahdollisesti tietää lopullisen vakuutuksen hinnan vasta vakuutuskirjan ja laskun saapuessa kotiin. Tilanne jossa vakuutusmaksu on esimerkiksi noussut entiseen autoon verrattuna, voi tulla asiakkaalle suurena yllätyksenä ja vaikuttaa pahimmillaan asiakastyytyväisyyteen.

Yhtä autoliikettä lukuun ottamatta muut haastateltavat kokivat, että Fennia ei ole ollut kovinkaan aktiivinen toimija kampanjoiden, tarjousten ja myyjille suunnattujen myyntikilpailujen suhteen. Haastatteluista selvisi, että erilaisille myyntikilpailuille ja kampajoille olisi kuitenkin tarvetta autoliikkeiden näkökulmasta. ”Kyllähän se varmasti näin on, että jos halutaan, että sinne vakuutuksia tehdään, niin kyllähän sinne silloin jonkinlaista porkkanaa kannattaa laittaa.” (Myyjä 2, yritys 3). Kuten jo aiemminkin on tullut esille, myyjät kokevat, että heille suunnatut myyntikilpailut ja muut kannustimet synnyttävät lisäarvoa yhteistyössä. Erityisesti rahalliset kannustimet vaikuttavat myyjien sitoutumiseen tarjota Fennian vakuutusta asiakkaille. Haastateltavat automyyjät kokivat myös, että hyvät vakuutustarjoukset/kampanjat helpottavat heitä päättämään kaupan asiakkaan kanssa ja toimivat näin ollen tehokkaana myynnin työkaluna. Haastateltavat näkivät myös, että erilaiset kampanjat ja myyntikisat synnyttävät hyötyä yhteistyön molemmille osapuolille. ”Ajatellaan molemminpuolista hyötyä, niin kyllä Fennian kannattaisi pohtia jonkinlaista kisaa, kampanjaa tai jotain muuta, mikä meitä ruokkisi meitä tekemään Fennialle ne vakuutukset. Kyllähän siitä olisi varmaankin molemminpuolista hyötyä.” (Myyjä 2, yritys 3.)

> *Kyllä mä sanoisin, että Fennian kannattaa, tuota miettiä ihan vakavasti näitä tällaisia viikonlopputarjouksia vakuutuksissa tai tällaisia tarjous juttuja. Meillä oli viime viikko Volkswagenilla tällainen Volkswagen- päivät eli viikon kestäviä juttuja, jossa on ihan merkittävä etu. Niin suosittelen, toimii kyllä hyvin ja tuota uskon kyllä, että se on ihan taloudellisestikin ajateltuna ihan järkevä tapa toimia. Se on myös yksi keino meillekin klousata se kauppa tai vähän pakottamaan asiakasta tekemään se ostopäätös tietyssä aikavälissä. Se on hyvä myyntiväline meille.(Myyjä 1, yritys 2.)*

”Sanotaan nyt, että eihän siitä kenellekään ainakaan haittaa ole jos tuolla olisi joku A4 telineessä pöydällä ja siinä ei nyt muiden yhtiöiden vastaavaa ole, niin kyllähän se silloin varmasti pistää asiakkaan ainakin miettimään.” (Myyjä 2, yritys 3). Haastatteluiden perusteella selvisi, että Fennian näkyvyys autoliikkeissä on joissain tapauksissa pienempää kuin muilla vakuutusyhtiöillä. Haastateltavat nostivat esille, että Fennia voisi myös mainostaa itseään enemmän autoliik-

keiden sisällä. Haastateltavat kokivat, että esimerkiksi mainosständeillä voisi olla asiakkaan mielenkiintoa herättäviä vaikutuksia.

> *Jotenkin koen, että just niitä kampanjoita on muilla yhtiöillä aika paljon ja sitten semmoista mainontaakin enemmän. Musta tuntuu, että ainakin meillä näkyy muut vakuutusyhtiöt ehkä enemmän. Fennia on ehkä vähän pienempi siinä.(Autosihteeri, yritys 2.)*

Yksi autosihteereistä nosti esille, että vakuutusyhtiöiden tarjoamat kannustimet kuuluisivat myös autosihteereille, koska he kuitenkin käytännössä tekevät vakuutukset asiakkaille. Haastatteluiden perusteella Fennian olisi järkevää kiinnittää huomiota myös autosihteerien palkitsemiseen. ”Porkkanat kuuluisi myös sihteereille, jotka nää vakuutukset tekee. Siitä on ikuinen äpiseminen jokaisen yhtiön kanssa. Meillä ei oikeasti miehet tee ainuttakaan vakuutusta, ja silti he saavat aina kaikki porkkanat. Se kyllä ottaa meitä sihteereitä päähän.” (Autosihteeri, yritys 2.) Fennia voisi pienellä autosihteereihin kohdistuvalla palkitsemisella erottautua edukseen muista vakuutusyhtiöistä ja saada näin itselleen autoliikkeiden silmissä arvokasta kilpailuetua.

”Käytetyn auton puolelle ei tänä päivänä oikeastaan kukaan tarjoa suuria palveluja. Se ois semmoinen, missä kenties jonkinlainen kampanja ois erittäin hyvä, että saisi satasella tai kahdella sadalla Kaskon vuodeksi tai muuta.” (Myyjä 1, yritys 1.) Haastatteluiden perusteella selvisi, että varsinkin vaihtoautojen puolelle vakuutuskampanjat olisivat enemmän kuin tervetulleita. ”Senkin huomaa, kun on joku tällainen myyntikilpailu, niin ei uusien autojen myyjä ei meidän talossa eikä muissakaan liikkeissä pärjää vaihtoautojen myyjille, koska ne pystyy ohjailemaan sitä asiakasta paljon paremmin.” (Myyjä 1, yritys 2). Yksi haastateltavista nosti myös esille, että vaihtoautojen puolella automyyjän vaikutus asiakkaan päätökseen vakuutuksesta ja yhtiöstä on suurempi kuin uusien autojen puolella. Vaihtoautojen puolella asiakasryhmä on usein nuorempaa, ja kyseessä saattaa olla jopa ensiauton ostaja. Tällaisissa tilanteissa asiakkailla saattaa olla autonvakuutuksen yhteydessä kyse myös ensimmäisestä henkilökohtaisesta vakuutuksesta. Haastatteluista ilmeni, että vaihtoautojen puolella asioi Fennian kannalta

potentiaalisia nuoria asiakkaita, joita olisi hyvä lähteä jalostamaan kanta-asiakkaiksi myöhemmin. Tämän vuoksi vaihtoautoihin kohdistutetuilla kampanjoilla voisi olla oikeasti lisäarvoa synnyttäviä vaikutuksia.

> *Meidänkin asiakaskunta on hyvin nuorta, sanotaanko 18–30 ikävuotta on se suurin ikäryhmä. Siellä ei ole niitä bonuksia kertynyt, niin esimerkiksi joku tuollainen kiinteä hintainen kasko-ja liikennevakuutuspaketti voisi olla ihan toimiva. Se voisi olla esimerkiksi auton kuutiotilavuuteen sidottu. Sellainen yksi kampanja, jos se olisi tuolla esillä, niin se voisi olla ihan hyväkin. (Myyjä 1, yritys 3.)*

> *Olen samaa mieltä, että vaihtoautoon varsinkin vähän kalliimman luokan vaihtoautoon vois olla joku kampanja. Tietäis selkeesti, että vakuutuksessa on tuulilasi, keskeytysturvat ja että ne maksaa ton ja ton verran, ja että se ois selkee se hinnoittelu, ettei se enää pidä sisällään hirveästi mitään ehtoja tai muuta. (Myyjä 2, yritys 1.)*

Haastatteluista selvisi, että myös vakuutusyhtiöiden järjestämä suhdetoiminta koettiin tärkeäksi yhteistyötä parantavaksi toiminnaksi. Vakuutusyhtiöiden autoliikkeille järjestämät erilaiset reissut ja illanistujaiset piristävät autoliikkeiden henkilöstöä ja kasvattavat samalla heidän sisäistä yhteishenkeään. Haastatteluiden perusteella tällaisen suhdetoiminnan avulla myös Fennian autoliikekanavan yhteishenkilö tulee autoliikkeiden henkilöstölle tutuksi, ja suhde yhteyshenkilöön muuttuu henkilökohtaisemmaksi ja tiiviimmäksi.

”Entisen yhteyshenkilön kanssa käytiin aina pelejä katsomassa ja onhan meillä jotain saunailtahommaa ollut joskus. Kyllä ne ovat sellaisia asioita, että positiivisena koen ne.” (Myyjä 1, yritys 3.) Haastateltavien mukaan Fennia on autoliikkeille järjestänyt kiitettävästi erilaisia henkilöstön virkistäytymisiä. Haastateltavat toivoivat suhdetoiminnan jatkuvan myös Fennian uuden yhteyshenkilön aikana. Suurin osa haastateltavista koki, että suhdetoiminnalla on positiivisia vaikutuksia yhteistyön lisäksi myös automyyjien sitoutumiseen tarjota jonkin tietyn yhtiön vakuutusta. Haastatteluista ilmeni myös, että autoliikkeiden henki-

löstöllä on nykyaikana kova työtahti, joten tällaisten virkistäytymistilaisuuksien järjestämisen ei tule olla liian tiheää.

> *Ennen vanhaan oli hirveästi kato noita sponsorointia, jota kaikki vakuutusyhtiöt teki. Tänä päivänä niitä ei ole juuri ollenkaan. Eli tietenkin se on tänä päivänä sanotaan myyjähenkilökuntaa piristävää, jos joku yhtiö joskus vie syömään taikka muuta, niin sieltähän tulee tätä lisäkapasiteettia hyvin helposti myös vakuutusyhtiölle, että hmm mehän käytiin syömässä, että tehään sinne se vakuutus.(Myyjä 1, yritys 1.)*

> *Tällaiset virkistäytymiset ovat aina olleet mukavia. Siellähän sitä sitten voi tutustua tähän yhteyshenkilöön. Entiseenkin yhteyshenkilöön olen tutustunut paremmin just näiden kautta, jos meillä on ollut jotain illanviettoja tai jotain. Mä luulen, että just tällaiset asiat tekee sen lisän siihen yhteistyöhön.(Autosihteeri, yritys 2.)*

> *Toki työtahti on tänä päivänä kova, eikä niitä voi olla joka viikko tai kuukausi. Kyllä edellinen kontaktihenkilö näitä järjesti. Meidän autonmyynti teki pyhäinmiestenpäivänä risteilyn Tallinnaan ja hän oli yksi sponsoreista. Ymmärtääkseni se on otettu hyvin vastaan ja on ihan hyvä juttu. Olen myös itsekin osallistunut. Se on ihan hyvä juttu, silloin meidän oma väki on kasassa, ja sitten siellä on pieni asiaosuus Fennialta.(Myyjä 1, yritys 2.)*

”Nimenomaan vuorovaikutuksen kautta se luottamus tulee. Se on ihan hyvä, että kaveri käy täällä välillä meitä muistuttamassa ja kertomassa asioista.” (Myyjä 2, yritys 1). Haastatteluista ilmeni, että haastateltavat toivoivat vakuutusyhtiön ja yhteishenkilön puolelta aktiivista informaatiota ja ohjeistusta varsinkin, jos vakuutuksissa tapahtuu joitain muutoksia. Yhteyshenkilön aktiivisen vuorovaikutuksen autoliikkeitä kohtaan koettiin lisäävän myös luottamusta yhteistyössä. Haastateltava kokivat, että tällainen tiedottaminen ei ole aina ollut kovinkaan aktiivista Fennian tai muiden yhtiöiden toimesta. Haastatteluista selvisi, että suurin osa vastanneista ei kuitenkaan kokenut koulutustilaisuuksia kovinkaan tarpeellisena yhteistyötä silmällä pitäen.

> *Toivoisin siis mahdollisimman hyvin ohjeistusta, jos tulee jotain muutoksia vakuutuksiin, ja siis se ei ehkä aina ole niin pelannut. Mutta se ei ole*

> *pelkästään tämän vakuutusyhtiön ongelma, vaan se on varmaan ihan ikuisuusongelma, että ihan oikeasti pieni kymmenen minuutin koulutustilaisuus myyjille ja sihteereille riittäisi, jos tulee jotain ihan uutta.(Autosihteeri, yritys 2.)*

Haastatteluista selvisi, että varsinkin automyyjät kokevat ajan olevan kortilla ja koulutuksien vievän turhaan aikaa. ”Koulutukset on tietysti aina vähän hankalia näiden meidän myyjien kanssa, kun puolet ei pääse paikalle ja kolmella soi puhelin, sitten se on vähän sellaista.” (Autosihteeri, yritys 2). Yleensä koulutuksien ongelmana on, että kaikki automyyjät eivät pääse samaan aikaan paikalle työvuorojen takia. Eivätkä myyjät ole kovin innokkaita selvittämään myöhemmin, mitä koulutuksessa käytiin läpi. Haastateltavien mukaan koulutustilaisuudet on tämän vuoksi hyvä järjestää vakuutusyhtiöiden järjestämän virkistystoiminnan ohessa. Tällöin yleensä paikalla on koko porukka, ja virkistäytymisen ohessa ihmiset yleensä ihan mielellään ottavat osaa johonkin pieneen koulutukseen.

> *Koulutushomma on vähän sellainen, kun meilläkin se tässä menee ja pystytään ne vakuutukset tekemään, niin välillä meillä varsinkin kun aika voimakkaasti kasvaa tämä homma ja koko ajan on miehitys vähän pieni, niin tuntuu vähän, että ne ovat vähän jopa lisäriesa. Ei sille lisäkoulutukselle ehkä ole niinkään tarvetta. Luulisin, että meillä on aika hyvät paukut tehdä noita vakuutuksia. Tietysti, että pidetään ajan tasalla, jos jotain muutoksia tulee. (Myyjä 1, yritys 3.)*

Yksi haastateltavista nosti kuitenkin esille, että nyt kun on tämä muutostila menossa ja uusi yhteyshenkilö ei ole vielä ehtinyt tulla kaikille henkilökohtaisesti tutuksi, kannattaisi Fennian uuden yhteyshenkilön järjestää jokin pieni koulutustilaisuus tai muu vastaava informaatiotilaisuus autoliikkeissä automyyjille ja autosihteereille. Tällä tavalla uusi yhteyshenkilö tulisi tutuksi autoliikkeiden henkilöstön kanssa.

> *Voisihan hän pitää sellaisen ensimmäisen koulutustilaisuuden ja samalla vähän esitellä itseään ja jakaisi käyntikortit. Sen pitäisi olla sellainen, että siinä olisi kaikki myyjät paikalla. Jos käy täällä vaan kiertämässä, niin puolet myyjistä on paikalla ja puolet ei, sitten se menee vähän ohi. Ihan semmoinen sovittu juttu. (Myyjä 2, yritys 2.)*

Kaikki haastateltavat toivoivat Fennian uudelta autoliikekanavan myyntipäälliköltä aktiivista yhteydenpitoa sekä säännöllisiä käyntejä autoliikkeissä. ”Tulisi esittäytymään ainakin tässä ja jättäisi yhteystietonsa, että missä mennään.” (Myyjä 1, yritys 3). Yhteistyö autoliikekanavassa kuitenkin kulminoituu autoliikkeiden henkilöstöön ja Fennian yhteyshenkilöön. Haastateltavat kokivat, että yhteyshenkilön käynnit autoliikkeissä ja tutustuminen henkilöstöön käynnistäisi yhteistyön uuden yhteyshenkilön kanssa, koska tällä hetkellä yhteyshenkilö on vielä monelle haastateltavalle niin sanotusti kasvoton henkilö.

Osa haastateltavista koki, että tällä hetkellä yhteistyötä ei käytännössä ole. ”Kunhan nyt näkisi ensin koko kaverin, katsotaan sitten.” (Myyjä 2, yritys 3). Tämän vuoksi onkin tärkeää, että yhteyshenkilö pyrkii käymään mahdollisimman nopeasti tutustumassa autoliikkeiden henkilöstöön. Tämän hetkinen autoliikkeiden kokema murrosvaihe saadaan purettua ainoastaan yhteyshenkilön aktiivisella yhteydenpidolla.

> *Kyllä tuota, niin säännöllistä yhteydenpitoa. Kyllä mä toivon, että miehen kasvot tulee tutuiksi ja tuota, niin sillä tavalla se yhteydenpito on, yleensä kun saa kasvot tutuiksi, niin pääsee samalle aaltopituudelle, niin asioiden hoitaminen on molemmin puolin paljon helpompaa. (Myyjä 1, yritys 2.)*

> *Tietysti yhteyshenkilön käynti täällä aina silloin tällöin on tärkeää. En tarkoita, että tarvitsee viikoittain, mutta varmaan se on ihan hyvä, että käy täällä moikkaamassa ihmisiä ja pitää meihin yhteyttä. Koska keltä yhtiöltä mää tiedän, että yhteyshenkilö käy täällä usein ja jakaa joka kerta jonkun tuoteselosteen, niin musta tuntuu, että ehkä myös myyjät soittelevat hänen kanssaan jonkin verran ja sillain, että sitä näkyy se yhteistyö vielä enemmän. Mä luulen, että se vaikuttaa. Myyjäkin saattaa sanoa, että hei määpäs soitan sille yhteyshenkilölle, että olisiko tässä jotain tehtävissä vaikka jonkun asian kanssa. (Autosihteeri, yritys 2.)*

Haastattelujen perusteella yhteistyö on autoliikkeiden näkökulmasta huomattavasti joustavampaa, kun yhteyshenkilö on tullut autoliikkeiden henkilöstölle henkilökohtaisesti tutuksi. Tällöin yhteyshenkilön lähestyminen on automyyjille ja sihteereille paljon helpompaa ja yhteistyö näin ollen tiiviimpää ja joustavampaa. Totta kai myös yhteyshenkilön omalla aktiivisuudella ja vuorovaikutuksella on huomattava merkitys

yhteistyön toimivuutta ajatellen. Haastattelujen perusteella voidaan kuitenkin tiivistää, että yhteistyö kulminoituu Fennian yhteyshenkilöön ja hänen tapaansa toimia autoliikekanavassa.

6 POHDINTA

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen kannalta keskeisimmät tutkimustulokset. Tutkimuksen tuloksia peilataan teoreettiseen viitekehykseen. Luvussa tarkastellaan lisäksi myös tutkimuksen luotettavuutta, jatkotutkimusmahdollisuuksia sekä esitellään toimeksiantajalle tutkimuksen pohjalta esiin nousseita toimenpide-ehdotuksia.

6.1 Johtopäätökset ja keskeisimmät tulokset

Tutkimuksen toimeksiantaja vakuutusyhtiö Fennia halusi tietää, mikä on Fennian ja sen ulkoisten myyntiliikekanavien välisen yhteistyön nykytila ja miten sitä voitaisiin Fennian puolelta parantaa. Toimeksiantaja halusi lisäksi tietoa, mitä autoliikkeet haluavat Fennian autoliikekanavan uudelta myyntipäälliköltä yhteistyössä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat:

- Millainen on Fennian ja sen ulkoisten myyntiliikekanavien välisen kumppanuuden nykytila?

- Miten Fennian ja sen ulkoisten myyntiliikekanavien välistä verkostoyhteistyötä voidaan kehittää?

Hakasen ja muiden (2007, 43–45) mukaan verkostoyhteistyö on luonteeltaan pitkäaikaista, pääsääntöisesti strategista, luottamukseen perustuvaa ja kaikkia osapuolia pitkäjänteisesti hyödyntävää win-win-toimintaa. Toimiva kumppanuussuhde koostuu luottamuksesta ja osapuolten välisestä aktiivisesta vuorovaikutuksesta. Runsas vuorovaikutus on perusta luottamuksen syntymiselle kumppanuussuhteessa. Vuorovaikutus on myös perusta verkostoyhteistyön osapuolten yhteiselle ja toimivalle viitekehykselle.

Tällä hetkellä Fennian ja autoliikkeiden välisessä verkostoyhteistyössä vallitsee tietynlainen muutosvaihe. Vuodenvaihteessa 2012–2013 Fennian organisaatiossa tapahtui

henkilöstömuutos, jolla oli suuria vaikutuksia yhteistyöhön autoliikkeiden kanssa. Organisaatioissa tapahtuneiden muutoksien vuoksi Jyväskylässä pitkään toimineen paikallisen autoliikekanavan myyntipäällikön työtehtävät siirtyivät uudelle henkilölle Kuopioon. Autoliikekanavan myyntipäällikkö on merkittävässä roolissa autoliikkeiden ja Fennian välisessä yhteistyössä. Käytännössä koko yhteistyö kulminoituu yhteyshenkilöön ja hänen toimintaansa autoliikkeiden ja Fennian välillä. Muutosten vuoksi uuden autoliikekanavan myyntipäällikön työkenttä kasvoi ja on nykyään entistä suurempi. Suurempi työkenttä voi tulevaisuudessa hankaloittaa yhteistyötä, jos se vähentää suuresti yhteyshenkilön ja autoliikkeiden henkilökohtaisia tapaamisia.

Tutkimuksessa suoritettujen haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että autoliikkeet kokevat yhteistyön olevan tällä hetkellä tietynlaisessa murrosvaiheessa. Autoliikkeet ovat toimineet ennen tapahtunutta henkilöstömuutosta pitkään yhteistyössä Fennian entisen yhteyshenkilön kanssa ja yhteistyö on ollut tällöin erittäin tiivistä ja toimivaa ulkoisten myyntiliikekanavien näkökulmasta. Henkilömuutoksista johtuvan muutostilan vuoksi tämän hetkinen yhteistyö koettiin osassa autoliikkeitä tietyllä tapaa näkymättömäksi.

Ståhle ja Laento (2000, 27) toteavat kumppanuuden saavutusten riippuvan täysin siitä, miten luottamuksellinen yhteistyössä toimivien osapuolten välinen suhde on. Luottamus on merkittävä tekijä osapuolten välisessä tiedon vaihtamisessa ja osaamisen integroinnissa. Kumppanuuden tuotot ja riskit ovat suoraan verrannollisia luottamuksen ja tiedon vaihdannan määrään. Fennian autoliikekanavan entisen myyntipäällikön ja autoliikkeiden välillä on ollut erittäin henkilökohtainen ja luottamuksellinen suhde, jonka myös autoliikkeiden henkilöstö koki olleen erittäin merkittävä tekijä yhteistyössä. Tutkimuksen tuloksien perusteella autoliikkeet kokivat luottamuksen olevan tärkein yksittäinen tekijä toimivassa kumppanuussuhteessa. Luottamuksen koettiin olevan perusta yhteistyön jatkuvuudelle.

Ståhle ja Laento (2000) pitävät kumppanuuden kriittisimpänä rajapintana ihmisten kohtaamista ja sitä, mitä näissä kohtaamissa tapahtuu. Tämän vuoksi luottamus rakentuukin suurelta osin sen varaan, miten ihmiset kykenevät hoitamaan tällaiset kohtaa-

miset. Ihmisten henkilökohtaiset taidot luottamuksen rakentajina muodostavatkin tärkeän osan kumppanuuksien onnistumisessa. (Mts. 58.)

Fennian ja autoliikkeiden välisen yhteistyön tämänhetkiseen tilaan vaikuttaa olennaisesti se, että Fennian uusi yhteyshenkilö ei ole ehtinyt käydä paikan päällä kaikissa haastatteluiden kohteena olleissa autoliikkeisissä ja tutustua henkilökohtaisesti niiden henkilöstöön. Fennian ja autoliikkeiden välisessä yhteistyössä toiminnan ytimenä on yhteyshenkilön ja autoliikkeiden henkilöstön välinen luottamuksellinen suhde, joka muodostaa viitekehyksen koko toiminalle.

Toiviainen (2006, 87) toteaa luottamuksen rakentuvan pitkän ajan kuluessa ja edellyttävän molempien osapuolten sitoutumista. Koska luottamus syntyy pitkän ajan kuluessa, on uuden yhteyshenkilön tuotava varsinkin nyt alkuvaiheessa itseään aktiivisesti esille autoliikkeissä. Yhteyshenkilön on myös pyrittävä pitämään jatkuvaa yhteyttä autoliikkeisiin käymällä säännöllisesti yrityksissä paikan päällä sekä muiden viestintä välineiden avulla. Uuden yhteyshenkilön suurimpana tehtävä on saada autoliikkeiden henkilöstö luottamaan itseensä, jotta yhteistyö voi jatkossa olla saumatonta kuten entisen yhteyshenkilön aikana. Tällä hetkellä yhteyshenkilö on vielä monessa autoliikkeessä niin sanotusti kasvoton ja tämän vuoksi toistaiseksi vaikeasti lähestyttävä henkilö. Autoliikkeet pitivätkin erittäin tärkeänä asiana sitä, että uusi yhteyshenkilö tulisi heille tutuksi mahdollisimman nopeasti. Autoliikkeet kokivat, että tutun yhteyshenkilön kanssa työskentely on helpompaa ja että häntä on esimerkiksi ongelmatilanteissa helpompi lähestyä.

Haastatteluista nousi esille yksi merkittävä asia, jolla pahimmassa tapauksessa olisi voinut olla yhteistyön kannalta jopa negatiivisia vaikutuksia. Haastateltavat kokivat, että Fennian puolelta tiedottaminen yhteyshenkilönmuutokseen liittyen on ollut hieman puutteellista. Suurin osa haastateltavista ei haastatteluhetkellä edes tiennyt keneen pitäisi ottaa yhteyttä, jos tulisi jotain kysyttävää. Haastateltavat olisivat halunneet näistä Fennian organisaatiossa tapahtuneista muutoksista tarkempaa informaatiota. Grönroos (2010, 445) huomioi, että sisäinen markkinointi tulee kohdistaa oman henkilöstön lisäksi myös kumppaneiden henkilöstöön. Ropen (2000, 611) mukaan tiedotta-

minen on yksi sisäisen markkinoinnin keinoista. Sisäisen markkinoinnin tiedotus jaetaan perustiedottamiseen ja ajankohtaistiedottamiseen. Tällä pyritään siihen, että oma henkilöstö ja muut palvelun jakeluun liittyvät henkilöt tietävät, miten toimia suunnitellun liikeidean mukaisella toimintatavalla. Tiedottamisella pyritään synnyttämään yritykseen avoin ilmapiiri ja näin ollen vähentämään erilaisten huhujen ja spekulaatioiden leviämistä henkilöstön keskuudessa.

Tutkimusta varten haastatellut autoliikkeet kuitenkin kokivat, että ennen tätä muutostilaa verkostoyhteistyö Fennian kanssa on ollut erittäin toimivaa ja sovituista asioista on aina pidetty kiinni. Haastatteluista selvisi, että autoliikkeiden silmissä Fennia on hyvä ja luotettava kumppani.

Autoliikkeistä haastatellut henkilöt uskoivat, että tulevaisuudessa yhteistyö tulee jatkumaan hyvänä ja tiiviinä, kunhan uusi yhteyshenkilö tulee kaikille henkilökohtaisesti tutuksi. Myös Niemelän (2002, 78) mukaan ajan myötä kumppanussuhteisiin varastoituu osapuolten välistä ystävyyttä, mainetta, arvostusta ja hyvien kokemusten mukana myös luottamusta. Luottamus luo pohjan yhteistyössä tapahtuvalle tiedonvaihdolle, yhteisille hankkeille sekä oppimiselle. Luottamus rakentaa yhteistyössä myös osapuolten välisen yhteisen tavan ymmärtää asioita, eli yhteistyölle syntyy niin sanotusti oma kieli.

Tutkimuksen toimeksiantaja halusi myös selvittää, miten yhteistyötä autoliikkeiden kanssa voitaisiin kehittää. Haastatteluista selvisi, että autoliikkeiden mielestä keskeisimmät kehityskohteet (kuvio 21) ovat automyyjiä tukeva myyntimateriaali ja tuoteesitteet, tarjouskampanjat sekä myyjiä palkitsevat ja motivoivat myyntikilpailut. Haastatteluiden perusteella autoliikkeet toivovat myös aktiivista tiedottamista Fennialta liittyen esimerkiksi vakuutuksissa tapahtuviin muutoksiin. Autoliikkeiden mielestä myös mainonnan lisäämisellä liiketiloissa voisi olla asiakkaiden tavoittamisen kannalta positiivisia vaikutuksia.

KUVIO 21. Yhteistyön keskeisimmät kehityskohteet

Ståhlen ja Laennon (2000, 27) mukaan toimivat kumppanuussuhteet mahdollistavat lisäarvon luomisen kaikille osapuolille. Lisäarvon luominen tapahtuu aina samassa kentässä mahdollisuuksien ja riskien kanssa. Automyyjien näkökulmasta varsinkin myyjille suunnatut myyntikilpailut ja myyntiä tukeva myyntimateriaali olivat yhteistyölle lisäarvoa synnyttävä tekijä. Haastatteluiden perusteella selvisi, että automyyjät kokivat myös vakuutusten hinnat hankaliksi. Tämän vuoksi myyntimateriaalista tulisi löytyä vakuutusten suuntaa antava hinnasto, jotta asiakkaille pystyttäisiin kertomaan jo myyntitilanteessa vakuutuksen hintataso. Parantaisen (2007, 52–62) mukaan hyvin tuotteistetun palvelun sisältö on helppo kertoa asiakkaille. Palveluilla tulisi olla aina niin sanottu kiinteä hinta. Myyjien pitäisi pyrkiä varomaan kertomasta asiakkaille palveluista vääriä hintatietoja. Tämän vuoksi yritysten kannattaa laatia suuntaa antava hinnasto, jonka avulla myyjät voivat kertoa asiakkaille vakuutusten hinnan. Hinnasto voitaisiin toteuttaa esimerkiksi siten, että myyjät pystyisivät tiettyjen hintaportaiden ja lisämoduulien avulla kertomaan asiakkaalle asiakaskohtaisen hinnan.

Myös Wood (2004, 248) huomioi, että markkinointikanaviin kohdistuvilla myynninedistämistoimenpiteillä pystytään sitouttamaan markkinointikanavien jäseniä uusiin tuotteisiin ja palveluihin. Myynninedistämistoimenpiteillä pystytään lisäksi rakentamaan parempia suhteita markkinointikanavien jäseniin sekä parantamaan markkinointikanavien jäsenten asiantuntijuutta tarjottavien tuotteiden ja palveluiden

osalta. Kotlerin ja muiden (2005, 791) mukaan varsinkin myyntikilpailujen avulla pystytään lisäämään myyjien myynnillistä panosta tietyllä aikavälillä.

Ylikoski (2000, 291–292) huomioi, että kampanjat ovat asiakkaisiin kohdistuvia myynninedistämistoimenpiteitä, joiden avulla yritykset pyrkivät houkuttelemaan asiakkaita palvelun käyttäjäksi tiettynä aikajaksona edullisemman hinnan avulla. Kampanjoiden avulla pystytään alentamaan asiakkaiden ensiostojen riskiä ja kannustamaan asiakkaita kokeilemaan palvelua. Haastatteluiden perusteella selvisi, että pääsääntöisesti vakuutus myydään autokaupan yhteydessä aina asiakkaan tämänhetkiseen yhtiöön. Automyyjät kokivat kuitenkin, että hyvillä kampanjoilla on myynnillisiä vaikutuksia. Grönroos (2010, 231) nostaa myös esille, että mainonnalla ja kampanjoilla on myös yrityksen imagoa kohottavia vaikutuksia.

Jatkotutkimusehdotus

Selkeä jatkotutkimuksen kohde olisi mitata myöhemmin, miten yhteistyö on organisaatiomuutosten jälkeen lähtenyt toimimaan. Yhteistyötä koskevassa jatkotutkimuksessa voitaisiin käsitellä seuraavia asioita:

- Onko yhteyshenkilö tullut autoliikkeiden henkilöstölle ajan kanssa paremmin tutuksi?
- Yhteistyön nykytila yllä olevaan kohtaan viitaten?

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Hirsjärvi (2010, 231) kirjoittaa, että tutkimuksissa pitää aina arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta voidaan arvioida useilla eri tavoilla. Kanasen (2008, 123) mukaan tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin peruskäsitteet ovat reliabiliteetti ja validiteetti.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä eli toistettavuutta. Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista. Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen yleistävyyttä eli, että tulokset voidaan siirtää muihin vastaaviin tilanteisiin. Tulkintojen ja käsitteiden virheettömyydellä tarkoitetaan puolestaan sisäistä validiteettia.(Kananen 2008, 123.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa näiden luotettavuuskysymyksien haasteeksi muodostuvat ihmisten tunnetilat ja tapa käyttäytyä sekä tutkimuksen tekijän mahdollinen vaikutus tutkittavaan henkilöön. Haastattelutilanteet sisältävät paljon sellaisia tekijöitä, jotka saattavat muokata haastateltavien käyttäytymistä niin, että tutkimustuloksien pysyvyys ei välttämättä toistuisi.

Vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei voida suoraan soveltaa reliabiliteetti- ja validiteettikäsitteitä, voidaan tutkimuksen luotettavuutta kuitenkin lisätä useilla eri keinoilla (Kananen 2010, 69). Kananen (2010, 71) nostaa esille seuraavat laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit:

- dokumentaatio ja arvioitavuus
- tulkintojen ristiriidattomuus
- luotettavuus tutkitun kannalta
- saturaatio.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa Hirsjärven (2010, 232) mukaan tarkan dokumentaation avulla. Tämän tutkimuksen ratkaisut ja valinnat on selitetty ja perusteltu selkeästi ja tarkasti luvussa Tutkimuksen toteuttaminen. Myös Kananen (2010, 69) on sitä mieltä, että edellä mainittu dokumentaatio on yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka luo tutkimuksella uskottavuutta. Tutkimuksen toteuttaminen -luvussa kuvaillaan lisäksi haastattelutilanteet ja -paikat. Haastattelutilanteiden dokumentaatiota on pyritty tukemaan myös kuvion (kuvio 20) avulla, joka havainnollistaa kaikkien haastatteluiden ajankohdat, kestot ja toteutustavan.

Hirsjärven (2010, 232) mukaan tutkimuksen validius merkitsee juuri tällaisten kuvauksien ja niihin liittyvien selitysten yhteensopivuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään myös perustelemalla syyt tiedonhankinta-, analysointi- ja tulkintamenetelmien valinnoissa. Kanasen (2010, 69) mukaan kyseessä on tutkimuksen menetelmien ja näin ollen koko tutkimustyön arvioitavuus. Tutkijan on tällöin pitänyt jo etukäteen perehtyä tutkimusilmiöön soveltuviin menetelmiin. Myös tutkimuksen validius on huomioitu rakentamalla haastatteluiden pohjana ollut teemahaastattelurunko työn teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymyksien pohjalta. Teemahaastattelurunko hyväksytettiin toimeksiantajalla ennen haastatteluita. Tällä varmistettiin toimeksiantajan kannalta oikeiden asioiden tutkiminen.

Haastatteluvaiheessa aineiston laatua pyrittiin parantamaan varmistamalla, että haastatteluiden nauhoittamisessa käytetty tekninen laitteisto oli kunnossa. Haastatteluiden nauhoittamisella pyrittiin varmistamaan myös tulosten luotettavuutta vähentämällä haastattelijan omien tulkintojen vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. Luotettavuutta lisää myös haastattelutapana käytetyt yksilöhaastattelut, jotka tuottavat Kanasen (2010, 53) mukaan tarkempaa ja luotettavampaa tietoa kuin esimerkiksi ryhmähaastattelut. Haastateltaville kerrottiin myös ennen haastatteluita, että heidän nimiään ei mainita tutkimuksessa. Tällä pyrittiin varmistamaan, että haastateltavat eivät kokeneet tutkimusta kiusalliseksi ja uskalsivat näin ollen tuoda omat rehelliset mielipiteensä julki haastattelijalle.

Haastateltavien määräksi asetettiin kahdeksan henkilöä kolmesta eri autoliikkeestä. Suoritettujen teemahaastatteluiden jälkeen pystyttiin toteamaan, ettei haastateltavien määrän lisääminen toisi enää tutkittavan ilmiön kannalta uutta tietoa. Kananen (2010, 70) kirjoittaa, että vastauksien alkaessa toistamaan itseään, on tiedonkeruussa tällöin saavutettu tietynlainen kylläänytymispiste, josta laadullisessa tutkimuksessa voidaan puhua saturaationa.

Haastatteluiden litteroinnit suoritettiin haastatteluiden jälkeen nopeasti, jotta haastattelutilanteet olivat vielä haastattelijalla tuoreessa muistissa. Täydentävien vastausten hankkiminen olisi ollut tällöin helpommin toteutettavissa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 135). Litterointitapana käytettiin sanatarkkaa litterointia. Sanatarkan litteroinnin johdosta tutkimuksen tuloksissa pystyttiin esittämään suoria lainauksia haastateltavilta. Tällaiset suorat lainaukset lisäävät myös olennaisesti tutkimuksen laatua.

Myös tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen luotettavuutta on pyritty parantamaan teoriassa käytettyjen tietolähteiden perusteella. Lähteiksi on pyritty valitsemaan mahdollisimman tuoreita ja relevantteja lähteitä. Teoriaosuus koostuu kahdesta osasta, palvelujen markkinoinnista sekä verkostoista ja kumppanuuksista osana liiketoimintaa. Suurin osa käytetyistä lähteistä on kirjalähteitä, mutta verkosto ja kumppanuus osassa lähteinä on käytetty myös artikkeleita, internet-sivuja sekä verkkojulkaisuja.

Huomionarvoista on, että haastatteluvaiheessa Fennian autoliikekanavan myyntipäällikkö oli toiminut työtehtävissään uudella entistä suuremmalla alueella vasta vähän aikaa, eikä näin ollen ollut ehtinyt rakentaa henkilökohtaisia suhteita autoliikkeisiin. Tutkimuksen tulokset saattaisivat muuttua, jos tutkimus toistettaisiin, kun Fennian autoliikekanavan myyntipäällikkö on ehtinyt toimia tehtävissään pidemmän aikaan.

LÄHTEET

Fennian asiakasedut. N.d. Viitattu 4.10.2012.
http://www.fennia.fi/Kotitalousasiakkaat/AsiakkaanaFenniassa/

Fennian erityispalvelut. N.d. Viitattu 4.10.2012.
http://www.fennia.fi/Kotitalousasiakkaat/AsiakkaanaFenniassa/Erityispalvelut/

Fennia korvauspalvelut. N.d. Viitattu 4.10.2012.
http://www.fennia.fi/Kotitalousasiakkaat/Korvauspalvelut/

Fennia-ryhmä N.d. Viitattu 25.9.2012. http://www.fennia.fi/FenniaRyhma/

Fennia-ryhmän tärkeimmät yhteistyökumppanit. N.d. viitattu 8.2.2013.
http://www.fennia.fi/FenniaRyhma/FennianKumppanit.htm

Fennian toimintakertomus ja tilinpäätös 2011. N.d. Viitattu 25.9.2012.
http://www.fennia.fi/FenniaRyhma/Tilinpaatokset.htm

Fennian toimintakertomus ja tilinpäätös 2012. N.d. Viitattu 17.4.2012.
http://www.fennia.fi/NR/rdonlyres/C0CAFE50-36CB-46D9-B7F6-47FCC6C8F752/0/fennia_2012_tilinpaatos.html

Bengtsson, M. & Kock, S. 2000. "Coopetition" in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously. Industrial marketin management 29, 411–426.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2002. Markkinoinnin maailma. 4.uud.p. Helsinki: Edita Prima.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13.uud.p. Helsinki: Edita Prima Oy.

Elmuti, D. & Kathawala, Y. 2001. An overview of strategic alliances. Management decision 39. 205–217.

Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään.2.uud. p. Helsinki: Talentum.

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palvelulla. 5.p. Porvoo: WS Bookwell.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3.uud.p. Juva: WS Bookwell.

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4.uud.p. Juva: WS Bookwell.

Grönroos, C. & Järvinen, R. 2001. Palvelut ja Asiakassuhteet – Markkinoinnin Polttopisteessä. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat – Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Kananen, J. 2008. Kvali – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kohti Strategisia yritysverkostoja – Osaraportti II – Lisäarvoa luovat verkostot. 2003. Helsinki: Teollisuus ja Työnantajat. Viitattu 22.1.2013. http://www.ek.fi/ek/fi/yrittajyys_ym/yrittajyys/tietoa_pk-yrityksista/liitteet/20030905-101622-2360.pdf

Kotler, P. & Keller, K. 2009. A Framework for Marketing Management. 4.uud.p. New Jersey: Pearson Education.

Kotler, P., Wong, W., Saunders, J. & Armstrong, G. 2005. Principles of marketing. 4.uud.p. Harlow: Pearson Education Limited.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1994. Asiakaspalvelu. 1.p. Kokkola: Avaintulos.

Lahtinen, J., Isoviita, A. & Hytönen, K. 1996. Markkinoinnin kilpailukeinot. 2.p. Kokkola: Avaintulos.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino.

Lee, L. 2011. Business – community partnerships: understanding the nature of partnership. Corporate Governance 11, 29–40.

Lehto,T. & Valkokari, K. 2003. Verkoston kehittämisen työkalupakki. Helsinki: Tekes. Viitattu 7.2.2013. http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_403_994_2095_43/http%3B/tekes-ali1%3B7087/publishedcontent/publish/programmes/tyke/documents/raportit/raportti27.pdf

Lämsä, A. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima.

Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2006. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot – Johtaminen ja arvonluonti. Tampere: Tammer- Paino. Teknologiateollisuus ry.

Netsolla liikenne- ja kaskovakuutukset joustavasti N.d. Viitattu 11.4.2013. http://www.logica.fi/we-are-logica/media-centre/case-studies/netsolla-liikenne--ja-kaskovakuutukset-joustavasti/

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

Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 1998a.Verkostojen vallankumous – Miten johtaa verkostoyritystä.Vantaa: Tummavuoren kirjapaino. Taloustieto Oy.

Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 1998b. Yritysverkostot – Kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella.Vantaa: Tummavuoren kirjapaino. Taloustieto Oy.

Parantainen, J. 2010. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä – Tuotteistaminen. 4.p. Hämeenlinna: Talentum Media.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle – Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum.

Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1993. Nykyaikainen markkinointi. Porvoo: WSOY.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari.

Ståhle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus - Avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WS Bookwell.

Toiviainen, H. 2006. Verkostoaatteesta kumppanuuden arkeen. Tampere: Tammerpaino. Teknologiateollisuus ry.

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

Tsupari, P., Sisto, J., Godenhjelm, P., Oksanen, O-P. & Urrila, P. 2004. Yritysten väliset liiketoimintasuhteet – Selvitys liiketoimintasuhteista ja verkostoitumisesta Suomessa. Tilastokeskus Katsauksia 2004/6. Helsinki: Multiprint. Viitattu 21.1.2013. http://www.terveyspalvelut.fi/arkisto/ekarchive/20040928-095732-3684.pdf

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas. 2. uud.p. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Vakaslahti, P. 2004. Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi – Alihankinnasta yhdessä tekemiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WS Bookwell.

Verkostoitumisen riskit ja hallinta. N.d. P-k yritysten riskienhallinta. Viitattu 28.1.2013. http://www.pk-rh.com/riskilajit/liikeriskit/verkostoitumisen-riskit-ja-hallinta.html, Verkostoitumisen riskit ja hallinta.

Vesalainen, J. 2004. Katetta kumppanuudelle – hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittaja suhteessa. Tampere: Tammer- Paino. Teknologiateollisuus ry.

Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. 2.uud.p. Vantaa: Dark. Teknologiateollisuus ry.

Wood, M. 2004. Marketin Planning – principles into practise. Harlow: Pearson Education Limited.

LIITTEET

Liite 1

Teemahaastattelunrunko

Taustatiedot:

Ammattinimike & yritys

Teema1: Verkostoyhteistyön nykytila

- auto- ja vakuutusmyyntiprosessi
- vakuutus tuotteena (Fennian vakuutus / muut vakuutukset)
- sitoutumisen taso
- verkostoyhteistyön nykytila (haastateltavan näkökulma)
- tämän hetkisen verkostoyhteistyön hyvät ja huonot puolet
- esimerkit, mielipiteet, omat kokemukset

Teema2: Kumppanuus

- miten kumppanuuden peruselementit koetaan?
    - tietopääoma
    - luottamus
    - lisäarvo

Teema3: Verkostoyhteistyön tavoitetila (jakelukanavien näkökulmasta)

- tavoitetila
- jakelukanavan odotukset
- miten tavoite tilaan voitaisiin päästä

Teema4: Verkostoyhteistyön kehittäminen

- tarpeet
- toiveet
- miten Fennia voi edesauttaa pääsyä tavoitetilaan

- mitä halutaan uudelta Fennian autoliikekanavan myyntipäälliköltä?
- miten sitoutumista voidaan parantaa
- Tuleeko jotain muuta mieleen?