



Fysiolinen kuntoutusteknologia- laitteiden kumppanuussopi- musprosessin kehittäminen

Petra Ijäs

OPINNÄYTETYÖ

Lokakuu 2022

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Hyvinvointiteknologia

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Hyvinvointiteknologia

IJÄS, PETRA:

Fysiolinen kuntoutusteknologialaitteiden kumppanuussopimusprosessin kehittäminen

Opinnäytetyö 73 sivua, joista liitteitä 1 sivu
Lokakuu 2022

Kuntoutusteknologialaitteita valmistavan Fysiolinen tavoitteena on kasvattaa kuntoutusteknologialaitteiden markkinaa tarjoamalla yksityisille kuntoutuslaitoksille mahdollisuutta kuntoutusteknologialaitteiden hankintaan kumppanuussopimuksen avulla. Fysioline tarjoaa kumppanuutta tunnistetuille toimijoille ja kumppanuussopimukseen edetään kumppanuusprosessin kautta. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Fysiolinen kumppanuusprosessia siten, että uusien kumppaneiden hankinta tehostuisi. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää laadullisten menetelmien avulla kumppanuusprosessin nykytila sekä tuoda esiin perusteltuja kehitysehdotuksia.

Teoreettisena viitekehyksenä opinnäytetyössä on kuntoutusteknologia, liiketoimintaprosessin hallinta sekä kumppanuudet ja asiakkuudet. Opinnäytetyön tutkimusote oli kehittämistutkimus ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelun kohderyhminä olivat Fysiolinen henkilökunta, nykyiset kumppanit sekä kumppanuusprosessin aloittaneet yritykset, joiden prosessi keskeytyi eikä kumppanuutta syntynyt. Haastateltavia oli kuusi kappaletta. Haastattelun teemat olivat: tavoitteet, kumppaneiden kriteerit, roolit, prosessin vaiheet ja sisällöt sekä kehityskohteet ja onnistumiset. Teemahaastattelun tulokset analysointiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysissa haastattelujen tulokset jaettiin teemoihin teemahaastatteluiissa käytettyjen teemojen mukaan.

Prosessi sisältää neljä tapaamista, joiden sisällöt ovat: kumppanuuden esittely, sopivan laitteen kartoitus, laitedemo ja kustannuslaskelmat. Sopimuksen laatimisen jälkeen Fysioline sparraa kumppaniaan myynnissä ja markkinoinnissa. Tulosten pohjalta laadittiin prosessikaavio. Prosessikaavion pohjana on uimaratakaavio ja kaaviossa esitellään prosessin roolit, tehtävät sekä prosessin eteneminen. Prosessin roolitus tulee pitää selkeänä ja prosessille tulisi kehittää mittaristo, joilla mitataan ja analysoidaan prosessin toimintaa. Prosessia tulee kehittää jatkuvasti ja siihen on tärkeä osallistaa kaikki prosessin parissa työskentelevät henkilöt. Opinnäytetyön tutkimus- ja kehitystyö koskee vain Fysiolinen kumppanuusprosessia, eikä työn tuloksia voida sellaisenaan yleistää muiden käyttöön.

Asiasanat: prosessikehitys, prosessikaavio, kumppanuus, kuntoutusteknologia

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Well-Being Technology

IJÄS, PETRA:
Partnership Process Development for Fysioline's Rehabilitation Technology

Master's thesis 73 pages, appendices 1 page
October 2022

The purpose of this thesis was to determine the current state of Fysioline's partnership process and present suggestions for further development. Fysioline offers partnerships to specific rehabilitation centers that are selected with certain criteria and a partnership is the result of partnership process.

The theoretical section explores rehabilitation technology, business process management, partnerships and customership. The study was qualitative in nature. The data were collected through thematic interviews with Fysioline's personnel, Fysioline's partners, and customers who started the process but did not finish it. The sample comprised 6 people. The data were analyzed using qualitative content analysis.

The respondents stated that the process contains four main meetings with different content. These meetings take place before signing the agreement. During the meetings Fysioline and the future partner make decisions about the most suitable technology for the partners needs and discuss marketing and sales.

The findings indicate that there are slight differences in every process. There are successes and areas to develop. One of the findings was that the process is lacking a process chart. In this thesis a process chart was developed as a development suggestion.

Key words: process development, process chart, partnership, rehabilitation technology

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUKSEN TAUSTAA.....	7
	2.1 Toimeksiantajayritys.....	7
	2.2 Opinnäytetyön tavoite	7
	2.3 Opinnäytetyön tarkoitus	8
	2.4 Tutkimuskysymykset.....	9
3	KUNTOOUTUSTEKNOLOGIA	10
4	LIIKETOIMINTAPROSESSIN HALLINTA	13
	4.1 Prosessin kuvaaminen	15
	4.1.1 Uimaratakaavio.....	19
	4.1.2 Prosessikaavion merkinnät.....	21
	4.2 Prosessin tavoitteet ja mittaaminen.....	22
	4.3 Prosessin kehittäminen	24
5	KUMPPANUUDET JA ASIAKKUUDET	27
	5.1 Asiakkuusprosessit	29
6	TUTKIMUSOTE	31
7	AINEISTON HANKINTA JA ANALYSOINTIMENETELMÄT	33
	7.1 Teemahaastattelu	33
	7.2 Litterointi	36
	7.3 Sisällönanalyysi.....	37
	7.4 Prosessianalyysi	38
8	TUTKIMUKSEN TULOKSET	40
	8.1 Prosessin tavoitteet.....	40
	8.2 Kumppaneiden kriteerit	41
	8.3 Prosessin vaiheet ja sisällöt	42
	8.4 Roolit.....	46
	8.5 Prosessin onnistumiset ja kehityskohteet.....	47
	8.6 Yhteenveto.....	48
9	KEHITYSEHDOTUKSET	57
	9.1 Kehittämistehtävän merkitys ja hyödyt	57
	9.2 Prosessikaavio	58
	9.3 Muut kehitysehdotukset	59
10	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	62
	10.1 Luotettavuus	63
	10.1.1 Reliabiliteetti.....	65
	10.1.2 Validiteetti	65

10.2 Eettisyys	67
LÄHTEET	69
LIITTEET	73
Liite 1. Teemahaastattelun runko.....	73

1 JOHDANTO

Tekoäly ja robotiikka ovat jo osa työarkea monelle kuntoutuksen ammattilaiselle. Vuonna 2016–2021 toteutettu Terveyden ja Hyvinvoinnin laitoksen (THL) Hyvinvoinnin tekoäly ja robotiikka, eli Hyteairo –ohjelman tavoitteena on ollut nopeuttaa muun muassa robotiikan ja tekoälyn hyödyntämistä terveydenhuollon ja hyvinvoinnin alalla. (Laine 2022; THL 2022). Ohjelma on luonut myös edellytyksiä kehitystyölle robotiikan ja tekoälyn saralla, sekä edistänyt myös terveysteknologiaa liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Ympäri Suomen on käynnissä erilaisia hankkeita, joissa kartoitetaan tekoälyn sekä robotiikan tuomia mahdollisuuksia kuntoutuksen parissa. (Laine 2022.)

Yhteiskunta säästäisi laskennallisesti kahdeksan vuoden aikana 188 miljoonaa euroja, mikäli kaikkien kuntoutusrobotiikan kohderyhmään kuuluvien aivoverenkiertohäiriö (AVH) -potilaiden kuntoutukseen käytettäisiin robotisoitua kävelykuntoutusta. Kokonaissäästön potentiaali pohjautuu hoitoresurssien tarpeen vähenemiseen kuntoutusjakson aikana ja kuntoutujan loppuelämän palvelun sekä avustuksen tarpeen kevenemiseen. Robottivusteinen kuntoutus on perinteistä kävelykuntoutusta edullisempi toteuttaa, sillä säästöä kertyy jo ensimmäisen vuoden aikana. (Nordic Health Care Group, 2019.) Kuntoutujien kuntoutuspolun toimivuus ja tasokkuus pystytään varmistamaan oikein valituilla kuntoutusvälineillä, ja siten parantamaan kuntoutujan elämänlaatua sekä toimintakykyä. (Kuntoutus ja kuntoutusvälineet n.d.)

Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona Fysioline Oy:lle.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTAA

2.1 Toimeksiantajayritys

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys on Tampereella vuonna 1991 perustettu Fysioline Oy, joka on kuntoutusvälineiden ja -robotiikan, kylmähoitotuotteiden, lääkkeiden, kuntosali- sekä kuntoiluvälineiden valmistukseen, vientiin, maahantuontiin, kauppaan, huoltoon sekä koulutukseen erikoistunut yksityisomisteinen yritys (Fysioline Oy n.d.). Fysiolinen valikoimassa on nykyaikaisia ja monipuolisia kuntoutusvälineitä ja –ratkaisuja, joita yritys tarjoaa yksityisten ammatinharjoittajien, sairaaloiden, terveyskeskusten ja kuntoutuslaitosten käyttöön sekä kotiin. Fysiolinen valikoima laadukkaista välineistä on kattava ja valikoimassa onkin välineitä aina kuntoutuksen pienvälineistä moderneihin kuntoutusrobotteihin sekä sensortechnologiaa hyödyntäviin kuntoutuslaitteisiin. (Kuntoutus ja kuntoutusvälineet n.d.)

Fysiolinen palveluksessa on noin 80 henkilöä ja yrityksen toimitilat sekä varasto- ja tuotantotilat sijaitsevat Tampereella. Yrityksellä on Suomen lisäksi toimintaa Baltiassa, Saksassa ja Ruotsissa. Vuonna 2021 Fysioline konsernin liikevaihto oli hieman alle 25 miljoonaa euroa (Alma Talent Tietopalvelut 2021).

2.2 Opinnäytetyön tavoite

Fysioline pyrkii löytämään sopivia yhteistyökumppaneita yksityisistä kuntoutuslaitoksista, joiden avulla kasvattaa kuntoutusteknologialaitteiden markkinaa, sekä luoda alueellisia osaamis- ja ammattitaitokeskuksia sairaanhoitopiirien alueille. Osaamis- ja ammattitaitokeskusten luomisen avulla on tarkoitus saada myös nostetta kuntoutusteknologialaitteiden käyttöön. Fysiolinen tavoitteena on parantaa kumppanin palveluntarjontaa ja kasvattaa liiketoimintaa, sekä mahdollistaa arvokkaiden laitteiden saatavuuden kuntoutuslaitoksille. Fysioline valmistaa ja maahantuo laitteita, joita he tarjoavat kumppanuussopimuksen myötä kuntoutuslaitoksen käyttöön. Kumppanuuden tavoitteena on tukea kumppaneita kuntoutusteknologiapalvelun myynnissä ja markkinoinnissa sekä varmistaa, että

kuntoutusteknologialaite tulee käyttöön oikeanlaisen koulutuksen ja käyttöönoton avulla. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Fysiolinen prosessia uusien kumppanuuksien hankinnassa sekä esittää prosessi siten, että prosessin analysointi ja kehittäminen olisi myös jatkossa helpompaa ja nopeampaa.

2.3 Opinnäytetyön tarkoitus

Kumppanuusprosessit ovat osa Fysiolinen kuntoutusteknologialaitteiden liiketoimintaa, ja opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää kumppanuusprosessia siten, että kumppanuusprosessien läpivieminen ja loppuunsaattaminen tehostuisi. Tutkimuksen lopputuloksena tuotetaan konkreettinen prosessikuvaus perusteltuine kehitysehdotuksineen kumppanuusprosessista. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää laadullisten menetelmien avulla kumppanuusprosessin nykytila ja mahdolliset kriittiset pisteet sekä nostaa esiin konkreettisia kehitysehdotuksia prosessin parantamiseksi. Laadullisen tutkimuksen kohderyhmänä on Fysiolinen kumppanuusprosessin parissa työskentelevä henkilökunta, Fysiolinen nykyisiä kumppaneita sekä kumppanuusprosessin Fysiolinen kanssa aloittaneita, mutta kesken jättäneitä yrityksiä.

Teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena on tukea sekä taustoittaa opinnäytetyössä tehtyä tutkimus- sekä kehitystyötä. Teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi kuntoutusteknologiaa käsitteenä, mutta tutkimuksessa merkittävämpi viitekehys on prosessin hallinnassa, prosessin kuvaamisessa sekä kehittämisessä, sillä työn kehitystehtävä painottuu prosessiin ja prosessin kehittämiseen liittyviin käytäntöihin. Kuntoutusteknologia tuo prosessiin oman ulottuvuutensa sekä auttaa prosessin toimintaympäristön ymmärtämisessä. Näiden lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään asiakkuuksien ja kumppanuuksia, joilla on prosessissa merkittävä rooli. Työssä pyritään käsittelemään prosessia niin Fysiolinen kuin tulevan kumppanin näkökulmasta, sekä laatimaan molempia osapuolia hyödyntäviä kehittämis ehdotuksia.

2.4 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat: Millainen on Fysiolinen kumppanuusprosessi? Mitä voidaan kehittää Fysiolinen kumppanuusprosessissa?

3 KUNTOUSTEKNOLOGIA

Fysiologinen kumppanuusprosessi on syntynyt kuntoutusteknologialaitteiden ja niiden myymisen sekä saatavuuden ympärille. Tässä luvussa taustoitetaan kumppanuusprosessin kontekstia avaamalla, mitä kuntoutusteknologialla tutkimuksessa tarkoitetaan, miksi kuntoutusteknologia on hyödyllistä ja kuinka laajaa kuntoutusteknologian käyttö kuntoutuksessa on nykypäivänä.

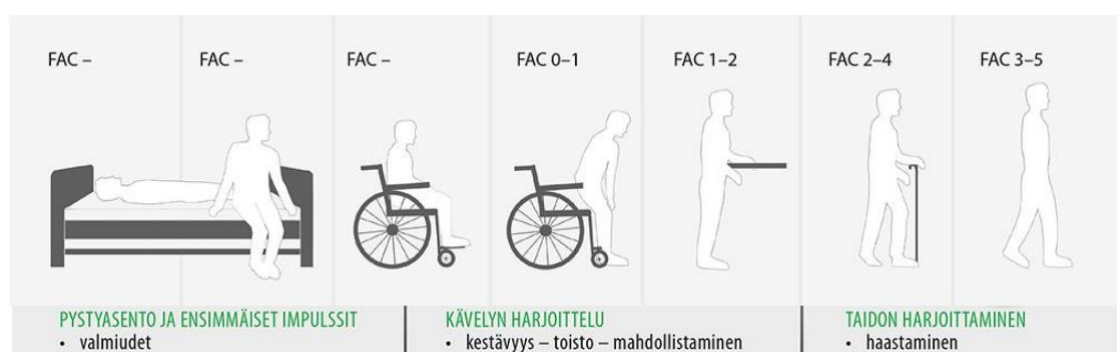
Kuntoutusteknologia tarkoittaa teknologiaa, joka on suunniteltu lääkinälliseen tarkoitukseen ja jolla on tarkoitus parantaa kuntoutujien toimintakykyä. Kuntoutusteknologiaa on kehitetty monenlaista ja moniin erilaisiin tarpeisiin. Kuntoutusteknologia ei kuitenkaan ole itseisarvo, vaan sitä hyödynnetään terapeutin apuvälineenä. Terapeutin valvomaan ja toteuttamaan kuntoutusta, jossa hyödynnetään apuvälineenä kuntoutusteknologiaa, kutsutaan teknisavusteiseksi kuntoutuksiksi. Teknisavusteisen kuntoutuksen hyödyistä on annettu viitteitä useissa tieteellisissä tutkimuksissa ja hyötyjä on tutkittu akuutin vaiheen ja myöhemmän vaiheen kuntoutujilla. Perinteisesti kuntoutusteknologiaa on hyödynnetty neurologisissa sairauksissa ja vammoissa, kuten aivo- ja selkäydinvammoissa, MS-taudissa, Parkinsonin taudissa sekä aivoverenkiertohäiriöissä. Kuntoutusteknologian hyödyntäminen kasvaa jatkuvasti, muun muassa tuki- ja liikuntaelinvammoissa. (Kuntoutusteknologia n.d.)

Robottiikalla kuntoutusteknologiassa tarkoitetaan laitetta, joka tuottaa liikkeen kuntoutujan puolesta täysin tai osittain. Avustava teknologia puolestaan helpottaa liikettä, esimerkiksi toimii tukirankana. Liikettä ja voimaa voidaan seurata sensoritekniikan avulla ja heijastaa niitä interaktiiviseen ympäristöön. Kuntoutujia voidaan myös sijoittaa virtuaalimaailmaan ympäristöön, joka on mahdollisimman todentuntuinen. BCI eli Brain Computer Interface käyttää hyödykseen sähköistä aivokäyrrää ja yhdistää sen ulkoiseen palautejärjestelmään tietokoneen avustuksella. (Kuntoutusteknologia n.d.)

Tekoälyssä ja robotiikan hyödyntämisessä kuntoutuksessa on runsaasti mahdollisuuksia. Kuntoutustilanteita, jotka ovat aikaisemmin vaatineet resursseja kolmelta fysioterapeutilta, voidaan nyt kuntoutusteknologian avulla toteuttaa jatkossa robotin ja yhden fysioterapeutin avulla. Siten kuntoutusta pystytään

tarjoamaan aikaisempaa useammalle. Robotiikan puolesta puhuu myös se, että kuntoutus on robotin avulla aina samanlaatuista. Robotti ei myöskään väsy ja sillä on optimaalinen työasento. Fysiatrian ja kuntoutuksen ylilääkärin Aki Vainiopään mukaan ihmisten toimintakykyä ja terveenä pysymistä tulisi tukea, ja kuntoutus tulisi nähdä strategisena valintana, sillä kuntoutuksella voitaisiin puuttua ihmisten toimintakykyyn jo varhaisessa vaiheessa. (Laine 2022.)

Senioriväestön suhtautumista teknologiaan ja älylaitteisiin on tutkittu Irlannissa ja Belgiassa. Tutkimuksissa on selvitetty keski-ikältään noin 62-vuotiaiden sydänpotilaiden halukkuutta käyttää liikunnallisessa kuntoutuksessa apunaan hyvinvointiteknologiaa. 75 prosenttia kertoi olevansa kiinnostunut hyödyntämään teknologiaa kuntoutuksen apuna. Vastaavanlainen tutkimus tehtiin myös Oulun Sydänyhdistyksessä pidetyn luennon yhteydessä ja tulokseksi saatiin lähes sama. Teknologian hyödyntämisen liikunnassa tulisi olla myös osa senioriväestön arkea ja sen lisäämiseen ja harjoitteluun tulisi kannustaa. (Hautala & Meinilä 2017, 24–25.)



KUVIO 1. Kuntoutuksen eri vaiheet (Fysioline n.d).

Kuntoutusteknologiaa on olemassa kuntoutuksen eri vaiheisiin ja tärkeintä on oikeanlaisen kuntoutuksen tarjoaminen kuntoutuksen eri vaiheissa. Palveluntarjoajan on tärkeä tunnistaa, missä kuntoutuspolun vaiheessa kuntoutuja on tullessaan kuntoutukseen. (Kuntoutuksen kokonaisratkaisu n.d.) AVH, eli aivoverenkiertohäiriössä on haasteellisinta saada maksimaalinen kuntoutuspotentiaali kriittisimmässä vaiheessa. Aivoverenkiertohäiriöpotilaiden hoidossa on vaatimuksena, että aktiivinen harjoittelu aloitetaan ilman tarpeettomia viivästyksiä. Neurologian ylilääkäri Kauko Pitkäsen (2020) mukaan on yleisesti tiedossa, että Suomessa kaikki kuntoutusyksiköt eivät ole pysyneet mukana teknologisessa

kehityksessä. Jotta kuntoutusteknologialaitteita voidaan ottaa tehokkaasti käyttöön, tulee panostaa myös koulutukseen sekä laitteiden käyttämiseen ja sujuvaan hallintaan. Uusi teknologia tulee lisätä osaksi kuntoutusprosessia, jotta arvokas teknologia ei jää käyttämättä. (Pitkänen 2020.) Fysioline on panostanut kuntoutusteknologialaitteiden käyttöönottoon toteuttamalla opinnäytetyön aiheesta ”Kuntoutusteknologian käyttöönotosta aktiiviseen käyttöön – onnistuneen käyttöönoton tekijät” yhdessä Tampereen ammattikorkeakoulun Hyvinvointiteknologian YAMK-opiskelijoiden, Noora Laulajaisen ja Tiina Rantalan (2021) kanssa.

4 LIKETOIMINTAPROSESSIN HALLINTA

Jotta kumppanuusprosessia voidaan tutkia ja kehittää, tulee ensin ymmärtää, mitä liiketoimintaprosessi ja sen hallinta sisältää, mitä prosessilla ylipäätään tarkoitetaan ja miten prosessia voidaan kuvata. Luvun tarkoituksena on perehtyä ilmiöön ja sen sisältämiin teemoihin sekä periaatteisiin. Tutkimuksen tavoitteena on luoda prosessikuvaus Fysiolinen kumppanuusprosessista ja luvussa taustoitetaan myös prosessin kuvaamisen tarkoitusta ja käytäntöjä, joiden avulla prosessikuvaus luodaan ja mitä prosessinkuvaamisessa tulee huomioida. Prosessin kuvaamisessa syvennytään lisäksi tarkemmin uimaratakaavioon sekä merkintätapoihin. Luvussa käsitellään prosessin mittaamista, tavoitteita ja kehittämistä sillä ne ovat tärkeä osa toimivaa prosessia ja antavat taustan opinnäytetyön kehittämistehtävälle.

Prosessilla tarkoitetaan tarkoittaa joukkoa toistuvia, toisiinsa liittyviä toimintoja, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa ja johon yritys käyttää tarvittavia resursseja (Blomqvist & Martinsuo 2010, 4; Laamanen 2001, 19). Prosessi käsitteenä koostuu kolmesta osasta, jotka ovat: toiminta, resurssit ja tuotos, sekä näihin liittyvä suorituskky (Laamanen 2001, 20). Prosessi tarkoittaa aina ketjua asiakkaalta asiakkaalle. Kyseessä voi olla sisäinen tai ulkoinen asiakas ja se asettaa prosessille aina vaatimuksia, odotuksia tai tarpeita. Prosessin kautta tuotetaan lisäarvoa prosessiin tuleviin syötteisiin, ja siten luodaan tuotoksia. Tuotos voi tarkoittaa ratkaisua, palvelukokemusta tai odotuksia, ja se liittyy asiakkaan vaatimuksiin, odotuksiin tai tarpeeseen. Tapahtumaketju tarkoittaa prosessin toisiinsa liittyvistä, lisäarvoa tuottavista tapahtumista. Se voi olla ennalta määritelty tai määrittelemätön, yksinkertainen tai monimutkainen. Prosessi kuluttaa ja tarvitsee resursseja ja ne voivat olla yrityksen ulkopuolelta tai omia. Resurssit ovat esimerkiksi työvoimaa, rahaa, laitteita tai raaka-ainetta ja niitä on aina rajoitetusti ja niistä aiheutuu kustannuksia. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 4.)

Prosessit voidaan jakaa ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit ovat niitä prosesseja, joilla on suora yhteys asiakkaaseen ja niille on ominaista tuotteiden jalostaminen. Ydinprosesseilla myös palvellaan ulkoista asiakasta. Tukiprosessit luovat edellytyksiä ydinprosesseille ja ne ovat usein sisäisiä prosesseja, kuten henkilöstöhallinto ja tietojärjestelmät. (Laamanen 2001, 55–56.) Prosessin

rakentamisella yrityksessä tarkoitetaan, että tavoitteena on selkeän mallin rakentaminen yhteiselle toiminnalle. Mallissa työvaiheet seuraavat toisiaan ja määrämuotoinen menettelymalli löytyy kaikille. Prosessissa tavoitteena on yhteinen kuvaus siitä, mitä asioita ja vaiheita prosessi sisältää ja mitä siltä odotetaan. Teke- miselle määritty raamit kustannustehokkuuden, nopeuden sekä asiakaskeskei- syyden mukaan. (Gerdt & Korkiakoski 2016, luku 3.)

Keskeisimpiä ominaisuuksia prosessiajattelussa on asiakaskeskeisyys, lisäarvoa tuottavaan toimintaan keskittyminen, systeminen ajattelu, päämääräsuuntautu- neisuus sekä toiminnan suuntaaminen palautteiden hyödyntämisen kautta ja pro- sessien tarkoituksenmukainen kehittäminen kohti parempaa tuloksellisuutta. Pro- sessien hyödyntäminen toiminnan hahmottamisessa sekä kehittämisessä on tapa parantaa asiakastyytyväisyyttä ja toteuttaa yrityksen strategiaa sekä keino toteuttaa rajoja ylittäviä yhteistöitä. Tehostamispyrkimykset sekä arvottoman tai tuottamattoman työn karsiminen yhdistetään usein prosessiajatteluun. Proses- siajattelussa nousee esille myöskin dokumentointi, työkalut sekä tietojärjestel- mät. Nämä ovat tärkeitä keinoja, joilla yhteisiä käytäntöjä voidaan levittää orga- nisaatioon sekä automatisoida eri työvaiheita. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 3.) Kaikki prosessin suunnitteluun ja toteuttamiseen osallistuvat henkilöt, eli yrityk- sen henkilökunta, ovat vastuussa prosessien toimivuudesta (Oksala & Kruut 2021).

Jotta organisaatio pysyy kilpailukykyisenä, tulee sen tekemää työtä jatkuvasti kehittää ja parantaa. Kehittyvät markkinat asettavat vaatimuksia organisaation toiminnalle, ja sen tulee pystyä toimimaan tehokkaasti. Organisaation tavoitteet edustavat yrityksen tulevaisuuden tahtotilaa ja ne voidaan saavuttaa organisa- tion sisäisten toimien ja prosessien avustuksella. (Tataru & Fleaca 2019, 31– 32.) Merkittävin ero prosessiohjautuneen organisaation ja toiminnallisesti ohjau- tuneen organisaation välillä on se, että prosessiohjautunut organisaatio on suuntautunut kohti asiakkaan tarpeiden kohtaamista ja tyydyttämistä, kun taas toiminnallisesti ohjautunut organisaatio on suuntautunut kohti omien tavoit- teidensa saavuttamista (Nadarajah & Kadir 2016, 1069). Prosessit tuovat run- saasti etuja organisaation toimintaan, kuten ennustettavuutta, työn tehokkuuden parantamista sekä vähentävät sisäisiä riskejä ja virheitä (Tataru & Fleaca 2019, 31–32).

Liiketoimintaprosessin hallinta (eng. Business Process Management) mielletään yhdeksi kaikista yleisimmistä lähestymistavoista prosessin hallintaan sekä jatkuvaan kehittämiseen (Nadarajah & Kadir 2016, 1075; Mehdouani, Missaoui & Ghannouchi 2019, 226). Sen päätarkoituksena on erityyppisten liiketoimintaprosessien käyttöönotto, toteuttaminen ja jatkuva optimointi ja siten organisaation ketterän toiminnan parantaminen (Wannes & Ghannouchi 2019, 266). Liiketoimintaprosessin hallinnan elementit kattavat hallinnan ja kehittämisen toimenpiteet aina prosessin mallinnusvaiheesta analytiikkaan ja prosessin kontrollointiin asti (Nadarajah & Kadir 2016, 1075; Mehdouani ym. 2019, 226). Liiketoimintaprosessin hallintaa ei tulisi pitää pelkästään vain joko prosessien hallitsemisena tai niiden kehittämisenä, vaan prosessien hallintaa tulee seurata jatkuva kehittäminen. Prosessin kehittäminen on toistuva ja jatkuva kehä. (Nadarajah & Kadir 2016, 1070.)

Systemaattisella analyysillä, mittaamisella ja prosessin kehittämisellä on avainrooli prosessin hallinnassa (Brajer-Marczak 2016, 257). Analysointi on yksi tärkeistä vaiheista, sillä se mahdollistaa mahdollisten virheiden löytämisen olemassa olevasta prosessimallista. Analysoinnin myötä voidaan tehdä muutosehdotuksia ja siten parantaa prosessimallia. Liiketoimintaprosessin hallinta nähdäänkin kaikista sopivampana tapana prosessin jatkuvaan kehittämiseen. (Mehdouani ym. 2019, 225–226.) Liiketoimintaprosessien suorituskyvyn vaatimukset on määritelty avainmittareiden ja tavoitteiden avulla, jotka tulee saavuttaa määritellyn ajanjakson kuluessa. Tärkeä osa prosessia on myös palautteiden hyödyntäminen sekä arviointi (Laamanen 2001, 20; Wannes & Ghannouchi 2019, 266). Arviointi on tärkeä askel liiketoimintaprosessin kehittämisessä, sillä arvioinnin avulla saadaan erilaisia mittaustuloksia, jotka indikoivat ovatko yrityksen tavoitteet saavutettu vai ei. Tämä osoittaa myös avainmittareiden tarpeellisuuden. (Wannes & Ghannouchi 2019, 266.)

4.1 Prosessin kuvaaminen

Prosessin kuvaamisella tarkoitetaan niiden tehtävien kuvaamista, jotka tuottavat lisäarvoa, sekä niihin kytkeytyneiden materiaali- ja tietovirtojen

kuvaamista ja tunnistamista (Blomqvist & Martinsuo 2010, 9). Prosessin kuvaaminen vie askeleen eteenpäin kohti prosessin kehittämistä, sillä prosessikuvauksen tarkoituksena ei ole pelkästään kuvata prosessin toimintaa, vaan on nostaa esille kriittiset kohdat, tuoda ne kehittämisen kohteiksi sekä viestiä niiden merkityksestä (Laamanen 2001, 78, 92; Laitinen 2017, 2; Blomqvist & Martinsuo 2010, 1; Mustonen 2020). Kehityskohteiden hahmottaminen on helpompaa, kun prosessi on tuotettu visuaalisempaan muotoon (Mustonen 2020). Osa prosessin kuvaamista ja kehittämistä on myös tunnistaa keskeisimmät resurssit ja vastuut, kuinka prosessin vaatima työ kohdistuu näille resursseille sekä kertoa visuaalisuuden avulla, kuka tekee ja mitä (Laitinen 2017, 2; Blomqvist & Martinsuo 2010, 1). Prosessien kuvauksen avulla saadaan yrityksen toimintoja tehtyä näkyvimiksi sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. Prosessin kuvaaminen on myös osa yrityksen riskienhallintaa ja se luo työntekijälle työhön selkeyttä ja varmuutta. (Mustonen 2020.)

Hyvä prosessikuvaus esittää prosessin sisältämien asioiden välisiä riippuvuuksia, sisältää prosessin näkökulmasta kriittiset asiat, auttaa ymmärtämään kokonaisuuden sekä jokaisen henkilön oman roolin prosessissa. Prosessikuvaus edistää ihmisten yhteistyötä sekä mahdollistaa joustavan toiminnan tilanteiden mukaan. (Laamanen 2001, 76.) Prosessin kuvaus sisältää organisaation menestykselle tärkeää toimintaa, toimintoja ja yhteistyötä. (Laamanen 2001, 78.; Laitinen 2017, 2). Kuvaus voi sisältää prosesseista muodostuvan kokonaisuuden (prosessiarkkitehtuurin tai prosessikartan) tunnistamisen tai keskittyä kuvaamaan yksittäisiä prosesseja, keskittyen toimintoihin, jotka lisäävät arvoa (Blomqvist & Martinsuo 2010, 1). Prosessikaavio piirretään siinä vaiheessa, kun prosessin tarkoitus, rajaus, asiakas, tuote, vaatimukset sekä ydinsuorituskyky on selvillä. Nämä tekijät auttavat ymmärtämään, mitkä ovat prosessin kriittisimmät kohdat ja siten antamaan niille riittävästi huomiota myös prosessikaaviossa. (Laamanen 2001, 92).

Prosessin kuvaamista suunnitellessa tulee pohtia, millainen on riittävä tarkkuustaso kuvaukselle ja kuinka eri toimipisteet sekä yksiköt näkyvät prosessikaaviossa. Kuvaustasoja on useita ja taso riippuu usein toiminnan laajuudesta. (Laitinen 2017, 2.) Kuvauksen muoto tulee valita siten, että prosessin kuvauksesta tulee riittävän tarkka ja sen toimintalogiikka on ymmärrettävä, ilman ristiriitoja.

(Blomqvist & Martinsuo 2010, 10; Mustonen 2020; Laamanen 2001, 76). Liian tarkka kuvauskaan ei ole aina paras vaihtoehto, sillä siitä voi seurata liian monta aliprosessia, jotka kuitenkin eivät auta ymmärtämään pääprosessia (Laamanen 2001, 81). Tarkkuuteen vaikuttaa prosessin kohderyhmä, eli kenelle prosessia kuvataan. Mikäli prosessikuvauksen tarkoituksena on esimerkiksi perehdyttää uusi työntekijä, voi hyödyllinen kuvaustaso olla kirjallinen työohjeistus, jonka tukena käytetään visuaalisia keinoja. Prosessikuvaus voi toimia myös viestinnän välineenä, ja jos tarkoituksena on esittää esimerkiksi pienemmän osaproessin vaikutusta laajempaan kokonaisuuteen, visuaalinen esitystapa on ensisijaisesti järkevin. Visuaalista kuvausta voi täydentää kirjallisella ohjeistuksella, joka sisältää kuvauksen kriittisimmät sekä tärkeimmät asiat (Mustonen 2020; Blomqvist & Martinsuo 2010, 11). Kuvaustarkkuudella pyritään tunnistamaan kriittiset päätökset ja toiminnot sekä edistää niiden laadukasta suorittamista (Blomqvist & Martinsuo 2010, 10).

Prosessikaavion avulla kuvataan prosessin toiminnot graafisesti (JUHTA 2012, 2). Prosessikuvaukseen on olemassa useita eri kuvaustapoja ja niiden variaatioita. Mikään olemassa oleva kuvaustapa ei kuitenkaan ole saavuttanut standarditavan asemaa. Prosessikartat ja -kuvaajat sekä toiminta- ja työohjeet ovat yleisiä kuvaustapoja. Kaikista yksinkertaisin tapa kuvata prosessia on numeroidut askeleet tai ranskalaiset viivat. (Mustonen 2020; Blomqvist & Martinsuo 2010, 11.) Neljä yleisintä merkintätapaa ovat: tehtävämatriisi, vuokaavio, prosessin tekstimuotoinen ohjeistaminen sekä ns. uimaratakaavio (Blomqvist & Martinsuo 2010, 11). Jokaiselle yritykselle muotoutuu omat tapansa prosessien kuvaamiseen ja kuvauksissa noudatetaan samaa logiikkaa sekä yhdenmukaista kuvaustapaa. Myös termien ja käsitteiden tulee olla kuvauksessa sovitun mukaisia sekä yhtenäisiä. (Mustonen 2020; Laitinen 2017, 2; Laamanen 2001, 76.). Prosessikaavion tavoitteena on auttaa ymmärtämään prosessin toimintojen järjestystä sekä riippuvuuksia toimintojen välillä (JUHTA 2012, 2).

Yksi prosessikaavion tärkeistä osista on roolit, joista ihmiset voivat sijoittaa itsensä ja oman roolinsa prosessiin ja ne tulee määritellä prosessikuvauksessa selkeästi. Roolien tarkoituksena on ylläpitää selkeää kommunikaatiota ja niiden on hyvä olla henkilörooleja osastojen tai ryhmien sijaan. Ylimmäksi rooliksi tulee sijoittaa asiakas, sillä muutoin kehitystyö saattaa kääntyä sisäänpäin ja ketjulla

on riski katketa organisaation sisäisiin rajapintoihin. Kun asiakas on sijoitettuna mahdollisimman ylös, viestii se myös asiakkaan merkityksestä. (Laamanen 2001, 80–81; Mustonen 2020.) Mikäli kuvataan täysin uutta prosessia, voi roolit olla kokonaan uusia, ja olemassa olevassa prosessissa saattaa olla jo ennalta sovitut roolit. Aluksi onkin hyvä selvittää, millaista osaamista rooli vaatii. Resursseilla tarkoitetaan prosessin sisältämien tehtävien toteuttamista mahdollistavia asioita. Resursseja ovat esimerkiksi tilat, koneet, materiaalit ja työkalut. Resurssien määrittely riippuu prosessikuvauksen näkökulmasta (Oksala & Kruut 2020.)

Prosessien kuvaaminen aloitetaan kokonaisuuden suunnittelulla ja sidosryhmien määrittelyllä. Aluksi kokonaisuudesta tunnistetaan ydin- ja tukiprosessit, joista rakennetaan prosessikartta. Ydin- ja tukiprosesseihin liittyvistä osaprosesseista piirretään prosessipuu ja prosessikaaviot piirretään ensin alimman tason prosesseista. (Laitinen 2017, 2; Mustonen 2020.) Prosessin kuvaamisessa tunnistetaan aluksi selkeät alku- ja loppukohdat prosessille, eli syötteet sekä tuotokset (Blomqvist & Martinsuo 2010, 9.). Kun prosessin nykytilaa kuvataan, voidaan edetä alusta loppuun asti siten, että seuraa arvoa lisääviä tehtäviä, tieto- ja materiaali- virtojen lisäksi, siten kuin ne toteutuvat käytännössä. Tavoiteprosessien kohdalla suositellaan etenemään lopusta alkuun. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 10.) Prosessi etenee kuvauksessa vaakasuuntaisesti ja toiminnot, jotka tapahtuvat samaan aikaan, piirretään allekkain. Siten kuvauksesta nähdään visuaalisesti toimintojen yhtäaikaisuus peräkkäin tapahtuvien toimintojen lisäksi. (Laitinen 2017, 4.) Tiedonkulkemisen lisäksi prosessikaaviossa on tärkeä kuvata myös aitoa tekemistä, sillä toimintaa kuvaamalla korostuu myös tietojen käyttötarkoitus (Laamanen 2001, 80–81). Kuvattavaa prosessia voidaan rajata hahmottamalla myös yleisellä tasolla koko prosessin osatehtävät, lisäarvo, rajapinnat ja resurssit, kuten ihmiset, materiaalit ja järjestelmät. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 9.)

Prosessikuvauksen teknisenä vaatimuksena on, että prosessikuvaus ei ole kovin pitkä, jotta kuvausta on helppo tarkastella kokonaisuutena esimerkiksi tietokoneen näytöltä tai tulostaa yhdelle paperille. Visuaalisen kuvauksen tulee mahtua yhdelle A4-sivulle, ja se sisältää muutaman tekstisivun lisäksi esimerkiksi vuokaavion (Laamanen 2001, 76; Mustonen 2020; Laitinen 2017, 4). Ihmisen hahmotuskyvyn raja on noin 15–20 toimintoa, eli yhdessä kaaviossa ei kannata olla liian montaa toimintoa. Jotta prosessinkuvaus ei vaikuta liian monimutkaiselta,

voidaan luoda aluksi karkea, 4–7 vaiheen prosessikuvaus. (Laamanen 2001, 81.) Merkintöihin kirjoitetaan sisältöä kuvaavan tekemisen, järjestelmän tai tuotoksen nimi, ja prosessikaaviossa on oltava tunnistetiedot kuten tekijä, päivämäärä, tunniste ja hyväksyntä (Laamanen 2001, 76; Blomqvist & Martinsuo 2010, 11). Kun prosessin visuaalinen kuvaus on laadittu, tehdään prosessista yhteenveto sekä kuvataan vaiheet. Prosessin visuaalista kuvausta voidaan myös tarkentaa kuvaamalla alemman tason osaprosessi. (Laitinen 2017, 4.)

Prosessin nykytilan kuvaus ei välttämättä ole sellaisenaan ihanteellinen ja voi vaikuttaa sekavaltakin, mutta prosessin kuvaamisessa täydellisyys ei ole itseisarvo. Ideana onkin, että yrityksen henkilökunta löytää työtä tehdessään prosessista potentiaaliset kehityskohteet ja tuovat korjaustarpeita esille. Siksi nykytilaa kuvatessa ei tule kuvata toive- tai tavoitetilaa, vaan nämä tulee pitää erillään. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 13.) Kun prosessia kehitetään, prosessikuvaukseen kannattaa sisällyttää nykyinen prosessi sekä paranneltu prosessi. Tällä tavalla prosessissa tapahtunut muutos on helpompi ymmärtää. (Laamanen 2001, 86–87). Prosessikatselmus, eli yhteinen työpaja prosessiin osallistujien kesken, on erinomainen tapa sitouttaa henkilökuntaa kehittämiseen sekä priorisoida kehittämistarpeet. Prosessikatselmus on hyvä toteuttaa säännöllisin väliajoin. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 13; Mustonen 2020.)

4.1.1 Uimaratakaavio

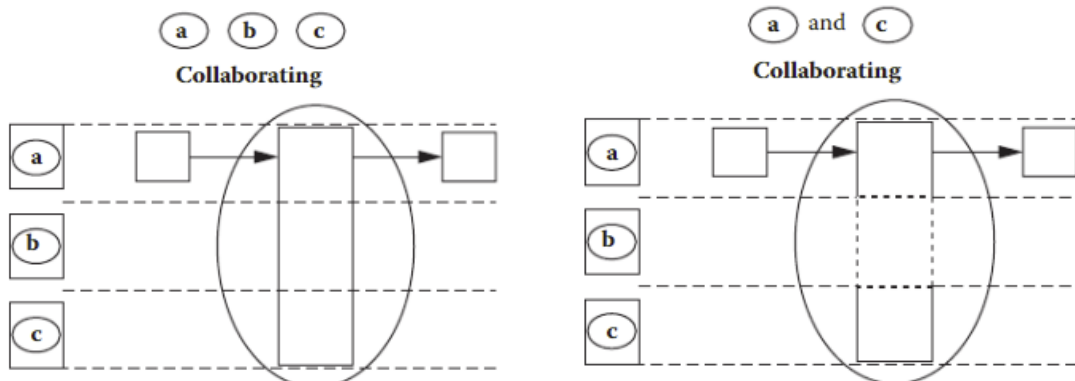
Toimintojen välinen prosessikartta eli CFPM (Cross-Functional Process Map) kuvaa työnkulkua organisaatiossa ja sitä kutsutaan myös nimellä ”uimaratakaavio”, sillä kaavion pohjana on uima-allasta muistuttavat horisontaaliset radat. (Damelio 2011, 73). Uimarata on tapa kuvata visuaalisesti prosessin eri rooleja. Jokaisella roolilla on oma uimarata ja radalle sijoitetut prosessiaskeleet tai tehtävät kuuluvat kyseisen roolin vastuulle (JUHTA 2012, 3). Uimarata-kaaviossa näkyy prosessin alun ja lopun rajaukset sekä koko työnkulku yhdellä silmäyksellä. Kaaviossa korostuu kosketuspisteet asiakkaaseen ja siinä näkyy samaan aikaan työ sekä missä kohtaa organisaatiossa tehtävä toteutuu. Toimittaja-asiakassuhde sekä vaihdot organisaatioiden välillä ovat kaaviossa näkyvissä koko prosessin

ajan. Kaavion avulla tunnistetaan myös työkulkujen malleja, kuten sarjoja, samanaikaisuuksia, yhdistelmiä tai yhteistöitä. (Damelio 2011, 76.)



KUVIO 2. Uimaratakaavio (Damelio 2011, 76).

Asiakas sijoitetaan ylimpään uimarataan, joka antaa kaaviossa esitetylle työlle tärkeän kontekstin. Useiden uimaratojen ja muiden roolien sijoittamisen järjestyksen yhtenä ohjenuorana on laittaa roolit siinä järjestyksessä, kuin ne ovat vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Suorin ja useimmiten asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa oleva rooli on lähimpänä asiakkaan uimarataa. Vähemmän vuorovaikutuksessa oleva tai epäsuora kontakti on vuorostaan kauimpana. Mitä enemmän uimaratoja on roolin ja asiakkaan välillä prosessikaaviossa, sitä tarkemmin tulisi myös arvioida roolin työtä suhteessa sen asiakkaalle tuottamaan arvoon. (Damelio 2011, 76.) Roolien lisäksi uimaratakaavioissa voidaan kuvata toimijoita, kuten tietojärjestelmiä omilla radoillaan (JUHTA 2012, 11). Horisontaalisesti piirretyt uimaradat edustavat kokonaisuutta, joka tekee työn. Syötöt ja tulot kulkevat ratojen läpi. (Damelio 2011, 79)












KUVIO 3. Usean roolin yhteinen aktiviteetti uimaratakaaviossa (Damelio 2011, 80).

Uimaratojen katkoviivat edustavat jaettua rajapintaa roolien välillä. Kun syöte tai tuloste kulkee katkoviivaisen rajan läpi, sitä kutsutaan "vaihdoksi" kahden osapuolen välillä. Vaihdot ovat harvoin synkronoituja. Useamman osapuolen yhdessä suoritettava aktiviteetti kuvataan siten, että tehtävää kuvaava laatikko sisältää kaikki mukana olevat osapuolet. Yhtenäiset viivat osoittavat yhtenäistä mukana oloa tai yhteistyötä. Mikäli välissä on rooli, jonka tehtäviin ei kuulu kyseistä aktiviteettia, kuvataan aktiviteetti katkoviivoilla kyseisen roolin "uimaradalla" (Damelio 2011, 80.)

4.1.2 Prosessikaavion merkinnät

Prosessin sisältämät toiminnot, tuotteet sekä tietovirrat kuvataan käyttämällä soveltuvia symboleja ja jokaisella prosessin roolilla on oma uimaratansa kuvaamassa roolia (JUHTA 20212, 2; Laitinen 2017, 2). Prosessin kuvaamisessa lähtökohtana on, että vaiheita kuvaavat symbolit piirretään samanmuotoisiksi- ja kokoisiksi, jotta symbolin koolla ei viestittäisi arvolutauksia (Laitinen 2017, 2). Vuokaavion ja uimaratakaavion merkinnöille on olemassa vakiintuneita tapoja ja näiden yleisimmät merkintätavat näkyvät kuviossa 4. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 11).

Merkintä	Merkitys
	Aloitustai lopetus
	Tehtävä tai prosessi
	Materiaali- tai tietovirta (voidaan merkitä esim. eri värein tai viivatyyein)
	Päätös
	Dokumentti
	Tietojärjestelmä/varasto
	Varasto
	Data
	Viive, odotus

KUVIO 4. Keskeiset merkintätavat prosessikaavioissa. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 11).

Alku- ja loppupisteet kuvataan pyöreällä tapahtumasymbolilla (JUHTA 2012, 11). Laatikko-symbolilla esitetään työnkulussa tai prosessissa olevia aktiviteetteja. Nuoli osoittaa aktiviteettiin liittyvän syötteen tai tuloksen. Jokainen nuoli tulee nimetä, sillä se auttaa myöhäisempien tulkintojen kanssa. Syötteen tulisi olla resurssi, jonka aktiviteetti muuttaa ja kaavion käyttäjän tulisi nähdä muutos sekä aktiviteetin arvoa tuottava työ läpi kaavion. Nuolen suunta kuvaa myös työnkulun suuntaa. (Damelio 2011, 77.) Timantti-kuvio indikoi päätöksen tekoa sekä vaihtoehtoisia etenemisreittejä. Päätöksestä lähtee usein kaksi tai useampi vaihtoehto, joten kaikki haarat kannattaa nimetä vaihtoehtojen mukaan. (Damelio 2011, 79.)

4.2 Prosessin tavoitteet ja mittaaminen

Prosessit ovat väline ja niiden tavoitteiden tulee tukea organisaation strategisia päämääriä (Blomqvist & Martinsuo 2010, 17; Oksala, 2021). Tavoitteissa tulee siis ottaa huomioon asiakas, yrityksen tulostavoitteet sekä arvon luominen asiakkaalle. Tulostavoitteet sisältävät muun muassa resurssien tehokkaan käytön sekä prosessin määrälliset tavoitteet. Myös aliprosessien tulee myötäillä yläprosessien linjaa. Tavoitteet tulee määritellä niin konkreettisesti ja mitattavasti kuin mahdollista, jotta tavoitteiden seuranta olisi mahdollisimman helpoksi. Tavoitteille tulee asettaa myös tavoitetaso, jota voidaan kuitenkin toiminnan kehittyessä muuttaa. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 17.)

Prosessia tulee kehittää jatkuvasti ja mittariston ensisijainen tehtävä on viedä prosessia ja sen jatkuvaa kehittämistä eteenpäin. Prosessissa voidaan mitata esimerkiksi prosessin syötteitä, tuotoksia ja toimivuutta. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 15–17.) Mittaamisella voidaan kehittää prosessia itsessään, parantaa operatiivista kontrollia tai lisätä tietoisuutta ja valmiutta ajatella kokonaisuutta. Prosessin mittaaminen ja sen tarjoama informaatio tukee ja helpottaa prosessilähtöisen organisaation luomista ohjaamalla ja helpottamalla liiketoiminnan kehittämistä. (Ljungberg 2002, 255–256.) Mittaristo on joukko toisiinsa liittyviä mittareita,

jotka yhdessä kuvaavat prosessin avaintoimintoja tehokkaalla tavalla siten, että niistä voidaan tehdä johtopäätöksiä, jotka johtavat tarvittaessa toimintaan (Ljungberg 2002, 263). Prosessin seurantamittareilla tulee olla tavoite sekä tarkoitus, mitä mittareilla halutaan seurata ja mitkä ovat niiden tavoitearvot (Oksala, 2021). Valituilla mittareilla voidaan valita myös suunta tai keinot, jolla prosessia halutaan edistää. Jos mittaristossa keskitytään esimerkiksi resursseihin ja niiden tehostamiseen, voi prosessia tehostavat tahot keskittyä etsimään nopeampia reittejä edetä tai pyrkiä helpottamaan työvaiheita, jotka vaativat eniten voimavaroja. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 16–17.) On hyvä olla myös suunnitelma sille, miten reagoidaan, mikäli haluttu tavoite ei toteudu. Mittaria varten kannattaa laatia myös seuranta- sekä raportointiväli, jotta varmistetaan mittarin hyödyntäminen. (Oksala, 2021.) Vääränlaisessa mittaamisessa piilee vaara osaoptimointiin ja oikeanlaisten mittareiden laatiminen on tärkeä osa prosessin kehittämistä ja toiminnan ohjaamista. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 16–17.) Usein mittaristo laaditaan ylätasolle, jota seuraa yrityksen johtotaso, mutta ei työntekijätaso. Kuitenkin olisi tärkeää, että prosessiin on laadittu mittaristo myös prosessin parissa työskenteleville henkilöille. Mittariston avulla voidaan motivoida työntekijöitä sekä ohjata tekemistä haluttuun suuntaan. Mittariston avulla voidaan luoda itseohjautuvampaa työskulttuuria, antamalla vastuuta prosessin työntekijöille. (Oksala, 2021.)

Hyvät prosessimittarit mittaavat ja jopa ennakoivat prosessin todellista suorituskykyä. Mittareiden tulee antaa luotettavaa tietoa sekä ottaa huomioon sidosryhmät ja niiden tarpeet. Hyvät mittarit ovat selkeitä ja yksinkertaisia ja antavat ymmärrettävän kuvan siitä, miten toimintaa tulisi kehittää. Mittausjärjestelmän ei tule kuluttaa prosessin resursseja tai muita voimavaroja, vaan sen tulee olla vaivaton ja tehokas. Mittarit kytkeytyvät yrityksen tavoitteisiin ja strategiaan, ja näiden muuttuessa myös mittareita tulee muuttaa. Hyvä mittausjärjestelmä sisältää vain muutaman keskeisen mittarin, jota seurataan. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 16.) Mittareita voidaan käyttää myös eritavoin, yksi mittari voi tuottaa tietoa operatiiviseen toimintaan ja toinen kertoo onnistumisista yleisemmällä tasolla. (Oksala, 2021) Mittareiden puuttuessa kehittämisen voi aloittaa kokeilemalla muutamaa keskeisintä mittaria ja analysoida siitä saatua tietoa. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 16.)

TAULUKKO 1. Esimerkkejä prosessin mittareista (Blomqvist & Martinsuo 2010, 16.)

Syötteisiin liittyvät mittarit	Prosessiin liittyvät mittarit	Tuotoksiin liittyvät mittarit
<ul style="list-style-type: none"> Resurssit: työtunnit, työvoima, kapasiteetti, materiaalikustannukset Syötteiden, kuten raaka-aineen tai materiaalin, tasalaatuisuus 	<ul style="list-style-type: none"> Markkinoille tuloaika, läpimenoaika Kustannusten tai aikataulun tarkkuus suhteessa suunnitelmaan Tehokkuus Saanto Resurssien ja kustannusten käyttäminen suunnitelman mukaisesti Muutosten tai poikkeamien määrä Suunnittelun laatu Uusien tuotteiden osuus liikevaihdosta Takaisinmaksuaika 	<ul style="list-style-type: none"> Prosessin tuotteista saadut tulot Prosessin tuotteiden määrä Prosessin tuotteiden laatu Tuotteen lanseerausajan-kohta

Jokaisen mittarin tulisi sisältää kuvauksen siitä, mitä mittarilla mitataan, kuinka dataa on kerätty ja koottu, mitä päätelmiä sen avulla voidaan tehdä, kuvauksen tulosten esitystavasta sekä viestinnästä ja mitkä ovat toimenpiteet, mikäli tavoitteisiin ei päästä (Ljungberg 2002, 263; Oksala, 2021). Raportointisuunnitelma, jossa kuvataan kuinka tarkasti mittaria ja sen tarjoamaa informaatiota tarkastellaan eri raportointitasoilla, on myös hyvä luoda mittariston laatimisen yhteydessä. (Oksala, 2021.)

4.3 Prosessin kehittäminen

Prosessin kehittämisen lähtökohtana on aina organisaation muu kehittyminen ja suunnittelu. Samat visiot, toimintaperiaatteet ja strategiat, jotka ohjaavat organisaatiota ja sen toimintaa, toimivat prosessin kehittämisen pohjana. (JUHTA 2012, 3.) Prosessien kehittäminen vaatii organisaation johdolta selkeää toimeksiantoa, tahtotilan ja tavoitteiden ilmaisua, selkeän aikataulun määrittelyä, läpinäkyvyyden lisäämistä sekä aloitekäytäntöjen parantamista (JUHTA 2012, 3; Moisio 2018). Kehittämisen myötä tulevien muutosten käyttöönottoon tulee varata riittävästi resursseja ja aikaa. Muutos ei ole kertaluontoista, vaan se johtaa jatkuvaan vaikutusten mittaamiseen sekä kehittämiseen. (JUHTA 2012, 3.) Prosessia

kehittämällä sekä parantamalla voidaan varmistaa haasteiden, kuten asiakasrek-lamaatioiden ja virheiden, hoitaminen tapahtuu helpommin. Prosessin kehittä-misestä on erityisesti hyötyä silloin, jos yrityksen toimintaa haastaa kannattamatto-muus tai samaa työtä joudutaan tekemään monta kertaa uudelleen. (Mustonen 2020.) Kerralla ei kannata lähteä muuttamaan montaa asiaa ja muutoksille kan-nattaa olla hyvät perusteet (JUHTA 2012, 3).

Kehittäminen alkaa usein ongelmasta, johon haetaan ratkaisua. Prosessin kehit-tämisen myötä usein halutaan lisätä mitattavuutta, vähentää hyväksyntöjä sekä tehdä prosessin luotettavuudesta ja käytettävyydestä parempaa. Prosessien ke-hittämisen tavoitteena on myös palvelun ja toiminnan laadun parantaminen, te-hokkaampi toiminta, kustannussäästöt sekä ongelmatilanteiden hallinta. Nämä voivat tarkoittaa käytännössä esimerkiksi päällekkäisten työvaiheiden poistoa, uudenlaista keskittämistä asioille tai rinnakkaisten vaiheiden lisäämistä, jotta lä-pimenoaikaa saadaan lyhennettyä (JUHTA 2012, 3.). Tyypillisimmät kehityskoh-teet ovat puutteellisissa investoinneissa, virhevalinnoissa ja tuhlauksessa. Puut-teellisilla investoinneilla tarkoitetaan investoinneilla arvoa luovaan toimintaan, jol-loin ne voivat olla esimerkiksi aliresursointia prosessissa tai jossakin tietyssä pro-sessin kohdassa, jolloin aliresursointi on pullonkaulana heikentäen prosessin toi-mintaa. Virhevalinnoilla tarkoitetaan prosessin kohdistamista, onko prosessin käyttö tarkoituksenmukaista suhteessa yrityksen toimintaan ja tavoitteisiin. Tuh-laus on yliresursointia, turhia odotusaikoja tai hävikkiä. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 17–18.)

Prosessin kehittämisen prosessia voidaan lähestyä kahdesta eri näkökulmasta. Joko ihmisen näkökulmasta sosiaalisena muutoksena, tai järjestelmien näkökul-masta teknisenä kehittämisenä. Molempia tarvitaan hyvässä kehittämisessä. So-siaalisissa muutoksissa on tärkeää pyrkiä suoraan ratkaisuun, sillä analyysistä voi olla vain haittaa, kun kehittäminen keskittyy ihmisten välisiin suhteisiin. Ana-lyyttistä lähestymistapaa kannattaa käyttää, mikäli kehityskohteena on järjestel-mät. (Laamanen 2001, 209.) On olemassa suuri määrä erilaisia konsepteja, ke-hittämismenetelmiä- ja tekniikoita liittyen prosessin kehittämiseen, mm. auditoin-nit, työkulun analysointimenetelmät, prosessiarkkitehtuurien luominen, proses-sien kuvausmallit, vika- ja vaikutusanalyysit. (Moisio 2018; Laamanen 2001, 209). Usein niissä on samanlaisia piirteitä ominaispiirteidensä lisäksi ja

Laamanen (2001, 209) on päätenyt kolmeen perustyyppiin, jotka usein löytyvät muunnelmineen huippuorganisaatioista. Nämä kolme perustyyppiä ovat: Prosesin suunnittelu ja prosessin suorituskyvyn parantaminen, ongelmanratkaisu sekä benchmarking, eli parhaiden käytäntöjen jakaminen. Kehittämiskonsepteille yhteistä on prosessin kuvaaminen, mittaaminen, analysointi sekä kehitettyjen ratkaisujen testaaminen. (Laamanen 2001, 209.)

Niiden prosessien kehittäminen, jotka tähtäävät suorituskyvyn lisäämiseen, edellyttää että prosessia mitataan ja tämä voi johtaa toiminnan radikaaliinkin uudelleenjärjestelyyn (re-engineering) tai jatkuviin, pieniin parannuksiin (continuous improvement). Prosessille määritetyt mittarit antavat lähtötietoa kehittämiskohtien tunnistamiseen, jonka perusteella prosessin toiminnasta voidaan tehdä päätelmiä. Jotta prosessin konkreettisia kehittämiskohteita voidaan tunnistaa, edellyttää se, että prosessin osia tarkastellaan suhteessa tavoitteisiin ja näkemyksellisesti. Prosessin arvoa luovaan toimintaan tulee kiinnittää erityisesti huomiota sekä erottaa se muusta toiminnasta. Näin voidaan löytää myös arvoa tuovan toiminnan ongelmakohdat. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 1, 17.)

Usein prosessin kehittäminen johtaa prosessien uudelleenorganisointiin tai työtiimien luomiseen. Laajuus vaihtelee erilaisista hankkeista jatkuviin muutoksiin. (JUHTA 2012, 3.) Prosessien kehittämisen tuloksena voidaan siirtyä kohti tiimejä, jotka toteuttavat asiakastarpeita pelkän tehtäväkeskeisen toiminnan sijaan. Myös huomio saadaan tehtävistä kohdistettua asiakas- sekä organisaatitavoitteisiin. Kehittämisen myötä työntekijöiden vastuualueet ja tehtävänkuvat laajenevat, tuoden lisämotivaatiota tekemiseen. (Moisio 2018.) Prosessin kehittäminen saattaa olla ääritapauksissa radikaaliakin johtaen prosessin uudelleenjärjestelyyn tai jopa kokonaisen prosessin eliminointiin. Tällöin kehittämisen näkökulmana on se, että tehdäänkö oikeita asioita sen sijaan, että tehdäänkö asiat oikein. Tällöin ei tarkastella enää prosessin yksityiskohtia vaan kokonaisuutta ja prosessin kehittäminen voi olla tiiviisti sidoksissa yrityksen strategiатыön kanssa. Tällaisen kehittämisen tuloksena voi parhaimmillaan syntyä uusia toimintatapoja ja innovaatioita. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 18.)

5 KUMPPANUUDET JA ASIAKKUUDET

Kumppani on Fysiolinen kumppanuusprosessin toinen osapuoli, ja luvun tarkoituksena on taustoittaa tutkimusta, mitä kumppanuudella tarkoitetaan, mitkä ovat sen tavoitteet ja millaisia hyviä käytäntöjä kumppanuuksista tiedetään. Aikaisemmassa luvussa kerrottiin, kuinka prosessilla tuotetaan lisäarvoa asiakkaalle, joten asiakkaalla on merkittävä rooli itse prosessissa ja sen kehittämisessä. Kumppani on prosessissa asiakkaan roolissa, joten luvussa käsitellään prosessin etenemistä myös asiakkaan näkökulmasta ja kuinka asiakas eli potentiaalinen kumppani tulee huomioida kumppanuusprosessin kehittämisessä.

Yritysten kasvua ja nopeaa uudistumista mahdollistetaan kumppanuuksilla sekä aiesopimuksilla. Ketterä yritys voi hyödyntää verkostoitumista saavuttaakseen tavoitteensa ja reagoidakseen nopeasti markkinoiden muutoksiin. Kun yhteistyötä on sovellettu oikein, se on erinomainen työkalu toimien apuna tavoitteiden saavuttamisessa, mutta epäonnistuessaan saattaa synnyttää uuden kilpailijan. (Vakaslahti 2004, 16.) Kumppanuus tarkoittaa yhdessä oppimista ja tekemistä sekä osaamisen jakamista. Erialaisten roolien sopiminen ja jakaminen on osa kumppanuutta. Tärkeää kumppanuudessa on yhteisen arvopohjan tunnistaminen tietoisesti. Päämäärä saavutetaan etenemällä yhdessä, etenemisvaiheita ja saavutuksia arvioimalla sekä hankkimalla yhteistä osaamista. Kumppanuudessa on tärkeää oman osaamisen jatkuva arviointi sekä yhdessä opitun, vaikuttavuuden ja kehittämistyön etenemisen arviointi sekä uuden tiedon rakentumisen arviointi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 16.) Kumppanien kanssa organisaatiot käynnistävät yhteisiä kehittämishankkeita ja osallistuvat niihin. Asiakkaisiin luodaan kumppanuus siten, että tieto asiakkaiden ja markkinoiden tarpeista ja kehitysehdotuksista välittyvät organisaatioon, ja organisaatiosta vuorostaan välittyy tieto kumppaneille, miten organisaatio vastaa näihin tarpeisiin. Toimittajista, alihankkijoista sekä muista strategisesti tärkeistä yhteistyökumppaneista valitaan vain kaikista kyvykkäimmät ja niiden määrä pidetään melko pienenä. Kumppaneita hyödynnetään jo strategiaa suunnitellessa hyödyntämällä kumppaneiden taitoja, tietoja ja innovatiivisuutta tuotteiden, toimintatapojen ja palvelujen kehittämisessä. (Tuominen 2010, 4a -7, 4a – 9.)

Menestyvässä organisaatiossa toimittajat ja muut kumppanuudet, jotka tukevat yrityksen strategiaa, segmentoidaan ja kumppanuussuhteiden kehittämistä varten luodaan toimintaperiaatteet sekä prosessit. Kestävät toimittaja- ja kumppanuussuhteet perustuvat luottamukseen, avoimuuteen ja kunnioitukseen. Kumppanuusverkostoa kehitetään siten, että löydetään uusia ja hyödyllisiä yhteistyömahdollisuuksia. (Tuominen 2010, 4a – 3.) Yritys voi verkostoitumisen avulla laajentaa toimintaansa esimerkiksi uudelle markkina-alueelle sekä hankkia siten uusia asiakkaita (Vakaslahti 2004, 33). Ennen yhteydenottoa ja verkostoitumista kumppanuuksien hankkimiseksi, tulee kuitenkin olla selkeä kuva kumppanuuden tavoitteista, mitä kumppanille on tarjota ja mitä yritys etsii kumppanuudesta (Lehavi 2017, 36). Kumppanuuksia valittaessa on tärkeää tietää, mitkä kumppaneiden ja toimittajien odotukset ovat kumppanuudelle ja ottaa ne huomioon kumppaneita valitessa. Organisaatiolla tulee olla myös tiedot kumppaneiden kehitymisestä sekä suoriutumisesta, ja näiden tulee vastata organisaation vaatimuksia kumppanille. (Tuominen 2010, 4a – 21.) Avoin viestintä, läpinäkyvyys ja vastuullisuus on tärkeää kumppaneja valitessa sekä kumppanuuden edetessä (Lehavi 2017, 46). Pitkäjänteiset kumppanuudet täydentävät ja vahvistavat menestyvän organisaation osaamista ja yhteisten prosessien kehittäminen hyödyntää molempien osapuolien osaamista (Tuominen 2010, 4a – 3).

Tavoitteet kumppanuudessa ovat syvemmiä, kuin suoraan kahden yrityksen välisessä ostotoiminnassa. Kumppanuudessa ja yhteistoiminnassa on tunnusomaista, että hyödykkeitä vaihdetaan puolin ja toisin, ja kumppanuudesta hyötyvät molemmat osapuolet. Kumppanuussuhteissa luodaan lisäarvoa ja kumppanuudessa yhdistetään yritysten voimavaroja ja osaamista sekä jaetaan markkinariskiä. (Vakaslahti 2004, 17). Kumppanuuksissa työskennellään yhteisten hyötyjen sekä tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tuetaan molempia osapuolia resursien, asiantuntemuksen sekä tietojen avulla. (Tuominen 2010, 4a – 3.) Kumppanuussopimuksilla varmistetaan nopealiikkeisyys, uudistuminen sekä oikea-aikaisuus. Sopimuksilla myös kohdennetaan rajattua pääomaa. (Vakaslahti 2004, 21.) Yksittäisen osapuolen liiketoiminnan riski vähenee usein kumppanuussuhteissa, sillä riski jakautuu kumppanuuden osapuolten välille. Toisaalta kumppanuus myös vahvistaa tai tasaa osapuolten heikkouksia sekä vahvuuksia. (Vakaslahti 2004, 34.)

Kumppanuudet ovat tärkeä liittää osaksi yrityksen strategiaprosessia. Tilannetta tulee aktiivisesti päivittää tuotteiden elinkaaren sekä liiketoiminnan mukaisesti. Kommunikointi sekä mitattavien tavoitteiden asettaminen kumppanuudelle on tärkeää, ja tavoitteiden tulee olla riittävän yksinkertaisia sekä ymmärrettäviä. Yrityksessä tulee tiedostaa, mihin kaikkiin strategisiin toimintoihin ja elementteihin kumppanuuksilla pyritään vaikuttamaan. (Vakaslahti 2004, 74.)

5.1 Asiakkuusprosessit

Parhaimmillaan prosessit nopeuttavat sekä edesauttavat asioiden etenemistä ja hoitamista. Prosessien ei kuitenkaan tule olla itse tarkoitus ja prosessorientoitunut ajattelutapa ei välttämättä paranna asiakaskokemusta, sillä mikäli prosessit ovat yrityksen johtava toimintamalli, saattaa syntyä kiusaus siirtää vastuu kasvotomalle prosessille. Prosessin rakentaminen saattaa viedä runsaasti aikaa ja prosessin valmistuessa se ei välttämättä enää vastaa täysin asiakkaiden odotuksia. Prosessit saattavat jopa olla hidasteita asiakaskeskeisyydessä, sillä asiakaskeisyys vaatii, että yksittäiset henkilöt ottavat vastuuta ja sitoutuvat ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia. (Gerdt & Korkiakoski 2016, luku 3.)

Prosessien rakentaminen ei aina takaa parasta asiakaskokemusta, sillä niiden rakentamisen lähtökohtana on parantaa yrityksen sisäistä tehokkuutta. Mikäli prosessit ovat juurtuneet yrityksessä syvälle, on niiden kyseenalaistaminen vaikeampaa. Yrityksessä saatetaan elää prosessien myötä syntyneessä illuusiossa, vaikka asiakkaiden ostokäyttäytyminen sekä ympäristö on muuttunut. Kaikki saattaa näyttää sisältäpäin toimivan erinomaisesti, vaikka nykyinen prosessi ja toimintamallit eivät enää ole asiakkaan näkökulmasta tyydyttäviä. (Gerdt & Korkiakoski 2016, luku 3.) Prosessien sujuvuus voi vaikuttaa asiakkaan halukkuuteen asioida yrityksen kanssa. On tärkeää kiinnittää huomiota myös toiminnon, kuten oston, jälkeiseen prosessiin. Usein ostoa edeltäviin vaiheisiin kiinnitetään yrityksissä eniten huomiota, mutta myös tämän jälkeen tapahtuva prosessi tulee olla sujuva varsinkin silloin, jos asiakkaan odotukset eivät täytykään ja asiakas joutuu tekemään tuotteesta tai palvelusta reklamaation. Asiakaspalautteita on tärkeä hyödyntää prosessin heikkojen kohtien löytämisessä ja kehittää prosessia paremmaksi. (Gerdt & Korkiakoski 2016, luku 6.) Asiakkuusprosessin eri vaiheet

on hyvä testata asiakastilanteissa ja pyytää niistä palautetta asiakkailta (Salonen 2017, 275).

Myyjän ja asiakkaan välille syntyvään asiakkuussuhteeseen liittyy kaksi, samanaikaista prosessia, jotka ovat asiakkaan ostopäätösprosessi sekä myyjän myyntiprosessi. Prosessien tapahtumaketjut sekä niiden sisältämät kohtaamiset voidaan kohdistaa johonkin molempien prosessien vaiheista. Prosessin aloittaminen ei aina tarkoita sitä, että esimerkiksi ostajan harkitsema ratkaisu hankitaan vaan prosessin voi aina lopettaa haluamassaan vaiheessa. Asiakkaan siirtyessä ostoprosessissa eteenpäin, etenee myyjä vastaavasti omassa myyntiprosessissaan. Prosessien päättyessä myyjä ja asiakas siirtyvät kumppanuuteen, kun molemmat ovat tyytyväisiä syntyvään suhteeseen ja sen tuottamaan arvoon. Myyntiprosessissa tulee edetä asiakkaan ehdoilla ja vaiheet riippuvat siitä, missä kohtaa ostovalmiutta asiakas on. Myyjän tulee kuitenkin toiminnallaan vaikuttaa asiakkaan etenemiseen ostopäätösprosessissa. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, luku 3.) Prosessien määrän lisääntyessä asiakaskeskeisyyttä voidaan kehittää arvioimalla kriittisesti toimintamalleja sekä niiden tarpeellisuutta asiakaskokemuksen ja tehokuuden näkökulmasta. Toisinaan myös yhteisesti sovittu toimintatapa voi olla riittävä, jota päivitetään tarpeiden ja odotusten muutosten mukaan. (Gerdt & Korhonen 2016, luku 3.)

6 TUTKIMUSOTE

Tutkimusotteena opinnäytetyössä on kehittämistutkimus, sillä kehittämistutkimuksen kohteena on usein ei-sosiaaliset ilmiöt, kuten prosessit ja toiminnot (Kananen 2012, 42). Kehittämistutkimus sopii opinnäytetyön tutkimusotteeksi, sillä työn tutkimuksen kohteena on Fysiolinen kumppanuusprosessi ja sen kehittäminen. Kehittämistutkimuksen taustalla on asiantila, ilmiö tai prosessi, jonka halutaan muutoksen tai kehittämisen jälkeen olevan aikaisempaa paremmin. (Kananen 2012, 13).

Opinnäytetyön tekijä toimii työssä ulkopuolisena tutkijana ja kehittämistutkimukselle on tunnusomaista, että tutkija ei ole mukana päivittäisissä toiminnoissa (Kananen 2012, 42). Myös case-tutkimusotteessa tutkija on ulkopuolinen, mutta kehittämistutkimuksessa on tavoitteena muutos sekä tarkoituksena tuottaa tekstin lisäksi ratkaisuja, jotka toimivat käytännössä. Case-tutkimuksessa taas pyritään ymmärtämään tutkittavaa kohdetta syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti, eikä siinä pyritä saamaan aikaan muutosta tai kehitystä. Lähes kaikki kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmät voidaan kuitenkin ajatella olevan case-tutkimuksen menetelmiä, sillä tutkimuskohteena kaikissa menetelmissä on yksi tai muutama kohde, ja ero tehdäänkin vasta analyysimenetelmissä. (Kananen 2012, 42, 27, 36–37.) Vaikka opinnäytetyössä pyritään hahmottamaan tutkittavan prosessin nykytilaa, on työn tavoitteena muutos ja kehittää käytännössä toimivia ratkaisuja. Tämän takia tutkimusotteeksi sopii kehittämistutkimus case-tutkimusotteen sijaan.

Toimintatutkimuksessa on samanlaisia piirteitä kehittämistutkimuksen kanssa, sillä molemmat pyrkivät asiantilojen muutokseen ja niihin kytkeytyy muutos tai kehittäminen. Suurin ero kehittämistutkimuksella ja toimintatutkimuksella on se, että toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu muutokseen. Kananen (2012) mukaan toimintatutkimus kohdistuu myös mahdollisesti enemmän ihmiseen ja heidän mahdollisuuksiinsa vaikuttaa sekä muutokseen mukaan saamiseen. (Kananen 2012, 37, 38.) Vaikka toimintatutkimuksessa ja kehittämistutkimuksessa on yhtäläisiä piirteitä, oli valinta näiden kahden tutkimusotteen välillä luonteva, sillä työn tekijä toimii ulkopuolisena tutkijana. Tämä jo ohjasi menetelmän valinnan toimintatutkimuksen sijaan kehittämistutkimukseen.

Kehittämistutkimuksella ei tehdä yleistyksiä vaan ne koskevat yksittäisiä tapauksia. Tuloksena on muutos aikaisempaan ja muutos koskee vain sitä ilmiötä, joka on kehittämistutkimuksen kohteena. Kehittämistutkimuksen tarkoituksena on kehittää valittua asiaa paremmaksi tai poistaa ongelma. Kehittämistutkimuksessa ei vain kuvailla, selitetä tai pyritä ymmärtämään ilmiötä tai asiantiloja, vaan tavoitteena on löytää asioille uusia, parempia vaihtoehtoja. (Kananen 2012, 43–44.) Opinnäytetyön tutkimus koskee vain Fysiolinen kumppanuusprosessia, eikä sitä voida yleistää muiden käyttöön ainakaan sellaisenaan. Tutkimuksen tavoitteena on löytää Fysiolinen kumppanuusprosessin kehityskohteita ja sitä myötä kehittää prosessia.

Kehittämistutkimus koostuu useista eri tutkimusmenetelmistä ja niitä käytetään kehittämiskohteen mukaan, tilanteeseen sopivasti. Kehittämistutkimuksessa voivat yhdistyä laadulliset ja määrälliset menetelmät ja kehittämistutkimusta kutsutaankin monimenetelmäiseksi tutkimusotteeksi tai -strategiaksi. Jotta voidaan puhua tutkimuksesta, tulee kehittämisessä olla tutkimuksellinen ote jonka taustalla on teorit, joihin nojataan kehittämisessä. (Kananen 2012, 19.) Opinnäytetyössä käytetään kehittämistutkimuksessa laadullisia menetelmiä, sillä tutkimusotteen ja menetelmän valinnassa on pääsääntönä, että mitä vähemmän tietoa tutkittavasta ilmiöstä on, niin todennäköisemmin ainoa vaihtoehto on kvalitatiivinen tutkimus (Kananen 2012, 29). Vaikka prosesseista ja kumppanuuksista löytyy yleisesti kirjallisuutta, ei Fysiolinen kumppanuusprosessista ole tehty aikaisempaa tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole pyrkiä yleistykseen, kuten määrällisessä tutkimuksessa, vaan ilmiön kuvaaminen, tulkinta ja ymmärtäminen. Laadulliseen tutkimukseen ei ole tarkkaa ohjeistusta tai menetelmällistä viitekehystä, kuten määrällisessä tutkimuksessa ja tutkimusprosessissa voidaan joustavasti palata aikaisempiin vaiheisiin. Tutkimuksen prosessi ei ole lineaarinen, vaan tutkimuksen kuluessa voidaanakin esimerkiksi palata teorian pariin useammankin kerran. (Kananen 2012, 29, 30.)

7 AINEISTON HANKINTA JA ANALYSOINTIMENETELMÄT

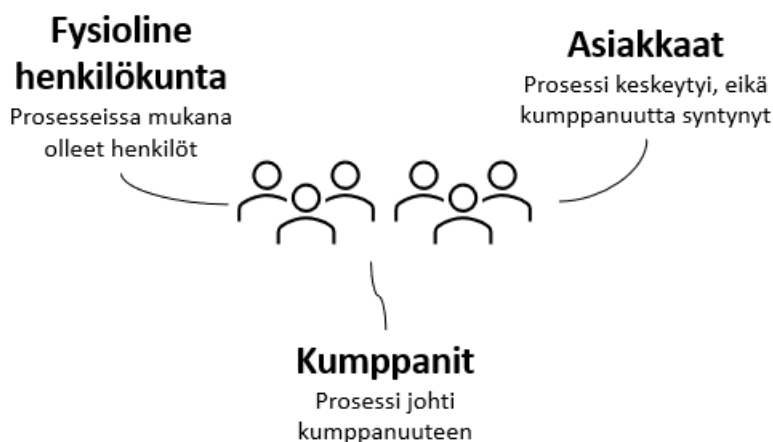
7.1 Teemahaastattelu

Kehittämistutkimuksessa ei ole omia tutkimusmenetelmiä, joten tutkimuksessa voidaan hyödyntää määrällistä ja laadullista tutkimusta, sekä niiden menetelmiä (Kananen 2012, 25). Laadullisen tutkimuksen käytetyin aineistonkeruumenetelmä on haastattelu (Kananen 2017, 88). Haastattelu on joustava tiedonkeruumenetelmä, sillä haastattelussa kysymys on mahdollisuus toistaa tai sitä on mahdollista selventää vastaajalle (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–74).

Haastattelumuotoja on useampia, mutta muodoista useimmiten käytetty on teemahaastattelu (Kananen 2017, 88). Teemahaastattelulla tarkoitetaan keskustelua kahden ihmisen välillä, jossa käydään läpi aihe kerrallaan ja se sopii tilanteisiin, joissa ei ole tarkkaa tietoa siitä, mitä pitäisi kysyä (Kananen 2012, 60; Kananen 2017, 88). Teemahaastattelussa tavoitteena on pyrkiä löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävän, tutkimuksen tarkoituksen tai ongelmanasettelun kannalta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Teemahaastattelua käytetään tiedonkeruussa ja alkutilanteen kartoituksessa. Tutkimuksen alkutilanteen kartoitus auttaa hahmottamaan tutkittavaa asiaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä, kun asianomaisilta kerätään aluksi tietoa (Kananen 2012, 55). Teemahaastattelu sopii opinnäytetyön lähtötilanteen kartoitukseen, sillä prosessi on organisaatiokohtainen ja organisaation ulkopuolinen tutkija ei pysty täysin tietämään mitä prosessiin sisältyy ja siten määrittelemään tarkkaan etukäteen, mitä asioita tulisi kysyä.

Haastateltavien tulee olla sellaisia henkilöitä, joita prosessi koskettaa ja haastattelun etuihin lukeutuukin se, että haastatteluun voidaan valita juuri ne henkilöt, joilla on tietoa tai kokemusta tutkittavasta aiheesta (Kananen 2012, 100; Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–74). Tutkimuksen kohderyhmänä on prosesseihin osallistunut Fysiolinen henkilökunta, onnistuneen prosessin myötä syntyneet kumppanit sekä prosessissa mukana olleet potentiaaliset kumppanit, joiden kanssa prosessi keskeytyi ja kumppanuutta ei syntynyt. Kohderyhmän koko on kuusi henkilöä, sisältäen kaksi henkilöä Fysiolinen henkilökunnasta, kaksi kumppania sekä kaksi

kesken jääneessä prosessissa mukana ollutta. Kohderyhmä on kuvattuna kuviossa 5.



KUVIO 5. Teemahaastattelun kohderyhmä

Teemahaastattelussa tutkija miettii etukäteen keskusteltavat aiheet eli teemat. Teemat ovat hyvin yleisluontoisia ja käsiteltävät teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen, eli mitä ilmiöstä tiedetään aikaisemman tiedon perusteella. (Kananen 2017, 88; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Teemahaastattelua varten laadittiin etukäteen runko hyödyntämällä työn teoreettista viitekehystä. Runkoa muokattiin hieman kohderyhmän eri segmenttien mukaan. Teemahaastattelujen rungot ovat työn liitteessä 1. Teemahaastattelun avulla pyritään määrittelemään tarkemmin kehitettävän prosessin ongelmat ja siihen vaikuttavat tekijät. Jotta asia voidaan ratkaista, tulee ongelmatilanne ymmärtää syvällisesti (Kananen 2012, 63). Ongelmanmäärittelyyn tarvittava tieto on yksi teemahaastattelun teemoista. Muita teemoja haastattelussa on prosessin nykytilanne sekä prosessin sekä tutkimuksen tavoitteet.

Tärkeintä haastattelussa on saada halutusta asiasta mahdollisimman paljon tietoa ja siksi onkin perusteltua antaa haastateltavien tutustua kysymyksiin tai haastattelun teemoihin ja aiheisiin etukäteen. Nämä on hyvä jakaa käytännössä esimerkiksi silloin, kun haastatteluluvasta sekä ajankohdasta sovitaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–74.) Tutkimuksen kohderyhmälle lähetettiin kutsu haastatteluun sähköpostitse. Kaikki haastatteluun pyydyt henkilöt vastasivat myöntävästi ja haastatteluja toteutettiin kuusi kappaletta. Haastateltaville lähetettiin haastatteluajan sopimisen jälkeen teemahaastattelun runko etukäteen nähtäväksi.

Haastateltavalle aiheesta etukäteen kertominen on myös eettisesti perusteltua (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–74).

Haastatteluteemat tulee teemahaastattelussa suunnitella etukäteen huolellisesti, mutta kysymysten järjestys, sanamuodot ja painotus voi vaihdella haastattelujen välillä ja ne on mahdollista kysyä tutkijan aiheelliseksi katsomassa järjestyksessä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 41; Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–74). Riippuu teemahaastattelun avoimuudesta, kuinka teemojen sisältämien kysymysten suhde vaihtelee tiukasti etukäteen suunnitelluissa kysymyksissä pitäytymiseen ja havaintojen sallimiseen haastattelussa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Teemahaastattelun runkoa ja haastattelua mukautettiin myös aikaisemmissa haastattelussa tulleiden ilmiöiden myötä. Myöhempisiin haastatteluihin voidaan tehdä muutoksia edellisten haastattelujen mukaan, mikäli haastattelussa ilmenee tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia asioita ja joita ei osattu ottaa huomioon etukäteen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 41). Haastateltavilta pyydettiin myös lupa olla yhteydessä jälkeinpäin, mikäli haastattelun jälkeen heräsi vielä lisäkysymyksiä tai tarkennuksia. Yhteen haastateltavista oltiin yhteydessä sähköpostitse jälkeinpäin muutaman lisäkysymyksen muodossa.

Teemahaastattelussa on kaksi osallistujaa, joista informantti eli haastateltava tuottaa aineistoa tilanteen mukaan. Tulee kuitenkin huomioida, että aineisto ei aina välttämättä vastaa todellisuutta, sillä on mahdollista, että annettua tietoa vääristetään tai muutetaan. Haastattelu suuntautuu menneeseen aikaan. (Kananen 2017, 89.) Kaikki haastattelut toteutettiin toukokuun 2022 aikana ja haastattelut pidettiin Microsoft Teams -sovelluksen välityksellä, jonka avulla haastattelut nauhoitettiin. Teemahaastattelut nauhoitettiin, jotta keskustelu voidaan litteroida jälkeinpäin sekä haastattelijan on helpompi keskittyä haastatteluun kirjaamisen sijaan (Kananen 2012, 108). Jokaisen haastattelun alussa varmistettiin lupa haastatella sekä lupa haastattelun tulosten käyttöön opinnäytetyössä. Kaikki haastateltavat antoivat luvan haastatteluun sekä tulosten käyttöön. Haastateltavat ovat työssä anonyymeja, sillä haastattelun tutkimustulokset ovat luottamuksellisia ja niissä tulee säilyttää anonymiteetti (Kananen 2017, 91).

7.2 Litterointi

Teemahaastattelujen jälkeen kaikki haastattelut litteroitiin. Laadullisten aineistojen materiaali on usein vuorovaikutusta ja puhetta kahden ihmisen välillä (Kallio n.d.). Litterointi tarkoittaa erilaisten tallenteiden muuntamista kirjalliseen muotoon, jolloin niitä voidaan käsitellä erilaisin analysointimenetelmin ja se on keskeinen osa laadullisen aineiston analyysiprosessia sekä haltuunottoa (Kananen 2017, 134; Kallio n.d.). Litterointi vaatii aikaa ja tarkkuutta. Se on usein analyysin ensimmäinen vaihe ja se tarjoaa mahdollisuuden tutustua aineistoon tarkemmin sekä tehdä kerätystä aineistosta tulkintoja ja havaintoja. (Kallio n.d.)

Litteroinnin keskeisin kysymys on, kuinka tarkasti puhe puretaan (Kallio n.d.). Usein litteroinnissa riittää melko karkea taso, jossa huomioidaan lauseen sisältö tiivistetysti (Kananen 2017, 134). Tarkkuuteen vaikuttaa, millaisiin kysymyksiin tutkimuksella on tarkoitus hakea vastauksia. Tarkkuus valitaan sen mukaan, kiinnostaaako tutkimuksessa asiasisältö, vuorovaikutuksen kulku vai erilaiset diskursit. Tähän vaikuttaa myös valittu analyysimenetelmä. (Kallio n.d.) Analyysin tekeminen litteroidusta aineistosta on yleistä laadullisissa tutkimusmenetelmissä. Syynä on, että laajempien kokonaisuuksien hahmottaminen pelkästään puheesta olisi haasteellista, jopa mahdotonta. (Ruusu vuori 2010.)

Litteraatiolla kuvataan tilannetta ja sen tapahtumia ja ylätasokin litteraatiosta tulee löytyä vastaus kysymykseen ”mitä sanotaan?”. Usein haastatteluaineistojen keräämisen tavoitteena on saada tietoa haastateltavien mielipiteistä, näkökulmista sekä ymmärryksestä jostakin tietyistä ilmiöistä. (Kallio n.d.) Tutkimusaineiston keräämisen tavoitteena oli saada mahdollisimman tarkka kuva Fysiolinen nykyisestä kumppanuusprosessista, sekä kerätä haastateltavien mielipiteitä sekä kokemuksia onnistumisista sekä kehityskohteista. Koska tutkimusaineiston kiinnostuksen kohteena oli puheen sisältö, niin tällöin litteraation tarkkuudeksi riitti, että asia tuli ymmärretyksi. Keskeisintä litteroinnissa tällöin on haastateltavan sanottava asiasta ja tauot, takeltelut sekä muut yksityiskohdat eivät ole tärkeitä. Haastattelutilanteen puhe on aina tietyssä sosiaalisessa tilanteessa tuotettua ja se tulee muistaa ottaa huomioon kaikista ylimalkaisimmassakin litteraatiossa. Tämän takia on tärkeää litteroida myös haastattelijan kysymykset. (Kallio n.d.)

Vähemmän tarkka litteraatio on riittävä myös silloin, kun pyritään selvittämään mitä tapahtui tilanteessa tai prosessissa (Ruusu vuori 2010).

Haastattelujen litteroinnissa käytettiin aluksi apuna Microsoftin automaattista puheentunnistus- ja litterointiohjelmia. Litterointiohjelmassa havaittiin kuitenkin olevan puutteita, joten aineisto käytiin vielä muutamaan kertaan läpi kuunnellen nauhoitteita ja samalla litterointia korjaten. Tällöin tekstistä poistettiin täytesanoja, toistoa sekä korjattiin ohjelman tekemät virheet vastaamaan haastattelua.

7.3 Sisällönanalyysi

Teemahaastattelun tulokset analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysia voidaan hyödyntää kaikissa tekstimuodossa olevissa aineistoissa ja sen tarkoituksena on löytää tekstin ydin sekä tehdä tekstistä tiivistys. Sisällönanalyysissa voidaan tehdä myös erittelyä, jossa sisällöstä lasketaan erilaisten, kuitenkin ilmiöön liittyvien, käsitteiden esiintymisen tiheyttä sekä näiden välisiä kytköksiä. Määrällisestä ja tekstuaalisesta tavasta voi käyttää elementtejä samassa sisällönanalyysissä. (Kananen 2012, 116.) Teemahaastatteluun sopiva sisällönanalyysimenetelmä on teemoittelu, jossa litteroinnin jälkeen aineisto tiivistetään luokittelulla ja tämän jälkeen selvitetään aineiston ydin. Teemojen alta voi löytyä yhteisiä rakenteita, tyypillistä toimintaa, malleja jne. (Kananen 2012, 117.) Opinnäytetyön tutkimuksessa teemahaastattelun aineiston analysoinnilla on tarkoitus hahmottaa nykyprosessin vaiheet, löytää todelliset ongelmat ja kehityskohdat sekä millaisia tavoitteita tutkimuksella ja tulevilla prosessilla on. Teemahaastattelussa voi tulla myös esiin prosessin käyttäjien omia toiveita ja ideoita prosessin kehittämiseen, joita he eivät ehkä vain ole saaneet tai pystyneet toistaiseksi viemään käytäntöön.

Teemoittelu on yksi sisällönanalyysin menetelmistä. Teemoittelussa painottuu, mitä jokaisesta teemasta on sanottu. Teemoittelussa on kyse aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä eri aihepiirien mukaan. Siten voidaan vertailla, kuinka usein tietyt teemat esiintyvät aineistossa. Ennen kuin varsinaisia teemoja etsitään, voidaan aineisto ryhmitellä myös esimerkiksi haastateltujen roolin mukaan. Tätä kutsutaan alustavaksi ryhmittelyksi, jonka jälkeen aloitetaan varsinaisten teemojen

etsiminen. Tarkoituksena on etsiä näkemyksiä, jotka kuvaavat tiettyä aihetta. Teemahaastattelun avulla kerätty aineisto on melko helppo pilkkoa, sillä teemat ovat muodostuneet jo itsestään haastattelun teemojen pohjalta. (Tuomi & Sara-järvi 2009, 93.)

Alustavan ryhmittelyn mukaan haastateltavat jaettiin kohderyhmän mukaisesti kolmeen eri ryhmään: Fysiolinen henkilökunta (2 kpl), nykyiset kumppanit/onnistuneet kumppanuusprosessit (2 kpl) ja epäonnistuneet/keskeytyneet prosessit (2 kpl), joihin viitataan opinnäytetyön sisällönanalyysissä sanalla ”asiakas”. Aineistosta etsityt teemat muotoutuivat aluksi prosessin etenemiseen, onnistuneisiin asioihin sekä kehityskohteisiin. Lisäksi prosessin etenemistä täydennettiin seuraavilla teemoilla: prosessin roolit sekä tavoitteet.

7.4 Prosessianalyysi

Yhdessä sisältöanalyysin kanssa hyödynnetään kehittämistutkimuksen analyysimenetelmänä prosessianalyysia. Prosessianalyysia voidaan hyödyntää prosessien tutkimisessa ja kehittämisessä sekä selvittää eri osapuolten roolit prosessin eri vaiheissa. Prosessianalyysilla voidaan selvittää myös prosessin kriittisiä vaiheita, missä ja miksi ongelmia esiintyy. Tämän pohjalta pyritään löytämään ratkaisuja. Menetelmään liittyy myös prosessikaavion luominen, jonka avulla havainnollistetaan eri vaiheet ja ongelmat sekä ehdotetut ratkaisut. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 178.) Prosessianalyysi sopii yhdeksi analyysimenetelmäksi, sillä tutkimuksen aiheena on prosessin kehittäminen ja prosessianalyysi tukee tutkimuksen aihetta. Prosessikaavion luominen on myös työn keskeisimpiä aiheita ja kehitysehdotuksia.

Yrityksen prosesseja tutkitaan prosessianalyysin avulla ja pyritään selvittämään, missä ja miksi ongelmia esiintyy ja tämän perusteella löytämään ratkaisuja löydettyihin ongelmiin. Prosessikarttojen piirtämismenetelmässä, kuten blueprintmenetelmässä, luodaan prosessikaavio, jonka avulla havainnollistetaan prosessin eri vaiheet, mitä ongelmia vaiheessa on sekä ehdotetut ratkaisut. Blueprintmenetelmä on yksi prosessianalyysin muoto, jossa piirretään etenemiskartta prosessista. Etenemiskarttaan piirretään lisäksi palveluntarjoajan sekä asiakkaan

prosessit ja näiden yhtymäkohdat. Blueprint auttaa hahmottamaan palvelukokonaisuuden sekä yrityksen, että asiakkaan näkökulmasta. Blueprint menetelmän avulla voidaan myös selvittää palveluprosessin kriittiset kohdat. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 44.) Prosessianalyysinä työssä on laadittu teemahaastattelusta tehdyn sisällönanalyysin pohjalta prosessikaavio, jonka avulla havainnollistetaan kumppanuusprosessi ja sen vaiheet sekä tehtävät. Prosessikaavio esitellään tarkemmin työn kehitysehdotuksien yhteydessä luvussa 9.2.

8 TUTKIMUKSEN TULOKSET

8.1 Prosessin tavoitteet

Fysioline ei ole tarkasti kuvannut prosessin pää- tai välitavoitteita, mutta yrityksen edustajilla on kuitenkin suurpiirteinen ymmärrys, mitkä tavoitteet ovat.

Fysiolinelle prosessin päätavoitteena on kasvattaa kuntoutusteknologialaitteiden markkinaa. Markkinan kasvamisen haasteina on ollut kilpailun puuttuminen sekä arvokkaat tuotteet. Kumppanuusprosessin tavoitteena on luoda tunnistettujen toimijoiden kanssa kumppanuussuhde, jossa kumppani pystyisi vuokraamaan kuntoutusteknologialaitteita kuukausiveloituksella ja siten parantamaan omaa palvelutarjontaansa sekä edistämään oman yrityksensä kasvua. Kumppanuuksien avulla on tavoite luoda alueellisia osaamis- ja ammattitaitokeskuksia eri sairaanhoitopiirien alueille ja sitä myötä saada nostetta kuntoutusteknologian käyttöön. Kumppanuusprosessin tavoitteena on myös tukea kumppaneita kuntoutusteknologiapalvelun myynnissä ja markkinoinnissa sekä varmistaa, että rahoitettu kuntoutusteknologialaite tulee varmasti myös käyttöön ja kumppani saa kasvatettua asiakaskuntaansa. Tätä tavoitetta tukee myös oikean kuntoutusteknologialaitteen valinta kumppanuussuhteen alussa.

Fysiolinen tavoitteena on löytää kumppanuuksia, kehittää Fysiolinen liiketoimintaa sekä saada kuntoutusteknologialle tunnettavuutta ja enemmän käyttöä. Tavoitteena on myös tarjota Fysiolinen asiakkaille vaihtoehto, sillä kaikkien ei ole mahdollista investoida arvokkaisiin laitteisiin, jolloin kumppanuus on riskittämpi tapa saada kuntoutusteknologiaa käyttöön. Fysioline ei ole asettanut ajallisia tavoitteita prosessille, lyhin kaari ensimmäisestä palaverista sopimuksen allekirjoittamiseen on ollut kaksi kuukautta. Mikäli prosessi etenee katkeamatta, niin aikahaarukka prosessille on 2–6 kuukautta. Kesto prosessin alusta laitteiden asennukseen on hieman alle tai yli puoli vuotta.

Kumppanit olivat jo ennestään harkinneet tai heillä oli ollut ajatuksissa kuntoutusteknologialaitteen hankinta. Tavoitteena on ollut tehdä asioita hieman eri tavalla ja mahdollisimman hyvin omien asiakkaiden kannalta. Kumppanit ovat tahtoneet tarjota sellaista, mitä ei ole välttämättä muualla saatavilla. Kävelykuntoutus on

ollut myös sellainen, jota on haluttu viedä eteenpäin. Tavoitteena on ollut luoda paras kuntoutumiskokemus asiakkaille.

Keskeytyneissä prosesseissa mukana olleiden tavoitteena oli viedä kuntoutusta eri tasolle, olla fysioterapian etulinjassa, tulla mukaan robotiikan puolelle ja siten kehittää alaa eteenpäin, erityisesti neurologisen kuntoutuksen vieminen eteenpäin. Tavoitteena oli myös uuden laitteen myötä kasvattaa asiakaskuntaa uusilla asiakkailla. Tavoitteena oli erottua joukosta, tarjota sellaista mitä kilpailijoilla ei vielä ole sekä spesifimpää ammattiosaamista. Prosessin kannalta tavoiteltiin pysyvää, pitkää sekä varmaa kumppanuutta ja prosessiin lähdettiin mukaan selvittämään mahdollisuuksia hankkia uutta teknologiaa.

8.2 Kumppaneiden kriteerit

Fysioline aloittaa prosessin kartoittamalla potentiaalisia kumppaneita. Kumppaneita kartoitetaan pelkästään yksityiseltä puolelta ja jokainen myyntipäällikkö tekee kartoitusta omalta alueeltaan. Jokaisesta sairaanhoitopiiristä valitaan kolme suurinta kaupunkia, joilta yrityksiä kartoitetaan. Kriteereinä on, että yrityksen liiketoiminnan tulee olla kannattavaa ja että yritys on alueensa johtavia neurologisen kuntoutuksen paikkoja. Liiketoiminnan kannattavuutta mitataan internetistä löytyviltä taloustiedoilla ja rajana pidetään, että yrityksen liikevaihdon tulee olla yli puoli miljoonaa per vuosi. Yrityksen tulee siis olla kannattava sekä vakaalla pohjalla, tästä antaa viittaa mm. henkilöstön määrä sekä yrityksen ikä. Kun tällaiset paikat on tunnistettu valitusta kaupungista, laitetaan yritykset paremmuusjärjestykseen, kenet Fysioline näkisi hyvänä kumppaniehdokkaana ja myyntipäällikkö kontaktoi potentiaalisinta. Yhtenä kriteerinä kumppanuudelle on myös se, että yrityksellä on halu viedä kuntoutusteknologiaa eteenpäin sekä kehittää kuntoutusmaailmaa. Tämän kriteerin täytyminen selviää vasta yhteydenoton jälkeen, ensimmäisellä tapaamiskerralla.

Aluksi yhdestä kaupungista tai alueelta kontaktoidaan vain yhtä kumppanuuspaikkaa. Fysioline rahoittaa toiminnan, joten he eivät halua luoda tarkoituksella kumppaneiden välille kilpailua. Alueen kokoon suhteutettuna toinenkin kumppanuuspaikka voi olla tulevaisuudessa mahdollinen. Fysiolinen tulee tässä

tapauksessa ensin tehdä riskianalyysi sen perusteella, onko potentiaalinen toinen kumppani sijainniltaan tarpeeksi kaukana ja onko yritykset toistensa suoria kilpailijoita. Mikäli kumppanuussuhde syntyy toisen yrityksen kanssa samalta alueelta, niin tavoitteena on kuitenkin huolehtia, että eri kumppanuuspaikoilla on käytössään erilaiset teknologiat. Isoilla paikkakunnilla voi tulevaisuudessa olla useampikin kumppanuuspaikka, mutta kuitenkin maksimissaan muutama.

8.3 Prosessin vaiheet ja sisällöt

Kumppanuusprosessi alkaa Fysioline osalta asiakkaiden kartoittamisella. Kun ennalta määritelyihin kriteereihin sopiva asiakas on löytynyt, asiakkaaseen otetaan yhteyttä. Yhteydenotossa kerrotaan asiakkaalle mikä kumppanuusmalli on, mikä on sen ydin ja tavoite. Mikäli asiakas kiinnostuu asiasta, sovitaan ensimmäinen palaveri.

Ensimmäisessä palaverissa Fysioline esittelee kumppanuusmallia syvällisemmin. Palaverissa käydään läpi, miksi teknologiaa kannattaa käyttää kuntoutuksessa, mitä kumppanuus sisältää ja kuinka kumppanilta halutaan yhteistä kiinnostusta kehittää alaa sekä omaa toimintaansa, ja kuinka kumppanuudella pyritään mahdollistamaan yritykselle alueellinen markkina- ja asiantuntijajohtajuus. Lisäksi esitellään kumppanuussopimusta ja sen sisältöä, miten Fysioline sitoutuu puolestaan rahoittamaan ja ylläpitämään laitetta, kouluttamaan ja sparraamaan myynissä sekä markkinoinnissa. Mikäli asiakas osoittaa kiinnostuksensa kumppanuutta ja halua laajempaa yhteistyötä kohtaan, sovitaan seuraava tapaaminen. Asiakkaalle annetaan tässä kohtaa myös tehtäväksi kartoittaa omaa asiakaskuntaansa. Asiakasta pyydetään keräämään numeroita ja dataa siitä, minkälaisia kuntoutujia heillä on ja missä kuntoutusvaiheessa kuntoutujat ovat. Asiakkaan kanssa selvitetään yhdessä, miten asiakaskunta jakautuu erilaisiin neurologisiin sairauksiin, onko potilailla aivoverenkiertohäiriöitä, aivovammaa, selkäydinhäiriöitä vai jotain muuta, ja kuuluuko palvelutarjontaan myös tuki- ja liikuntaelinkuntoutusta. Asiakaskunnan selvittämisellä on tavoitteena saada kuva siitä, miten yrityksen asiakkaat jakautuvat sekä ymmärtää heidän palvelutarjontaansa.

Toisessa palaverissa käydään läpi eri kuntoutusteknologiavaihtoehtoja hieman laajemmin, jotka palvelisivat yrityksen asiakaskuntaa parhaiten. Kuntoutusteknologia-laitteita kartoitetaan potilaan toiminnallisuuden kautta. Tavoitteena palaverissa on asiakaskunnan selvittämisen ja sopivien teknologiavaihtoehtojen kartoittamisen lisäksi sparrata asiakasta omasta asiakaskunnastaan, ketä heillä käy ja kuinka paljon, sekä mihin he haluaisivat keskittyä ja mihin asiakaskuntaan kuntoutusteknologia toisi mahdollisesti lisäarvoa. Tärkein tavoite toisella palaverilla on päästä selvyyteen siitä, mitkä laitteet ovat asiakkaalle kiinnostavimmat ja palvelisivat parhaiten yrityksen asiakaskuntaa ja kuntoutusvaihetta, jossa kuntoutujia on eniten. Toinen palaveri on usein muita palavereja kestoiltaan pidempi, noin 2–3 tuntia. Mikäli asiakas edelleen haluaa jatkaa, sovitaan seuraava palaveri.

Kolmannella tapaamisella Fysioline pitää valituista teknologiavaihtoehtoista joko syvemmän esityksen tai jos laite on sellainen, jota voidaan demota, niin laitetta demotaan asiakkaan luona tai käydään vieraillessa asiakkaan kanssa Fysioline referenssipaikoissa. Demo tai referenssitapaamisia voi olla useampikin, tavoitteena on hahmottaa asiakkaalle parhaimmat ja sopivimmat teknologiat. Kun sopivat teknologiat on valittu, pidetään neljäs tapaaminen. Neljännen tapaamisen aikana käydään läpi Fysioline laatima tuottavuus-laskelmamalli valituilla teknologioilla. Malli sisältää laitteiston vuokratustannukset, vaadittavan henkilökunnan työpanoksen kustannukset, laitteen vaatiman tilan vuokratulot ja muut kustannukset. Tämän jälkeen katsotaan, millaisella keskihinnalla kumppani voisi myydä teknologian tarjoamaa palvelua ja millaisella käyttöasteella teknologia on tuottavaa. Asiakkaan kanssa sparrataan mm. käyttötuntien ja aukioloaikojen määrää sekä palvelun hintaa. Tässä kohtaa myös kartoitetaan, mistä lähteistä kuntoutettavia tulee. Kuntoutukseen voidaan tulla KELA:n maksusitouduksella, vakuutusyhtiöiden lähettämänä, julkiselta puolelta kunnan maksamana tai itse maksavia potilaita. Lisäksi tarkistetaan, että asiakkaalla on teknologian vaatimat tilat liiketoissaan tai mahdollisesti kartoitetaan asiakkaan kanssa uusia tiloja.

Mikäli asiakas on yhä halukas jatkamaan, edetään sopimusten kirjoittamiseen. Sopimusten allekirjoituksen jälkeen laitteet tilataan. Laitteiden toimittamiseen kuluu aikaa noin 2–3 kuukautta. Tällä välin aloitetaan markkinointi- ja myynti sparraus sekä lanseerauksen suunnittelu. Lanseeraus tulee toteuttaa tehokkaimmalla mahdollisella tavalla, jotta käyttöönotto onnistuu. Sopimuksen kirjoittamisen

jälkeen pidetään jokaisen asiakkaan kanssa tarvittava määrä palavereja, joissa suunnitellaan markkinoinnin askeleita. Markkinointi- ja myyntisparraus tapaamisen lisäksi pidetään tapaaminen kuntoutusteknologian käyttöönotosta ja sen prosessista, kuinka laitteet otetaan käyttöön.

Lisäksi henkilökunnalle pidetään koulutuspäivä tai useampi, tarpeen mukaan. Prosessin tavoitteena on tulevaisuudessa järjestää jatkokoulutuksia vuosittain. Jatkokoulutukset voivat käsitellä teknologian käyttöä tai ne voivat olla workshop-tyylisiä verkostoitumistapahtumia, jossa kumppanit Fysioline järjestämänä koontuvat yhteen ja heille järjestetään yhdessä koulutusta muihin kuntoutukseen liittyviin aiheisiin.

Markkinointisparrauksessa ideoidaan tapoja markkinoida ja autetaan markkinoinnin suunnittelussa. Lisäksi Fysioline tarjoaa materiaalia teknologiasta hyödynnettäväksi markkinoinnissa. Markkinointisparrauksia pidetään prosessin jälkeen kerran tai kaksi vuodessa. Myyntipäällikkö pitää myös säännöllisesti yhteyttä asiakkaaseen. Myyntisparrauksessa keskustellaan jälleen kuntoutettava asiakkaita lähettävistä tahoista ja ketkä näissä ovat yhteyshenkilöitä. Myyntisparrauksen tavoitteena on käydä kumppanin kanssa läpi, kuinka usein asiakkaita lähettävien tahojen yhteyshenkilöitä tulisi tavata ja mitä heille tulisi esitellä, jotta asiakasvirta kyseisestä tahosta saataisiin kasvamaan.

Prosessin läpimenoaika yhden kumppanin kanssa ensimmäisestä tapaamisesta sopimuksen allekirjoitukseen vaihtelee 2–6 kuukauden välillä. Seuraavan tapaamisen ajankohta sovitaan jo edellisessä palaverissa. Seuraava tapaaminen on kuitenkin hyvä sopia pidettäväksi vähintään seuraavassa kuussa.

Kumppaneiden näkökulmasta prosessi eteni osassa tapauksia siten, että Fysioline tuli esittelemään muita laitteita ja asia kuntoutusteknologialaitteista tuli puheeksi, sillä asiakkaat olivat olleet asiasta kiinnostuneita jo aikaisemmin. Fysioline selvitti mahdollisuuksia hankkia kumppanin haluamia laitteita ja kumppanin kanssa selvitettiin, onko laitteen hankkiminen tilojen puitteissa mahdollista. Ennen sopimuksen kirjoittamista käytiin läpi useat palaverit ja kumppani sai koe-käyttöön esittelylaitteen ennen oman laitteen saapumista. Sopimuksen kirjoittamisen aikaan käytiin läpi mm. markkinointiin liittyviä asioita ja kuinka Fysioline

voisi siinä olla apuna. Laitteiden saapumisen jälkeen pidettiin useampia koulutuksia kumppaniyrityksen henkilökunnalle ja Fysioline oli markkinoinnin ja käytön apuna avoimissa päivissä. Yhteydenpito on jälkeinpäin hiipunut ja yhteyttä on pidetty aina tarpeen mukaan. Toisen kumppanin kanssa oli myös robotiikan tiimoilta ollut kiinnostusta aloittaa yhteistyötä aikaisemmin, joka ei kuitenkaan alkanut tuolloin. Kumppanuusprosessi alkoi Fysioline yhteydenotolla, jossa kerrottiin kumppanuusmallista. Laitehankintoja alettiin suunnittelemaan heti ja tilausprosessin rinnalla suunniteltiin markkinointia laitteiden saapumista varten. Prosessin aikana palavereita pidettiin tiiviisti. Ensimmäisellä tapaamisella tavattiin Fysioline kanssa kasvotusten ja laitehankintoja aloitettiin suunnittelemaan heti. Toinen palaveri oli suunnittelupalaveri tilojen osalta ja kolmannella tapaamisella käytiin läpi kustannuslaskelmia. Tämän jälkeen on pidetty vielä muutamia lähi- ja etätapaamisia sopimuksen kirjoittamista varten sekä suunniteltu asennusten toteuttamista ja markkinointia. Tapaamisten välissä on käyty tarpeen mukaan sähköpostien vaihtoa sekä puheluita. Laitteiden saapumisen ja asennuksen jälkeen on järjestetty henkilökunnan koulutusta. Prosessin jälkeen yhteydenpitoa on ollut tarpeen mukaan.

Keskeytyneessä prosessissa mukana olleiden asiakkaiden näkökulmasta prosessi alkoi Fysioline yhteydenotolla, jossa Fysioline kertoi kumppanuudestaan ja kuinka he ovat taustojen selvittämisen jälkeen päättäneet ottaa yhteyttä. Prosessissa oli useita tapaamisia, muutamia etätapaamisia ja muutamia kasvotusten, jolloin asiakkaan kanssa käytiin katsomassa laitteita sekä uusia tiloja asiakkaalle. Loppupuolella prosessia otettiin puheeksi hinnoittelu. Asiakkaan kanssa käytiin myös puhelinkeskusteluja. Prosessin etenemiseen vaikutti myös asiakkaan omat, muut sopimukset ja niiden loppuunsaattaminen. Prosessi päättyi laitteen liian suuriin kustannuksiin ja sopivien tilojen puutteeseen. Prosessin kesto oli 4–5 kuukautta. Toisessa keskeytyneessä prosessissa ensimmäinen tapaaminen oli kasvotusten ja tapaamisessa kartoitettiin vaihtoehtoja laitteesta, millaiset olisivat asiakkaan mahdollisuudet ja tarpeet. Ajatus mahdollisesta laitteesta syntyi jo ensimmäisessä tapaamisessa ja kustannuslaskelma lähetettiin jo ensimmäisen palaverin jälkeen, jota muokattiin ja tarkasteltiin seuraavassa palaverissa. Kustannuslaskelmaa kokeiltiin erilaisilla laiteyhdistelmillä ja vaihtoehdoilla. Asiakkaan kanssa käytiin katsomassa laitteita ja asiakkaalla oli myös omissa tiloissaan laite kokeilussa. Prosessi päättyi siihen, että kumppanuus olisi vaatinut

lisätiloja ja resursseja henkilökuntaan, jotta laite olisi maksanut itsensä takaisin. Riskit olivat asiakkaan näkökulmasta liian suuret. Prosessin kestoksi asiakas arvioi noin neljä kuukautta.

8.4 Roolit

Fysiolinen näkökulmasta myyntipäällikkö toimii koko prosessin ajan vetäjänä, joka vastaa kaikesta kommunikoinnista kumppanin suuntaan ja pitää langat kässissään. Myyntipäällikkö hoitaa tarvittavia tehtäviä tapaamisten välillä sekä järjestää laitedemot sekä referenssivierailut. Myyntipäällikkö järjestää laitteiston tilauksen ja toimituksen sekä sopii koulutuksista. Myyntipäällikkö on kaikissa tapaamisissa mukana koko prosessin ajan.

Myyntijohtaja on myyntipäällikön mukana valtaosassa palavereita. Myyntijohtaja on myyntipäällikön mukana ensimmäisessä tapaamisessa sekä seuraavissa palavereissa, joissa käydään läpi teknologioita sekä kustannuslaskelmia. Myyntijohtaja laatii kustannuslaskelmat. Myyntijohtaja pitää sopimuksen kirjoittamisen jälkeen tapahtuvat myynti- ja markkinointisparraukset. Toisinaan sparrauksissa voi olla myyntijohtajan tilalla tai mukana myös Fysiolinen varatoimitusjohtaja. Laitedemoissa voi olla mukana myös tuotepäällikkö tai tuotespesialisti Fysiolinelta, joka on paras mahdollinen esittelemään tuotetta. Tuotepäällikkö toteuttaa myös koulutuksen asiakkaalle. Markkinointisparrauksissa voi olla mukana tarpeen mukaan myös Fysiolinen markkinointipäällikkö.

Kumppanien näkökulmasta toisessa tapauksessa ensimmäisen yhteydenoton on tehnyt myyntipäällikkö ja toisella kertaa myyntijohtaja on poikkeuksellisesti vastaanottanut koko prosessista ja sen etenemisestä. Prosessin edetessä rooleja oli useampi ja roolitus olisi voinut olla selkeämpi. Yhteyshenkilöt olivat kuitenkin kumppanilla jatkuvasti tiedossa. Asiakkaiden näkökulmasta aluksi oli yksi yhteyshenkilö ja loppua kohden useampi, ja roolitus oli järkevästi hoidettu. Myyntipäällikkö ja myyntijohtaja ovat olleet vahvasti prosessin tapaamisissa mukana.

8.5 Prosessin onnistumiset ja kehityskohteet

Kumppanuusprosessi on onnistunut Fysiolinen puolesta siinä, että he ovat päässeet ensimmäiseen palaveriin potentiaalisten kumppaneiden kanssa. Kumppanuusajatuksen myynti asiakkaille on onnistunut hyvin ja asiakkaat ovat olleet halukkaita sopimaan seuraavia palavereita. Prosessissa on onnistuttu myös laitteiden käyttöönotossa sekä markkinoinnin ja myynnin sparraamisessa. Sparrauksilla on pystytty vaikuttamaan alan yrittäjien ajatusmaailmaan ja vaikka kumppanuutta ei olekaan syntynyt, on Fysiolinelle ollut tärkeää herätellä myynti- ja markkinointityön tärkeydestä sekä kehittää alaa liiketoiminnallisempaan suuntaan. Asiakkaat ja kumppanit ovat tienneet koko prosessin ajan, kenen olla yhteydessä tarvittaessa ja yhteydenpito on ollut helppoa. Kumppanit on myös pidetty jatkuvasti ajan tasalla prosessin etenemisestä ja laitteiden saapumisesta. Prosessin ja kumppanuuden alkamisen jälkeen mm. laitehuollot ovat toimineet nopeasti ongelmatilanteissa. Myös laitteiden kouluttaminen on onnistunut. Hyviä asioita prosessissa on se, että asiakas näki käytännössä, miten laite toimii sekä se, että laitteista saatiin hyvin tietoa ja pääsi haastattelemaan ihmisiä, joilla oli jo kokemusta laitteista ja niiden käytöstä. Myynti- ja markkinointisparraus nähtiin positiivisena ja kumppanuusprosessi on toteutettu hyvässä hengessä. Fysiolinen puolelta oltiin kustannuksissa realistisia ja auttamisen halu välittyi myös asiakkaille. Prosessissa arvostettiin, että asiakkaan huolet otettiin myös huomioon ja myynnin tekeminen ei tuntunut ”tuputtamiselta”. Fysioline onnistui myös viestimään asiakkaille, että he ovat haluttuja yhteistyökumppaneita ja se välittyi asiakkaalle myönteisesti. Fysiolinella on asiakkaiden kanssa hyvät vuorovaikutussuhteet sekä asiantunteva näkemys, jolloin asiakas voi luottaa siihen, että valittu laite on juuri yrityksen käyttöön oikea.

Haasteena prosessissa on kuitenkin saada yrittäjä mukaan ajatukseen ja näkemään kumppanuudessa muutakin kuin pelkät kulut. Asiakas tulee saada näkemään kumppanuuden potentiaali positiivisessa valossa. Prosessilta on myös puuttanut prosessikuvaus, jonka tarkoituksena on auttaa prosessin valmentamisessa uusille työntekijöille sekä kehittää siihen suuntaan, että myyntipäällikkö pystyy tulevaisuudessa hallitsemaan kaikki prosessin tapaamiset. Ulkopuolisina haasteina on myös mm. KELAN kilpailutukset, joiden päätöksiä yritykset saattavat odottaa ennen kuin lähtevät investoimaan kumppanuuteen ja uusiin

teknologialaitteisiin. Sisäisiä haasteita tuo henkilökunnan vaihtuminen ja resursien määrä. Kumppaneiden näkökulmasta roolit voisivat olla vieläkin selkeämmät sekä materiaaleja on luvattu enemmän kuin toimitettu. Kumppanien mielestä median edustajat eivät ole tarttuneet kuntoutusteknologialaitteiden aiheeseen toivottulla tavalla lanseerauksen ja kumppanuuden alkamisen jälkeen. Osa asiakkaista koki haluavansa tiedot kustannuksista aikaisemmassa vaiheessa, mitä prosessin aikana tuli esille ja prosessin kesto koettiin liian pitkäksi. Fysioline ei ole tarkalleen kuvannut prosessin tavoitteita, vaikkakin suurpiirteinen ymmärrys näistä on.

Fysioline ei ole määritellyt prosessille tarkkoja mittareita ja mittareiden valitseminen on ollut haasteellista. Onnistumisia on arvioitu myyntipäällikön ja myyntijohtajan tuntemusten mukaan, miltä esimerkiksi keskustelut asiakkaan kanssa ovat vaikuttaneet sekä millaista palautetta asiakkailta on prosessin aikana saatu. Mitariston hahmottaminen olisikin yksi prosessin kehitystarpeista. Kehityskohteena sisäiselle prosessille olisi myös pilkkoa myyntipäällikön tavoitteita pienempiin välitavoitteisiin.

8.6 Yhteenveto

Fysiolinen kumppanuusprosessin päätavoitteena on kasvattaa kuntoutusteknologialaitteiden markkinaa kumppanuusprosessien avulla, luomalla kumppanuussuhteita yksityisiin kuntoutusalan yrityksiin ja tarjoamalla kuntoutusteknologiaa kumppanin käyttöön. Kumppanuuden myötä tavoitteena on luoda alueellisia ammattitaitokeskuksia sekä tukea kumppaneita kuntoutuspalvelun myynnissä ja markkinoinnissa sekä varmistaa kuntoutusteknologian oikeanlainen ja riittävä käyttöönotto. Kumppaneilla ja asiakkailta on ollut prosessin myötä tavoitteena tuoda omaan palveluun uutta ja erilaista sekä erottua siten muista toimijoista. Alan kehittäminen sekä etulinjassa oleminen on ollut prosessin yhtenä tavoitteena. Tavoitteena on ollut myös auttaa kuntoutujaa mahdollisimman hyvin sekä tuottaa paras kuntoutumiskokemus.

Potentiaalisia kumppaneita valitaan ennakkoon määriteltujen kriteerien mukaan. Näitä kriteerejä on sijainti, kannattava liiketoiminta sekä halu viedä kuntoutusteknologiaa eteenpäin ja kehittää kuntoutusta.

Myyntipäälliköllä on prosessissa suurin rooli vastaten koko prosessin etenemisestä. Myyntipäällikkö aloittaa prosessin kartoittamalla potentiaalisia kumppaneita ja tekee ensimmäisen yhteydenoton asiakkaaseen päin. Asiakkaan kiinnostuessa ja halutessa aloittaa prosessin, sopii myyntipäällikkö asiakkaan kanssa ensimmäisen tapaamisen. Ensimmäiseen tapaamiseen osallistuu myyntipäällikön ja asiakkaan lisäksi myyntijohtaja. Tapaamisen aikana tai heti sen jälkeen asiakas tekee päätöksen, haluaako vielä jatkaa prosessissa. Mikäli asiakas haluaa jatkaa, sovitaan seuraava tapaaminen ja ennen sitä asiakas kerää dataa ja kartoittaa omaa asiakaskuntaansa. Seuraavaan tapaamiseen osallistuu myyntipäällikkö, myyntijohtaja ja asiakas. Jälleen asiakas tekee tapaamisen aikana tai heti sen jälkeen päätöksen, haluaako jatkaa prosessia. Mikäli prosessi jatkuu, myyntipäällikkö järjestää laitedemon, toimittamalla laitteen asiakkaan luokse tai sopimalla laitedemosta toisen yrityksen tiloissa. Laitedemoa käsittelevään tapaamiseen osallistuu asiakas, myyntipäällikkö ja myyntijohtaja. Laitedemoja voidaan tarpeen mukaan järjestää useampia. Laitedemon jälkeen asiakas tekee päätöksen, haluaako jatkaa prosessia. Mikäli asiakas haluaa jatkaa prosessia, sovitaan seuraava tapaaminen ja ennen seuraavaa tapaamista myyntijohtaja tekee kustannuslaskelmat. Tapaamisessa on mukana myyntijohtaja, myyntipäällikkö ja asiakas. Tämän jälkeen asiakas tekee päätöksen, haluaako aloittaa kumppanuuden. Jos asiakas haluaa aloittaa kumppanuuden, kirjoitetaan kumppanuussopimus. Kumppanuussopimuksen allekirjoittamisen jälkeen myyntipäällikkö tilaa laitteet ja samaan aikaan myyntijohtaja pitää markkinointipäällikön avustuksella myynti- ja markkinointisparrausta. Laitteiden saapuessa myyntipäällikkö huolehtii laitteiden toimituksen ja asennuksen asiakkaalle. Tuotepäällikkö pitää asiakkaalle laite- ja käyttökoulutuksen. Asiakas suorittaa lanseeraus- ja markkinointitoimenpiteet. Myyntipäällikkö ja asiakas pitävät yhteyttä säännöllisin väliajoin.

Myyntipäällikön rooli on toimia koko prosessin ajan prosessipäällikkönä, joka vastaa kommunikoinnista ja prosessin etenemisestä. Myyntipäällikkö sopii tarvittavat tapaamiset sekä vastaa laitteiden tilauksesta, toimituksista ja koulutuksen sopimisesta. Myyntijohtaja on mukana prosessin tapaamisissa ja roolin vastuulla on kustannuslaskelmat sekä myynti- ja markkinointisparraukset asiakkaan kanssa. Laitedemoissa sekä koulutuksissa on mukana tuotepäällikkö tai tuotespesialisti, ja markkinointisparrauksissa on toisinaan ollut mukana Fysiolinen markkinointipäällikkö.

Fysioline on onnistunut prosessissaan pääsemällä ensimmäiseen palaveriin potentiaalisen kumppanin kanssa ja esittelemään sekä myymään kumppanuusajattusta. Onnistumisia on ollut myös laitteiden käyttöönotossa sekä myynti- ja markkinointisparrauksissa. Yhteydenpito asiakkaiden ja Fysiolinen välillä on ollut helppoa ja asiakkaat ovat olleet ajan tasalla prosessin etenemisestä. Kumppanuuden alkaessa laitekoulutukset sekä -huollot ovat toimineet hyvin ja nopeasti. Asiakkaat kokivat prosessissa erityisen hyväksi laitedemot, joissa pääsi näkemään konkreettisesti laitteen toimintaa sekä kysymään kokemuksia ihmisiltä, joilla laite on ollut jo käytössä. Fysiolinen ammattitaito, realismi, auttamisen halu sekä hyvä henki olivat prosessissa positiivista ja välittyi asiakkaille. Asiakkaat kokivat myönteisenä sen, että he olivat haluttuja kumppaniehdokkaita. Haasteena prosessissa on Fysiolinen näkökulmasta saada asiakas näkemään kumppanuudessa mahdollisuudet eikä pelkkiä kuluja. Prosessikuvauksen puuttuminen on ollut merkittävä kehityskohta prosessissa. Prosessille ei ole myöskään laadittu mittaristoa, jolla prosessin onnistumisia mitattaisiin tai määritelty yhtenäisiä välitavoitteita. Kumppanuuteen lähtemistä asiakkaan puolesta on hidastanut myös KELA:n kilpailutukset. Resurssien määrä ja henkilökunnan vaihtuminen on tuonut sisäisiä haasteita Fysiolinelle ja kumppanien näkökulmasta roolitukset voisi olla prosessin ajan vieläkin selkeämpi. Luvattujen materiaalien toimitus tulisi varmistaa ja median kiinnostuksen herättämiseen toivottiin parannusta. Osa näki prosessin ajallisesti liian pitkäksi ja tietoja kustannuksista olisi haluttu aikaisemmassa vaiheessa.

TAULUKKO 2. Kumppanuusprosessin vaiheet

Vastuu	Muut osallistajat	Aihe	Sisältö	Tavoite
Myyntipäällikkö		Asiakkaiden kartoittaminen	<p>Asiakkaat kartoitetaan seuraavien kriteerien mukaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sijainti kaupungissa - Kannattava liikevaihto, yli 0.5 miljoonaa - Alueen johtava neurologisen kuntoutuksen paikka - Yksityisen puolen yritys <p>Halu viedä kuntoutusteknologiaa eteenpäin ja kehittää kuntoutusta</p>	Löytää alueen kolmesta suurimmasta kaupungista kriteereitä vastaavia yrityksiä.

Vastuu	Muut osallistujat	Aihe	Sisältö	Tavoite
Myyntipäällikkö		Asiakkaan kontaktointi	Esitellään lyhyesti kumppanuusajatukseen ydin sekä tavoitteet ja miksi kyseinen yritys on valittu. Ehdotetaan ensimmäistä tapaamista.	Ensimmäisen tapaamisen sopimisen yrityksen kanssa.
Myyntipäällikkö	Myyntijohtaja	1. tapaaminen	Esitellään syvämmässä, mitä kumppanuusmalli sisältää, miksi teknologiaa kannattaa hyödyntää kuntoutuksessa ja kuinka kumppanilta kuullaan kiinnostusta kehittää alaa. Käydään läpi kumppanuussopimuksen sisältö. Pyydetään asiakasta keräämään dataa, millaisia kuntoutujia heillä on asiakkaina ja missä kuntoutusvaiheessa.	Saada asiakas kiinnostumaan ja jatkamaan seuraavaan tapaamiseen. Seuraavan tapaamisen sopiminen.

Vastuu	Muut osallistajat	Aihe	Sisältö	Tavoite
Myyntipäällikkö	Myyntijohtaja	2. tapaaminen	Kuntoutusteknologioiden laajempi läpikäynti ja asiakaskunnan selvittäminen ja aiheesta sparraaminen.	Päästä selvyyteen, mitkä laitteet kiinnostavat asiakasta eniten ja palvelevat parhaiten yrityksen asiakaskuntaa. Seuraavan tapaamisen sopiminen.
Myyntipäällikkö	Tuotepäällikkö, myyntijohtaja	Tuotedemo	Käydään asiakkaan kanssa tutustumassa laitteisiin referenssiyrityksissä tai tuodaan laite testiin asiakkaalle.	Auttaa asiakasta sopivan teknologian valinnassa. Seuraavan tapaamisen sopiminen.
Myyntijohdaja	Myyntipäällikkö	Kustannuslaskelmat	Tuottavuus-laskelmamallin läpikäynti valituilla teknologioilla, sparrausta aukioloajoista ja palvelun hinnasta sekä kuntoutettavia lähettävien tahojen ja tilojen kartoittaminen.	Edetä sopimusten kirjoittamiseen.

Vastuu	Muut osallistajat	Aihe	Sisältö	Tavoite
Myyntipäällikkö	Myyntijohtaja	Sopimusten allekirjoittaminen	Allekirjoitetaan sopimukset	Kumppanuussuhde alkaa
Myyntipäällikkö		Laitteiden tilaaminen	Tilataan sovitut laitteet asiakkaalle.	
Myyntijohtaja	Markkinointipäällikkö	Markkinointi- ja myyntisparraus	Markkinoinnin ja myynnin sparraaminen sekä lanseerauksen suunnittelu.	Oivalluttaa asiakas onnistuneeseen markkinointiin ja myyntiin sekä tehokas lanseeraus tulemaan käyttöönottoa.
Myyntipäällikkö		Laitteiden toimituksesta ja asennuksesta huolehtiminen	Sopia laitteiden toimitus asiakkaalle sekä huolehtia että asentaja käy asentamassa laitteet paikalleen.	Onnistunut toimitus ja asennus asiakkaalle.

Vastuu	Muut osallistajat	Aihe	Sisältö	Tavoite
Myyntipäällikkö	Tuotepäällikkö	Laitekoulutus	Asiakkaan henkilökunnan koulutus laitteeseen. Myyntipäällikkö on vastuussa koulutuksen järjestämisestä, tuotepäällikkö pitää koulutuksen.	Kouluttaa asiakasyrityksen henkilökunta perusteellisesti laitteiden käyttöön, jotta laitteiden käyttöönotto yrityksessä on mahdollisimman sujuvaa.
Myyntipäällikkö		Yhteydenpito ja kumppanuussuhteen ylläpito	Pitää kumppanuussuhdetta yllä	Menestyksenkäs ja pitkäjänteinen kumppanuussuhde

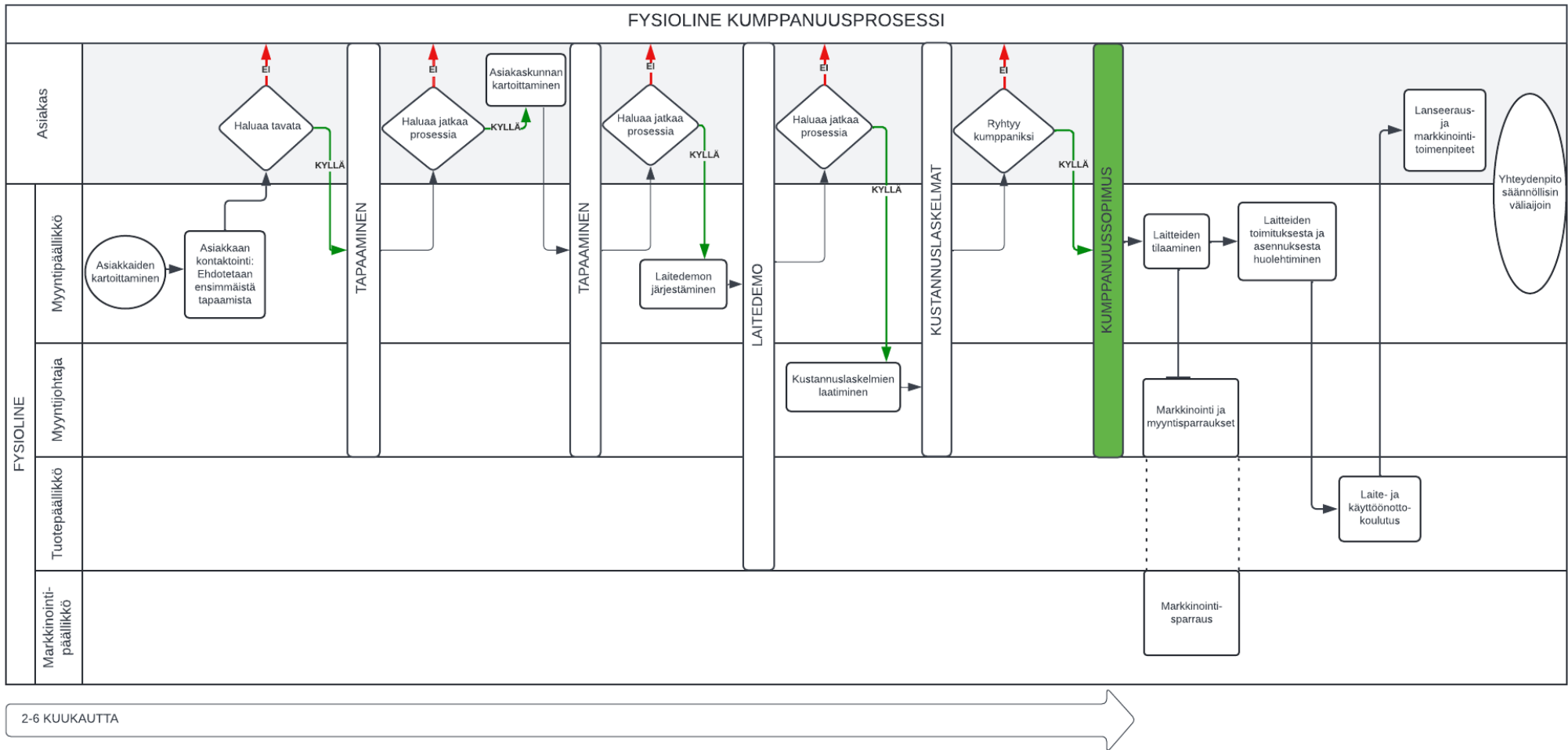
Prosessikaavio on esitelty luvussa 9.2. Lisäksi prosessin tehtäviä ja niiden sisältöä on avattu tarkemmin taulukossa 2. Kaavioon ei tule sisällyttää liian yksityiskohtaista tietoa, joten taulukko toimii tukena prosessikaavion ymmärtämisessä ja jotta kaavio pysyy mahdollisimman selkeänä.

9 KEHITYSEHDOTUKSET

9.1 Kehittämistehtävän merkitys ja hyödyt

Fysioline tarvitsee tulosta sujuvoitukseen ja tehostukseen uusien kumppanuuksien syntymistä. Uusien kumppanuuksien myötä Fysioline kasvattaa verkostoaan, yritystoimintaansa ja liikevaihtoaan sekä kuntoutusteknologialaitteiden markkinaa. Uusien kumppanuuksien myötä kuntoutuslaitokset pystyvät tarjoamaan asiakkailleen ajankohtaisinta teknologiaa kuntoutusprosessissa sekä siten tehostaa kuntoutusta. Yhä useampi kuntoutusteknologiasta hyötyvä potilas saa apua kuntoutukseen, kun kuntoutusteknologiaa on paremmin hyödynnettävissä esimerkiksi ympäri Suomen. Kumppanuuden ja sen sisältämän rahoitusmallin avulla kuntoutuslaitoksilla on mahdollisuus saada käyttöönsä arvokasta teknologiaa, joita heillä ei muuten olisi mahdollisuutta hankkia omistukseensa. Opinnäytetyössä laaditun prosessikaavion avulla Fysiolinen henkilökunnalla on yhtenäinen käsitys prosessin etenemisestä ja siihen sisältyvistä vaiheista sekä rooleista. Prosessikuvausta voidaan käyttää myös apuna uusien työntekijöiden perehdyttämisessä kumppanuusprosessiin ja visuaalinen kuvaus auttaa myös prosessin kehityskohtien löytämisessä. Työssä laadittujen kehitysehdotusten avulla Fysioline voi kehittää prosessiaan entistä tehokkaammaksi ja saavuttaa uusia, pitkäikäisiä kumppanuuksia laadukkaasti ja sujuvasti.

9.2 Prosessikaavio



Fysiologinen kumppanuusprosessin nykytilan kuvauksessa hyödynnettiin visuaalista kuvaustapaa, jossa esitetään uimaratakaavion avulla prosessin eteneminen oikealta vasemmalle. Uimaratakaavio valikoitu prosessikaavion pohjaksi, sillä siinä esiintyy selkeästi roolit ja asiakasrajapinta. Ylimpänä uimaratakaavioissa on asiakas, joka korostaa asiakkaan tärkeyttä, ja alempana Fysiologinen henkilökunnan roolit prosessissa siinä järjestyksessä, kuinka läheisessä tekemisessä he ovat asiakkaan kanssa. Roolit on nimetty tehtävänimikkeiden mukaan. Asiakkaan alapuolella on myyntipäällikkö, jolla on eniten vastuualueita ja yhteydenpitoa asiakkaaseen ja joka vastaa prosessin etenemisestä koko prosessin alusta loppuun asti. Myyntipäällikön alapuolella on myyntijohtaja, jolla on toiseksi suurin rooli prosessissa ja alimpana on tuotepäällikkö sekä markkinointipäällikkö, joilla roolit ovat hieman pienemmät. Varatoimitusjohtaja suorittaa tarvittaessa myyntijohtajan roolin tehtäviä, joten roolia ei ole erikseen merkittynä prosessikaavioon. Prosessin kuvaustason tarkkuus valikoitui siten, että prosessikaaviolla pyritään selkeyttämään prosessin työvaiheita ja kulkua Fysiologinen henkilökunnalle työn tueksi, sekä perehdyttämistarkoituksiin uusille työntekijöille.

Fysiologinella ei ole ennestään yhdessä sovittuja kuvaustapoja prosessille, joten prosessikuvauksessa hyödynnettiin teoreettisessa viitekehäyksessä esiteltyjä merkintätapoja, jotka löytyvät kuvauksineen työn kuviosta 4. Ympyrä kuvastaa prosessin alkua ja loppua. Aktiviteetit on kuvattu neliöillä ja aktiviteetit, joihin osallistuu useampi rooli, kulkevat läpi uimaratojen jokaisen roolin kohdalla. Päällekkäin olevat aktiviteetit kuvaavat aktiviteettien tapahtuvan samaan aikaan ja peräkkäisissä aktiviteeteissa seuraava vaihe käynnistyy vasta edellisen päätyttyä. Timantti-kuvio kuvastaa päätöksentekoa, josta lähtee kaksi nuolta, ”KYLLÄ” ja ”EI”. ”KYLLÄ” -nuoli vie prosessissa eteenpäin seuraavaan vaiheeseen, ja ”EI” nuoli ohjaa pois prosessista, kuvaten prosessin päättymistä siihen hetkeen. Nuolet kuvastavat myös prosessin kulkusuuntaa, joka on vasemmalta oikealle. Alareunassa kuvattu nuoli kuvastaa prosessiin kuluvaan aikaan sekä prosessin etenemissuuntaa. Prosessikaavio on piirretty Lucidchart-työkalun avulla.

9.3 Muut kehitysehdotukset

Prosessin roolitusta asiakkaalle päin on hyvä pitää selkeänä ja määrä tiiviinä. Prosessin alussa tai prosessin edetessä voi olla hyvä tehdä asiakkaalle selväksi, kuka on yhteyshenkilö ja missä asiassa. Tämä pitää prosessin ja sen etenemisen selkeänä myös asiakkaalle päin. Selkeintä olisi pitää yksi yhteyshenkilö, jonka kautta kulkisi kaikki asiat yrityksen sisälle. Sisäisesti tulisi myös sopia, mitä asioita ja materiaaleja asiakkaille luvataan, jotta kaikki lupaukset voidaan toteuttaa eikä asiakkaalle jää jälkeensä tunnetta, että aluksi on luvattu enemmän, eivätkä ne vastaakaan todellisuutta. Liian monta roolia tai kontaktihenkilöä asiakkaaseen päin voi myös aiheuttaa sen, että kaikki yrityksen edustajat eivät tiedä, mitä asiakkaalle on luvattu eikä niitä siten pystytä täyttämään. Prosessia varten olisi hyvä luoda etukäteen yhteisesti sovittu paketti esimerkiksi markkinointimateriaaleista, joita kumppanuus sisältää ja varmistaa kumppanuuden alkaessa, että nämä on toimitettu kumppanille. Nämä myös vähentävät mahdollisten väärinymmärrysten syntymistä. Median edustajat eivät ole tarttuneet kuntoutusteknologialaitteiden aiheeseen toivotulla tavalla ja median edustajien kiinnostusta kuntoutusteknologialaitteisiin ja kumppanuuksiin voisi edistää esimerkiksi laatimalla valmiita pohjia mediatiedotteille, joita lähetettäisiin alueen medioihin aina uuden kumppanuuden myötä ja testata niiden toimivuutta. Mediatiedotteet voisi sisällyttää kumppanille jaettavaan markkinointimateriaaliin.

Prosessille on tärkeä kehittää mittaristo, joka tukee Fysioliin strategiaa. Mittariston avulla myös työntekijöiden on helpompi seurata prosessissa onnistumista, joka tuo lisämotivaatiota. Mittaristo on hyvä luoda niin koko prosessille, kuin väli-vaiheillekin. Mittariston avulla prosessin toimivuutta on helpompi analysoida sekä löytää ongelmakohtia. Tämä taas edesauttaa prosessin kehittämistä ja tehostamista. Mittaristolle on hyvä kehittää yhteisesti sovitut tavat viestiä mittareista, eli mittareille tulisi laatia raportointisuunnitelma, jotta viestintä mittareista ja niiden seuraamisesta on yhdenmukaista. Prosessia tulisi myös jatkuvasti analysoida sekä kehittää. Prosessiin osallistuvan henkilökunnan olisi hyvä pitää säännöllisesti prosessikatselmus, jossa tarkasteltaisiin prosessin kehityskohteita. Mittariston lisäksi esimerkiksi myyntipäälliköiden keskinäinen sparraus, ja onnistuneiden sekä epäonnistuneiden tapausten jakaminen sekä analysointi antaa arvokasta lisätietoa prosessin kehittämiseen. Tämä myös lisää jokaisen roolin mahdollisuutta parantaa omaa toimintaansa kumppanuusprosessin etenemisessä. Opin-näytetyön tuloksena tuotettua prosessikaaviota tulisi tarkastella prosessiin

osallistuvien kesken kriittisesti ja tunnistaa sieltä kehityskohteita ja lähteä kehittämään prosessia myös näiden pohjalta. Henkilökunnan mukaan ottaminen kehittämiseen sitouttaa mukaan muutosprosessiin.

Mikäli Fysiolinella on olemassa tai tulossa useampia prosesseja, on yrityksen sisällä hyvä olla yhtenäinen käytäntö sille, kuinka prosesseja kuvataan. Prosessien merkintätavat olisi hyvä dokumentoida ja joita yhteisesti sovittuna käytetään kaikissa organisaation prosesseissa, jotta yhdenmukaisuus säilyy ja prosessit pysyvät selkeinä. Erilaiset merkintätavat prosesseissa saattavat aiheuttaa sekaannusta tai väärinymmärryksiä.

Saadakseen lisätietoa prosessin kehittämiseen asiakkaan näkökulmasta, kumppanuusprosessin jälkeen voitaisiin käydä lyhyt palautekeskustelu potentiaalisen kumppanin kanssa, johti prosessi kumppanuuteen tai ei. Siten saataisiin kehitettyä prosessia palvelemaan asiakkaita mahdollisimman hyvin ja johtamaan entistä enemmän onnistuneisiin kumppanuussuhteisiin. Myös nykyisiltä kumppaneilta kannattaa kerätä palautetta prosessista ja onnistumisia kumppanuudesta kokonaisuudessaan sekä hyödyntää näitä referensseinä uusien kumppaneiden hankinnassa. Referensseillä voitaisiin saada lisättyä asiakkaan ymmärrystä kumppanuuden mahdollisuuksista ja siirrettyä fokus pois pelkästään laitekuluista.

Kokonaisuudessaan prosessin kehittämistä tulee jatkaa jatkuvalla syklillä, sekä asettaa yhdessä sovitut tavoitteet sekä mittarit prosessille, jotka tukevat yrityksen strategiaa, ja joilla arvioidaan prosessin onnistumista ja samalla löydetään kehityskohteita. Prosessit etenevät asiakkaasta ja myyntipäälliköstä riippuen toisistaan hieman poikkeavasti ja näistä esiin tulleet hyvät käytännöt tulisi sisällyttää prosessin kehittämiseen ja siten jakaa koko henkilökunnalle. Prosessin kehittämisessä tulee kuitenkin muistaa asiakaskeskeisyys ja prosessin tehtäviä sekä sisäisiä toimintoja kehittäessä asiakkaan tärkeys ja asiakastytyväisyys tulee pitää mielessä.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Jokainen kumppanuusprosessi etenee joka kerta hieman eri tavalla. Fysioline ei ole määritellyt virallisia mittareita tai tavoitteita prosessille tai sen eri vaiheille. Myyntipäällikkö on pääasiallisessa vastuussa prosessin etenemisestä, mutta myyntijohtajalla on myös prosessissa vahva rooli. Prosessi on melko tuore, eikä sille ollut laadittu Fysioline toimesta prosessikuvausta. Opinnäytetyössä kuvattu prosessi kuvastaa kumppanuusprosessin nykytilaa. Kumppanuuksien alussa asiakkaalla on ollut jo ennakkoon kiinnostus teknologiaa kohtaan ja prosessien pääasiallinen syy keskeytymiseen oli liian korkeat kustannukset. Jokaisessa prosessissa on jonkin verran vaihtelevuutta ja prosessin kuvauksessa on pyritty kuvaamaan haastattelujen analysoinnista noussut keskimääräinen eteneminen, vastuut ja tehtävät. Asiakkaat ovat olleet pääosin tyytyväisiä prosessiin, eikä itse prosessin toimintoja kohtaan esitetty voimakasta kritiikkiä.

Teoreettisella viitekehyksellä pyrittiin tukemaan tutkimusta mahdollisimman hyvin. Kuntoutusteknologialla tuotiin taustaa työlle aiheelle, painopisteen ollessa kuitenkin prosesseissa, prosessin kuvaamisessa sekä kehittämisessä. Asiakkaan näkökulma kulki prosesseja käsittelevässä viitekehyksessä mukana, ja syvyyttä lisättiin kumppanuuksiin, asiakkuuksiin ja asiakkuusprosesseihin omissa osioissaan. Tiedonhaun edetessä tuli pitää mielessä työn rajaus, sillä tiedon karttuessa työn rajaus olisi saattanut helposti lähteä laajenemaan. Aiheessa on ehdottomasti vielä ulottuvuuksia, joita on mahdollisuus tutkia ja syventää Fysioline prosessia, niin kumppanuusprosessia kuin organisaation prosessienkin kokonaisuutta. Teoreettinen viitekehys tuki hyvin prosessikaavion laatimista ja antoi tehdyille päätöksille perusteet. Viitekehyksestä sai myös pohjaa, tukea ja perusteita kehitysehdotuksille.

Laadullinen tutkimusmenetelmä oli opinnäytetyön tekijälle uusi tutkimusmenetelmä, vaikkakin merkitykseltään tuttu. Tutkimusmenetelmän valinta sopi hyvin tähän tutkimukseen ja vastasi työn tarpeisiin. Haastatteluiden toteutuksessa oli positiivista, että kaikki potentiaaliset haastateltavat pääsivät osallistumaan haastatteluun. Tarkemman kuvan prosessista olisi mahdollisesti saanut vielä laajemmalla otoksella, mutta kumppanuusprosessi on vielä melko tuore, eikä

potentiaalisia haastateltavia mahdollisesti vielä ollut montaa. Opinnäytetyön tekijä toteutti teemahaastatteluja ensimmäistä kertaa, joten haastattelijana toimiminen oli uusi kokemus. Haastatteluja ja työn tuloksia tarkastellessa herää ajatus, että kokeneempi haastattelija olisi saattanut saada haastateltavilta vielä syvällisempiä vastauksia teemoihin tai muuten taitavammin viedä haastattelua eteenpäin. Teemahaastattelusta olisi voitu myös toteuttaa toinen haastattelukierros, jolla olisi saatu vielä laajempi aineisto. Kehittämistutkimuksesta kertovassa kirjallisuudessa painotettiin runsaasti kehittämistyötä sekä muutoksen aikaansaamista ja sen arviointia. Tästä opinnäytetyöstä päätettiin jo alkuvaiheilla rajata työaikataulun ja työmäärän mukaan siten, että työssä laaditaan toimeksiantajayritykselle perustellut kehitysehdotukset ja päätös ehdotusten testaamisesta jäisi yritykselle. Opinnäytetyö ei siten ole täydellinen kehittämistutkimus, sillä ehdotetun kehityksen testaamista ja testaamisen tuloksia ei sisällytetty tähän työhön. Opinnäytetyöllä on kuitenkin vastattu asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Jatkotutkimusehdotuksena on toteuttaa vastaavanlainen tutkimus teemahaastatteluineen hieman erilaisilla teemoilla tai tästä työstä johdettuna, jotta saataisiin vieläkin tarkempia tai syvällisempiä vastauksia haastateltavilta ja pureuduttua esimerkiksi kehitettäviin kohtiin vieläkin tarkemmin. Jatkotutkimuksena voitaisiin toteuttaa toimintatutkimus, jossa valitaan yksi kehitysehdotus, joka toteutetaan ja mitataan sen toimivuutta prosessin kannalta. Fysiolinelle voitaisiin luoda kaikista yrityksen prosesseista prosessimallinnus sekä luoda yhtenäinen ohjeistus prosessien kuvaamiseen, jolloin kaikki prosessikuvaukset noudattaisivat yhtenäistä linjaa. Kehitysehdotuksista johdettuna mittariston luominen Fysiolinen strategian pohjalta ja sen toimivuuden testaaminen, on yksi potentiaalinen jatkotutkimuskohde. Kumppanuusprosessien lisääntyessä voidaan tutkia myös kumppanien tyytyväisyyttä asiakastyytyväisyyskyselyä mukaillen ja kehittää myös sopimukseen johtaneen prosessin jälkeistä aikaa, jotta kumppanuudet olisivat mahdollisimman pitkäikäisiä.

10.1 Luotettavuus

Luotettavuus sisältää kaksi käsitettä, reliabiliteetin eli tutkimustulosten pysyvyyden ja validiteetin eli oikeiden asioiden tutkimisen. Tutkimusprosessi sisältää

pisteitä, joissa on riski mennä väärään suuntaan tekemällä vääränlaisia ratkaisuja, jättämällä joitain asioita tekemättä tai valittuja ratkaisuja ei tehdä oikein. Luotettavuusmittareina toimivat reliabiliteetti ja validiteetti ohjaavat tutkijan matkaa ja mittaavat tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen 2012, 161.) Reliabiliteetti tarkoittaa, jos tutkimus toistetaan, niin saadaan täysin samat tulokset ja validiteetillä arvioidaan, onko tutkittu oikeita asioita. Molemmat käsitteet sisältävät myös alakäsitteitä ja yksi tärkeimmistä näistä on tutkimustulosten yleistettävyyden eli ulkoinen validiteetti. (Kananen 2012, 173.)

Luotettavuusarviointi on huomattavasti vaikeampaa laadullisessa tutkimuksessa kuin määrällisessä tutkimuksessa, sillä luotettavuusmittarin on alun perin kehitetty luonnontieteissä. Luotettavuusmittarit eivät sovi sellaisenaan laadulliseen tutkimukseen tai yhteiskuntatieteisiin, sillä tällöin tutkimuksen kohteena on usein ihminen, joka ei aina toimi samalla tavalla ja ilmiöön vaikuttaa myös satuma. Ihminen voi myös muuttaa mielipidettään ilman syytä. (Kananen 2012, 172.) Opinnäytetyössä esiteltyjen haastattelutulosten luotettavuudessa tulisikin huomioida, että ihmisten mielipiteet kehitettävistä kohteista voivat muuttua ajan kuluessa ja mieleen on saattanut haastattelun jälkeen tulla lisää asioita, mutta näitä ei ole enää esitetty tutkijalle. Osalla haastateltavista kumppanuusprosessista oli myös kulunut jo runsaasti aikaa, joten kuvaukset prosessista olivat haastateltavien omien muistikuvien varassa, jotka eivät välttämättä olleet tuoreena mielessä. Luotettavuutta olisi mahdollisesti voitu parantaa tekemällä haastateltavien asiakkaille, jotka ovat juuri käyneet prosessin läpi.

Perinteisessä tutkimuksessa yksi tärkeimmistä kriteereistä tieteellisyydessä on, että tutkija ei vaikuta tutkittavaan ilmiöön tai pyri vaikuttamaan siihen. Tämä kriteeri jää kuitenkin pois kehittämistutkimuksen kohdalla, sillä tutkimuksella pyritään muutokseen tutkimustyön kautta. (Kananen 2012, 166.) Tämä tulee huomioida myös opinnäytetyön luotettavuuden arvioinnissa, kun työtä tarkastellaan tieteellisyyden kriteerien puitteissa. Opinnäytetyöllä on tavoiteltu muutosta tutkittavaan kohteeseen eli kumppanuusprosessiin.

10.1.1 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti tarkoittaa työn pysyvyyttä eli tulokset olisivat samat, kun tutkimus toistettaisiin (Kananen 2012, 173). Näkisin, että vaikuttaisi lähes mahdottomalta esimerkiksi haastattelutilanteissa saada tismalleen samat vastaukset haastateltavilta uudessa haastattelutilanteessa. Haastattelut ovat edenneet myös joka kerta haastattelutilanteen mukaan, eli haastattelija on kysynyt tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä tai lisäkysymyksiä, joita ei ole ennakkoon suunniteltu tai dokumentoitu. Jossain määrin samaan lopputulokseen toinen tutkija voisi päästä, sillä prosessi on kuitenkin ollut todellinen tapahtuma josta haastateltavat ovat kertoneet ja jonka he ovat kokeneet, joten ainakin osa tapahtumista ja vaiheista tulisi esille samalla tavoin. Ajan kuluessa toki haastateltavien muistot prosessista voivat muuttua ja he voivat unohtaa tärkeitäkin yksityiskohtia, joka muuttaa tutkimuksen tuloksia. Myös kritiikki on voinut ajan kuluessa unohtua tai siihen on voinut vaikuttaa prosessin jälkeinen aika. Sisällönanalyysissa on tuotu tutkimuksen tulokset esille mahdollisimman hyvin, mutta analyysissa voi näkyä analyysin tekijän oma tulkinta ja esimerkiksi teemoittelussa voi olla tulkinnanvaroja, jotka vaikuttavat työn toistettavuuteen. Tutkimuksen luotettavuutta lisäisi se, että toinen tutkija tulisi samaan johtopäätökseen. Tällöin on kyseessä eräänlainen reliabiliteetti, eli tulkinnan ristiriidattomuus. (Kananen 2012, 173–174.)

10.1.2 Validiteetti

Validiteettia voidaan tarkastella sisäisen ja ulkoisen validiteetin näkökulmasta, jolloin summaksi saadaan kokonaisvaliditeetti. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen systemaattista luotettavuutta ja ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tulosten yleistettävyyttä. Sisäistä validiteettia ja sen toteutumista on haastava arvioida, mutta siihen voidaan vaikuttaa dokumentoimalla tutkimusprosessi mahdollisimman tarkasti. (Kananen 2012, 171.)

Yleistettävyydessä arvioidaan sitä, päteekö tutkimustulokset samanlaisissa tilanteissa (Kananen 2012, 168.) Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää esimerkiksi kaikkiin samalaisiin yrityksiin tai koskemaan samanlaista asiakasryhmää, sillä tutkimuksen kohteena ollut prosessi on Fysiolinen omaan toimintaan ja

strategiaan sekä tavoitteisiin pohjautuen luotu prosessi, eikä sitä voida yleistää myöskään kaikkeen liiketoimintaan tai yrityksiin. Prosessi ja sille kehitystyönä luotu prosessikaavio vastaa sellaisenaan vain Fysiolinen tarpeisiin. Prosessi ei ole yleismaailmallinen eikä se toimisi sellaisenaan monistettuna, sillä jokaisella yrityksellä on omat strategiansa, toimintatapansa sekä tavoitteensa ja jokaiselle tulisi rakentaa omat prosessinsa vastaamaan heidän tarpeitaan. Opinnäytetyössä ei ole myöskään tavoiteltu yleistettävää prosessikaaviota, vaan tarkoituksena on ollut selvittää ainoastaan Fysiolinen toteuttaman kumppanuusprosessin nykytila sekä luoda prosessista visuaalinen kuvaus. Teoreettisessa viitekehyyksessäkin tuotiin esille, että jokaisessa yrityksessä on esimerkiksi omat, sovitut kuvaustavat prosessille, jolloin työn kehitystyönä luotu prosessikuvaus poikkeaisi mahdollisesti muista. Aineistonhankinta on toteutettu myös vain Fysiolinen asiakkaille, ja aiheena on ollut vain heidän läpikäymänsä prosessi Fysiolinen kanssa, ei yleisesti prosessit. Yleistettävyyttä vaatisi ainakin laajempaa kohderyhmää ja haastatteluiden tulisi käsitellä mahdollisesti prosesseja yleisesti. Haastateltavat kohderyhmät olivat myös itse työssä melko pieniä, sillä jokaisessa kohderyhmässä oli kaksi haastateltavaa ja haastateltavien kokemukset saattoivat poiketa toisistaan.

Sisäistä validiteettia on työssä pyritty vahvistamaan dokumentoimalla tarkasti työn edetessä tehdyt päätökset tukeutuen teoreettiseen viitekehyykseen. Teoreettisen viitekehyykseen päätyneet aiheet ja niiden sopivuus työn aiheeseen on kerrottu jokaisen luvun alussa. Tutkimusote sekä valitut menetelmät on perusteltu tukeutuen kirjallisuuteen ja nämä on toteutettu myös käytännössä. Tutkimuksessa tehdyt toimenpiteet on myös dokumentoitu työhön. Jotta opinnäytetyötä voidaan pitää luotettavana, tulee dokumentaatio tehdä riittävän tarkasti. Kaikki valinnat tulee siis kirjata ylös sekä perustella (Kananen 2012, 164.) Opinnäytetyössä on tuotu tutkimuksen edetessä kaikki päätökset esille hyvin sekä perusteltu tehdyt valinnat ja siten lisätty työn luotettavuutta ja uskottavuutta. Tutkimusotteen ja valittujen menetelmien sopivuutta on arvioitu valintoja tehdessä ja niiden valinta on perusteltu sekä dokumentoitu. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on valittu mahdollisimman tarkasti rajaten vastaamaan tutkimuksen aihetta ja sisältöä. Teoreettisessa viitekehyyksessä lähteitä on pyritty käyttämään kotimaisia ja kansainvälisiä lähteitä mahdollisimman monipuolisesti ja lähdekirjallisuudessa on haettu tuoreinta saatavilla olevaa informaatiota. Viitekehyyksessä on yhdistelty

eri lähteitä ja haettu perusteita useammasta eri lähteestä. Teoreettisen viitekehysten valinta ja rajaaminen sekä sidonnaisuus työhön on tuotu esille. Teoreettinen viitekehys tukee tutkimusta hyvin. Teemahaastattelun teemojen valinnassa hyödynnettiin teoreettista viitekehystä ja haastatteluissa noudatettiin ennakkoon valittuja teemoja. Teemat myös tukivat tutkimuskysymyksiä ja työllä vastattiin tutkimuskysymyksiin. Haastatteluiden litteroinnin tarkkuus on perusteltu ja litterointi vastaa tarkasti haastattelujen sisältöä ja haastateltavien vastauksia. Litterointityö aloitettiin mahdollisimman pian kaikkien haastattelujen jälkeen. Haastattelujen nauhoittaminen lisäsi luotettavuutta, sillä haastatteluihin ja vastauksiin pystyttiin palaamaan työn edetessä ja siten vielä tarkistaa työn tuloksien paikkansapitävyys.

10.2 Eettisyys

Tutkimuksessa tulee käyttää tutkimusmenetelmiä, jotka ovat tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaiset sekä eettisesti kestäviä. Tämä kuuluu myös hyvään tieteelliseen käytäntöön. (Kananen 2012, 189.) Hyvää tieteelliseen käytäntöön kuuluu tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan seuraavat asiat: rehellisyys, tarkkuus, objektiivisyys, tieteellisten menetelmien käyttö, tulosten avoimuus ja vastuullisuus, muiden tutkijoiden tuotosten kunnioittaminen (lähdeviittaukset), tutkimuksen eettinen suunnittelu, toteuttaminen ja tallentaminen, tutkimusluvut, oikeudet vastuut ja velvollisuudet, mahdolliset sidonnaisuudet, muut seikat kuten henkilöstöhallinto, taloushallinto ja tietosuojat (Kananen 2012, 190).

Opinnäytetyön eettisyydestä on huolehdittu asiaankuuluvien sopimusten laatimisella sekä kunnioittamalla muiden tutkijoiden tuotoksia asiaankuuluvilla lähdeviittauksilla. Opinnäytetyön aineistonkeruussa oli erityisen tärkeää huolehtia haastateltavien anonyymiydestä sekä vapaaehtoisuudesta. Haastatteluihin lähetettiin kutsut sähköpostitse, joissa kerrottiin haastateltavien olevan opinnäytetyössä nimettömiä ja pyytämällä lupa haastatteluun viestittiin haastatteluiden vapaaehtoisuudesta. Ennen haastatteluja oli myös eettisesti perusteltua lähettää haastattelujen teemat haastateltavien nähtäväksi etukäteen. Teemahaastattelu etenee omalla painollaan ja haastateltava saattaa kuitenkin kysyä kysymyksiä myös teemojen ulkopuolelta, mikäli haastattelussa esiintyy uusia potentiaalisia teemoja

eikä niitä ole pystytty ennakoimaan haastattelurunkoa laatiessa. Tällöin haastateltava ei kuitenkaan ole täysin tietoinen kaikesta haastattelussa esiintyvistä asioista. Työn haastatteluissa ei kuitenkaan tällaista esiintynyt merkittävästi, vaan kaikki tarkentavat kysymykset koskivat jo ennakkoon määriteltyjä teemoja. Haastattelujen nauhoittamiseen pyydettiin myös lupa ja nauhoituksesta kerrottiin ennen haastattelua. Haastattelun alussa varmistettiin vielä lupa haastatella sekä lupa hyödyntää haastattelun tuloksia tässä opinnäytetyössä. Luvat nauhoitettiin. Haastatteluiden aineistot ovat olleet tutkimuksen ajan ainoastaan tutkijan käytävissä ja niitä on säilytetty huolellisesti. Aineistot hävitettiin tutkimuksen valmistuessa.

Tuloksissa haastattelujen sisällöt pyrittiin tuomaan esille tarkasti, objektiivisesti ja rehellisesti. Sisällönanalyysissa pohdintaa tuotti ryhmittelyn tarkkuus kohderyhmän pienuuden takia. Haastateltavien yhteystiedot saatiin toimeksiantajalta, jolla siten on tieto haastateltavien henkilöllisyydestä. Kohderyhmän pienuus ja ryhmittely mahdollistaa sen, että toimeksiantajalla on tieto, mitä ryhmään kuuluvat ovat vastanneet ja keitä he ovat. Asiakkaat ja kumppanit olisi voitu yhdistää sisällönanalyysissä, jolloin vastausten erottelu olisi ollut toimeksiantajalta haastavampaa. Näiden erottelu nähtiin kuitenkin työn tulosten kannalta merkityksellisemmältä, jotta onnistuneet ja epäonnistuneet tapaukset pystyttiin erottelemaan ja tarttumaan kiinni prosessin haasteisiin erityisesti niissä tapauksissa, jotka eivät johtaneet kumppanuuteen.

Kokonaisuudessaan työn suunnittelussa, raportoinnissa ja toteutuksessa on noudatettu eettisiä periaatteita ja kunnioitettu haastateltavien yksityisyyttä sekä toimeksiantajayritystä.

LÄHTEET

Alma Talent Tietopalvelut. 2021. Kauppalehti Yrityshaku. Verkkosivu. Viitattu 3.9.2022. <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/fysioline+oy/0927611-8>

Blomqvist, M. & Martinsuo, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Opetusmoniste 2. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Brajer-Marczak, R. 2016. Elements of knowledge management in the improvement of business processes. Management (429-9321) vol. 20 Issue 2, 242-260.

Damelio, R. 2011. The Basics of Process Mapping. E-kirja. Florida: CRC Press Taylor & Francis Group. Viitattu 13.8.2022.

Fysioline. N.d. Fysioline Oy. Verkkosivu. Viitattu 16.3.2022. <https://www.fysioline.fi/fysioline-oy-2/>

Nordic Health Care Group. 2019. Kuntoutusrobotiikan kustannushyöty AVH-potilaiden kävelykuntoutuksessa - Fysioline. Viitattu 5.3.2022. <https://www.fysioline.fi/wp-content/uploads/2019/09/Kuntoutusrobotiikan-kustannushy%C3%B6ty-avh-potilaiden-k%C3%A4velykuntoutuksessa-Nordic-Healthcare-Groupin-raportti-syyskuu-2019.pdf>

Fysioline. N.d. Kumppaniksi rakentamaan parempaa kuntoutustulosta. Kumppanuusprosessin presentaatio. Viitattu 22.8.2022.

Fysioline. N.d. Kuntoutus ja kuntoutusvälineet. Verkkosivu. Viitattu 26.3.2022. <https://www.fysioline.fi/kuntoutus/>

Fysioline. N.d. Kuntoutusteknologia. Verkkosivu. Viitattu 6.3.2022. <https://www.fysioline.fi/kuntoutus/neurologinen-kuntoutus/kuntoutusteknologia/>

Fysioline. N.d. Kuntoutuksen kokonaisratkaisu. Verkkosivu. 20.8.2022.

Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. E-kirja. Alma Talent Oy. 14.7.2022.

Hautala, A. & Meinilä, L. 2017. Liikunnallinen sydänkuntoutus on kustannusvaikeuttavaa. Liikunta & Tiede –lehti, 2-3/2017, 22-25.

Hänti S. Kairisto-Mertanen, L. Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö asiakkaana organisaatio. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 20.8.2022.

JUHTA – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Valtioneuvosto.

Kallio, A. N.d. Litterointi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 21.5.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: Ideasta käytäntöön. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.

Laine, M. 2022. Fysioterapia on digiloikan äärellä: Tekoäly uudistaa kuntoutusta. Fysioterapia-lehti 1/2022, 44–52.

<https://edockerfiles.com/438018e2-8e65-11ec-b4ce-00155d64030a/shared-story.html?story=text12444.txt>

Laitinen, A. 2017. Prosessien kuvausohje. Arter Oy. Verkkosivu. Viitattu 14.7.2022

https://www.arter.fi/app/uploads/2021/01/Prosessien-kuvausohje-Arter-12-2020.pdf?utm_source=Aineistolataus&utm_medium=email&utm_content=Artikkeli&utm_campaign=Prosessien%20kuvausohje

Laulajainen, N. & Rantala, T. 2021. Kuntoutusteknologian käyttöönotosta aktiiviseen käyttöön – onnistuneen käyttöönoton tekijät. Hyvinvointiteknologian tutkimus-ohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 21.5.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202201081116>

Lehavi, D. 2017. Business Partnership Essentials: A Step-By-Step Action Plan for Succeeding in Business with a Partner, Second Edition. E-kirja. Boston/Berlin: Walter de Gruyter GmbH. Viitattu 20.8.2022.

Ljungberg, A. 2002. Process measurement. Trivector Logiq AB, Lund, Sweden. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Vol 32 No. 4. 2002, pp 254-287.

Martola, U. & Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit – BPR-muutoksen johtaminen. Porvoo: WSOY & Suomen Ekonomiliitto.

Mehdouani, K., Missaoui, N. & Ghannouchi, SA. 2019. An approach for Business Process Improvement Based on Simulation Technique. Procedia Computer Science volume 164, 225-232.

Moisio, M. 2018. Prosessien kehittäminen. Arter. Viitattu 16.7.2022.

<https://www.arter.fi/app/uploads/2021/01/Prosessien-kehittaminen-Arter-12-2020.pdf>

- Mustonen, A. 2020. Miten ja miksi prosessit kannattaa kuvata? Team Laamanen. Verkkosivu. Viitattu 16.7.2022. <https://teamlaamanen.fi/prosessien-kuvaaminen/>
- Mykkänen, J. Paakkanen, E. & Luostarinen, H. Prosessimallinnuksen tasojen soveltuvuus terveydenhuollon ohjelmistoratkaisujen suunnitteluun. Kuopion yliopisto, HIS-tutkimusyksikkö. Finnish Journal of eHealth and eWelfare. 2019 vol. 1(1). p. 41–46.
- Nadarajah, D. & Sharifah L. 2016. Measuring Business Process Management using business process orientation and process improvement initiatives. Business Process Management Journal; Bradford vol. 22 Iss. 6, 1069-1078.
- Object Management Group. 2022. Graphical Notations for Business Processes. Verkkosivu. Viitattu 17.7.2022.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Oksala, A. 2021. Kuinka johdan prosesseja tiedolla OSA1? Team Laamanen. Viitattu 2.8.2022. <https://teamlaamanen.fi/kuinka-johdan-prosesseja-tiedolla-prosessimittarit-osa-1/>
- Oksala, A. & Kruut, R. 2021. Prosessien kuvaaminenkin on prosessi. Team Laamanen. Verkkosivu. Viitattu 16.7.2022. <https://teamlaamanen.fi/prosessien-kuvaaminenkin-on-prosessi/>
- Pitkänen, K. 2020. Blogi: Kuntoutusteknologia kehittyy – miten käy AVH-kuntoutuksen? Vetrea. Verkkosivu. Viitattu 19.4.2022. <https://www.vetrea.fi/ajankohdasta/blogi-kuntoutusteknologia-kehittyy-miten-kay-avh-kuntoutuksen/>
- Ruusuvuori, Johanna (2010) Litteroijan muistilista. Teoksessa Johanna Ruusuvuori & Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. E-Kirja. Tampere: Vastapaino. Viitattu 4.6.2022.
- Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 20.8.202.
- Tatau, I. & Fleaca, E. 2019. Technologies for Modeling Business Processes. FAIMA Business & Management Journal vol. 7 Issue 2, 31-41.
- Terveyden ja Hyvinvoinnin laitos. 2022. Hyvinvoinnin tekoäly ja robotiikka -ohjelma (Hyteairo). Verkkosivu. Viitattu 3.3.2022. <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/hyvinvoinnin-tekoaly-ja-robotiikka-ohjelma-hyteairo->
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.
- Tuominen, K. 2010. Kumppanuudet ja resurssit. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Vakaslahti, P. 2004. Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi: Alihankinnasta yhdessä tekemiseen. Helsinki: Talentum.

Wannes, A. & Ghannouchi, SA. 2019. KPI-Based Approach for Business Process Improvement. Procedia Computer Science volume 164, 265-270.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Fysioline:

- Tausta ja tavoitteet
- Nykytila / prosessin vaiheet
- Tavoitteet, mittaaminen ja mittarit
- Roolit ja resurssit
- Mitkä asiat toimii parhaiten
- Mitkä asiat voisi toimia paremmin
- Toteutetut kehitystyöt

Fysiolinen nykyinen kumppani:

- Kumppanuuden/prosessin alku
- Tavoitteet
- Rooli ja resurssit
- Prosessin eteneminen
- Prosessin hyvät asiat
- Kehityskohteet

Prosessin keskeyttänyt:

- Kumppanuuden/prosessin alku
- Tavoitteet
- Prosessin eteneminen
- Rooli ja resurssit
- Prosessin hyvät asiat
- Prosessin keskeytyminen
- Kehityskohteet