ASIANTUNTIJAORGANISAATION LIIKETOIMINNAN UUDISTAMINEN

kouluttaminen osana asiantuntijan työtä

HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU
HÄME UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

YAMK opinnäytetyö
Teknologiaosaamisen johtaminen, insinööri YAMK
kevät 2022
Jenna Pesola

HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU
HÄME UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Teknologiaosaamisen johtaminen, insinööri YAMK Tiivistelmä
Tekijä Jenna Pesola Vuosi 2022
Työn nimi Asiantuntijaorganisaation liiketoiminnan uudistaminen – koulutus osana asiantuntijan työtä
Ohjaaja Harri Mattila

Työn tarkoituksena on selvittää kuinka Solar Simulator Finland Oy:n asiantuntijuudesta muodostetaan hyödyllinen ja mielenkiintoinen koulutus sekä kuinka koulutus toteutetaan. Työssä tutkitaan myös mahdollisten ennakkokäsitysten vaikutusta asiantuntijaan ja tiedon vastaanottajaan.

Suomalaiset yritykset ovat jämähtäneet tuotantolähtöiseen toimintamalliin. Vaikka jo useamman vuosikymmenen aikana on tapahtunut muutoksia, jotka vaativat markkinalähtöistä ajattelutapaa.

Ajattelutavan tulisi näkyä jo yrityksen strategiassa, jonka tavoitteena tulisi olla arvon luominen asiakkaalle. Strategian keskiössä tulisi olla ne asiat, joilla pyritään luomaan kilpailuetua. Strategian tulisi myös kertoa miten kilpailuetu saadaan toteutettua käytännössä.

Tehdyn kyselyn mukaan testaus- ja tutkimustuloksia pidetään tärkeänä ja niitä hyödynnetään laajasti. Yli puolet vastaajista olivat kiinnostuneita toimeksiantajan tulevasta koulutuksesta. Kyselystä selvisi, että kilpailukyky ja eteenkin kilpailuetu termit aiheuttavat sekaannusta.

Tulevan koulutuksen sisältö keskittyy testaustulosten laajaan hyödyntämiseen yrityksen sisällä, jopa kilpailuedun lähteenä. Jos ennakkokäsitys kilpailuedusta on väärä, saattaa se vaikeuttaa koulutuksen sisällön ymmärtämistä.

Koulutus järjestetään yrityksille ja sillä tavoitellaan erityisesti liiketoimintajohtoa. Käytettävä materiaali koostuu testausraportista ja slide show- materiaalista. Koulutuksessa käytetään aitoja esimerkkejä, jotka kytkevät asiat osallistujan omaan työhön.

Koulutuksen materiaalia lähdetään toteuttamaan viipymättä ja koulutukset on tarkoitus julkaista toimeksiantajayrityksen nettisivuilla loppukesästä 2022 ja ensimmäiset koulutukset pidetään syksyllä 2022.

Avainsanat Strategia, kilpailuetu, markkinointi, asiantuntija, koulutus, oppiminen, ennakkokäsitys, testaus
Sivut 68 sivua ja liitteitä 7 sivua

HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU
HÄME UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Strategic Leadership of Technology-based Business Abstract
Master´s degree Year 2022
Author Jenna Pesola
Subject Business reform – training as part of the job
Supervisors Harri Mattila

The purpose of this thesis is to find out how Solar Simulator Finland Oy's expertise is used to form useful and interesting training and how the training is implemented. The thesis also examines the effect of possible preconceptions on the expert and the recipient of the information.

Finnish companies have stalled in a production-oriented operating model. Although there have been changes over several decades that require a market-oriented operating model and way of thinking.

The way of thinking should already be reflected in the company’s strategy, which should aim to create value for the customer. At the heart of the strategy should be those things that aim to create a competitive advantage. The strategy should also explain how a competitive advantage can be put into practice.

According to a survey, the results of testing and research are considered important and are widely used. More than half of the respondents were interested in the future training. The survey revealed that there is confusion between the terms competitiveness and competitive advantage.

The content of the training focuses on the extensive utilization of test results even as a source of competitive advantage. If the preconceived notion of competitive advantage is wrong, it can make it difficult to understand the content of the training.

The training is aimed at companies, especially to business management. The material used consists of an example test report and a slide show. The training uses authentic examples that connect things to the participant’s own work.

The training is scheduled to be published in late summer 2022 and the first training will be held in the fall of 2022.

Keywords Testing, training, learning, competitive advantage, marketing, expert, preconception

Pages 68 pages and appendices 7 pages

Sisällys

1 Johdanto....1
1.1 Toimeksiantajan esittely....2
1.2 Tausta....2
1.3 Tavoitteet ja rajaukset....3
1.4 Tutkimusmenetelmä....6
1.5 Toteutus....7
2 Muuttuva toimintaympäristö....8
2.1 Strategia....10
2.1.1 Asiakaslähtöisyys....13
2.1.2 Strateginen markkinointi....14
2.2 Kilpailuetu....18
2.3 Muutosjohtaminen....21
2.3.1 Muutosvastarinta....23
3 Asiantuntijuus ja sen kehittäminen....24
3.1 Kuka on asiantuntija....25
3.2 Asiantuntijapalvelut....26
4 Oppiminen....27
4.1 Oppiminen ja vuorovaikutus....28
4.2 Oppiminen osana organisaatiota....29
4.3 Oppiva organisaatio....30
5 Ennakkokäsitykset....31
5.1 Ennakkokäsitykset asiantuntijatyössä....31
6 Asiantuntija kouluttajana....32
7 Koulutuksen suunnittelu....33
7.1 Kysely....34
7.2 Kyselylomakkeen suunnittelu....35
7.3 Kyselylomakkeen toteutus....36
7.4 Kysymykset ja tulosten analysointi....37
7.4.1 Kysymys 1....37
7.4.2 Kysymys 2....38
7.4.3 Kysymys 3....38

7.4.4 Kysymys 4....39
7.4.5 Kysymys 5....40
7.4.6 Kysymys 6....40
7.4.7 Kysymys 7....41
7.4.8 Kysymys 8....42
7.4.9 Kysymys 9....43
7.4.10 Kysymys 10....43
7.4.11 Kysymys 11....44
7.4.12 Kysymys 12....45
7.4.13 Kysymys 13....45
7.4.14 Kysymys 14 ja 15....45
7.4.15 Kyselyn yhteenveto....46
7.5 Koulutussuunnitelma....50
7.5.1 Osallistujat....50
7.5.2 Ennakkokäsitysten huomioiminen koulutuksessa....51
7.5.3 Kouluttaja....53
7.5.4 Koulutuksen sisältö ja materiaali....55
7.5.5 Koulutustila....60
7.5.6 Koulutuksen kulku....61
7.5.7 Arviointi ja palaute....61
8 Johtopäätökset ja pohdinta....62
Lähteet....66

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake
Liite 2 Sähköposti, kyselyn saate
Liite 3 Sähköposti, muistutussähköpostin saate

1 Johdanto

Opinnäytetyö on muodoltaan toiminnallinen opinnäytetyö ja saanut alkunsa Solar Simulator Finland Oy:n tarpeesta.

Työ on jaettu teoreettiseen ja toiminnalliseen osuuteen. Teoreettinen osuus sisältää tutkimuskysymykset ja tietoperustan. Toiminnallinen osuus sisältää kyselyn sekä suunnitelman koulutuksen sisällöstä, kohderyhmästä ja koulutuksen toteutustavasta.

Työn tietoperusta on rajattu käsittelemään koulutussuunnitelmaa tukevaa ja välttämätöntä aineistoa ja se kietoutuu tutkimuskysymysten ympärille, jotka ovat:

1 Miten asiantuntijuudesta muodostetaan hyödyllinen ja mielenkiintoinen koulutus?

2 Ennakkokäsitysten vaikutus asiantuntijaan ja tiedon vastaanottajaan?

3 Koulutuksen toteutus muuttuneessa toimintaympäristössä?

Kyselyn avulla selvitetään millä tasolla tuotekehityksestä, testauksesta ja tutkimuksesta saatavaa tietoa hyödynnetään yritysten sisällä, millaiset mahdollisuudet työntekijöillä on viedä tärkeää tietoa eteenpäin ja kuinka hyvin yritysten sisällä tiedetään yrityksen kilpailukykytekijät sekä tunnetaan kilpailuetutekijät. Lisäksi kyselyn selvitetään, millainen tarve kyseiselle koulutukselle on.

Koulutuspalvelun tarkoituksen on antaa toimeksiantajalle mahdollisuus osittain irtaantua konkreettisesta testauksesta ja luoda luonteva polku, jolla päästä mukaan asiakasyritysten tuotekehitysprojekteihin hieman eri kulmassa kuin aikaisemmin.

Lopputuloksena syntyvä koulutuksen toteutussuunnitelma on ensimmäinen askel kohti organisaation toiminnan uudistamista ja entistä asiakaslähtöisempää toimintaa.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Solar Simulator Finland Oy on testaustalo, jossa testataan tuotteiden ja materiaalien säänkestävyyttä. Yrityksen toiminnan kärki on etsiä ratkaisu ja testausmenetelmä tuotteen tai materiaalin kestävyyttä tai toimivuutta koskevan tiedon hankkimiseksi. Solar Simulatorissa annetaan asiakkaille tietoa siitä, miten testaustuloksia voi hyödyntää myös tuotekehityksen ulkopuolella. Lisäksi yritys kannustaa asiakkaita avoimesti esittämään luotettavien testaustulosten antamia argumentteja myynnin, markkinoinnin ja brändilupausten tueksi. Solar Simulator ylläpitää sosifi.com verkkopalvelua, jossa sen asiakkaat voivat julkaista omia testaustuloksiaan.

Solar Simulator on tunnistanut kilpailuedukseen kykynsä auttaa asiakasta viestimään tuotteensa säänkestävyyteen ja toiminnallisuuteen liittyviä argumentteja avoimesti ja läpinäkyvästi. Viestinnällä tässä tapauksessa tarkoitetaan sitä, kuinka asiakas pystyy hyödyntämään testauksesta saatavaa tulosta koko organisaatiossa aina myyntiin ja markkinointiin asti. Viestimällä tuloksista vahvistetaan kilpailukykyä sekä luodaan, ylläpidetään ja tuetaan kilpailuetua.

1.2 Tausta

Solar Simulator on halunnut jo pitkään viedä asiantuntijuuttaan säätestauksesta eteenpäin ja auttaa olemassa olevia asiakkaita sekä muita tekemään kannattavia ratkaisuja tuote- ja materiaalitestauksessa.

Palvelut testaustulosten hyödyntämisestä, johon myös tuleva koulutus kuuluu, on otettu osaksi toimeksiantajayrityksen strategiaa vuonna 2002. (Suokivi, haastattelu, 20.10.2021)

Ensimmäinen koeponnistus tehtiin vuonna 2007, kun kuparikattojen visuaalista muutosta ajan kuluessa tarkasteltiin. Tuloksena syntyi markkinointimateriaalia, josta voi nähdä miltä eri kuparikatot näyttävät viiden ja 10 vuoden kuluttua. (Suokivi, haastattelu, 20.10.2021)

Puutteellisten resurssien vuoksi konkreettisia toimia kyseisten palvelujen eteenpäin viemiseksi on tehty vähän ja niitä on toteutettu vain harvoille asiakkaille.

Vuosien saatossa Solar Simulator on saanut paljon positiivista palautetta ongelmanratkaisukyvystään ja siitä, että osaa puhua asiakkaan kieltä eli keskustella testauksesta, niin että myös asiasta vähemmän tietävät sen ymmärtävät. Saatu positiivinen palaute tukee Solar Simulatorin ajatusta viedä asiantuntijuuttaan eteenpäin koulutuksen muodossa.

1.3 Tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on teorian tasolla tutkia koulutuksen kannalta merkityksellistä tietoa, kuten millaisessa toimintaympäristössä me tällä hetkellä elämme Suomessa, mitä tarkoitetaan asiakaslähtöisyydellä, strategisella markkinoinnilla ja kilpailuedulla. Tutkitaan myös asiantuntijuutta ja oppimista. Voiko organisaatio olla oppiva? Entä mitä asioita tulee huomioida, kun asiantuntija on kouluttajana? Millaiset vaikutukset mahdollisilla ennakkoluuloilla on oppimiseen ja tiedon vastaanottamiseen.

Toiminnallisessa osuudessa toteutetaan kysely sekä käsitellään koulutuksen toteutuksen kannalta oleelliset asiat, joista syntyy toteutussuunnitelma tulevalle koulutukselle.

Kyselyn tavoitteena on selvittää millä tasolla tuotekehityksestä, testauksesta ja tutkimuksesta saatavaa tietoa hyödynnetään yritysten sisällä, millaiset mahdollisuudet työntekijöillä on viedä tärkeää tietoa eteenpäin ja kuinka hyvin yritysten sisällä tiedetään yrityksen kilpailukykytekijät sekä tunnetaan kilpailuetutekijät. Kyselyn tavoitteena on myös selvittää, millainen tarve kyseiselle koulutukselle on.

Vastaajille annetaan mahdollisuus jättää yhteystietonsa myöhempää koulutukseen liittyvää yhteydenottoa varten. Mikäli yhteydenottoja tulee, saadaan niistä ensimmäiset kontaktit ja mahdollisesti myös osallistujat koulutukselle. Yhteydenottopyyntöjen saaminen ei kuitenkaan ole kyselyn ensisijainen tavoite.

Koulutuksen toteutussuunnitelman keskiössä on koulutuksen kohderyhmä, sisältö ja toteutustapa.

Suunnitelmassa selviää minkälaisia ennakkokäsityksiä kohderyhmään kuuluvilla henkilöillä saattaa olla, miten eri kohderyhmiin kuuluvat voivat testauksesta hyötyä ja mitä asioita tulee huomioida jo testauksen suunnitteluvaiheessa. Toteutussuunnitelmassa ei esitetä keinoja mahdollisten ennakkokäsitysten poistamiseen tai ratkomiseen, mutta tietoa niiden olemassaolosta pidetään tärkeänä.

Koulutuksen sisältö ja siihen tarvittavat materiaalit esitetään suunnitelmassa. Suunnitelman tavoitteena on antaa runko tulevalle koulutusmateriaalille. Kohderyhmittäin määritellyt testauksen hyödyt ja testauksen suunnittelussa huomioitavat asiat auttavat materiaalin toteutuksessa, mutta konkreettista koulutusmateriaalia toteutussuunnitelma ei pidä sisällään.

Koulutuksen toteutustapa määritellään suunnitelmassa: missä koulutus järjestetään, kuka koulutuksen pitää sekä järjestetäänkö koulutus lähi- vai etäopetuksena. Suunnitelmassa annetaan myös tietoa siitä, mitä asioita tulee huomioida koulutustilan suhteen.

Tulevan koulutuksen keskeisenä tavoitteena on laajentaa osallistujan näkemystä testaustuloksista eli auttaa osallistujaa ymmärtämään testaustuloksesta syntyvä arvo omalle tuotteelle ja koko organisaatiolle. Koulutuksen avulla osallistujalle annetaan ajatuksia siitä, kuinka juuri hän omassa asemassaan pystyy hyödyntämään testauksesta syntyviä testaustuloksia. Osallistujalle annetaan myös tietoa siitä, mitä asioita tulee huomioida jo testauksen suunnitteluvaiheessa, jotta testausta ja sen tulosta voi hyödyntää laajasti koko organisaation sisällä.

Koulutuksen ei ole tarkoitus olla mainospuhe toimeksiantajayritykselle, vaikka yritys tarjoaakin työkaluja testaustulosten hyödyntämiseen. Koulutuksen päällimmäisenä tavoitteena on antaa idea testaustulosten laajasta hyödyntämisestä ja saada myös liiketoimintajohto ymmärtämään niiden arvo ja mahdollinen potentiaali osana yrityksen strategiaa ja kilpailuetua.

Alla olevaan taulukkoon 1 on tiivistetty lähtötilanteeseen ja tavoitteeseen liittyviä olennaisia haasteita ja mahdollisuuksia, kun ajatellaan koulutusta

Taulukko 1. Koulutuksen haasteet ja mahdollisuudet.

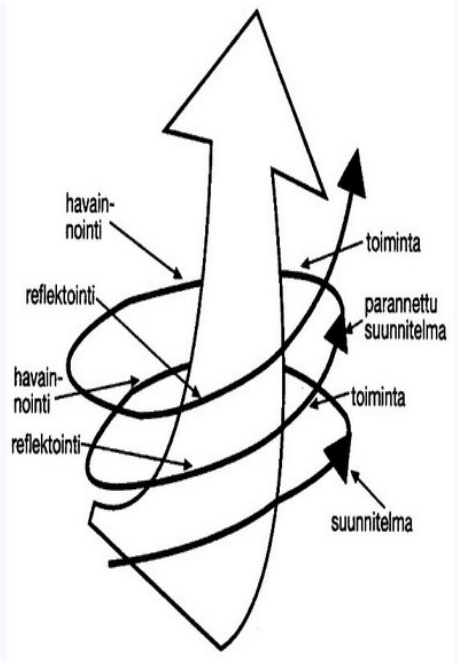
Tavoite	Haasteet	Mahdollisuudet
Järkevämpää testausta ja ongelmaratkaisua. Näytemäärä, testausmetodi ym. otetaan huomioon, jotta testaustuloksista saadaan mahdollisimman paljon tietoa.	Halutaan toimia kuten ennen, eikä huomioida testaukseen liittyvien valintojen vaikutusta tulosten hyödynnettävyyteen.	Kiinnostutaan testaustulosten hyödynnettävyydestä ja panostetaan testaukseen jo suunnitteluvaiheessa, jolloin tuloksista saadaan enemmän hyötyä.

Testaustulosten hyödynnettävyys.	Tehdään ns. järkevämpää testausta, mutta testaustulokset jäävät silti ”pöytälaatikkoon” ja niiden potentiaali unohdetaan.	Asiakas hyödyntää testaustuloksia avoimesti ja läpinäkyvästi. Apuna käytetään mm. toimeksiantajan tarjoamia työkaluja.
Testaus ei ole vain toimintaa vaan osa yrityksen strategiaa.	Yrityksen liiketoimintajohto ei tunnista testaustuloksesta saatavaa arvoa, eikä ole kiinnostunut katsomaan testausta strategian näkökulmasta.	Asiakasyrityksen liiketoimintajohto tunnistaa testauksesta saatavan arvon ja ymmärtää, että testaustuloksia hyödyntämällä voidaan saavuttaa, vahvistaa ja ylläpitää kilpailuetua.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen toimintatutkimus, joka sopii hyvin organisaatioiden kehittämiseen. Toimintatutkimuksessa korostuu paikallinen tietokäsitys ja tiedon rakentuminen mukana olevien henkilöiden mukaan sekä heidän välisen toiminnan ja vuorovaikutuksen avulla. Yhdessä oppiminen on myös tutkimusmenetelmän keskiössä, jolla tarkoitetaan, että uuden tiedon rakentamiseen osallistujat tuovat mukanaan omaa asiantuntijuutta ja käytännönkokemuksia aiheesta. Itse tutkimus on tärkeä osa toimintatutkimusta, jota ei pidä unohtaa vaan tasapaino tulisi säilyttää kehittämisen ja tutkimuksen välillä. (Puusa ym., 2020, Toimintatutkimus – Sekä toimintaa, että tutkimusta -luku)

Toimintatutkimuksessa tutkimusta ja toteutusta suoritetaan samanaikaisesti. Toimintatutkimuksen etenemistä voidaan kuvata spiraalinomaisena prosessina, kuten kuvassa 1.



Kuva 1. Toimintatutkimuksen malli (Tietoarkisto, n.d.).

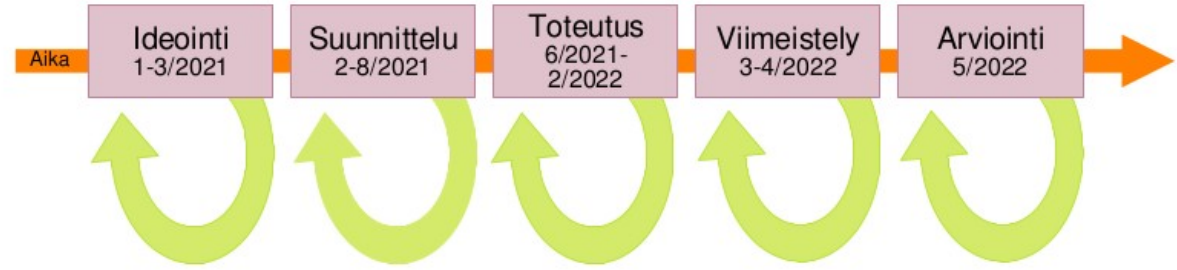
Prosessi lähtee liikkeelle sillä, että ongelma havaitaan, tunnistetaan ja kartoitetaan. Ongelman pohjalta tehdään tutkimussuunnitelma, jota lähdetään reflektoiden toteuttamaan. Suunnitelman kuluessa sitä havainnoidaan ja arvioidaan, jonka perusteella sitä muutetaan ja täsmennetään. Korjausten jälkeen päivitettyä suunnitelmaa toteutetaan, seurataan ja arvioidaan. Teoriassa prosessia jatketaan niin kauan, kunnes tavoitteet on saavutettu tai todetaan, että ne ovat saavuttamattomissa. (Tietoarkisto, n.d.)

1.5 Toteutus

Työn toteutusta varten koottiin projektityöryhmä. Ryhmän jäseniä oli toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja ja opinnäytetyöntekijä. Opinnäytetyöntekijä vastasi projektista. Kehitystyön eri vaiheissa mukaan otettiin toimeksiantajayrityksen hallitus, jolloin työn etenemistä ja siihen liittyviä päätöksiä käytiin läpi. Koulutuksen idea esitettiin muutamaan otteeseen toimeksiantajayrityksen ulkopuolisille henkilöille. Heiltä kysyttiin mielipidettä koulutuksen aihealueesta ja herättääkö se mielenkiintoa.

Kyseiset henkilöt työskentelivät eri yrityksissä ja olivat sijoittuneita erilaisiin tehtäviin niiden sisältä.

Kuvassa 2 on esitetty yksinkertaistettu aikataulu projektin toteuttamiselle. Kolme ensimmäistä vaihetta (ideointi, suunnittelu ja toteutus) menevät toistensa päälle, jonka tarkoituksena on kuvata toimintatutkimuksen spiraalimaista etenemistä.



Kuva 2. Opinnäytetyön aikataulu.

Keskeiset käsitteet määriteltiin ja käytiin läpi yhdessä projektiryhmän kanssa, kuten Kymäläinen ja kumppanit kirjassaan Opas projektityöskentelyyn (2016) ohjeistavat. Näin kaikilla projektiin osallistuneilla oli sama käsitys asioista.

Koulutussuunnitelman käyttöönotto, sen toimivuuden arviointi ja mahdollinen jatkokehittämisen aikataulu määritellään opinnäytetyön johtopäätökset ja pohdinta osiossa.

2 Muuttuva toimintaympäristö

Maailma ympärillämme muuttuu jatkuvalla syötöllä. Mikä sinänsä ei ole yllättävää, sillä onhan muutosta tapahtunut aina. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset voivat olla globaaleja, vain Suomessa tapahtuvia muutoksia, organisaation sisällä tapahtuvia muutoksia tai yksittäisten ihmisten työskentelytapoihin vaikuttavia muutoksia. Muutokset heijastuvat kaikkeen ja yritysten tulisi osata ennakoida ja toimia muuttuvien tarpeiden

edellyttämällä tavalla. Työntekijän näkökulmasta, työelämän nopea muuttuminen edellyttää oman osaamisen päivittämistä useampaan kertaan oman työuran aikana. (Sitra, 2021; STTK, s. 26)

Toimintaympäristön muuttumisen myötä myös työpaikkoja ja työtehtäviä katoaa. Toisaalta, kun katsotaan kortin kääntöpuolta seuraa muutoksesta myös positiivisia asioita, kuten uusia työtehtäviä, uusia yrityksiä ja uusia toimintatapoja. Asiakkaat kokevat myös muutosta, mikä taas antaa yrityksille uusia mahdollisuuksia sekä haasteita. (STTK, s. 26)

Suomalaisissa yrityksissä elää edelleen vahvasti teollisen ajan tuotantolähtöinen toimintatapa ja ajattelumalli. Yritykset eivät ole pysyneet mukana muutoksessa, eikä Nokian jälkeen ole pystytty hyvään kehitykseen talouskasvussa. (Saarijärvi & Puustinen 2021, s. 5–6)

Tämän aikakauden globaaleissa markkinoissa pärjätäkseen yritysten tulee sopeutua uuteen. Vielä parikymmentä vuotta sitten edellä mainittu tuotantolähtöisyys riitti yrityksen menestykseen. Näin ei kuitenkaan ole enää 2020-luvulla, vaan kilpailemisen painopiste siirtyy yhä enemmän markkinalähtöiseen ajattelutapaan. (Saarijärvi & Puustinen 2021, s. 12; Vierula, 2022)

Tuotantolähtöisyys heijastuu vahvasti ja huomaamatta myös mielikuviimme ja käyttämiimme termeihin. Esimerkiksi puhumme usein uusien työpaikkojen luomisesta, vaikka työpaikkoja ei luoda vaan ne syntyvät asiakkaiden tarpeista, kun tiedetään mistä halutaan maksaa. Itse asiakas on ulkoistettu, vaikka sen pitäisi olla asian ydin. (Saarijärvi & Puustinen 2021, s. 10–11)

Suomessa saamme tutkitusti ensiluokkaista koulutusta, mutta silti emme ole pysyneet mukana muutoksessa ja markkinalähtöisessä ajattelumallissa olemme pahasti jäljessä esimerkiksi naapuriamme Ruotsia. Tästä voidaan päätellä, että Suomi on edellytyksiinsä nähden alisuorittaja ja pärjäämme

teoriassa paremmin kuin käytännössä. (Vierula, 2021 ss. 21–24; Saarijärvi & Puustinen 2021, ss. 1–5)

Solar Simulatorissa on huomattu, että kuluttajista ja päätöksentekijöistä aina vain suurempi osa etsii aktiivisesti faktatietoja ostopäätöstensä tueksi. Tiedon lisäksi halutaan myös erilaisia todisteita siitä, että kaikki mitä kerrotaan, on totta. Solar Simulator pyrkii vastaamaan tähän tarpeeseen ja antaa asiakkailleen mahdollisuuden testaustuloksien julkaisemiseen luotettavasti omien palveluidensa avulla.

2.1 Strategia

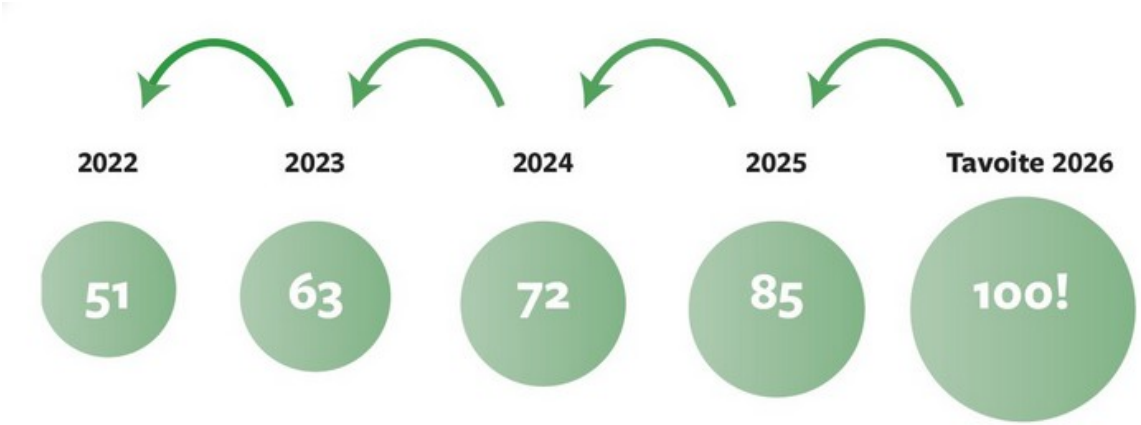
Seuraavaksi tarkastellaan strategiaa kuten Sutinen ja Haapakorva kirjassaan Pelastetaan strategia (2021). Heidän mukaansa strategian ideaa voidaan kuvata lauseella:

”Strategia on olemassa vastatakseen kysymykseen, mikä on meille paras tapa menestyä valitsemassamme liiketoiminnassa tulevaisuudessa.”

Määritelmän ymmärtää parhaiten, kun se puretaan osiin: ”meille paras” tarkoittaa, että oikea strategia on aina yksilöllinen ja muista erottuva. Kaikki yrityksen sisällä olevat henkilöt, joilla on erilaista osaamista, uskomuksia, motivaation lähteitä ja intohimoja ovat osa strategiaa. Näiden merkitys on suuri, kun mietitään millaisella strategialla lähdetään liikkeelle. Paras tapa onnistua koostuu asioista, joihin itse uskomme. Onkin ensiarvoisen tärkeää, että organisaatiossa työskentelevillä henkilöillä on samat tavoitteet sekä suunta niihin pääsemiseksi. (Sutinen & Haapakorva, 2021 s. 38)

Sana ”menestyvä” voidaan tulkita eri tavoin, sillä menestyksen mittareita on paljon esim. markkinakasvua suurempi liikevaihto, omistaja-arvon kasvu kannattavuuden paranemisen kautta tai tavoite olla toimialan arvostetuin taho. (Sutinen & Haapakorva, 2021 s. 39)

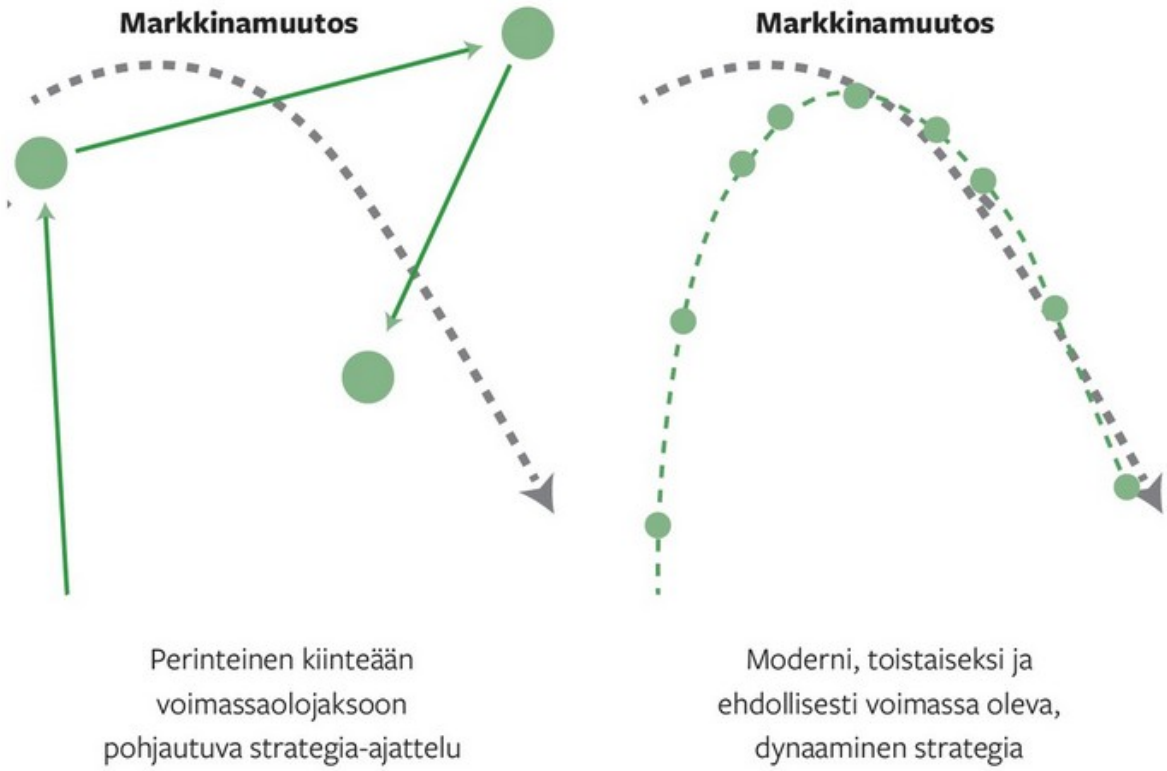
Riippumatta siitä mikä menestyksen mittari tai tavoite on, tulee siihen palata vuosittain (kuva 3) ja sitä tulee tarkastella kriittisesti sekä varmistua, että yritys kulkee oikeaan suuntaan. (Sutinen & Haapakorva, 2021 s. 39)



Kuva 3. Tavotteiden asetus ja niiden saavutus (Sutinen & Haapakorva, 2021 s. 38).

”Valitsemassamme” sana sisältää strategiatyön keskeisen ajatuksen siitä, miten meillä on vapaus valita ja siitä, että meillä on vaihtoehtoja, joista valita. Maaliin pääsemiseksi ei ole olemassa vaan yhtä oikeaa vastausta, vaan useita, joista mikään ei välttämättä ole toistaan huonompi. (Sutinen & Haapakorva, 2021 s. 39)

”Tulevaisuudessa”, joka johdonmukaisesti tarkoittaa aikaa tästä päivästä eteenpäin. Strategiaa voidaan suunnitella esimerkiksi kolme tai vaikka 10 vuotta eteenpäin. Tulee kuitenkin muistaa, että välillä pitää pysähtyä ja varmistaa, että olemme edelleen oikealla tiellä. Mikäli strategiaa on suunniteltu moneksi vuodeksi eteenpäin, eikä siihen tehdä minkäänlaisia korjausliikkeitä, saattaa se johtaa siihen, että nykypäivän muuttuvassa toimintaympäristössä mennään koko ajan ohi tavoitteesta (kuva 4). (Sutinen & Haapakorva, 2021 s. 39)



Kuva 4 Strategia suhteessa markkinamuutokseen (Sutinen & Haapakorva, 2021 s. 40).

Edellä mainittu määritelmä strategiasta oli kuitenkin vain yksi monista. Useassa eri lähteessä strategiaa ja liiketoimintajohtamista on verrattu myös suunnistukseen, kuten kauppatieteen tohtori Antero Putkiranta väitöskirjassaan. Putkiranta itse tiivistää vertauksen näin:

Liiketoiminnan johtamisessa pätevät aivan samat lainalaisuudet kuin suunnistamisessa. Pitää tietää, minne menee, ja pitää aivan täsmälleen tietää, missä on. (Helsingin Sanomat, 2006)

Myös Sutisen ja Haapakorvan mukaan suunnistus kuvaa hyvin strategian eri vaiheita, joihin kuuluu ymmärrys, näkemys, valinnat ja toteutus. He vertaavat asioita seuraavasti:

Kun suunnistaja aloittaa suunnistuksen pitää hänen ensin paikallistaa itsensä kartalta (ymmärrys). Sen jälkeen suunnistajan tulee tehdä arvioita eri reiteistä maaliin pääsemiseksi. Mitä mahdollisuuksia ja riskejä niihin liittyy (näkemys). Ennen liikkeelle lähtöä hän tekee vallinnan mitä reittiä lähdetään kulkemaan ja sen jälkeen toteuttaa sen. (Sutinen & Haapakorva, 2021 s. 51–58)

Suunnistamisen avulla on mahdollista nähdä oleellinen asia mikä liittyy myös strategiaan. Jos suunnistaja kesken matkan huomaa, ettei enää tiedä missä on kartalla tai vaihtoehtoisesti maaston olosuhteet ovat arvioitua huonommat, on syytä pysähtyä ja arvioida tilanne uudelleen ja tarvittaessa muuttaa suunnitelmaa. (Sutinen & Haapakorva, 2021 s. 58)

Strategia on siis suunnitelma yrityksen menestyksestä tulevaisuudessa. Hallituksen jäsenillä ja toimitusjohtajalla on ratkaiseva rooli strategian suunnittelussa, toteutuksessa ja onnistumisessa. (Sutinen & Haapakorva, 2021 s. 39)

Voidaankin todeta, että strategia antaa suunnan sisäisten ja ulkoisten muutosten hallintaan, mutta toisaalta liian jäykkä strategian noudattaminen voi kiinnittää huomion pois toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Strategian keskiössä tulisi olla ne asiat, jolla pyritään luomaan kilpailuetua ja sen tulisi kertoa miten kilpailuetu saadaan toteutettua käytännössä. Kilpailuedusta lisää luvussa 2.1.2. (Mitronen & Raikaslehto, 2019 s. 70)

2.1.1 Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys on ollut pinnalla 2000-luvun, mutta Suomessa organisaatiot ovat kokeneet asiakaslähtöisyyden vaikeaksi. Suomen menestys tulevaisuudessa riippuu siitä, miten tuotantolähtöinen toimintatapa kumotaan ja tilalle saadaan markkinalähtöinen eli asiakkaan tarpeita ajatteleva toimintamalli ja strategia, joka myös aidosti ohjaa

operatiivista toimintaa. Jotta tämä on mahdollista, ajattelu- ja toimintatavan tulee muuttua. (Saarijarvi & Puustinen, 2021 s.16)

Yrityksen strategian tavoitteena tulisi olla arvon luominen asiakkaalle. Arvon luomisella tarkoitetaan, että annetaan asiakkaalle tarvittava apu ja työkalut, jotka linkittyvät asiakkaan omaan strategiaan ja näin ollen luo arvoa asiakkaalle. Asiakkaalle voidaan luoda arvoa asioilla, jotka ovat asiakkaalle itselleen tärkeitä. Tällaisia ovat esimerkiksi toimintaketjun läpinäkyvyys, raaka-aineiden puhtaus, brändit, ympäristö teemat, täsmälliset toimitukset, tuote uutuudet. (Saarijärvi & Puustinen, 2021 s.16)

Yrityksen strategiassa tulisi olla määritelty arvolupaus, jonka avulla organisaatio viestii ja tiivistää, minkälaista arvoa se on asiakkaalle luomassa, minkälaisilla kilpailukeinoilla ja miten se eroaa kilpailijoista. Arvolupauksessa on suotavaa korostaa ominaisuuksia, joilla kilpailuetu mahdollisesti saavutetaan. Arvolupaus voi olla myös eräänlainen ohje organisaatiossa työskenteleville, sillä sen avulla voidaan viestiä minkälaista asiakaskokemusta organisaatio tavoittelee. (Saarijarvi & Puustinen, 2021 ss. 173-177)

Kun tämän ja edellisten lukujen (2 ja 2.1) asiat tiivistetään, niin viesti on selkeä. Jos yritys tekee samaa kuin muut, ei yrityksellä ole strategiaa. Yrityksen ei tule keskittyä kilpailijoihin vaan asiakkaan tarpeisiin. Jos keskitytään liikaa kilpailijoihin ei keksitä mitään uutta, eikä asiakkaan tarpeita kuunnella. Tämä taas johtaa tilanteeseen, jossa nähdään vain lähelle ja muutokset ympäristössä ja asiakastarpeissa jää huomaamatta. (Vierula, 2022)

2.1.2 Strateginen markkinointi

Markkinointi käsitetään usein myyntilehtisinä ja mainoskampanjoina, sillä ne ovat meille kaikille tuttuja ja törmäämme niihin päivittäin omassa arjessamme. Karkeasti luokiteltuna markkinointia on kuitenkin olemassa kahdenlaista taktista ja strategista. Taktinen markkinointi pitää sisällään

mm. edellä mainitut myyntilehtiset ja mainoskampanjat. (Vierula, 2021 ss. 239–240)

Markkinointiin liittyy myös paljon ennakkoluuloja ja väärinymmärryksiä. Johdon näkökulmasta markkinointi kytketään usein vain myyntiin tai ääritapauksessa markkinointia ajatellaan pelkkänä pakollisena kustannuksena. Legendaarisesta 4P-mallista, jotka ovat tuote, hinta, myyntipaikka/jakelu ja markkinointiviestintä. Monilla yrityksillä on käytössä vain yksi P, markkinointiviestintä. Tämä tarkoittaa, että markkinointifunktiolla ei ole vaikutusta hintaan, jakeluun tai tuotteeseen eli yritys toimii tuotelähtöisesti. (Vierula, 2021 ss. 69–71)

Strateginen markkinointi taas on osaamista, jolla yritys tarkkailee ja tutkii markkinointia, keskittyy asiakkaiden ymmärtämiseen sekä arvon löytämiseen ja tuottamiseen. (Vierula, 2021 s. 224)

Philip Kotler on aikanaan määritellyt markkinoinnin seuraavasti:

> ”The science and art of exploring, creating, and delivering value to satisfy the needs of a target market at a profit. Marketing identifies unfulfilled needs and desires. It defines, measures and quantifies the size of the identified market and the profit potential. It pinpoints which segments the company is capable of serving best and it designs and promotes the appropriate products and services.”

Kotlerin määritelmän mukaan strateginen markkinointiosaaminen ja markkinointi ovat kaksi eri asiaa. On siis olemassa strategista markkinointiosaamista ja markkinointia. (Vierula, 2021 s. 70)

Vierulan mukaan Kotlerin strategisen markkinoinnin määritelmässä on kolme huomionarvoista näkökulmaa:

- Strateginen markkinointi on liiketoimintalähtöistä strategisella tasolla (ei jää vain kuvatuksi tavoitteeksi)

- Se lähtee arvon tuottamisesta asiakkaalle (ei mainitse kilpailijan voittamista)

- Markkinointiviestintä on vasta arvoketjun lopussa

Jotta määritelmän sisällön ymmärtäminen olisi helpompaa kuvassa 5. on esitetty Vierulan yksinkertaistettu malli Kotlerin määritelmästä. Vierula itse käyttää määritelmästä nimeä rautalankamalli.

Kuva 5. Vierulan rautalankamalli Kotlerin arvoprosessin vaiheista (Vierula, 2021 s. 70).

Rautalankamallin osat avattuna vasemmalta oikealle:

1. Arvon löytämiseen tarvitaan luovuutta. Arvon tulisi olla jotain, jota kukaan muu ei ole keksinyt.

2. Löydetty arvo tulee tuottaa. Arvo tulee voida toimittaa asiakkaalle niin, että se voi tuottaa arvoa asiakkaan omaan tekemiseen.

3. Arvo tulee osata viestiä. Näin löydetty ja tuotettu arvo viedään markkinoille. Hyväkään tuote ei myy itse itseään.

4. Arvon lunastus eli asiakas saa sen mitä yrityksen tuote tai sen palvelu lupaa. Se auttaa asiakasta eteenpäin ja luo arvoa asiakkaan toimintaan.

Kun mietitään edellä mainittua rautalankamallia ja sen sisältämää neljää vaihetta on arvon viestiminen se mitä yritykset tällä hetkellä tekevät. Yrityksillä on olemassa tuotteet ja palvelut sekä kumppanit, joiden avulla niistä viestitään. Kovalla työllä pyritään saavuttamaan kilpailijoiden kanssa samoja asiakkaita ja kun tarjontaa on paljon, syntyy hintakilpailu, jolloin kukaan ei erotu massasta. Uutta luomalla tämä ongelma häviää. (Vierula, 2021 s. 69–70; Vierula, 2022)

Arvon löytäminen ja tuottaminen on asia mitä ei suomalaisissa yrityksissä kovinkaan usein nähdä. Jos vedetään viiva rautalankamallin keskelle huomataan, että Suomessa käsityksemme markkinoinnista sijoittuu usein rautalankamallin oikealle puoliskolle. Tälle puoliskolle sijoittuu markkinointiviestintä ja mainonta, jotka ovat myös asioita jotka mielestämme usein määrittelevät markkinoinnin. (Vierula, 2021 s. 70)

Suomessa markkinointi ja johto toimivat erillisinä yksiköinä (kuva 6), kun strategisen markkinoinnin tehtävä on mm. yhdistää nämä kaksi. Tällä hetkellä myös markkinoinnin palveluita tarjoavat toimistot ovat keskittyneet operatiiviseen toimintaan, eikä palveluita markkinoinnin strategisella kulmalla juuri ole saatavilla. Johdon, hallituksen ja omistajien näkemys markkinoinnista tulisi muuttua. Palvelujen tarjoajien osaamista tulisi myös syventää strategisenmarkkinointiosaamisen suuntaan. Kaiken kaikkiaan käsitystä markkinoinnista on päivitettävä ja markkinointijohdon olisi tuotava osaamisalueelleen myös strateginen näkökulma. (Vierula, 2021 s. 244)

Kuva 6. Strategisen markkinoinnin tila Suomessa (Vierula, 2021 s. 243).

Kun liiketoimintajohto ja markkinointi toimivat yhdessä voidaan puhua hyvästä strategisesta markkinoinnista. Hyvin onnistunutta strategista markkinointihanketta ei usein nähdä strategisena markkinointina vaan liiketoiminnan kehittämisenä. Sen vuoksi olisikin tärkeää, että nähdään ja ymmärretään mitä osaamista vaaditaan, että muutokset pystytään tekemään ja viemään läpi koko organisaation. Strateginen markkinointi ei ole yhden tehtävän osaamista vaan markkinalähtöiseen ajatteluun perustuvaa erikoisosaamista. (Suomen markkinointiliitto ry, n.d.)

Strateginen markkinointi ei siis ole vain myynnin ja markkinoinnin rajapinnassa tapahtuvaa toimintaa, vaan strateginen markkinointi läpäisee koko organisaation. (Suomen markkinointiliitto ry, n.d.)

2.2 Kilpailuetu

Organisaatioilla on erilaisia kilpailukeinoja, joiden avulla organisaation resurssit ja osaaminen muutetaan asiakkaan hyödyksi (Saarijarvi & Puustinen, 2021 ss.181–182).

Kilpailuhaitta on yksi asia, joka vaikuttaa kilpailuun. Kilpailuhaitalla tarkoitetaan sellaista mikä haittaa yrityksen menestystä vallitsevilla markkinoilla. Kilpailuhaitan voi aiheuttaa esimerkiksi aiempi epäonnistuminen tai vääränlainen mielikuva yrityksestä tai sen tuotteesta. (Saarijarvi & Puustinen, 2021 s.185)

Kilpailukyky on yksi, sillä tarkoitetaan yrityksen kilpailukeinoja, jotka pitää olla tietyllä tasolla, jotta kilpailuun voi ylipäätään osallistua. Kilpailukykytekijöillä siis pääsee mukaan kilpailuun, mutta niillä kilpailua ei voi vielä voittaa. (Saarijarvi & Puustinen, 2021 s.185)

Voittamiseen tarvitaan kilpailuetua. Kilpailuedulle löytyy useita määritelmiä. Useiden eri lähteiden läpikäynnin jälkeen seuraava määritelmä löytyi lähes kaikista:

> ”Kilpailuetu on yrityksen suhteellinen etu kilpailijoihinsa ja potentiaalisiin kilpailijoihinsa nähden, jossain liiketoiminnan menestykseen vaikuttavassa kyvyssä, toimintatavassa tai muussa menestystekijässä.”

Kilpailuedun idea on suhteellisen yksinkertainen ja siitä on helppo saada kiinni. Kilpailuedulla viitataan organisaation niihin tekijöihin, joilla se erottuu kilpailijoista positiivisella tavalla. (Vierula, 2021 s. 65)

Kilpailuedun saavuttamiseksi on kyettävä kasvattamaan asiakkaalle arvoa. Arvoa voi tuottaa asiakkaalle parantamalla asiakkaan jo olemassa olevia toimintoja, tekemällä jokin jo olemassa oleva asia paremmin tai kehittämällä jotain uutta, minkä asiakas kokee paremmaksi kuin vanhan ratkaisun tai alentamalla asiakkaan kustannuksia. Ei siis riitä, että yritys on innostunut ja motivoitunut viemään jotain palvelua, tuotetta tai toimintatapaa eteenpäin. Yrityksen on saavutettava asiakkaan hyväksyntä ja asiakkaan hyväksymä asema, jossa yritys loistaa ja on parempi sekä haluttavampi kun sen kilpailijat. (Vierula, 2021 s. 65; Saarijarvi & Puustinen, 2021 ss.185–188)

Alla olevaan kuvaan 7 on tiivistetty kilpailukyky ja kilpailuetu termien merkitys sekä näiden kahden tekijän sijoittuminen kilpailijoihin ja asiakkaan tarpeisiin nähden.

Kuva 7. Kilpailukyvyn ja kilpailuedun sijoittuminen asiakastarpeeseen ja kilpailijoihin nähden. (Suokivi, 2022)

Kilpailuedun toteuttaminen ei ole kuitenkaan niin helppoa. Markku Vierula kirjoittaa Löydä kilpailuetusi – käsikirja strategian ja brändin kehittämiseen kirjassaan suomalaisten yritysten kilpailuedun tilasta:

> ”Tutkimukset osoittavat, että vain ani harvalla suomalaisella yrityksellä on kilpailuetuun perustuva strategia mietittynä. Erään tutkimuksen mukaan sellainen löytyi vain yhdellä prosentilla yrityksistä. Erään toisen selvityksen mukaan operatiivisesta tasosta vain kaksi prosenttia osaa kertoa, miksi yritys on olemassa, keskijohdosta vain kahdeksan prosenttia ja ylimmästä johdosta 13 prosenttia.” (Vierula, 2021 s. 21)

Tämän perusteella voidaan päätellä, että suomalaisten yritysten kilpailuetu on heikoilla jäillä. (Vierula, 2022)

Suomalaisyritykset ovat viime vuosikymmenellä panostaneet laadun parantamiseen, mutta tästä huolimatta kehitystä ei ole tapahtunut. American Society of Quality -laatuyhdistyksen tutkimuksessa todetaan, että suomalaiset ovat jääneet kansainvälisestä kärjestä työn laadussa. Artikkelin mukaan meitä piinaa ajatus, että kun tuote on hyvä se myy itse itsensä. Valitettavasti, vaikka tuote olisi maailman paras se ei myy, jos kukaan ei tiedä sen olemassaoloa. Suomessa laatua ajatellaan myös liian

kapeasti, vaikka laatu on laaja kokonaisuus, johon kuuluu myös mm. hinta, palvelu sekä asiakaskokemus. (Yle, 2016)

Toki Suomesta löytyy myös yrityksiä, jotka ovat löytäneet oman kilpailuedun. Tällaisia yrityksiä Vierulan mukaan ovat mm. Puucomp, Solar foods, Vaatelaastari®. (Vierula, 2022)

Pitää muistaa, että vaikka yritys saavuttaisi tilan, jossa kaikki näyttäsi olevan kunnossa, tulee organisaation kilpailukeinoja tarkastella säännöllisesti. Niihin tulee tehdä tarvittavia muutoksia toimintaympäristön muutosten ja asiakastarpeiden mukaan. Näin varmistetaan, että pysytään mukana kilpailussa ja säilytetään saavutettu kilpailuetu. (Saarijarvi & Puustinen, 2021 s.186–187)

2.3 Muutosjohtaminen

Kuten aiemmin todettiin, toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Nykyään muutoksista ei selviä missään yrityksissä vain ajoittaisia uudistuksia tekemällä. On hyväksyttävä, että muutos on jatkuvaa ja siinä toimiminen jokapäiväistä.

Yrityksillä tulee olla kyky vastata tähän muutokseen. Aiemmin asetetut päämäärät ja strategiat eivät aina toimi muuttuneessa ympäristössä ja on erityisen tärkeää, että ne arvioidaan uudelleen. Tämä asettaa kovat vaatimukset johtajalle. (Huuhka, 2010 s. 250)

Johtamisen yleinen periaate on varsin yksinkertainen: Aluksi johtaja perehtyy yrityksen toimintaan ja nykytilaan. Sen jälkeen hän valitsee mikä osa saattaa olla merkittävä yrityksen tulevaisuuden kannalta. Siitä seuraa yrityksen uuden suunnan määritys eli haluttu muutos ja sen jälkeen johtaja keskittää yrityksen toiminnan huomion siihen. (Huuhka, 2010 s. 159)

Muutoksen alkuunpano on yleensä helppoa, sillä johto on valmistellut päätöksen ja hankkeen onnistumiseen on vahva usko. (Huuhka, 2010 s. 160)

Muutoksen toimeenpanovaihe taas on usein johtamisen ketjun heikoin lenkki. Suunnitelmat on tehty ja koko yrityksen työyhteisö pitäisi saada toimimaan uudella halutulla tavalla. Jotta tieto muutoksesta saadaan vietyä kaikkialle yrityksen sisällä, vaatii sen onnistuminen paljon käytännön työtä ja työyhteisö on saatava innostumaan ja mukaan muutokseen. Lisäksi muutosvastarinta yrityksen sisällä saattaa hankaloittaa toimeenpanovaihetta, jollei kiinnitetä erityistä huomiota tiedonkulkuun ja kommunikaatioon. (Huuhka, 2010 ss. 260–261)

Kun muutoksen aloituksesta on kulunut aikaa ja tieto on lopulta saatu leviämään koko yrityksen tai organisaation sisälle, saattaa ylin johto jo olla pohtimassa täysin uusia muutosprojekteja. (Huuhka, 2010 s. 250)

Jotta muutoksen eteneminen sujuisi mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti, täytyy löytyä intoa, energiaa ja myös sitkeyttä, jotta muutosprosessi pysyy käynnissä. Muutoksella tulee myös olla jatkuva johdon tuki, sillä ilman johdon tukea kukaan ei ota muutosta vakavasti. (Huuhka, 2010 s. 260)

Muutoksen johtaminen ei ole helppoa nykypäivän muuttuvassa maailmassa. Vaikka johdon määrittämä uusi strategia olisi kuinka järkeviä tahansa se ei yksin riitä muutoksen aikaansaamiseen. Jos uudet strategiat eroavat radikaalisti aiemmista perusoletuksista, työyhteisö ei kykene noudattamaan niitä. Tämä johtuu siitä, että onnistunut muutos edellyttää paljon syvällisempiä prosesseja kuten: organisaation ytimenä olevien perusoletusten, arvojen ja niihin pohjautuvien toimintatapojen muuttamista ja myös sitä, että työyhteisö saadaan sitoutettua muutokseen. Koko kulttuurin yrityksen tai organisaation sisällä tulee siis muuttua muutoksen myötä. (Huuhka, 2010 s. 260)

Yrityksen tai organisaation kulttuurin muuttaminen on vaativa prosessi, sillä sille on ominaista pysyvyys ja konservatiivisuus. Sisällä vallitseva kulttuuri saattaa siksi muodostua muutosta hidastavaksi, tai jopa sitä estäväksi tekijäksi. Muutosta ei voi pakottaa vaan, jotta työyhteisön ajattelutapa voisi muuttua, se on uusittava. Johtajan on myös tärkeää ymmärtää, millaisissa olosuhteissa organisaation kulttuurin muuttaminen on tarkoituksenmukaista tai mahdollista, ennen kuin pyrkii sitä muuttamaan. (Huuhka, 2010 s. 261)

Muutoksen jalkauttaminen tulee tapahtua yrityksen tai organisaation kaikilla tasoilla, jotta se alkaisi vaikuttaa toimintaan. (Huuhka, 2010 s.)

Johtajalle pienen tai ison muutoksen johtaminen eli yrityksen tai organisaation siirtäminen nykytilasta tulevaisuuteen on hyvin aikaa vievä ja vaativa tehtävä. Jotta muutos onnistuisi se vaatii henkisesti kypsän ihmisen ja erittäin monipuolista johtamisen ammattitaitoa. (Huuhka, 2010 ss. 265–266)

2.3.1 Muutosvastarinta

Kun johdetaan muutosta, on tärkeää että muutosvastarinta havaitaan, kohdataan ja voitetaan. Muutosvastarinta saattaa hankaloittaa muutoksen toimeenpanovaihetta yrityksessä monin tavoin. Pahimmassa tapauksessa muutos epäonnistuu. (Huuhka, 2010 s.266)

Muutosvastarinnan taustalla on usein jokin seuraavista asioista:

- rajoittuneeseen näkemykseen perustuva oman edun tavoittelu
- väärinkäsitykset ja luottamuksen puute
- ristiriitaiset tilannearviot ja tulkinnat
- heikko epävarmuuden tai muutoksen sietokyky

Yleisesti muutosvastarintaa voidaan kuvata myös yksilön kyvyttömyydeksi tai haluttomuudeksi hyväksyä muutoksia, jotka koetaan omalta kannalta uhkaaviksi tai vaarallisiksi. (Huuhka, 2010 s. 266)

Muutosvastarintaan tulee aina varautua. Hyvä johtaja perustelee muutoksen tarpeellisuuden selkeästi, samalla luoden näkemyksiä tavoitteista eli yritykselle muutoksen myötä tulevista mahdollisuuksista. Kun luodaan tulevaisuuden visioita, jotka antavat luottamusta yrityksen uusiin käytäntöihin sekä niiden hallintaan, johtaja saa henkilöstön sitoutumaan muutokseen. Tehokkaaseen tiedonkulkuun ja kommunikaatioon tulee kiinnittää erityistä huomiota koko muutosprosessin aikana. Kun kaikilla on selkeä käsitys siitä missä mennään ja mikä tämänhetkinen tilanne on, kaikki pysyvät rauhallisina ja luottamus säilyy. (Huuhka, 2010 ss. 268–270)

Muutosprosessin aikana ei aina voida välttyä konflikteilta. Yrityksissä, joissa ihmissuhdetaidoille ei osata antaa tarpeeksi arvoa, puuttuu usein konfliktien ratkaisukyky sekä rohkeus, jota tarvitaan niihin tarttumiseen ja selvittämiseen. Ristiriitatilanteita ja konflikteja usein vältellään ja pelätään sen sijaan, että ne kohdattaisiin ja selvitettäisiin. (Huuhka, 2010 s. 271)

Muutosprosessissa virheiden havaitsemista tulisi kuitenkin ajatella positiivisena tapahtumana, sillä silloin yrityksellä on mahdollisuus korjata havaittu virhe ja saada muutosprosessi takaisin oikeille raiteille. Myös konfliktit on siis uskallettava kohdata ja niitä on opittava käsittelemään. (Huuhka, 2010 ss. 271–172)

3 Asiantuntijuus ja sen kehittäminen

Tässä luvussa käsitellään asiantuntijuutta, mitä se on, kuinka se kehittyy ja millaista asiantuntijuutta tarvitaan tulevaisuudessa.

3.1 Kuka on asiantuntija

Asiantuntija nimikettä jaellaan melko helposti arkisessa yleiskielessä ja siitä löytyy monta määritelmää ja mielipidettä. Osaamista ei aina sen tarkemmin määritellä, vaan oikean koulutuksen saanutta henkilöä voidaan nimittää automaattisesti asiantuntijaksi. Työyhteisöissä työntekijöitä voidaan myös motivoida kehumalla heidän asiantuntevaa osaamistaan, vaikka heidän osaamisessa ei poikkeaisikaan muista työntekijöistä. (Sipilä, 1998 s. 13)

Asiantuntijan osaaminen on myös suhteellista. Hyvä asiantuntija on henkilö, joka osaa ja tietää asiasta enemmän kuin toinen ja voi olla jopa oman alansa huippua. Toisaalta sama asiantuntija voi olla toisen henkilön suhteen asiantuntija ja toisen henkilön suhteen taas oppipoika. Toisilla aloilla asiantuntija-tittelin saavuttamiseen vaaditaan 10-20 vuoden työkokemus, kun taas toisilla ns. uudemmilla aloilla asiantuntija-tittelin voi saavuttaa hyvin lyhyessä ajassa, koska muiden henkilöiden osaaminen on niin heikkoa. (Sipilä, 1998 s. 13–14)

Eräässä kyselyssä vastaajat kuvailivat asiantuntijaa mm. seuraavasti:

”Asiantuntijalla on pitkä kokemus ja hän osaa asiansa syvällisesti ja laajasti.”

”Asiantuntija ei tee asioita yrityksen ja erehdyksen kautta, vaan hän ymmärtää asian.”

Asiantuntijuuden määrittely voi siis olla vaikeaa, mutta yleisesti ihmisillä on suhteellisen yhtäläinen käsitys siitä, millaiset piirteet tekevät henkilöstä alansa ammattilaisen. (Sipilä, 1998 s. 19)

Tässä työssä asiantuntijalla tarkoitetaan asiantuntijapalvelun tuottajaa, jonka tulee olla asiantuntija suhteessa asiakkaaseen eli osata asiansa

paremmin kuin asiakas. Asiantuntijan tulee myös tietää mitä hän ei tiedä ja kehittää omaa osaamistaan jatkuvasti.

Tänä päivänä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä asiantuntijuus usein on myös sitä, että kykenee sopeutumaan uuteen tehtävään ja omaamaan siihen tarvittavat taidot ja osaamisen. Jatkuva itsensä kehittämistä ja haastamista ei siis tule unohtaa. (Otala & Meklin, 2021 s. 13)

Tarkkailemalla omaa toimintaansa asiantuntija tulee tietoiseksi siitä, millä osa-alueilla hänen tulisi parantaa suoritustaan. Oman suorituksen arviointi on erityisen tärkeää, kun työskennellään nopeasti muuttuvissa tilanteissa ja ympäristössä. Asiantuntijat pystyvät säilyttämään kontrtollin paineen alla ja päätösten teko nopeasti hankalassakin tilanteessa tulisi sujua helposti. Vaikka osa asiantuntijan paineensietokyvystä ja nopeasta päätöksenteosta perustuu aikaisempiin kokemuksiin, ei osaaminen voi silti perustua pelkästään niihin. Asiantuntijan tuleekin olla valmis kohtaamaan uusia, odottamattomia asioita ja toimimaan ennakko-odotusten vastaisesti. (Murtonen, s. 46–47)

Pitää muistaa, että asiantuntijuus on aina tiedealakohtaista. Se perustuu taitoihin ja pätevyyksiin, joita tietyllä toiminta-alueella tapahtunut harjoittelu on saanut aikaiseksi ja joita siinä asiantuntijayhteisössä pidetään hyvinä. Siten asiantuntijat ovat ylivoimaisia ongelmanratkaisijoita omalla alallaan, mutta eivät ole kaikissa taidoissa muita parempia tai älykkäämpiä toimijoita. (Murtonen, s. 61)

3.2 Asiantuntijapalvelut

Asiantuntijapalvelut ovat usein aineettomia palveluja, joihin sisältyy lähes aina erilaisia neuvoja ja ohjeita. Asiantuntijapalveluihin liittyy usein vaikeasti selvitettävät ongelmat, jotta ongelmaan löytyy vastaus, tarvitaan sen ratkaisemiseksi oikeanlaiset työkalut. Kun ongelmaa lähdetään selvittämään apua haetaan usein asiantuntijayritykseltä. Tässä kohtaa

mukaan tulee asiantuntija, jolta vaaditaan ammattitaitoa ja ratkaisukykyä. (Sipilä,1996 s. 15)

Asiantuntijapalvelun tärkeimpänä asiana voidaan pitää neuvoa. Asiantuntijan tulee luoda luottamus asiakkaaseen, sillä asiantuntijan ja asiakkaan suhde pohjautuu luottamukseen. Ilman luottamusta myös työn laatu kärsii, sillä asiakkaan tulee antaa asiantuntijalle tarvittavat pohjatiedot, jotta asiantuntija pystyy auttamaan parhaan mahdollisen kykynsä mukaan. (Sipilä, 1998 s. 12)

Asiantuntijoiden asiakaspalvelutaidoissa on usein paljon parantamisen varaa. Eteenkin kun asiantuntijaa ajatellaan kouluttajana, tulee huomiota kiinnittää erityisesti asiakaslähtöisempään kieleen. (Sipilä, 1998 s. 17)

4 Oppiminen

Oppiminen ja sen kuvaaminen sanoilla ei ole helppoa, käsite on laaja ja se usein kuvataan hieman eri lailla, riippuen siitä mistä näkökulmasta sitä katsotaan. Alla kaksi määrittelyä oppimisesta:

> “Oppiminen on elinikäinen prosessi, jota tapahtuu monella eri alueella joko tietoisesti tai tiedostamatta. Oppiminen ei ole pelkästään tiedon ja valmiuksien lisääntymistä, vaan ajattelun jatkuvaa muuttumista ja kehittymistä.” (Vaasan yliopisto, 2021)

> “Oppiminen sanana tarkoittaa jonkin asian muuttumista, koulukontekstissa uuden asian omaksumista ja taitojen kehittymistä. Oppiminen yleensä on välttämätöntä elämässä selviämisen ja elämässä tarvittavien taitojen hankkimisen kannalta. Oppiminen voi olla tarkoituksellista ja tavoitteellista tai tiedostamatonta ja automaattista. Se tapahtuu vuorovaikutuksessa ympäristön ja ympäröivän kulttuurin sekä ihmisten kanssa.” (Jyväskylän yliopisto, n.d.)

Nykykäsityksen mukaan oppiminen rakentuu oppijan aikaisemman tiedon varaan ja sen varassa eli olemassa olevia tietorakenteita muokataan ja täydennetään. Oppimisen yksi edellytyksistä on, että oppija itse on aktiivinen ja käsittelee saamaansa tietoa. Itsereflektio on tärkeä osa oppimista, sen avulla pyritään kriittisesti arvioimaan jotain koettua asiaa ja sen merkitystä itsellemme. (Turun yliopisto, 2021)

Oppijan kokemuksissa ja osaamisessa voi olla oppimista helpottavia tai sitä vaikeuttavia tekijöitä. Esimerkiksi jos olet aina tehnyt asiat tietyllä tavalla ja koet sen hyväksi, saattaa asian opettelu erilailla tuntua turhalta ja tällöin vaikeuttaa oppimista. Jos taas ennen käyttämäsi tapa toimia tuntuu vaikealta, opettelet mielellään uuden tavan ja oppiminenkin tuntuu käyvän helposti. (Kupias & Peltola, 2019. Oppiminen on aktiivista työtä-luku)

Oppimisen suhteen olemme sidottuja jo aiemmin opittuihin asioihin ja koettuihin kokemuksiin. Oppimisen kannalta on hyvä, tasaisin väliajoin pysähtyä ja miettiä omaa toimintaa ja ajattelumaailmaa ja tutkia millaiset vaikutteet ja rajoitteet ohjaavat meitä. (Kupias & Peltola, 2019. Oppiminen on aktiivista työtä-luku)

4.1 Oppiminen ja vuorovaikutus

Vuorovaikutus on tärkeä osa oppimisprosessia ja voidaankin sanoa, että ilman vuorovaikutusta ei tapahdu oppimista. Vuorovaikutuksen ja vastaanotetun informaation avulla luodaan kuva itsestä suhteessa toisiin ja ympäröivään maailmaan. Oppimisen kokemukset lisääntyvät ajan kanssa ja ajatus itsestä ja ympäröivästä maailmasta muotoutuu sekä saattaa muuttua oppimisen seurauksena. (Ahtola, 2016 s. 41; Turun yliopisto, 2021)

Opettajan tai kouluttajan roolia opetuksessa ei tulisi unohtaa, vaikka etäopetuksen osuus on yleistynyt opetuksessa. Ihmisten välistä eli tässä tapauksessa kouluttajan ja koulutettavan tai koko koulutettavan ryhmän

kesken tapahtuvaa vuorovaikutusta ei voi korvata verkon välityksellä tapahtuvalla vuorovaikutuksella. Verkon välityksellä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa menetetään olennaisia asioita, jotka kuuluvat vuorovaikutukseen, eteenkin välitön, samanaikainen ja kehollinen palaute. Kasvokkain tapahtuvan opetuksen on todettu edelleen olevan paras opetuksen tapa, kun halutaan olla varmoja, että viesti on vastaanotettu sekä ymmärretty oikein. (Ahtola, 2016 s. 42-45)

Opettajan ja oppilaiden välinen laadukas vuorovaikutus onkin osoittautunut kaikkein keskeisemmäksi oppimisprosessia ja oppimistuloksia määrittäväksi tekijäksi. Selitykseksi sille on annettu, että vuorovaikutusprosessien laadussa on kyse siitä, miten opettaja soveltaa opetussuunnitelmaa luokassa, millaisia tavoitteita ja työskentelytapoja hän painotta ja miten hän ohjaa oppimisprosessia käytännössä. Opettajan asiantuntijuuden lisäksi oppimateriaalin merkitys laadukkaan oppimisen tukena on suuri. (Savolainen, 2017. Digitaalisen oppimateriaalin mahdollisuudet-luku, Millaista pedagogiikkaa oppimateriaali tukee-luku)

4.2 Oppiminen osana organisaatiota

Jos organisaatiota ajatellaan oppijana ja osaajana, pätee siihen lähes samat asiat kuin ihmiseen oppijana. Osaaminen ja oppiminen kehittyvät pikkuhiljaa. Asiat, joita tehdään usein ja asiat, joita harjoitellaan, opitaan paremmin ja ne taidot vahvistuvat. Uusi osaaminen hankitaan jo ennestään opitun päälle ja sen varassa.

Organisaatiossa voi työskennellä asiantuntijoita, joiden osaaminen on huippuluokkaa, mutta se ei yksistään tee organisaatiota oppivaksi. (Kupias & Peltola, 2019. Organisaatio oppijana-luku)

4.3 Oppiva organisaatio

Oppivaa organisaatiota koskevat ajatukset on esitelty jo 30 vuotta sitten Peter M. Seingen toimesta. Ajattelu antaa tavan tarkastella yhteisöä oppijana. Oppivan organisaation perusajatuksena on toistuva kehittyminen ja toiminnan parantaminen. Koko organisaatiolla on yhteinen näkemys asioista, uutta opitaan yhdessä sekä ajattelu- ja toimintamalleja uudistetaan opitun perusteella. (Kupias & Peltola, 2019. Oppiva oganisaatio-luku)

Ymmärrys on tärkeä osa oppivaa organisaatiota. Kaikkien yhteisön jäsenten tulee ymmärtää mihin suuntaan kehitystä ollaan viemässä, miten se yhdessä saavutetaan ja miksi organisaatiossa toimitaan juuri tietyllä tavalla. (Kupias & Peltola, 2019. Oppiva oganisaatio-luku)

Oppiva organisaatio rakentuu siis tiimityöskentelystä, ammatillisesti pätevistä sekä kasvunhaluisista työntekijöistä. (Vuorinen, 2015, Oppiva organisaatio-luku)

Oppiva organisaatio liittyy myös vahvasti osaamisen johtamiseen. Yrityksen strategian yhteydessä oppimista ja osaamista tarkastellaan kriittisenä menestystekijänä erityisesti silloin, kun organisaation toimintaympäristö muuttuu nopeasti. (Vuorinen, 2015, Oppiva organisaatio-luku)

Yritysten välisessä kilpailussa tieto ja osaaminen on nykyään arvokas kilpailuedun lähde. Toisaalta sellainen tieto tai osaaminen, jolla yritys saavuttaa kilpailuedun tällä hetkellä ei välttämättä tuota etua kymmenen vuoden kuluttua. Lopulta kyse on oppimisesta, sen tehokkuudesta ja nopeudesta. Kyky oppia on yrityksille ja organisaatioille erityisen arvokas resurssi, jonka avulla on mahdollista saavuttaa kestävä kilpailuetu. (Vuorinen, 2015, Oppiva organisaatio-luku)

Oppiva organisaatio maksimoi oppimisensa ja uudistumisensa hyödyntämällä työntekijöiden, asiakkaiden, toimittajien, ja kilpailijoiden kokemuksia, näkemyksiä ja tietoa aktiivisesti. (Vuorinen, 2015, Oppiva organisaatio-luku)

5 Ennakkokäsitykset

Kaikilla meistä on omat ennakkokäsitykset lähes jokaisesta asiasta. Kun ennakkokäsitykset yhdistetään oppimiseen saattaa se vaikuttaa uuden asian oppimiseen. Mikäli ennakkokäsitys jostain asiasta on virheellinen tai erityisen vahva, saattaa se jopa estää uuden asian oppimisen. (Turun yliopisto, 2021)

Koska ennakkokäsitykset vaikuttavat niin vahvasti uuden asian oppimiseen on kouluttajan tärkeää etukäteen miettiä ja tunnistaa opetettavien ennakkokäsitykset aiheeseen liittyen, jolloin se pystytään huomioimaan opetettavan aiheen sisällössä. (Turun yliopisto, 2021)

5.1 Ennakkokäsitykset asiantuntijatyössä

Asiakkaalla ja asiantuntijalla voi olla hyvin suuret osaamis- ja näkemyserot. Usein ongelmana on myös löytää tapa puhua vaikeasta asiasta niin, että molemmat ymmärtävät sen tarkoitetulla tavalla. (Sipilä,1996 s. 16)

Sipilä toteaa kirjassaan, että normaali asiakaspalvelutyössä käytetty ”asiakas on aina oikeassa” ei päde asiantuntijapalveluiden kohdalla kovinkaan hyvin, vaan useissa tapauksissa parempi oletus on, että asiakas on väärässä. Asiantuntijalla tulee olla kykyä paneutua asiakkaan tilanteeseen ja taito ajatella asioita asiakkaan näkökulmasta, jotta hän pystyy tarjoamaan juuri kyseiselle asiakkaalle oikean ratkaisun. Asiantuntijapalveluissa tyypillistä on, että se mitä asiakas tarvitsee ei välttämättä ole sama kuin mitä asiakas sillä hetkellä haluaa. Asiakas ei

välttämättä pysty huomioimaan kaikkia diagnoosiin tarvittavia asioita tai hän ajattelee asiaa liian lyhyellä aikavälillä. Asiantuntijan tulee määrätietoisesti puhua oman asiansa puolesta ja perustella perinpohjaisesti omat ideansa. Asiantuntijapalveluiden kohdalla työn tulos ei usein näy heti palvelutilanteessa tai edes sen päätyttyä, vaan tulokset syntyvät pidemmällä aikavälillä (Sipilä, 1998 s. 18–19)

6 Asiantuntija kouluttajana

Kouluttajan osaaminen koostuu asiasisällön osaamisesta ja pedagogisesta osaamisesta. Kun on kyse asiantuntijasta kouluttajana asiasisällön hallitseminen on useimmiten hallussa, mutta pedakoginen osaaminen puuttuu. Liian usein ajatellaan, että kun on jonkin alan asiantuntija osaa myös opettaa ja kertoa asiasta muille. (Kupias & Koski, 2012)

Koulutuksessa tapahtuvaa oppimista voi hyvin verrata kouluissa tapahtuvaan oppimiseen ja opettamiseen. Oppiminen ja opettaminen on vuorovaikutusta ja sen eri muotojen seurauksena tapahtuu oppimista. Koulutuksessa opettajan asiantuntijuudella on iso rooli, mutta oppimateriaalin vaikutusta ei pidä vähätellä. Hyvin suunniteltu ja laadukas oppimateriaali antaa valtavaa tukea laadukkaaseen oppimiseen ja parhaimmillaan tukee osallistujan oppimista ja auttaa kouluttajaa saavuttamaan koulutukselle ennalta määritellyt oppimistavoitteet. Digitalisaatiosta on puhuttu pitkään ja se onkin yksi tämän hetken vallitsevista megatrendeistä ja sen lonkerot ylettyvät myös kouluissa ja koulutuksissa käytettäviin oppimateriaaleihin. (Savolainen ym. 2017. ss.17-19; Sitra, 2020)

Kouluttajan on tunnettava aiheensa sekä omat näkemyksensä siihen liittyen. Kuulijakunnassa saattaa myös olla asiantuntijoita, jotka tietävät paljon aiheesta. Kouluttajan on siis ymmärrettävä täysin, mistä hän kouluttaa ja miten hän kouluttaa. Tärkeää on myös miettiä, onko olemassa

asioita, mitä esityksestä tulee syystä tai toisesta jättää pois. (Valimo & Parviainen, 2013 s. 32)

7 Koulutuksen suunnittelu

Tästä alkaa työn toiminnallinen osuus, joka koostuu kyselystä ja koulutuksen toteutussuunnitelmasta. Koulutuksen keskeiset tavoitteet kerrotaan luvussa 1.3.

Lopputuloksena syntyvä suunnitelma ei välttämättä ole lopullinen vaan toteutusvaiheessa käytetään ns. ketterää projektinhallintaa, johon liittyy projektisuunnitelman eläminen ja päivitys.

Alla olevasta taulukosta näkee projektin etenemisen.

Taulukko 2. Kehitystyön eteneminen yksinkertaistettuna.

Ajankohta	Aihe
Ideointi	
1/2021	Kehitystyön aihe
3/2021	Kehitystyön aiheen valinta edellisten perusteella
Suunnitteluvaihe	
4/2021	Aihe ja sen rajaus
5/2021	Esiselvitys: aiemmat tutkimukset aiheesta, lähdemateriaalin hankinta/mahdollisuudet
6/2021	Tutkimuskysymykset, aikataulu
6/2021	Tutkimussuunnitelman hyväksyttäminen

Toteutus	
8/2021	Teoriatutkimus
9/2021	Teoriatutkimus
10/2021	Koulutuksen kohderyhmän määritys
11/2021	Koulutuksen sisällön suunnittelu
12/2021	Kyselylmakkeen suunnittelu
1/2022	Kyselylomakkeen toteutus
2/2022	Kyselyn toteutus
2/2022	Kyselyn tulosten tulkinta
2-4/2022	Koulutussuunnitelma
Viimeistely ja arviointi	
4/2021	Viimeistely
5/2022	Arviointi

7.1 Kysely

Osana koulutussuunnitelman toteuttamista suoritettiin kysely, jonka tarkoituksena oli selvittää millä tasolla tuotekehityksestä, testauksesta ja tutkimuksesta saatavaa tietoa hyödynnetään yritysten ja organisaatioiden sisällä, millaiset mahdollisuudet työntekijöillä on viedä tärkeäksi kokemaansa tietoa eteenpäin ja kuinka hyvin yritysten sisällä tiedetään yrityksen kilpailukykytekijät sekä tunnetaan kilpailuetutekijät. Lisäksi kyselyn avulla halutaan selvittää, millainen tarve kyseiselle koulutukselle on.

Kysely lähetettiin sähköpostilla ja yhteystiedot saatiin toimeksiantajayrityksen asiakasrekisteristä. Kyselyä ei lähetetty toimeksiantajayrityksen ulkomaisille asiakkaille.

Kyselyyn vastattiin nimettömästi, eikä vastauksia voida yhdistää vastaajaan. Mikäli toimeksiantajayrityksen tulevaisuudessa tarjoama koulutus kiinnosti, annettiin mahdollisuus oman sähköpostiosoitteen jättämiseen, jolloin yhteystietonsa jättäneihin voidaan myöhemmin olla yhteydessä.

7.2 Kyselylomakkeen suunnittelu

Kyselylomaketta suunniteltaessa projektiryhmä laati listan asioista, joita kyselyn avulla haluttiin selvittää. Lista löytyy alta:

- Miten tuotekehityksestä, testauksesta ja tutkimuksesta saatavaa tietoa hyödynnetään?
- Tietääkö vastaaja kilpailuedun ja kilpailukyvyn eron.
- Tietääkö vastaaja mihin oman yrityksen kilpailukyky perustuu?
- Tietääkö vastaaja onko omalle yritykselle määritelty kilpailuetu?
- Onko kyseiselle koulutukselle tarvetta?
- Millaisella kokoonpanolla koulutus järjestetään?

Yhdessä mainostoimiston kanssa lista muutettiin kysymyksiksi. Kyselylomakkeeseen (Liite 1.) tuli yhteensä 15 kysymystä ja kyselyyn vastaamiseen käytettävän ajan arvioitiin olevan noin viisi minuuttia.

7.3 Kyselylomakkeen toteutus

Kyselylomakkeen toteutuksen työkaluksi valittiin Google Forms. Työkalu valittiin, koska se oli projektiryhmälle tuttu. Lomake toimii luotettavasti kaikilla laitteilla, lomakkeelle saa miellyttävän ulkoasun, kyselyyn pääsee helposti jaettavan linkin kautta ja tuloksia oli mahdollisuus tulkita suoraan työkalun avulla.

Kysely lähetettiin sähköpostilla (Liite 2.) käyttäen piilokopio-ominaisuutta, jolloin lähetys kaikille vastaanottajille onnistui samanaikaisesti, eivätkä vastaanottajat voineet nähdä toisiaan vastaanottajien listalta. Ennen sähköpostien lähettämistä tiedostettiin, että käyttämällä piilokopio-ominaisuutta osa sähköposteista saattaa joutua roskapostien joukkoon.

Sähköposti lähetettiin 330 vastaanottajalle, joista 64 sähköpostia ei enää ollut käytössä ja 12 osoitteesta tuli automaattinen vastaus, että henkilöt eivät ole tällä hetkellä tavoitettavissa. Sähköpostin lähetys onnistui 254 henkilölle.

Ensimmäinen sähköposti lähetettiin 3.2.2022, jonka jälkeen vastausten kertymistä seurattiin. Viikossa kyselyyn oli vastannut 54 henkilöä, jonka jälkeen muistutussähköposti (Liite 3.) kyselyyn vastaamisesta lähetettiin. Koska kyselyyn vastattiin nimettömästi, muistutussähköposti lähti myös niille, jotka olivat jo sähköpostiin vastanneet. Vastauksia kyselyyn odotettiin vielä viikko, jonka jälkeen vastauksia oli kertynyt 86 kappaletta. Toteutetun kyselytutkimuksen vastausprosentti on 34%, johon projektiryhmä oli tyytyväinen.

Kun katsotaan eri verkkokyselytutkimuksia yleisesti, niiden vastausprosentti vaihtelee suuresti ja siihen vaikuttavat monet eri tekijät kuten suhde kyselyn vastaanottajiin, kyselytutkimuksen pituus ja monimutkaisuus, kannustimet sekä kyselytutkimuksen aihe. (SurveyMonkey, 2022)

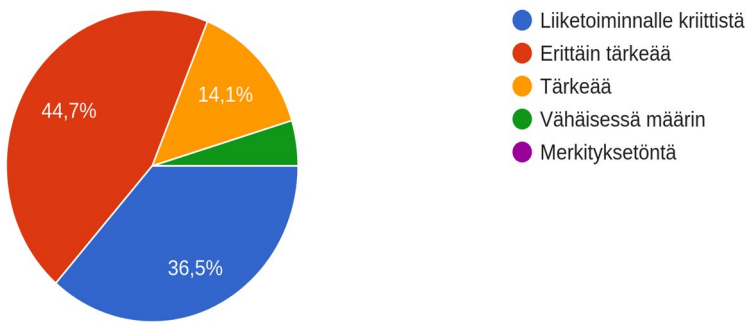
Verkkokyselytutkimuksissa, joissa vastaajiin ei ole ennestään suhdetta, 20–30 prosentin vastausprosenttia pidetään erittäin hyvänä. Jos kyselytutkimusta ei ole aikaisemmin lähetetty samoile vastaanottajille, 10–15 prosentin vastausprosentti on realistisempi ja varmempi arvio. (SurveyMonkey, 2022)

7.4 Kysymykset ja tulosten analysointi

Alla kyselytutkimuksen kysymykset ja vastaukset on esitetty kysymys kerrallaan. Kysymyksiä peilataan aiempaan teoriaan sekä projektiryhmän omiin kokemuksiin. Osa kysymyksistä on analysoitu heti kysymyksen alle ja laajempaa pohdintaa vaativat kysymykset ja aiheet on analysoitu lopuksi luvussa 7.4.15.

7.4.1 Kysymys 1

”Kuinka tärkeää tuotekehityksestä saatava testaustieto on organisaatiollenne? ”



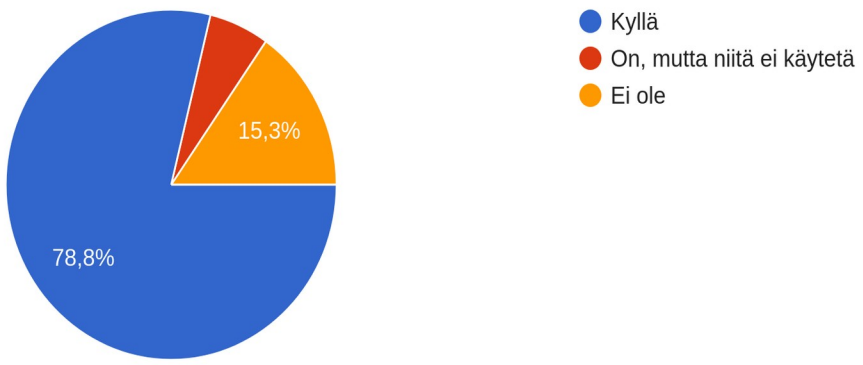
Kuva 8. Kysymys 1, vastausten jakautuminen.

Kuten kuvassa 8 näkyy 81% vastaajista vastasi, että tuotekehityksestä saatava testaustieto on liiketoiminnalle kriittistä tai erittäin tärkeää.

Vastaus ei ollut yllättävä vaan vahvisti tutkimusryhmän omaa oletusta siitä, että testaustietoa pidetään tärkeänä.

7.4.2 Kysymys 2

”Onko organisaatiossanne valmiiksi mietitty kanava, mitä pitkin OLENNAISET TIEDOT kulkevat tuotekehityksestä liiketoimintajohtoon, myyntiin ja markkinointiin? Rastita sopivin vaihtoehto.”

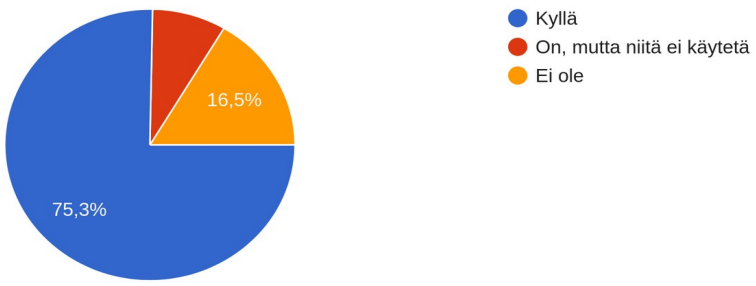


Kuva 9. Kysymys 2, vastausten jakautuminen.

Kuten kuvassa 9 näkyy 79% vastaajista vastasi, että organisaatiossa on valmiiksi mietitty kaava, mitä pitkin olennaiset tiedot kulkevat tuotekehityksestä liiketoimintajohtoon, myyntiin ja markkinointiin. Vain 21% vastasi, että kanavia ei ole tai niitä ei käytetä.

7.4.3 Kysymys 3

”Onko organisaatiossanne valmiiksi mietitty kanava, mitä pitkin UUDET IDEAT kulkevat tuotekehityksestä liiketoimintajohtoon, myyntiin ja markkinointiin? Rastita sopivin vaihtoehto.”

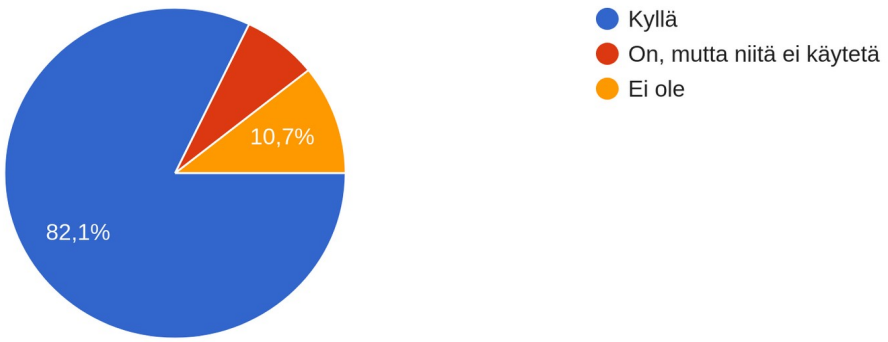


Kuva 10. Kysymys 3, vastausten jakautuminen.

Kuten kuvassa 10 näkyy 75% vastaajista vastasi, että organisaatiossa on valmiiksi mietitty kaava, mitä pitkin uudet ideat kulkevat tuotekehityksestä liiketoimintajohtoon, myyntiin ja markkinointiin. 25% vastasi, että kanavaa ei ole tai sitä ei käytetä.

7.4.4 Kysymys 4

”Onko organisaatiossanne valmiiksi mietitty kanava, mitä pitkin liiketoimintajohto, myynti ja markkinointi saa helposti välitettyä UUDET ASIAKASTARPEET tuotekehitykseen? Rastita oikea vaihtoehto.”

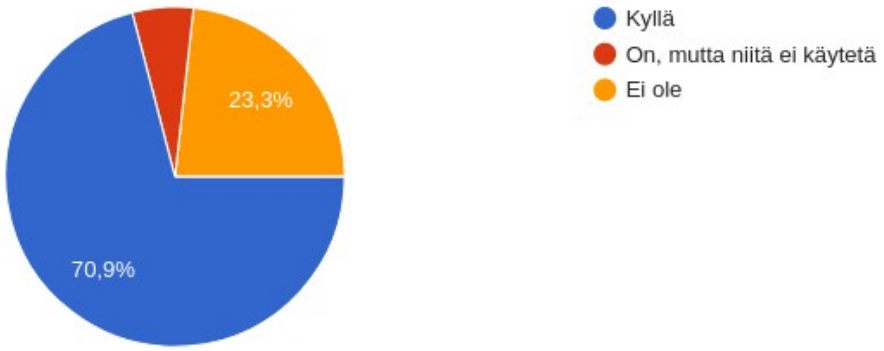


Kuva 11. Kysymys 4, vastausten jakautuminen.

Kuten kuvassa 11 näkyy 82% vastaajista vastasi, että organisaatiossa on valmiiksi mietitty kaava, mitä pitkin liiketoimintajohto, myynti ja markkinointi saa välitettyä uudet asiakastarpeet tuotekehitykseen. Vain 18% vastasi, että kanavaa ei ole tai sitä ei käytetä.

7.4.5 Kysymys 5

”Onko organisaatiossanne valmiiksi mietitty kanava, mitä pitkin liiketoimintajohto, myynti ja markkinointi saa helposti välitettyä UUDET TUTKIMUSTARPEET tuotekehitykseen? Rastita oikea vaihtoehto.”

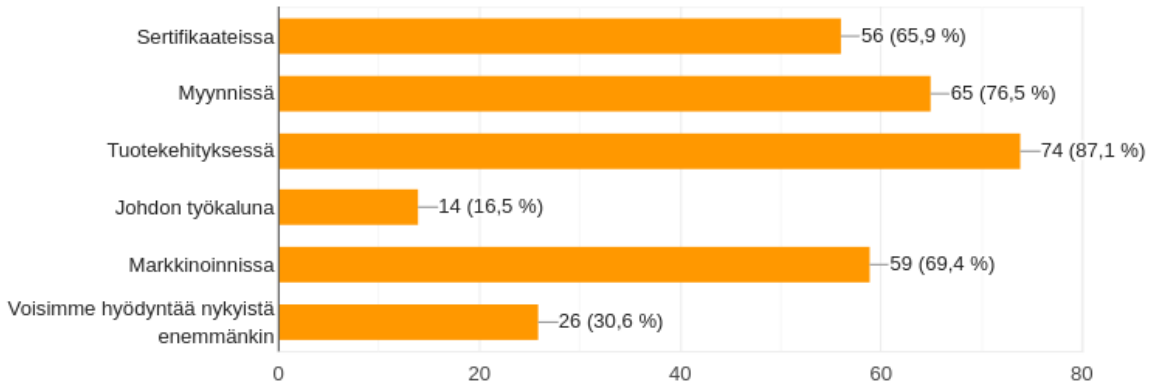


Kuva 12. Kysymys 5, vastausten jakautuminen.

Kuten kuvassa 12 näkyy 71% vastaajista vastasi, että organisaatiossa on valmiiksi mietitty kaava, mitä pitkin liiketoimintajohto, myynti ja markkinointi saa välitettyä uudet tutkimustarpeet tuotekehitykseen. 29% vastasi, että kanavaa ei ole tai sitä ei käytetä.

7.4.6 Kysymys 6

”Miten hyödynnätte testaustietoa? (Rastita yksi tai useampi vaihtoehto)”

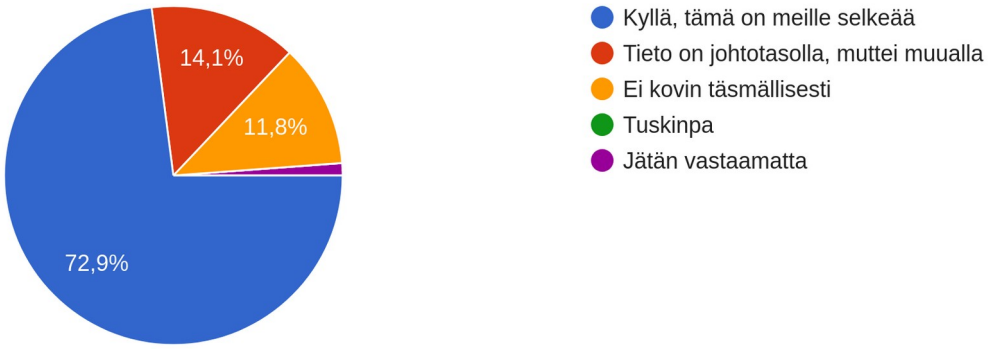


Kuva 13. Kysymys 6, vastaukset.

Kuten kuvassa 13 näkyy vastauksien jakaantuminen eri vaihtoehtojen välillä. Kysymyksessä oli mahdollista valita useampi vaihtoehto.

7.4.7 Kysymys 7

”Tiedättekö mihin yrityksessänne kilpailukyky perustuu?”



Kuva 14. Kysymys 7, vastausten jakautuminen.

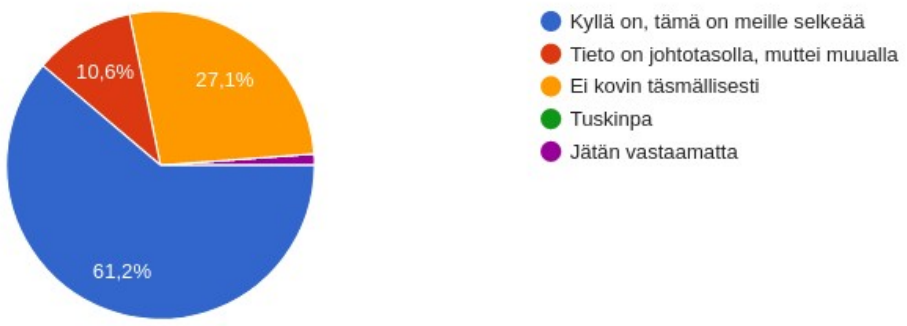
Kuten kuvasta 14 selviää 73% vastaajista vastasi, että heille oli selkeää mihin yrityksen kilpailukyky perustuu.

Ennen kysymystä 7 vastaajille näytettiin kuva, jossa on lyhyesti teoriatasolla näytetty ja kerrottu kilpailukyvyn ja kilpailuedun sijoittuminen omaan yritykseen, kilpailijaan ja asiakkastarpeseen nähden. Kuva on nähtävillä liitteessä 1. ja sama kuva on esitetty myös luvun 2.2 kuvassa 7. Kuvan tarkoituksena oli selventää kilpailuedun ja kilpailukyvyn eroa.

Kysymyksen 7 ja seuraavassa luvussa 7.4.8 esitettävän kysymyksen 8 tarkoituksena ei niinkään ollut saada luotettavaa vastausta kilpailuedun ja kilpailukyvyn tilasta toimeksiantajayrityksen asiakasyrityksissä. Kysymyksillä ja sitä edeltävällä kuvalla haluttiin enemmänkin herätellä asiakasyrityksissä työskenteleviä ajattelemaan asiaa, tutustuttaa aiheeseen ja karkeasti määritellä mitä termit tarkoittavat, sillä toimeksiantajan tulevissa koulutuksissa termien ymmärtäminen on tärkeää.

7.4.8 Kysymys 8

”Onko yrityksessänne tai sen tuotteella/palvelulla määritelty kilpailuetu?”

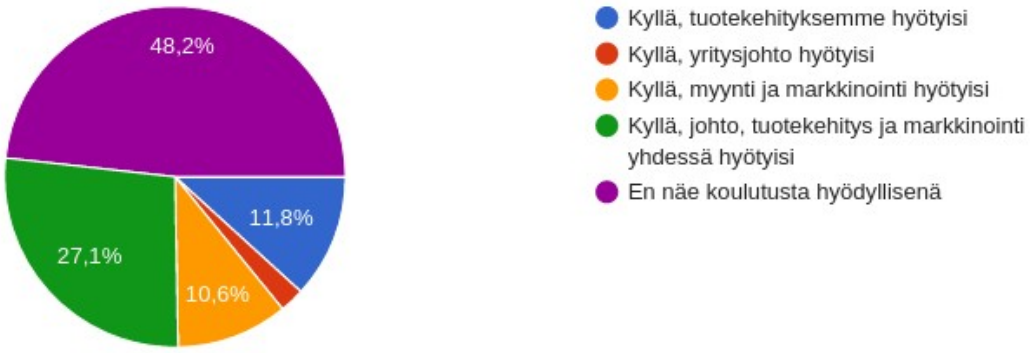


Kuva 15. Kysymys 8, vastausten jakautuminen.

Kuten kuvasta 15 selviää 61% vastaajista vastasi, että yrityksen tai sen tuotteen/palvelun kilpailuetu on heille selkeää.

7.4.9 Kysymys 9

”Olisitteko kiinnostuneet lyhyestä koulutuksesta, jossa saisitte lisätietoa siitä, millä eri tavoilla testaustuloksia voidaan hyödyntää organisaation eri tasoilla?”

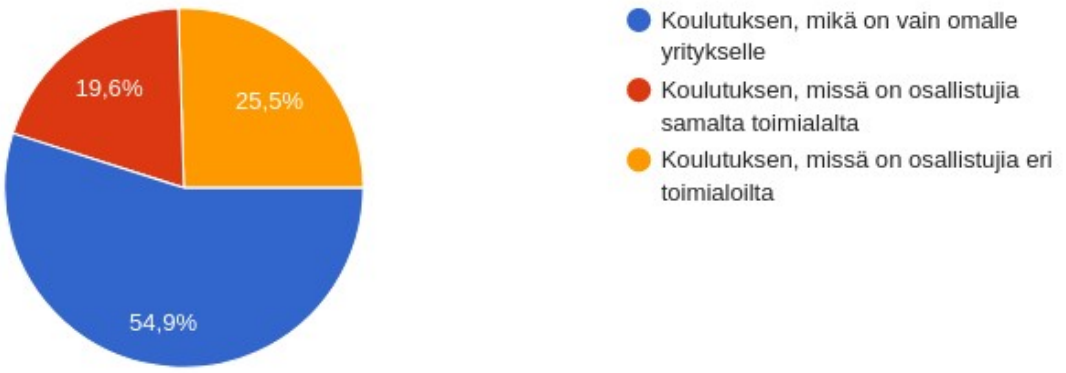


Kuva 16. Kysymys 9, vastausten jakautuminen.

Kuten kuvassa 16. näkyy puolet 52% vastaajista olivat kiinnostuneita koulutuksesta. Kiinnostuneista yli puolet olivat sitä mieltä, että johto, tuotekehitys ja markkinointi yhdessä hyötyisivät kyseisestä koulutuksesta.

7.4.10 Kysymys 10

”Jos koulutus kiinnostaa, niin valitsisitteko mieluiten… 1.Koulutuksen mikä on vain omalle yritykselle 2. Koulutuksen, missä on osallistujia samalta toimialalta 3. Koulutuksen, missä on osallistujia eri toimialoilta”



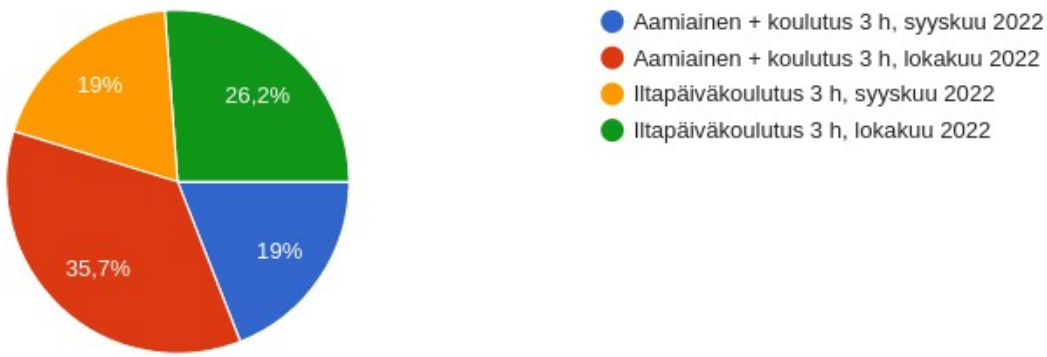
Kuva 17. Kysymys 10, vastausten jakautuminen.

Kuten kuvassa 17 näkyy 55% vastaajista vastasi, että valitsisi mieluiten koulutuksen, mikä on vain omalle yritykselle.

Tämä oli odotettava vastaus. Tilanteessa, jossa koulutettavat tulevat samasta yrityksestä voivat osallistujat keskustella vapaammin ja jopa arkaluontoisista asioista. Koulutusta järjestettäessä voidaan olettaa, että koulutustilat tulevat usein koulutuksen osallistuvan yrityksen taholta. Vieraassa koulutustilassa kouluttamisesta lisää luvussa 8.5.5.

7.4.11 Kysymys 11

”Jos koulutus kiinnostaa, niin valitsisitteko mielummin...1. Aamiainen + koulutus 3h, syyskuu 2. Aamiainen + koulutus 3h, lokakuu 3. Iltapäiväkoulutus 3h, syyskuu 4. Iltapäiväkoulutus 3h, lokakuu ”



Kuva 18. Kysymys 11, vastausten jakautuminen.

Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää saako aamupala koulutuksen yhteydessä erityisen paljon suuremman suosion (yli 60 % vastaajista), näin ei kuitenkaan ollut. Kuten kuvasta 18 näkyy, vastaukset jakaantuivat melko tasan neljän vaihtoehdon välillä. Ajankohdista lokakuu oli syyskuuta suositumpi.

7.4.12 Kysymys 12

Kysymyksessä 12 kysyttiin miltä toimialalta vastaaja on. Kysymys oli avoin ja vastauksia yhtä monta kuin vastaajaa. Kysymyksestä kerättyä tietoa ei hyödynnetty.

7.4.13 Kysymys 13

Kysymyksessä 13 kysyttiin vastaajan asemaa organisaatiossa. Kysymys oli avoin.

Kysymyksen tarkoituksena oli, että vastauksia päästään analysoimaan esimerkiksi liiketoimintajohdossa ja tuotekehityksessä työskentelevien henkilöiden välillä. Erityisesti kilpailukyky ja kilpailuetu olivat asioita, joissa vastauksia haluttiin verrata näiden kahden ryhmän välillä. Kyselyn tuloksissa ei kuitenkaan löytynyt merkittäviä eroja näiden kahden ryhmän väliltä.

Tulos herättää mietteitä projektiryhmässä, sillä oletuksena oli, että liiketoimintajohto tuntee tai uskoo tuntevansa yrityksen kilpailukeinot paremmin kuin esimerkiksi tuotekehityksessä työskentelevät.

7.4.14 Kysymys 14 ja 15

Kysymyksessä 14 kysyttiin, haluaako vastaaja jättää yhteystietonsa myöhempää yhteydenottoa varten ja yhteystiedot oli mahdollista jättää kohdassa 15.

21 % eli 17 vastaajaa eri yrityksistä jätti yhteystietonsa myöhempää koulutukseen liittyvää yhteydenottoa varten. Yhteydenottopyyntöjen määrä yllätti projektityöryhmän positiivisesti, 2-5 kappaletta pidettiin mahdollisena, kun kysely lähetettiin.

7.4.15 Kyselyn yhteenveto

Koulutuksen kannalta on hyvä, että testaustietoa pidetään tärkeänä. Oletuksena on, että tärkeää tietoa halutaan myös hyödyntää entistä laajemmin ja testaustiedon hyödyntämisestä halutaan lisätietoa.

Kysymyksissä 2–5 on esitetty kysymyksiä tiedon kulusta yrityksen sisällä ja siitä, kuinka tuotekehityksestä on mahdollista viedä tietoa liiketoimintajohtoon, myyntiin ja markkinointiin, ja toisinpäin.

Vastausten perusteella kanavat organisaatioiden sisällä tuotekehityksestä liiketoimintajohtoon, myyntiin ja markkinointiin, ja toisin päin ovat olemassa ja niitä käytetään.

Kun vastauksia peilataan projektiryhmän kokemuksiin, on tilanne hyvin toisenlainen. Testausprojekteissa asiakkaat usein toteavat, että tiedon vieminen ja saaminen liiketoimintajohdolta on vaikeaa. Tiedon viemistä eteenpäin vältellään ja yleinen vastaus on, että ”tehdään nyt vain näin”.

Projektiryhmän kokemukset perustuvat kuitenkin suurimmaksi osaksi tuotekehitysprojektien testausvaiheessa ja asiakastapaamisissa käytäviin keskusteluihin. Onko tilanne sellainen, että nimenomaan testausprojektit eivät herätä kiinnostusta liiketoimintajohdossa? Vai uskovatko tuotekehityksessä työskentelevät henkilöt, että tietoa on tarpeetonta viedä liiketoimintajohtoon?

Kyselyn tuloksia analysoidessa projektiryhmässä käytiin keskustelua, olisiko kysymyksiä tiedon viemisestä pitänyt tarkentaa. Olisiko kysymyksiin vastattu eri lailla, jos kysymyksissä olisi painotettu sanoja

”itselle tärkeää”. Olisiko vastaaja vastannut kysymykseen enemmän oman työn näkökulmasta, eikä yrityksen. Ja jos kysymysten uudelleen muotoilu olisi muuttanut vastauksia, niin mihin suuntaan. Olisiko vastaukset silloin olleet lähempänä projektiryhmän ennakko-oletusta siitä, että kanavia ei ole olemassa tai jos on, niin niitä ei käytetä. Vai olisiko vastaukset olleet edelleen suoritetun kyselyn kanssa samankaltaisia.

Projektiryhmän omien kokemusten mukaan tuotekehityksessä työskentelevät henkilöt ovat äärimmäisen harvoin, jos koskaan tekemisissä markkinoinnin kanssa.

Kuten teoriatutkimuksessa kävi ilmi, markkinointi toimii Suomessa usein omana tiiminä, eikä työskentele tiiviisti edes liiketoimintajohdon kanssa. Tästä voidaan vetää johtopäätöksiä, ettei markkinointi myöskään ole tekemisissä tuotekehityksen kanssa. Projektiryhmän omien kokemusten perusteella markkinointi osallistuu äärimmäisen harvoin testausten suunnitteluun.

Toisinaan testausprojektit saattavat käynnistyä asiakasreklamaatioiden tai negatiivisen palautteen kautta. Näissä tapauksissa testauksen tavoitteena on poistaa reklamaatioita aiheuttanut ominaisuus tuotteesta. Toimeksiantajan näkökulmasta tämä tieto tulee usein liiketoimintajohdolta tuotekehitykseen. Tiedon viemisen jälkeen vastuu itse testauksesta ja testaustuloksista jää tuotekehitykselle.

Positiiviset asiakaspalautteet sen sijaan eivät käynnistä testausprojekteja, vaikka niiden avulla on mahdollista todentaa tuotteen hyvät ominaisuudet sekä käyttää testauksesta saatuja tuloksia osana markkinointia ja parhaassa tapauksessa myös osana kilpailuetua. Mikäli markkinointi ja tuotekehitys keskustelisivat ja tekisivät enemmän töitä yhdessä, voisi myös testauksen kulma muuttua negatiivisesta positiiviseen. Parhaassa tapauksessa testauksen suunnittelussa ja testauksessa korostuisi ennalta määritellyt asiakkaalle arvokkaat asiat.

Tuotekehitys perustuu yrityksen strategisiin linjauksiin. Tänä päivänä yritysten tulisi toimia markkinointilähtöisesti, jolloin myös strategisten linjausten tulee olla kytköksissä markkinalähtöisyyteen. Tuotekehityksen yhteistyötä markkinoinnin kanssa on tärkeää, sillä se korostaa ja huomioi asiakasnäkemykset. Tuotekehityksen ja markkinoinnin tulisi olla työpari. Markkinointi tuo, välittää ja jalostaa tietoa tuotekehityksen käyttöön – ja päinvastoin. (Vierula, 2021 s. 224)

Kyselyn perusteella testaustietoa hyödynnetään yrityksissä hyvin laajasti, jopa markkinoinnissa (69%). Luku on suurempi kuin hyödyntäminen sertifikaateissa (65%).

Projektiryhmän omien kokemusten mukaan tuloksia hyödynnetään kyllä myynnissä, mutta markkinoinnissa vielä varsin vähän. Asiakkaan kanssa keskustellessa testaustulos ja markkinointi samassa lauseessa saattaa herättää hämmennystä. Mikäli yritys käyttää testaustuloksia osana myyntiä, sitä harvemmin on huomioitu testausvaiheessa, vaan samaa teknistä raporttia käytetään, niin tuotekehityksen kuin myynnin tai markkinoinninkin tarpeisiin. Kun testauksen suunnittelu- ja toteutusvaiheessa ei ole huomioitu raportin lopullista käyttötarkoitusta, saattaa siinä olla puutteita tai turhaa teknistä dataa, joka herättää hämmennystä lukijassa. Itse testaukseen ja testaustuloksen esitystapaan tulisi siis kiinnittää huomiota, jolloin ne on räätälöity oikeaan käyttötarkoitukseen.

Projektiryhmä kuitenkin koki positiivisena, että vastausten perusteella tuloksia hyödynnetään laajasti. Tästä voi olettaa, että myös testaustuloksien hyödyntämisestä ollaan kiinnostuneita.

Kysymyksissä 7 ja 8 kysyttiin tunteeko vastaaja, mitkä ovat yrityksen kilpailukyky- ja kilpailuetutekijöitä. Vaikka kysymyksen tarkoitus ei ollut kerätä luotettavaa tietoa yritysten kilpailuedun tilasta, tulos yllätti. Se on vahvasti ristiriidassa tehtyjen tutkimusten kanssa, joissa suomalaiset yritykset eivät sijoitu korkealle, kun arvioidaan markkinointiosaamista ja

kilpailuedun löytämistä. Erään tutkimuksen mukaan vain 1% yrityksistä on kilpailuetuun perustuva strategia.

Tuntuu epätodennäköiseltä, että juuri toimeksiantajayrityksen asiakaskunta eroaa selkeästi muista suomalaisista yrityksistä, joissa kilpailuetu ei ole kirkkaasti kaikkien tiedossa.

Tuloksesta käytiin lyhyt keskustelu Markku Vierulan kanssa, joka on mm. kirjoittanut kirjan Löydä kilpailuetusi (2021). Keskustelussa mietittiin syitä sille, miksi tulokset ovat näin vahvasti ristiriidassa teoreettisen tutkimuksen kanssa. Vierulan mukaan hän on törmännyt tilanteisiin, jossa jotkut yritykset ovat tehneet pitkän listan kilpailuetuja. Toisille kilpailuetu on jotain, mikä on yritykselle tärkeää. Toisaalta taas löytyy yrityksiä, joiden määritelty kilpailuetu on sama kuin kilpailijoilla.

Mikään näistä edellä mainituista asioista ei täytä kilpailuedun kriteerejä. Tästä voidaankin päätellä, että jo termin ymmärryksessä on omat kompastuskivensä. Vastaajat saattavat siis luulla, että heidän yrityksellä tai tuotteella on selkeä kilpailuetu, vaikka todellisuudessa näin ei ole. Näyttää siltä, että vastaajien ennakkokäsitys kilpailuedusta on virheellinen. Työn teoreettisessa osuudessa käsitellään ennakkokäsityksiä luvussa 5 ja 5.1.

Yli puolet vastaajista olivat kiinnostuneita toimeksiantajayrityksen koulutuksesta. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että kyseinen koulutus herättää mielenkiintoa. Hyvä asia on myös, että lähtökohtaisesti vastaajat kokevat, että koulutuksesta on hyötyä yrityksen eri asemissa työskenteleville henkilöille, eikä vain tuotekehitykselle.

Koulutuksen suunnittelun yhteydessä eri henkilöiltä toimeksiantajayrityksen ulkopuolelta kysyttiin mielipidettä koulutuksen aiheeseen ja hyödynnettävyyteen liittyen. Palaute oli pääsääntöisesti positiivista ja koulutuksesta saatava tieto nähtiin hyödylliseksi erityisesti liiketoimintajohdossa työskenteleville.

Yhdessä tapauksessa henkilö ei ymmärtänyt miten testaustalo voi luoda yritykselle tai tuotteelle kilpailuetua. Aiheesta keskusteltiin jälkikäteen projektiryhmän sekä toimeksiantajayrityksen ulkopuolelta tulevien henkilöiden kanssa. Kyseisessä tapauksessa pääteltiin, että henkilö oli ymmärtänyt, että toimeksiantajayrityksellä on mahdollisuus luoda kilpailuetu mille tahansa yritykselle. Tulevaisuudessa on siis syytä huomioida, että kilpailuetua koskevissa keskusteluissa painotetaan tuotteen kestävyyteen ja toiminnallisuuteen liittyvien ominaisuuksien esiin tuomista, tutkimus ja testaustulosten kautta tai niitä hyödyntäen.

7.5 Koulutussuunnitelma

Koulutussuunnitelma pitää sisällään suunnitelman koulutuksen sisällöstä, kohderyhmästä ja koulutuksen toteutustavasta.

7.5.1 Osallistujat

Koulutuksen sopivaksi osallistujamääräksi on arvioitu 8-12 henkeä. Tulevan koulutuksen kohderyhmään kuuluvat yritykset, jotka valmistavat tai myyvät ulkokäyttöön tai muihin erityisiin sääolosuhteisiin tarkoitettuja tuotteita tai materiaaleja. Organisaation sisällä kohderyhmäksi on valittu henkilöt, jotka

- vastaavat yrityksen tuotekehityksestä
- vastaavat yrityksen laadunvalvonnasta
- ovat osa yrityksen liiketoimintajohtoa ja/tai vastaavat yrityksen strategisesta markkinoinnista
- vastaavat markkinoinnista ja myynnistä

Jokaisella osallistujalla on jonkinlainen näkökulma testaukseen jo ennestään ja mahdollisesti jokin käsitys testaustarpeesta oman työnsä näkökulmasta.

Oletuksena on, että osallistujat tulevat koulutukseen, koska heidän tavoitteenaan on hakea uutta tietoa, säästää testauksen kustannuksissa ja/tai tuottaa lisäarvoa tuotteelle tai yritykselle.

Koulutukselta osallistujat odottavat uuden oppimista sekä hyvää, laadukasta ja asiantuntevaa koulutusta.

Suurin osa kyselyyn vastaajista toivoivat koulutusta vain oman yrityksen kesken ja sen perusteella koulutusta tarjotaan ensin yrityskohtaisesti. Tässä etuna on, että osallistujia saadaan koko organisaation sisältä, jolloin näkökulmia testauksesta ja tulosten hyödyntämisestä saadaan monesta eri suunnasta. Mikäli koulutus järjestettäisiin useamman yrityksen kesken saattaa olla, että osallistujina olisi lähinnä testauksesta vastaavia henkilöitä, jolloin useat eri näkökulmat puuttuisivat.

7.5.2 Ennakkokäsitysten huomioiminen koulutuksessa

Työn teoreettisessa osuudessa käsitellään ennakkokäsityksiä luvussa 5 ja 5.1. Tutkimuksen perusteella ennakkokäsityksiä on aina ja ne saattavat vaikeuttaa tai jopa estää uuden oppimisen.

Ennakkokäsitykset ovat siis osa jokaista koulutusta. Haastavimpia tilanteet erityisesti silloin kun osallistujilla on paljon kokemusta ja osaamista, mutta joutuvat koulutuksessa muuttamaan omia käsityksiä ja toimintatapojaan. Joillekin muutoksen aikaansaaminen on vaikeampaa eikä heillä ole halua muuttaa omaa ajattelu- tai toimintatapaa ja se saa aikaan ns. muutosvastarintaa.

Toisaalta haastavana kohderyhmänä on myös myynnin ja markkinoinnin osaajat. Heillä ei välttämättä ole minkäänlaista kokemusta testaukseen

liittyen, mutta testaus osana myyntiä tai markkinointia saattaa tuntua vieraalta. Sama pätee liiketoimintajohtoon. Ajatus, että testaus otetaan osaksi organisaation strategiaa saattaa tuntua vieraalta.

Eri kohderyhmien ennakkokäsityksiä on listattu taulukossa 3.

Taulukko 3. Eri kohderyhmien mahdolliset ennakkoluulot.

Osallistujan asema organisaation sisällä	Mahdollinen ennakkokäsitys
Tuotekehitys	• Testaamme itse ja säästämme • Testaustapamme toimivat hyvin, emmekä tarvitse muutosta
Laadunvarmistus	• Tuotteemme täyttää kaikki standardit ja vaadittavat kriteerit, muuta ei tarvitse huomioida.
Operatiivinen markkinointi ja myynti	• Testaus ei kuulu markkinoinnille • En ymmärrä testauksesta mitään, eikä tarvitse
Liiketoimintajohto + strateginen markkinointi	• Testaus ei ole osa strategiaa • Testaus kuuluu tuotekehitystoimintaan • En vastaa testauksesta • En hyödy testauksesta

Nämä tulee ottaa huomioon koulutusmateriaalia tehtäessä. Mikäli koulutusmateriaalissa ei vastata suoranaisesti ennakkokäsityksen tuomiin kysymyksiin tulee kouluttajan olla tietoinen niistä ja osallistujista riippuen räätälöidä koulutuksen keskustelua sopivaan suuntaan.

Kyselyssä selvisi, että suurin osa vastaajista koki, että heidän yrityksellä tai tuotteella on selkeä kilpailuetu. Tämä tieto on ristiriidassa teoreettisen tutkimuksen kanssa, jossa kävi ilmi, että vain ani harvalla suomalaisella yrityksellä on kilpailuetu. Koulutuksen päämääränä on auttaa asiakkaita hyödyntämään testaustuloksia koko yrityksen sisällä ja luoda tai ylläpitää kilpailuetua. Mikäli suurella osalla osallistujista on vääränlainen käsitys siitä mitä kilpailuetu on ja mitä sillä tarkoitetaan, saattaa se vaikeuttaa tai jopa estää koulutuksessa opittavan asian sisäistämisen.

Se kuinka laajasti kilpailukyky ja kilpailuetu määritellään ja kuinka suuren osan se voi viedä koulutuksesta tulee huomioida ja miettiä tarkkaan. Koulutuksen tarkoituksena ei ole olla kilpailuetu koulutus, vaan koulutus testaustulosten hyödyntämisestä. Kilpailuetu on ikään kuin ylin taso, jossa tuloksia voidaan hyödyntää. Yrityksen strategisista suuntauksista ja tuotteen ominaisuuksista riippuu voidaanko näin tehdä.

7.5.3 Kouluttaja

Pääkouluttajana toimii toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja. Hän on koulutukseltaan fyysikko ja opettaja. Hänellä on pitkä kokemus testauksesta ja asiakaskoulutuksesta. Hän on toiminut myös lukion matemaattisten aineiden opettajana ja aikuiskoulutuksessa mernenkulunopettajana.

Hänen koulutus ja työelämän kokemus eri organisaatioissa on syventänyt näkemystä siitä, miten testaustuloksia voidaan hyödyntää monipuolisesti aina liiketoiminnan kehitykseen ja strategiseen markkinointiin asti.

Kuten aiemmin luvussa 6 kävi ilmi, asiantuntijan on tärkeää miettiä missä oma raja kulkee. Onko olemassa asioita, jotka on syystä tai toisesta parempi jättää pois esityksestä. Itse testaus käsitteenä on laaja ja sitä voidaan hyödyntää monessa, esim. ohjelmistotestaajalle toimeksiantajayrityksen koulutuksella ei ole paljoa annettavaa. Toimeksiantajayrityksen asiantuntijuus perustuu testaukseen ja

testaustulosten hyödyntämiseen, jossa keskiössä on tuotteen kestävyyteen ja toiminnalisuuteen liittyvien ominaisuuksien testaus eri sääolosuhteissa.

Kouluttajan on myös tarpeellista tietää millä alalla osallistujat työskentelevät sekä osallistujan asema yrityksen sisällä. Koulutuksiin ilmoittaudutaan etukäteen, jolloin tieto saadaan ilmoittaustumisvaiheessa. Saadut tiedot tulee huomioida ennen jokaista koulutusta. On syytä miettiä minkälaisia ennakkokäsityksiä osallistujilla saattaa olla testaamisesta sekä millaisia ennakkokäsityksiä koulutuksen pitäjällä saattaa olla heidän työnkuvastansa. Koulutusmateriaalia tulee tarpeen mukaan myös räätälöidä vastaamaan osallistujien tarpeita esim. oikein valituilla kuvilla ja koulutuksessa esiin tuoduilla esimerkeillä.

Koulutuksen konkreettisessa toteutusvaiheessa on hyvä harkita ennakkotehtäviä ennen koulutusta tai esittelykierroksen pitoa koulutuksen alussa. Näin saadaan tietoa osallistujista, jolla kouluttaja voi tehdä havaintoja siitä, millainen suhde koulutettavilla on testaamiseen ja mahdollisesti myös tulosten hyödyntämiseen.

Taulukossa 4 on esitetty kouluttajan mahdolliset ennakkoluulot kohderyhmittäin:

Taulukko 4 Kouluttajan mahdolliset ennakkoluulot osallistujia kohtaan.

Kohderyhmä	Kouluttajan mahdollinen ennakkoluulo
Tuotekehitys	Testaukselle annettu budjetti ja sen sisällä suunnitellaan ja suoritetaan testit. Testejä ei suunnitella perusteellisesti, vaan testataan kiireellä.
Laatu	Testauksen avulla täytetään tarvittavat standardit ja

	vaatimukset. Eivät näe asioita, joita voisi tehdä paremmin.
Liiketoimintajohto ja strategisesta markkinoinnista vastaavat henkilöt	Ymmärtävät, että testaus on oleellinen osa tuotekehitystä, mutta eivät näe sen arvoa omassa työssään.
Markkinointi ja myynti	Tietävät vähän testauksesta, eikä se herätä suurta mielenkiintoa.

Tällä hetkellä laadukkaan koulutuksen raja kulkee suomenkielisessä koulutuksessa, eikä tämän hetken tavoitteena ole pitää koulutuksia muilla kielillä.

Itse kouluttaminen on tällä hetkellä yhden henkilön varassa. Myöhemmin myös muilla työntekijöillä on mahdollisuus pitää koulutuksia, kunhan tarvittava pedagoginen pätevyys on hankittu.

7.5.4 Koulutuksen sisältö ja materiaali

Koulutuksen sisältö keskittyy esimerkki testausraporttiin, joka käydään koulutuksen aikana läpi rinnakkain slide show-materiaalin kanssa. Koulutuksessa kulkee siis koko ajan tekninen ja havainnollistava materiaali rinnakkain, niiden tarkoituksena on tukea toinen toisiaan. Koulutuksessa raportti on jaettu seitsemän eri otsikon alle, jotka ovat:

- Testattava kohde
- Testausajankohta

- Testauksen tarkoitus
- Testausmenetelmän sopivuus
- Suoritetut toimenpiteet ja analyysi
- Yhteenveto

Raportin osien läpikäynnin yhteydessä keskitytään asioihin, joita eri kohderyhmien tulee huomioida, jotta testauksesta saatava tulos on juuri heille mahdollisimman hyödyllinen ja kerrotaan mitä ne asiat ovat, joista kukin kohderyhmä hyötyy.

Alla esitetyssä taulukossa 5 on kuvattu koulutusmateriaalin toteutusvaiheessa huomioitavia asioita kohderyhmittäin. Asiat on jaettu esimerkkitestausraportin otsikoiden mukaan.

Taulukko 5. Koulutuksen asiat raportin kautta peilattuna.

	Tuotekehitys	**Laatu**	**Myynti ja markkinointi**	**Liiketoimintajohto ja strateginen markkinointi**
Testattava kohde	Onko näytevalinta oikea			
	Raporttiin liitettävään kuvaan merkitään testattavat komponentit ja tarkkailtava alue. Käytetään	Nimeäminen tuotteen ja materiaalien seurannan kannalta esim. eränumerot. Kuvamateriaali havainnollinen	Kiinnitetään huomiota kuvien laatuun. Käytettävä kuva valitaan tapauskohtaisesti. Kuvassa kokonainen valmis tuote. Voidaan käyttää esim. myyntiin	

	teknistä ja ns. oikeaa nimeä, jotta myös muut yrityksessä tunnistavat mistä tuotteesta on kyse. Jos testaustulos on hyvä, voidaan tulosta käyttää myös tuotekehitykse n ulkopuolella.	teknisestä näkökulmasta. Kuvaan merkitään testattava komponentti tai tarkkailtava alue. Tarvittava testattavien kappaleiden määrä tulee huomioida. Kuinka monta tarvitaan, jotta testaustulos on luotettava?	tai markkinointiin tarkoitettua kuvaa tai tuote voi olla omassa käyttöympäristössään. Tuotenimet samoja, joita yritys käyttää myynnissä, jotta loppuasiakas tunnistaa tuotteen. Mennään siis pois koodeista ja yrityksen sisällä käytettävistä projektinimistä.	
Testausajankohta	Ajankohta, koska testaus on suoritettu. Testauksen “viimeinen käyttöpäivä” vaihtelee kohderyhmän ja testauksen tarkoituksen mukaan.			
Testauksen tarkoitus	Testauksen tarkoitus on kuvattu lukijan ymmärtämällä tavalla.			
	Materiaalien/ komponenttien sopivuus tai vertailu. Ääriolosuhteissa selviytyminen ns. worst case. Ongelmanratkaisu. Eri vaihtoehtojen kartoitus.	Täyttääkö tuote tai materiaali yrityksen tuotteelle asetetut tekniset laatuvaatimukset. Uusi materiaalin toimittaja tai korvaava materiaali Eräkohtaisten erojen selvitys esim. muovireseptie	Löytyykö tuotteesta jokin ominaisuus mitä halutaan nostaa loppuasiakkaan tietoisuuteen Tuotetta testataan käyttöolosuhteissa eli testausolosuhteet pyritään luomaan mahdollisimman lähelle olosuhteita,	Onko tuotteessa ominaisuus, mikä on valitulle asiakasryhmälle merkityksellinen ja erottaa kilpailijoista esim kestävyys, käytettävyys (kilpailuetu) Yrityksen mainehaitan poistaminen tai tuotetta koskeva laatumielikuvan parannus. Parannetaan mielikuvaa

		n samankaltaisuus.	joita tuote kokee käytössä.	brändistä, yrityksestä tai tuotteesta.
Testausmenetelmän sopivuus	Tekninen. Altistus ja mittaukset kuvataan. Standardeja hyödynnetään, jos mahdollista tai ne antavat lisäarvoa testaukselle.			
Suoritetut toimenpiteet ja analyysi	Esitetään testausolosuhteet esim. ympäristönlämpötila ja kosteusprofiili Testauksen eteneminen, työjärjestys. Varovainen eteneminen yleistä, jos ei vielä tiedetä mitä olosuhteita tuote kestää. Onko laitteessa virrat päällä vai pois testauksen aikana. Toiminnallinen testaus. Jos testauksella haetaan ongelmanratkaisua, niin selvitetään löytyykö asiakkaan omaa tutkimusta tai	Huomioidaan valittu standardi ja valittu testausmetodi Huolehditaan, että testaus on verrattavissa edellisiin ja tuleviin testauksiin (toistettavuus). Huomioidaan poikkeamat testausmenetelmässä. Jos poikkeamia on niin mikä ja miksi.	Peilaus käyttöolosuhteisiin ja mahdollisuuksien mukaan annetaan testauksen vastaavuus aika-arvio luonnonolosuhteissa. Jos tuote selvisi hyvin testistä, miltä tuote ulkoisesti näyttää. Dokumentoinnin ulkonäkö. Testauksen aikainen valokuvaus. Testauksen suoritus voi olla myös videoitu tai valokuvattu.	Kuvataan alkutilanne. Jos testauksen aikana tuli yllätyksiä, niin missä vaiheessa esim. lämpötila tavoite 45 astetta, mutta vain 43 astetta saavutettiin. Jos testaus meni hyvin. Esim. lämpötilatavoite 45 astetta saavutettiin, mutta kokeiltiin silti 50 astetta. Peilaus käyttöolosuhteisiin, mahdollinen aika-arvio

	testauksia ongelmaan liittyen. Jos poiketaan testausmetodista, niin kerrotaan miksi piti tai oli hyvä tehdä toisin.			
Yhteenveto	Löytyykö tuotteessa parannettavaa tai mikä oli erityisen hyvää.	Onko testi hyväksytty vai hylätty. Jos hylätty, niin mistä syystä.	Kuvataan ominaisuuksia, jotka ovat asiakkaan ostoprosessin kannalta merkittäviä. Kielteisten tulosten esiin tominen. esimerkiksi Verrataan nykyistä tuotetta omaan vanhaan ja huonoon.	Tukeeko tulos yrityksen arvoväittämää, kilpailukykyä tai kilpailuetua Mitä ominaisuutta voisi vielä parantaa? Mikä oli hyvää?

Koulutuksessa testaustuloksia havainnollistetaan esimerkkitapauksilla sekä testinäytteillä, joita näytetään ja kierrätetään osallistujilla. Ennen koulutusta on syytä tehdä huolellinen taustatyö, jossa tutustutaan koulutettavaan yritykseen ja sen toimintaan. Koulutuksen sisältöä ja erityisesti esimerkkitapauksia räätälöidään, jotta esimerkkitapaukset yhdistävät kouluttajan sanomat asiat osallistujien tarpeisiin.

Teoriatutkimus asiantuntijapalveluista osoitti, että asiantuntijoilla on tapana käyttää vaikeaa kieltä, jota asiakkaan on vaikea ymmärtää. Tekninen testausraportti on tärkeä osa koulutuksessa käytettävää materiaalia, sillä se antaa todenmukaisen kuvan testauksesta. Testausraportteja kuin harvemmin kirjoitetaan ”naapurin Matille”. Testausraporttin tarkoitus ei ole kuitenkaan, että siitä luetaan kaikki

pienet tekniset yksityiskohdat, vaan sen avulla havainnollistetaan kuinka teknisestä testaustuloksesta, on mahdollista saada hyödyllistä tietoa koko organisaation käyttöön, aina liiketoimintajohtoon ja myyntiin asti. Muun esitettävän materiaalin selkokielisyyteen tulee kuitenkin kiinnittää erityistä huomiota ja koulutusmateriaali tulee tarkastuttaa yrityksen ulkopuolelta tulevan henkilön toimesta. Näin varmistetaan, että käytetyt termit, ilmaisut ja lauseet ymmärtää myös henkilö, joka ei ole testauksen kanssa päivittäin tekemisissä.

Tehdyn kyselyn perusteella testaus- ja tutkimustuloksia pidetään tärkeinä kts. luku 8.4.1. Tämän perusteella oikein toteutettu ja sisällöltään laadukas koulutus testaus- ja tutkimustulosten hyödyntämisestä tulee tarpeeseen.

7.5.5 Koulutustila

Jos koulutuksen osallistujat ovat useasta eri organisaatiosta koulutustilana toimii Solar Simulatorin omat koulutustilat tai vuokratut tilat. Mikäli koulutus pidetään vain yhden yrityksen kesken, voidaan koulutus pitää myös asiakkaan tiloissa.

Koulutus suunnitellaan tapahtuvan vain lähiopetuksena tämänhetkisestä koronatilanteesta huolimatta. Teoreettisen tutkimuksen mukaan lähiopetus on varmin tapa varmistaa, että viesti on mennyt perille tavoitteiden mukaan. Koulutuksen aihe saattaa olla useimmille osallistujille täysin uusi, jonka vuoksi on hyvä nähdä myös osallistujien eleet ja ilmeet, jolloin on helpompi havaita, jos jokin koulutuksen osa kaipaa enemmän huomiota ja keskustelua. Osallistujien on myös helpompi keskeyttää ja kysyä.

Tehdyn kyselyn perusteella yli puolet vastaajista olivat kiinnostuneita koulutuksesta (kts. luku 8.4.9) ja kokivat, että koulutus oman yrityksen sisällä on mieluisin vaihtoehto (kts. luku 8.4.10). Tämän perusteella ainakin ensimmäiset koulutukset järjestetään yrityksille. Näin ollen

oletetaan, että koulutustilat useimmissa tapauksissa tulevat koulutukseen osallistuvalta yritykseltä.

Tämä tuo omat haasteensa koulutukseen valmistautumisessa, sillä hyvään valmistautumiseen kuuluu tieto ja ymmärrys tulevasta koulutustilasta. Ihanteellinen tilanne on käydä paikan päällä tutustumassa tilaan. Useassa tapauksessa koulutus saattaa tapahtua pitkän matkan päässä ja kouluttajalle entuudestaan tuntemattomassa tilassa. Kouluttajan tulee siis luottaa muiden ihmisten kuvauksiin siitä, mitä koulutustilalla on tarjota. (Valimo & Parviainen, 2013 s. 118)

Kun koulutustilan suuruuteen tai pöytien asetteluun ei ole mahdollisuutta vaikuttaa, tulee tulla toimeen siinä tilassa, mikä tarkoitukseen on annettu. On erityisen tärkeää saapua riittävän ajoissa paikalle, jotta voi tarkastaa kaikkien laitteiden toimivuuden sekä harjoitella tilassa esiintymistä ja liikkumista etukäteen. Koulutuksen aikana osallistujille ei tule valitella tilojen mahdollista toimimattomuutta. (Valimo & Parviainen, 2013 s. 120)

7.5.6 Koulutuksen kulku

Koulutuksen aikana osallistujia motivoidaan hyvin suunnitellulla ja laadukkaalla koulutuksella sekä koulutuksen sisällöllä, joka kiinnittyy osallistujien omiin kokemuksiin esimerkkien kautta.

Kyselyn yhteydessä vastaajilta kysyttiin koulutuksen mahdollista ajankohtaa sekä nähdäänkö aamupäivällä tapahtuva koulutus aamupalalla vai iltapäiväkoulutus parempana. Koulutus aamupalalla ei noussut erityisesti suosioon, joten koulutus järjestetään kahvitarjoilulla joko ilta- tai aamupäivällä. Koulutuksen pituus on kolme tuntia.

7.5.7 Arviointi ja palaute

Palautetta kerätään kaikilta osallistujilta heti koulutuksen päätyttyä. Jos koulutuksen tilaaja ei osallistu koulutukseen kerätään tilaajan palaute

sähköpostilla noin viikon päästä koulutuksesta. Kaikki koulutuksesta saatu palaute käsitellään ja huomioidaan. Palautteen pohjalta tehdään tarvittavia muutoksia, tarkennuksia ja lisäyksiä koulutusmateriaaliin.

Osallistujille jaettavassa paperisessa palautelomakkeessa on enintään viisi kysymystä ja se palautetaan lähtiessä, näin varmistetaan, että mahdollisimman moni osallistuja kertoo mielipiteensä.

Koulutuksesta pyydetään palautetta myös noin kuusi kuukautta koulutuksen jälkeen, jossa halutaan saada palautetta siitä, onko koulutuksessa opittuja asioita hyödynnetty. Yhteydenotot tehdään puhelimitse ja sähköpostilla.

Eteenkin ensimmäisillä koulutuskerroilla koulutusta on kuuntelemassa myös toinen henkilö toimeksiantajayrityksestä, joka arvioi koulutuksen toimivuutta ja tekee parannusehdotuksia havaintojensa perusteella.

8 Johtopäätökset ja pohdinta

Maailma muuttuu jatkuvasti ja niin yritysten kuin yksittäisten työntekijöidenkin tulee pysyä mukana muutoksessa. Suomessa yleisesti ei olla pysytty muutoksen kyydissä ja vain harva yritys on pysynyt ja ottanut markkinalähtöisen eli asiakkaan tarpeita ajattelevan toimintatavan käyttöön. Toimintatavan keskiössä on tarjota asiakkaalle arvoa tai oikeastaan työkaluja, joiden avulla asiakas voi itse sen luoda.

Jotta yritys pystyy antamaan asiakkaalleen työkaluja ja sitä kautta arvoa, tulee sillä itsellään olla hyvin mietitty strategia. Strategian keskiössä tulee olla ne asiat, joilla yritys luo oman kilpailuetunsa. Strategian tulee myös kertoa, miten kilpailuetu saadaan toteutettua käytännössä.

Toisaalta sellainen tieto tai osaaminen, jolla yritys saavuttaa kilpailuedun tällä hetkellä, ei välttämättä tuota etua kymmenen vuoden kuluttua. Lopulta kyse on oppimisesta, sen tehokkuudesta ja nopeudesta. Kyky

oppia on yrityksille ja organisaatioille erityisen arvokas resurssi, jonka avulla on mahdollista saavuttaa kestävä kilpailuetu.

Kun asiantuntijuudesta lähdetään muodostamaan koulutusta ja kouluttajana toimii asiantuntija, tulee erityistä huomiota kiinnittää materiaalin toimivuuteen ja selkeyteen. Tutkimuksessa käy ilmi, että asiantuntijoilla on tapana puhua vaikeasti ymmärrettävää kieltä. Asioita, joita asiantuntija itse pitää itsestään selvänä, voi olla kuulijalle täysin uutta. Toisaalta hyvä asiantuntija tuntee myös omat rajansa ja on valmis muuttamaan omia käsityksiään asioista ja antaa uudelle tiedolle mahdollisuuden.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toteutussuunnitelma toimeksiantajayrityksen koulutukselle. Koulutuksen tarkoituksena on antaa asiakkaille työkaluja testaus- ja tutkimustiedon laajempaan hyödyntämiseen koko yrityksen sisällä. Koulutuksessa osallistujat oppivat näkemään testaustulosten arvon osana yrityksen strategiaa. Koulutuksen keskiössä on testaus- ja tutkimustulosten käyttömahdollisuudet kilpailuedun luomiseen ja ylläpitoon tavoilla, joka auttaa asiakasta luomaan arvoa omille asiakkailleen.

Osana koulutussuunnitelman toteuttamista suoritettiin kysely, jonka tarkoituksena oli selvittää millä tasolla tuotekehityksestä, testauksesta ja tutkimuksesta saatavaa tietoa hyödynnetään organisaatioiden sisällä, millaiset mahdollisuudet työntekijöillä on viedä tärkeää tietoa eteenpäin ja kuinka hyvin organisaatioiden sisällä tiedetään yrityksen kilpailukykytekijät sekä tunnetaan kilpailuetutekijät. Lisäksi kyselyn avulla haluttiin selvittää, millainen tarve kyseiselle koulutukselle on.

Kyselyn vastausprosentiksi tuli 34 %, lisäksi saatiin 17 yhteydenottopyyntöä koulutukseen liittyen. Kyselyn tuloksiin oltiin tyytyväisiä.

Kyselyn tulokset ja teoreettinen tutkimus ovat toisiaan vastaan kilpailukyvyn ja erityisesti kilpailuedun tilanteesta yrityksissä ja organisaatioissa. Kyselyn perusteella yrityksen johto sekä työntekijät ovat hyvin tietoisia kilpailukyky ja kilpailuetutekijöistä, kun taas teoreettinen tutkimus osoittaa, että erityisesti kilpailuedun tilanne suomalaisissa yrityksissä on hyvin heikolla tasolla.

Jo kyselyn suunnitteluvaiheessa tiedostettiin, että kyselyn tulokset koskien kilpailukykyä ja kilpailuetua, eivät tule antamaan oikeaa kuvaa niiden todellisesta tilasta. Tavoitteena oli ennemmin herättää ajatuksia, tutustuttaa termeihin ja tuoda termien väliset erot esille. Vaikka tavoitteena ei ollut niinkään kerätä luotettavaa tietoa kilpailutekijöiden tilasta, tulee ristiriitaatilannetta miettiä. Tulevan koulutuksen sisältö keskittyy nimenomaan testaustulosten hyödyntämiseen strategian tukipilarina, kilpailuedun lähteenä ja jo saavutettujen etujen kannattelijana. Jos ennakkokäsitys kilpailuedusta on väärä saattaa koulutus lähteä väärille raiteille heti alusta.

Kyselyn tulosten mukaan testaustuloksia hyödynnetään laajasti, mikä on toimeksiantajan kannalta hyvä asia. Projektiryhmän omiin kokemuksiin perustuen voidaan kuitenkin epäillä testaustulosten käyttöä markkinoinnissa.

Ensimmäisten koulutusten ja palautteiden jälkeen arvioidaan koulutuksen toimivuutta sekä sisältöä. Tarvittavia muutoksia tehdään aina tarvittaessa, mutta alussa materiaalin toimivuuteen, sisältöön sekä asioiden ilmaisuun kiinnitetään erityistä huomiota.

Jos esiin nousee erityinen tarve pitää koulutusta englannin kielellä, ne huomioidaan ja mahdollinen toteutus arvioidaan. Mikäli koulutuksia pidetään myöhemmin muilla kielillä, tulee materiaali kääntää, tarkistaa sen toimivuus ja etsiä sopiva kouluttaja.

Koulutuksen materiaalia lähdetään toteuttamaan viipymättä ja koulutukset on tarkoitus julkaista toimeksiantajayrityksen nettisivuilla loppu kesästä 2022. Kyselyn kautta yhteydenottopyynnön jättäneisiin ollaan yhteydessä syyskuun 2022 alussa ja ensimmäiset koulutukset pidetään lokakuussa 2022.

Koulutuksessa ja oppimisessa vuorovaikutus on tärkeässä asemassa eteenkin silloin kun opitaan jotain uutta ja jopa ennakkokäsityksiä rikkovaa asiaa. Teoreettinen tutkimus tukee hyvin ajatusta sitä, että koulutukset toteutetaan lähiopetuksena 8–12 hengen ryhmissä, jolloin vuorovaikutus toimii niin kouluttajan, kuin koko ryhmänkin kesken.

Lähteet

Ahtola, A. *Psyykkinen hyvinvointi ja oppiminen*. PS-kustannus. 2016.

Helsingin Sanomat. 2006. *Jos et tiedä, missä olet, on ihan sama, mihin suuntaan menet.* Haettu 27.04.2022 osoitteesta https://www.hs.fi/urheilu/art-2000004399696.html

Huuhka, M. *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen.* Alma Talent. 2010.

Jyväskylän yliopisto. 2020. Minäpystyvyys. Haettu 19.07.2021 osoitteesta https://www.jyu.fi/edupsy/fi/tutkimus/hankkeet-projects/matematiikan-maailmaan/tietomateriaalit/

Kupias, P. Koski, M. *Hyvä Kouluttaja*. 2012. Hettu 29.09.2021 osoitteesta https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.utu.fi/teos/DADBHXBTDG#/kohta:Hyv((e4)((20)kouluttaja/piste:t1

Kymäläinen, H. Lakkala, M. Carver, E & Kamppari, K. *Opas projektityöskentelyyn*. Helsingin Yliopisto. 2016. Haettu 28.09.2021 osoitteesta https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/160099/Opas_projektity%C3%B6skentelyyn_2016.pdf?seq#page=27&zoom=auto,-253,195

Otala, L & Meklin, S. *Ketterä Oppiminen: 2, Strategiasta Käytäntöön.* Kauppakamari, 2021.

Otala, L. *Ketterä Oppiminen: Keino Menestyä Jatkuvassa Muutoksessa.* Kauppakamari, 2018.

Puusa, A. Juuti, P & Aaltio, I. *Laadullisen Tutkimuksen Näkökulmat Ja Menetelmät*. [Helsinki]: Gaudeamus, 2020.

Rinne, R. Kivirauma, J & Lehtinen, E. *Johdatus kasvatustieteisiin*. PS-kustannus. 2004.

Savolainen, H. Vilkko, R & Vähäkylä, L. *Oppimisen tulevaisuus.* Gaudeamus Oy. 2017. Haettu 01.03.2022 osoitteesta https://utuvolter.fi/permalink/358FIN_UTUR/1cgjm0n/alma9920014395405971

STTK. 2015. *Työn murros.* Haettu 01.12.2021 osoitteesta https://www.sttk.fi/wp-content/uploads/sites/2/2015/04/STTK_tyon_murros.pdf

Suomen markkinointiliitto ry. (n.d.) *Täällä luuraa strateginen markkinointi.* Haettu 05.04.2022 osoitteesta https://www.markkinointiliitto.fi/sisallot/taalla-luuraa-strateginen-markkinointi/

Turun yliopisto. (3.6.2021) Ilona Södervik. Luento. Johdatus oppimiseen, opetukseen ja arviointiin.

Turun yliopisto. (9.6.2021) Ilona Södervik. Luento. Johdatus oppimiseen, opetukseen ja arviointiin.

Survey Monkey. 2022. *Kyselytutkimuksen otoskoko.* Haettu 22.04.2022 osoitteesta https://fi.surveymonkey.com/mp/sample-size/

Sutinen, M & Haapakorva, A. 2021. *Pelastetaan strategia: Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi*. Helsinki: Alma Talent.

Tietoarkisto. (n.d) *Toimintatutkimus.* Haettu 30.11.2021 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/

Vaasan yliopisto. 2021. *Oppiminen*. Haettu 20.6.2021 osoitteesta https://www.uwasa.fi/fi/opiskelijat/kehita-opiskelutaitojasi/oppiminen

Vierula, M. *Löydä kilpailuetusi – käsikirja strategian ja brändin kehittämiseen.* Helsingin sudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy. 2021

Vierula, M. (2022) Löydä kilpailuetu – luo voittava strategia! Web Akatemia. [webinaari]

Vuorinen, T. 2015. *Strategiakirja: 20 työkalua.* Alma Talent.

YLE. 2016. "*Meitä piinaa ajatus, että kunhan tuote on hyvä, kyllä se myy itse itsensä*" – *Nämä kolme myyttiä suomalaisesta laadusta joutavat roskakoriin.* Haettu 08.04.2022 osoitteesta https://yle.fi/uutiset/3-9149775

Liite 1: Liitteen otsikko

TESTAUS- JA TUTKIMUSTULOKSET OSANA YRITYKSEN ARVONLUONTIA

Teen opinnäytetyötä, jonka aiheena on "Asiantuntijaorganisaation liiketoiminnan uudistaminen – kouluttaminen osana asiantuntijan työtä". Kysely on osa tutkimusta, jossa keräämme yrityksiltä ja organisaatioilta taustatietoa koulutustarpeen ja koulutussisällön suunnittelua varten. Tutkimuksen tilaajana on Solar Simulator Oy. Kyselyyn voi vastata joko nimellä tai nimettömästi.

Kysymyksiä on vain 15 ja arvioitu vastausaika on noin neljä minuuttia.

1. Kuinka tärkeää tuotekehityksestä saatava testaustieto on organisaatiollenne? Rastita sopivin vaihtoehto.

   Testaustiedolla tarkoitamme tuotekehityksestä, tutkimuksesta ja testauksesta saatavaa tietoa.

   Merkitse vain yksi soikio.

   - Liiketoiminnalle kriittistä
   - Erittäin tärkeää
   - Tärkeää
   - Vähäisessä määrin
   - Merkityksetöntä

2. Onko organisaatiossanne valmiiksi mietitty kanava, mitä pitkin OLENNAISET TIEDOT kulkevat tuotekehityksestä liiketoimintajohtoon, myyntiin ja markkinointiin? Rastita sopivin vaihtoehto.

   Merkitse vain yksi soikio.

   - Kyllä
   - On, mutta niitä ei käytetä
   - Ei ole

3. Onko organisaatiossanne valmiiksi mietitty kanava, mitä pitkin UUDET IDEAT kulkevat tuotekehityksestä liiketoimintajohtoon, myyntiin ja markkinointiin? Rastita sopivin vaihtoehto.
   Ideoilla tarkoitetaan sellaisia löydöksiä, joiden avulla voidaan luoda uutta.

   Merkitse vain yksi soikio.

   - Kyllä
   - On, mutta niitä ei käytetä
   - Ei ole

4. Onko organisaatiossanne valmiiksi mietitty kanava, mitä pitkin liiketoimintajohto, myynti ja markkinointi saa helposti välitettyä UUDET ASIAKASTARPEET tuotekehitykseen? Rastita oikea vaihtoehto.

   Merkitse vain yksi soikio.

   - Kyllä
   - On, mutta niitä ei käytetä
   - Ei ole

5. Onko organisaatiossanne valmiiksi mietitty kanava, mitä pitkin liiketoimintajohto, myynti ja markkinointi saa helposti välitettyä UUDET TUTKIMUSTARPEET tuotekehitykseen? Rastita oikea vaihtoehto.

   Merkitse vain yksi soikio.

   - Kyllä
   - On, mutta niitä ei käytetä
   - Ei ole

6. Miten hyödynnätte testaustietoa? (Rastita yksi tai useampi vaihtoehto)

Testaustiedolla tarkoitamme tuotekehityksestä, tutkimuksesta ja testauksesta saatavaa tietoa.

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- [ ] Sertifikaateissa
- [ ] Myynnissä
- [ ] Tuotekehityksessä
- [ ] Johdon työkaluna
- [ ] Markkinoinnissa
- [ ] Voisimme hyödyntää nykyistä enemmänkin

Organisaation kilpailukeinot

Seuraavat kaksi kysymystä koskevat organisaation kilpailuetu- ja kilpailukykytekijöitä. Alla olevaan kuvaan on tiivistetty termien merkitys sekä näiden kahden tekijän sijoittuminen kilpailijoihin ja asiakkaan tarpeisiin nähden.

Kilpailuetu- ja kilpailukykytekijät

7. Tiedättekö mihin yrityksenne kilpailukyky perustuu?

Merkitse vain yksi soikio.

- ( ) Kyllä, tämä on meille selkeää
- ( ) Tieto on johtotasolla, muttei muualla
- ( ) Ei kovin täsmällisesti
- ( ) Tuskinpa
- ( ) Muu: _____

8. Onko yrityksessänne tai sen tuotteella /palvelulla määritelty kilpailuetu?

Merkitse vain yksi soikio.

- Kyllä on, tämä on meille selkeää
- Tieto on johtotasolla, muttei muualla
- Ei kovin täsmällisesti
- Tuskinpa
- Muu: _____

9. Olisitteko kiinnostuneet lyhyestä koulutuksesta, jossa saisitte lisätietoa siitä, millä eri tavoilla testaustuloksia voidaan hyödyntää organisaation eri tasoilla?

Merkitse vain yksi soikio.

- Kyllä, tuotekehityksemme hyötyisi
- Kyllä, yritysjohto hyötyisi
- Kyllä, myynti ja markkinointi hyötyisi
- Kyllä, johto, tuotekehitys ja markkinointi yhdessä hyötyisi
- En näe koulutusta hyödyllisenä

10. Jos koulutus kiinnostaa, niin valitsisitteko mieluiten

Merkitse vain yksi soikio.

- Koulutuksen, mikä on vain omalle yritykselle
- Koulutuksen, missä on osallistujia samalta toimialalta
- Koulutuksen, missä on osallistujia eri toimialoilta

11. Jos koulutus kiinnostaa, niin valitsisitteko mielummin

Merkitse vain yksi soikio.

- Aamiainen + koulutus 3 h, syyskuu 2022
- Aamiainen + koulutus 3 h, lokakuu 2022
- Iltapäiväkoulutus 3 h, syyskuu 2022
- Iltapäiväkoulutus 3 h, lokakuu 2022

12. Toimialanne

13. Asemanne organisaatiossa

14. Haluatteko, että teihin ollaan yhteydessä myöhemmin, jos järjestämme täsmäkoulutuksen, jonka tavoitteena on, että testaustuloksia opitaan hyödyntämään organisaatiossanne monipuolisesti?

Merkitse vain yksi soikio.

- Kyllä, kiitos.
- Ei, kiitos.

15. Jos vastasit edelliseen kyllä, jätä sähköpostiosoitteesi tähän yhteydenottoa varten.

Kiitos vastauksistanne!

Vastaukset käsitellään ja koostetaan nimettöminä, eikä yksittäisen vastaajan tietoja erotella. Ainoastaan oman sähköpostiosoitteen jättäneihin voidaan olla myöhemmin yhteydessä.

Liite 2: Sähköposti, kyselyn saate

Hei,

Teen opinnäytetyötä, jonka aiheena on "Asiantuntijaorganisaation liiketoiminnan uudistaminen – kouluttaminen osana asiantuntijan työtä". Kysely on osa tutkimusta, jossa keräämme yrityksiltä ja organisaatioilta taustatietoa koulutustarpeen ja koulutussisällön suunnittelua varten. Tutkimuksen tilaajana on Solar Simulator Oy ja yhteystiedot ovat saatu yrityksen asiakasrekisteristä. Kyselyyn voi vastata joko nimellä tai nimettömästi.

Kysymyksiä on vain 15 ja arvioitu vastausaika on noin neljä minuuttia.

Kyselyyn pääset linkistä:

https://forms.gle/FqDkasHP4cpCNXAQ6

Ystävällisin terveisin,

Jenna Pesola

Liite 3: Sähköposti, muistutussähköpostin saate

Hei,

Tämä on muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta. Kyselyyn vastataan nimettömästi ja muistutusviesti on lähtenyt kaikille.

Jos olet jo vastannut kyselyyn, niin kiitos vastauksestasi ja voit jättää tämän viestin huomioimatta.

Kyselyyn pääset linkistä:

https://forms.gle/FqDkasHP4cpCNXAQ6

Ystävällisin terveisin,

Jenna Pesola