

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Enni Karvinen

SAMK LIIKETALOUS RAUMAN HENKILÖSTÖN JA
RAUMAN TALOUSALUEEN YRITYSTEN YHTEISTYÖN
SELVITTÄMINEN JA KEHITTÄMINEN

Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinoinnin suuntautumisvaihtoehto

2008

SATAKUNNAN AMMATTIKORKEAKOULUN LIIKETALOUS RAUMAN HENKILÖSTÖN JA RAUMAN TALOUSALUEEN YRITYSTEN YHTEISTYÖN SELVITTÄMINEN JA KEHITTÄMINEN

Karvinen, Enni

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Rauma

Markkinointi

Kesäkuu 2008

Pirkanaho, Tapio

UDK: 658.81

sivumäärä: 84

Asiasanat: verkostoituminen, yhteistyö, asiakkuuden hallinta (CRM)

Tutkimuksen tilaajana on Rauman Kauppakamari. Tutkimus on jatkoa vuonna 2006 valmistuneelle tutkimukselle, jossa selvitettiin laajasti koulutuksesta saatavien taitojen vastaavuutta todellisen työelämän tarpeisiin. Aiemman tutkimuksen tekivät Rauman ja Satakunnan kauppakamarit yhteistyössä.

Tutkimusongelmana oli selvittää, miten paljon ja millaista yhteistyötä Satakunnan ammattikorkeakoulun Liiketalouden Rauman henkilöstön ja Rauman talousalueen yritysten välillä on ja miten yhteistyötä voitaisiin kehittää. Selvitettiin myös, miten yhteistyön määrä ja laatu ovat kehittyneet vuosina 2000–2007. Tutkimuksessa oli myös yrityksiä, joilla ei ole ollut yhteistyötä Liiketalous Rauman henkilöstön kanssa. Niiden osalta selvitettiin kiinnostusta yhteistyöhön. Tutkimukseen haastateltiin yhdeksää Rauman talousalueen yritystä. Liiketalous Rauman henkilöstölle suunnattuun lomakekyselyyn vastasi 15 henkilöä. Tutkimusaineisto kerättiin 26.9.–21.11.2007 välisenä aikana.

Tavallisimmat yhteistyön muodot ovat opinnäytetyöt ja yritysvierailut. Yhteistyösuhteet ovat tavallisimmin alkaneet Liiketalous Rauman henkilöstön aloitteesta. Haastatellut yritykset saavat yhteistyöstä ideoita ja työntekijöitä, kun taas Liiketalous Rauman henkilöstö saa yhteistyöstä yrityskontakteja ja esimerkkejä opetukseen. Liiketalous Rauman henkilöstön mielestä yhteistyön laatu on parantunut vuosina 2000–2007. Yritysten mielestä yhteistyön laatu on säilynyt ennallaan tai parantunut vuodesta 2000. Suurin yhteistyötä haittaava ongelma on aika.

Yhteistyön ongelmia voisi poistaa lisäämällä yhteistyön jatkuvuutta kummiopettaja-idealla. Yritysten edustajia haastateltaessa keskusteltiin kummiopettaja-ideasta. Ideasta oltiin kiinnostuneita. Kummiopettaja-idea mahdollistaisi yhteistyön jatkuvuuden ja siitä olisi hyötyä molemmille osapuolille pitkällä aikavälillä. Näin poistuisi ainakin osittain nykyinen yhteistyön ongelma, rikkonaisuus. Rauman talousalueen yrityksiä vaivasi tietämättömyys Liiketalous Rauman toiminnasta. Yrityksissä oltiin kiinnostuneita opetus-suunnitelmasta, koska silloin heidän olisi helpompi ajoittaa yhteistyöehdotuksensa Liiketalous Rauman henkilöstölle. Tähän voisi olla ratkaisuna esimerkiksi Liiketalous Rauman järjestämät teemaillat, jossa esiteltäisiin tulevia yhteistyömahdollisuuksia teemoittain kiinnostuneille.

Sekä tutkimukseen osallistuneet Liiketalous Rauman jäsenet että haastatellut Rauman talousalueen yritykset suhtautuvat pääasiassa positiivisesti yhteistyöhön ja olivat halukkaita kehittämään sitä. Tämä olisi erityisen tärkeää opiskelijoidenkin kannalta, sillä työ-

harjoitteluja lukuun ottamatta opiskelu on melko teoreettista. Parhaimmillaan saavutetaisiin win-win-tilanne eli kaikki voittaisivat.

EXAMINING AND DEVELOPING THE COOPERATION BETWEEN THE PERSONNEL OF THE SCHOOL OF BUSINESS RAUMA AND THE ENTERPRISES IN RAUMA ECONOMIC REGION

Karvinen, Enni

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business and Administration

Marketing

June 2008

Pirkanaho, Tapio

UDK: 658.81

Number of pages: 84

Key words: Networking, Cooperation, Customer Relationship Management

This research was done for Rauma Chamber of Commerce as a follow-up to a joint research by Satakunta and Rauma Chambers of Commerce from year 2006. That research focused on measuring the correlation between the skills learned in the various educational institutions and the needs of the working life.

The purpose of this research was to examine how much and what kind of cooperation there is between the personnel of the school of Business Rauma in Satakunta University of Applied Sciences and the enterprises in Rauma economic region and how that cooperation could be further developed. Another objective of the research was to find out how the amount and the quality of the cooperation have developed during years 2000 - 2007. Nine (9) enterprises and fifteen (15) members of the personnel of the school of Business Rauma participated in the research. Research material was collected with semi-structured interviews and structured questionnaires between September 26 and November 21, 2007. Also enterprises which have not had any cooperation with the school of Business Rauma were included in the sample and their interest for future cooperation was examined.

The most common forms for the cooperation were bachelor's thesis and company visits. It was usually the personnel of the school of Business Rauma who initiated the cooperation. The interviewed enterprises considered new ideas and potential new employees as the most important benefits from the cooperation, while for the personnel of the school of Business Rauma networking and real life examples for teaching were the most important benefits from the cooperation. The personnel of the school believed that the quality of the cooperation had definitely improved since year 2000. The enterprises saw the quality either improving since year 2000 or staying at the same level. The most serious problem in cooperation was lack of time.

The problems in the cooperation could be eliminated by adding continuity to the cooperation via a Mentor - program. The enterprises participating in the research were asked about a Mentor - program idea and they were interested in it. Both parties could benefit from this in the long term and any interruptions in the cooperation could be at least partly removed. The interviewed enterprises did not have enough knowledge about the school of Business Rauma. The enterprises were interested in knowing more about the curriculum of the school in order to remove any overlaps in the schedules. Also, evenings focusing on a specific theme could provide a chance to present the possibilities for future cooperation to interested companies.

All the participants in this research had mainly positive attitudes on the cooperation and were willing to develop it further. This would be very important for the students, who could thus gain experience on practical work in addition to the theoretical studies. The best scenario would be a win-win situation in which all the participants would gain from the cooperation.

SISÄLLYS

1.	JOHDANTO	7
2.	YHTEISTYÖ JA VERKOSTOITUMINEN	8
2.1.	Verkostoitumisen käsite	8
2.2.	Verkostoitumisen edellytykset	9
2.2.1.	Sosiaalisten suhteiden tärkeys verkostoitumisessa	10
2.2.2.	Luottamuksen tärkeys verkostoitumisessa	12
2.3.	Verkostojen jaottelu ja yhteistyön muodot	13
2.4.	Verkostoitumisen hyödyt	15
2.5.	Verkostoista syntyy klustereita	16
2.6.	Yhteistyösuhteen luominen	17
2.7.	Yhteistyösuhteen ylläpito	18
2.7.1.	Verkoston hallinta	18
2.7.2.	Verkoston johtaminen	19
2.8.	Yhteistyösuhteen arviointi ja kehittäminen	20
2.9.	Synergia	25
3.	NON-PROFIT PALVELUORGANISAATION MARKKINOINTI JA ASIAKKUUDEN HALLINTA	27
3.1.	Nonprofit-organisaatioiden markkinointi	27
3.2.	Asiantuntijapalveluiden markkinointi	29
3.3.	Asiakkuuden hallinta käsitteenä	32
3.4.	Viestintä asiakkuuden hallinnassa	35
3.5.	Asiakkuuden hallinnan vision määrittely	37
4.	TUTKIMUKSEN KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS JA ONGELMANASETTELU	40
4.1.	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet	40
4.2.	Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys	42
5.	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	43
5.1.	Tutkimusote ja tutkimusmenetelmän valinta	43
5.2.	Tutkimuksen perusjoukko ja otanta	44
5.3.	Kysymyslomakkeen suunnittelu	45
5.4.	Aineiston keruu	48
5.5.	Aineiston analysointi	49
5.6.	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	49
6.	TUTKIMUSTULOKSET	51
6.1.	Satakunnan ammattikorkeakoulu Liiketalous Rauman henkilöstön näkemys yhteistyöstä	51
6.2.	Tutkimukseen haastateltujen yritysten näkemys yhteistyöstä	63
7.	YHTEENVETO JA TOIMINTASUOSITUKSET	76
	LÄHTEET	82
	LIITTEET	

1. JOHDANTO

Tällä tutkimuksella pyrittiin selvittämään Satakunnan ammattikorkeakoulu Liiketalous Rauman henkilöstön ja Rauman talousalueen yritysten yhteistyön laajuutta ja mahdollisuuksia sen kehittämiseen. Tutkimuksen tilaajana on Rauman Kauppakamari. Tutkimus on jatkoa Rauman ja Satakunnan Kauppakamarien koulutusselvitykselle, joka on toteutettu vuonna 2006. Rauman ja Satakunnan Kauppakamarien aiemmin toteuttama laaja koulutusselvitys selvitti yleisesti koulutuksesta saatavien taitojen riittävyttä todellisessa työelämässä. Tälle tutkimukselle on näin selkeä tilaus, koska tutkimus antaa syvällisempää tietoa SAMK Liiketalous Rauman ja Rauman talousalueen yritysten yhteistyöstä. Tutkimuksessa esiin nousseet yhteistyön kehittämisideat mahdollistavat paremman yhteistyön oppilaitoksen ja yritysten välillä ja vuorovaikutuksessa saadaan tietoa työelämän nykytarpeista, joihin koulutuksen tulisi vastata.

Opinnäytetyön teoriaosassa, toisessa luvussa käsitellään verkostoitumista ja yhteistyösuhteiden luomista, ylläpitoa ja niiden arviointia sekä kehittämistä. Luvussa tarkastellaan myös yhteistyöstä saatavia synergia-etuja ja niiden syntyä yhteistyössä. Verkostoitumiseen ja yhteistyöhön liittyy myös asiakkuuden hallinta eli Customer Relationship Management (CRM), joka on kolmannen luvun aihe. Luvussa kerrotaan millaisia ongelmia asiakkuuden hallinta tuottaa organisaatioille, mitä etuja tehokkaasta asiakkuuden hallinnasta saadaan ja miksi siihen kannattaa panostaa. Koska opinnäytetyön tutkimuksen toisena osapuolena on Satakunnan ammattikorkeakoulu Liiketalous Rauma, paneudutaan teoriaosassa myös nonprofit-organisaatioiden markkinointiin eli miten markkinoida organisaatiota, joka ei tavoittele toiminnallaan voittoa. Lisäksi tutkimuksessa on perehdytty asiantuntijapalveluiden markkinointiin, koska Satakunnan ammattikorkeakoulu Liiketalous Rauman henkilöstö ja opiskelijat tarjoavat niitä.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa käsitellään tutkimustuloksia kuvioden ja taulukoiden avulla. Ensiksi on esitelty Satakunnan ammattikorkeakoulu Liiketalous Rauman henkilöstön vastausten pohjalta saadut tulokset ja sitten tutkimukseen valittujen Rauman talousalueen yritysten tulokset.

2. YHTEISTYÖ JA VERKOSTOITUMINEN

2.1. Verkostoitumisen käsite

Yhteistyöstä ja verkostoitumisesta puhutaan nykyään joka paikassa, mutta mitä yhteistyö ja verkostoituminen tosiasiallisesti ovat? Verkostoituminen on monen eri tahon yhteistyötä ja yhteistyöllä taas haetaan ratkaisuja ongelmiin, joita esimerkiksi yritykset kohtaavat jokapäiväisessä toiminnassaan. (Niemelä 2002, 13.) Verkostoituminen ja yhteistyö nähdään ratkaisuna kaikkiin uusiin talouden muutoksiin ja ongelmiin, mutta onko asia niin yksinkertainen kuin luullaan? Jotta voidaan luoda toimiva ja tuottava yhteistyöverkosto, on verkosto rakennettava vakaalle pohjalle yhteisymmärryksessä toisten verkoston jäsenten kanssa. (Niemelä 2002, 111.)

Verkostoituminen on yritysten ja organisaatioiden yhteistyömalli, joita voi olla erilaisia ja siihen voivat liittyä useat eri osapuolet samanaikaisesti. Yhteistyössä olevat verkoston jäsenet voivat olla hyvinkin erilaisia: muita yrityksiä, organisaatioita tai toimijoita. Yhteistyön sitovuus voi vaihdella tapauskohtaisesti löysästä vapaaehtoisesta yhteistyöstä tiukkaan ja sääntöihin sidottuun yhteistyöhön. (Pirnes 2002, 7.) Verkostot koostuvat muutamista navoista eli solmukohdista, jotka viestivät tietoja eteenpäin muille verkoston navoille ja niin edelleen. Navoista ja niiden haaroista syntyy moniulotteinen verkosto, jossa tieto liikkuu. (Lehtipuu & Monni 2007, 146.)

2.2. Verkostoitumisen edellytykset

Molemmat sekä yhteistyö että verkostoituminen tarvitsevat sosiaalista pääomaa, luottamusta ja vastavuoroisuutta, jotta ne voisivat toimia. Sosiaalinen pääoma muodostuu kolmesta osasta, joita ovat yhteydet sidosryhmiin, luottamus ja yhteinen kieli. Yrityksen yhteydet sidosryhmiin auttavat rakentamaan yhteistyöverkostoa. Yhteistyöverkoston mukana tulee kontakteja yhteistyöyrityksiin ja kontaktien mukana tulee tuttavuutta, mainetta, arvostusta, hyviä kokemuksia ja jopa ystävyyttä. Nämä kontaktien mukanaan tuomat oheistuotteet rakentavat yhteistyökumppanien välille luottamusta, joka on yksi sosiaalisen pääoman kolmesta osasta. Luottamuksen ja sidosryhmäyhteyksien kautta alkaa yhteistyöyritysten välille muodostua yhteinen kieli. Yhteisen kielen avulla vältetään väärinymmärryksiä ja näin ollen yhteistyö sujuu kitkatta ja vaivattomasti. (Niemelä 2002, 71–73.) Yhteisen kielen lisäksi verkostotoiminnassa tulisi pyrkiä ajattelemaan asiaa toisen osapuolen kannalta eikä omalta kannalta. (Marttinen-Sandholm 2007, 76).

Verkostoja ei pitäisi perustaa heikoin perustein. Ilman kunnollista verkostostrategiaa on moni lupaavasti orastava verkostotoiminta loppunut ensimmäisiin vastoinkäymisiin. Aina ei edes kunnollinen verkostostrategia pelasta verkostoa, vaan se voi loppua, koska tavoitteet ovat epärealistisia tai koska verkostokumppani on väärä. Verkostoitumisen aloitussyykin voi olla juuri se, miksi verkosto ei toimi. Jos verkostoidutaan vain verkostoitumisen vuoksi, ei voida odottaa, että verkostoitumisesta saataisiin mitään hyötyä. Kun lähdetään verkostoitumaan ilman verkostostrategiaa, ei olla tarpeeksi selvillä omista tavoitteista verkostoitumisen suhteen. Jos muilla verkoston jäsenillä on verkostostrategia valmiina, käy helposti niin, että huomaamatta noudatetaan tätä toisen jäsenen strategiaa ja omat hyödyt jäävät saavuttamatta. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 97–99.)

Ennen kuin organisaatio liittyy mukaan verkostoon, täytyy sillä olla selvillä sen omat vahvuudet eli se, mitä tarjotaan verkostolle. (Hakanen ym. 2007, 102). Organisaation verkostostrategia on osa organisaation kokonaisstrategiaa. Verkostostrategia määrittelee organisaation yhteistyökumppaneiden tukeutumismahdollisuudet. Siitä nähdään myös, miten organisaatio aikoo pystyä toteuttamaan strategiaansa yhteistyökumppaneidensa kanssa. Jos verkostostrategian muodostaminen tuntuu ylivoimaiselta, täytyy organisaation minimissään selvittää periaatteet ja tavoitteet verkostoon liittymisestä. (Hakanen ym. 2007, 104.)

Organisaation verkostostrategian tulee sisältää nykyisten ja mahdollisten tulevien verkostosuhteiden analyysit. Verkostostrategia sisältää tavoitteet verkostosuhteiden ylläpidolle ja kehittämiseksi sekä toimenpiteet niiden toteuttamiseksi. Lisäksi siitä pitäisi pystyä näkemään, mitä etuja miltäkin verkostosuhteelta odotetaan saatavan organisaatiolle. Myös se, mitä etua organisaatio itse aikoo antaa verkostolle, tulee selvittää verkostostrategiasta. (Hakanen ym. 2007, 106.)

2.2.1. Sosiaalisten suhteiden tärkeys verkostoitumisessa

Verkostoituminen ja yhteistyö ovat molemmat riippuvaisia yhteistyötä tekevästä henkilöstä. Toimiakseen yhteistyö vaatii tekijöiltään yhteisymmärrystä ja halua tehdä yhteistyötä sekä toimivaa henkilökemiaa. (Niemelä 2002, 71.) Verkostojen toimivuus johtuu merkittävästi niissä toimivista henkilöistä. Jos joidenkin henkilöiden kemiat eivät kohtaa, saattaa molempien organisaatioiden yhteistyö kärsiä. Organisaatioiden sosiaaliset rakenteet muodostuvat henkilöstön sosiaalisista suhteista. Siksi hyvällä yhteistyökyvyllä ja vuorovaikutustaidoilla varustettu työntekijä on kallisarvoinen organisaatiolle verkostoitumisen kannalta. (Vesalainen 2002, 45.) Verkostoituminen ja yhteistyön tekeminen on helpompaa suurissa keskuksissa, koska yhteydenpito on helpompaa. Vaikka tietotekniikka korvaa nykyään paljon henkilökohtaisia tapaamisia, ovat tapaamiset silti paras tapa luoda sosiaalisia suhteita. Mitä enemmän organisaatiolla ja sen henkilöstöllä on sosiaalisia suhteita, sitä paremmat edellytykset sillä on luoda uusia innovaatioita, koska innovaatiot perustuvat tietojen yhdistämiseen ja niiden luovaan käyttöön. (Niemelä 2002, 72.)

Menestys ei riipu pelkästään kontaktiverkoston koosta, vaan siitä millaisia sosiaalisia sidoksia se sisältää ja miten niitä pystytään hyödyntämään. Informaation liikkuminen verkostossa riippuu siitä, miten hyvin verkoston jäsenet tuntevat toisensa ja miten paljon he viestivät keskenään. (Taloussanomat 2007.)

Sosiaaliset suhteet ovat jokaisen organisaation sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma voidaan jakaa kolmeen luokkaan: strukturaaliseen, relationaaliseen ja kognitiiviseen sosiaaliseen pääomaan. (Niemelä 2002, 72–73.)

Strukturaalista sosiaalista pääomaa organisaatiolle ovat organisaation yhteydet sidosryhmiin ja erityisesti yhteydet asiakkaisiin, sekä nykyisiin että potentiaalsiin. Strukturaalista sosiaalista pääomaa voidaan mitata organisaation yhteyksien tiheydellä, toisiinsa liitettävyydellä, korvattavuudella ja arvojärjestykseen sijoittumisella toisiinsa nähden. (Niemelä 2002, 73; Schienstock & Hämäläinen 2001, 142–143.)

Relationaalista sosiaalista pääomaa ovat sosiaalisissa suhteissa ansaitut luottamus ja arvostus. Luottamus ja arvostus kerääntyvät ajan kuluessa suhteisiin. Relationaalinen sosiaalinen pääoma määrittelee sosiaalisten suhteiden avoimuuden. Se myös kertoo millaisia käyttäytymisnormeja ajan kuluessa yhteistyösuhteisiin on muodostunut. (Niemelä 2002, 73; Schienstock & Hämäläinen 2001, 143.)

Kognitiivinen sosiaalinen pääoma on yhteistyösuhteissa muodostuva yhteinen kieli. Yhteistyökumppanien on helpompi työskennellä yhdessä, kun asiat voidaan ilmaista helposti ja nopeasti tietäen, että toinen ymmärtää. Kognitiivinen sosiaalinen pääoma koostuu yhteistyöntekijöiden yhdessä muodostamasta yhteisymmärryksestä ja samanlaisesta ajatuksenjuoksusta. (Niemelä 2002, 73; Schienstock & Hämäläinen 2001, 143.)

2.2.2. Luottamuksen tärkeys verkostoitumisessa

Verkostotoiminta on aina riski. Siksi verkostotoimintaa on syytä alustaa hyvin ja perusteellisesti, ennen kuin toiminta varsinaisesti alkaa. Verkostotoiminta vaatii ainakin kahta asiaa onnistuakseen: luottamusta ja vastavuoroisuutta. Luottamus voidaan luokitella neljään eri tasoon: luottamus on vähäistä, luottamus perustuu valvontaan, luottamus perustuu sopimukseen ja luottamus perustuu vastavuoroisuuteen. (Niemelä 2002, 77–79.) Kuuntelemisen taito on erittäin tärkeä ominaisuus luottamukseen rakentuvassa verkostotaloudessa. (Kyynäräinen, 2007.)

Kun luottamus on vähäistä, on selvää, ettei verkostotoiminta ole järkevää. Luottamuksen puute ilmenee varuillaan olona, sopimusten pitämättömyytenä ja pettämisenä. Kun luottamus perustuu valvontaan, ollaan jo askeleen lähempänä verkostotoimintaa. Tässä vaiheessa luottamusta ei vielä ole paljon, mutta kaikki tiedostavat, että yhteistyö toisten kanssa auttaa saavuttamaan parempia tuloksia. Luottamuksen puutetta korvataan tarkoilla sopimuksilla, joiden noudattamista kolmas osapuoli valvoo. Näin saadaan yhteistyö toimimaan ja kaikki mukaan siihen. Heikkouksia ovat sopimusten tarkkuus ja kustannukset. Jos sopimukseen jää epäselvyyttä, voi olla, että joku käyttää sitä hyväkseen ja laiminlyö sovitut velvollisuutensa. Tällöin tietysti voidaan sopimuksen laiminlyöjä haastaa oikeuteen, mutta silloin tulee ylimääräisiä kustannuksia. Seuraavalla tasolla luottamus perustuu sopimukseen. Tässä vaiheessa ei enää yhteistyössä tarvita kirjallisia sopimuksia, vaan voidaan luottaa toisen sanaan. Koska kolmatta osapuolta ei enää tarvita sopimusten tekemiseen ja valvomiseen, ovat kustannuksetkin laskeneet ja yhteistyöstä tullut tehokkaampaa. Luottamuksen neljännessä vaiheessa, luottamus perustuu vastavuoroisuuteen. Tällöin kustannukset ovat pienimmillään ja yhteistyö tehokkaimmillaan. Voidaan luottaa, että yhteistyön tulokset jakautuvat ajan saatossa tasaisesti kaikille osapuolille, vaikka joku osapuolista hyötyykin siitä ensimmäisenä. Tällainen luottamus saavutetaan vain pitkäjänteisen yhteistyön tuloksena. (Niemelä 2002, 77–79.)

Kun lähdetään rakentamaan verkostoa, olisi hyvä tarkastella luottamuksen tasoa. Luottamuksen pitäisi perustua vähintään valvontaan, jotta verkosto voisi toimia. Yhteiset pelisäännöt ja tarkat sopimukset ovat hyvä pohja aloittaa yhteistyötä verkostossa. Näin saadaan kitkettyä pois verkoston toiminnan alkuvaiheen epäselvyyksiä ja luottamuksen kasvattaminen voi alkaa. (Niemelä 2002, 77–79.)

Win-win –tilan eli kaikki voittavat –tilan perustana on avoimuus ja luottamus. Jotta tähän tilaan voitaisiin päästä, täytyy molempien osapuolten luopua vain itselle tulevien etujen tavoittelusta ja jakaa edut yhteistyökumppanin kanssa. Näin saadaan kaikkien yhteistyön eduista hyötyminen varmistettua jo lyhyelläkin aikavälillä ja siten myös luottamuksen kasvu. Pitemmällä aikavälillä tällainen toiminta aktivoi yhteistyökumppaneiden omia sisäisiä ja kumppaneiden välisiä kehittämistoimenpiteitä, joka johtuu hyötyjen tasaisesta jakautumisesta. (Vesalainen 2002, 174–175.)

2.3. Verkostojen jaottelu ja yhteistyön muodot

Verkostot voidaan jakaa kuuteen erilaiseen ulottuvuuteen: alueelliseen, ydinkeskeiseen, vertikaaliseen, horisontaaliseen, teknologiseen ja tuote-ulottuvuuteen. Alueellinen verkosto on syntynyt tietylle rajatulle alueelle, jossa yritysten toimialat liittyvät toisiinsa ja täydentävät toisiaan. Ydinkeskeinen verkosto on nimensä mukaisesti verkosto, jossa on yksi ydin, esimerkiksi koulutuslaitos tai yritys, jonka ympärille on syntynyt osaamiskeskus. Vertikaalinen verkosto koostuu tuotantoprosessin eri vaiheita tekevistä yrityksistä ja useista alihankkijoista. Alihankkijat toimittavat tuotteeseen tarvittavat osat mahdollisimman edullisesti ja tuotantoprosessissa yritykset tekevät sovitun osansa tuotteesta. Horisontaalinen verkosto on vertikaalisen verkoston vastakohta. Siinä missä vertikaalinen koostuu monesta eritasoisesta yrityskerroksesta, koostuu horisontaalinen samantasoisista yrityksistä. Horisontaalisessa verkostossa tehdään yhteistyötä vain arvoketjun tietyissä osissa. Arvoketjun muissa osissa verkoston jäsenet voivat olla toistensa kilpailijoita. Yhteistyöllä tavoitellaan suurempaa volyymia horisontaalisessa verkostossa. Teknologisessa verkostossa verkoston jäsenet käyttävät samaa perusteknologiaa, mutta kuuluvat eri toimialoille. Tuoteverkosto tuottaa toisiaan tukevia tuotteita. Verkoston jäsenet tulevat eri toimialoilta. Esimerkiksi, jos yksi jäsen myy autoja, voi toinen tarjota

korjauspalvelua autoille ja kolmas jäsen varaosia. (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila (toim.) 1998, 13; Schienstock & Hämäläinen 2001, 128.)

YHTEISTYÖN MUODOT

Operationaalinen yhteistyö	Taktinen yhteistyö	Strateginen yhteistyö
<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteena kustannusten alentaminen • Ei suuria, pitkän aikavälin tuotto-odotuksia • Hyödyt realisoitavissa lyhyellä aikavälillä • Yhteistyö ei näyttäyty ulospäin yhtenäisenä 	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteena synergiahyödyt • Yhdistetään kumppanien osaamista, resursseja ja prosesseja • Asiakkaille tarjotaan yhdessä Avaimet käteen -projekteja • Tuotto-odotukset muutaman vuoden aikavälillä • Yhteistyö ei näyttäyty projektikohtaisesti yhtenäisenä ulospäin 	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteena merkittävät pitkän ajan hyödyt • Tuotto-odotukset 5 vuoden kuluttua • Yhteistyösuhteet intensiivisiä, luottamusta vaativia • Riskit suuria • Suurten panostusten vuoksi yhteistyöryhmä voi perustaa erillisen yhteisyrityksen

Kuvio 1. Yhteistyön muodot verkostotoiminnassa. (Valkokari, Hakanen & Airola 2007, 37).

Yhteistyön muotoja on kolme: operatiivinen, taktinen ja strateginen. Operatiivisen yhteistyön tavoitteena on kustannusten vähentäminen ja keskittää resurssit organisaation omaan ydinliiketoimintaan. Osapuolet ovat sopineet yhteistyöstä kirjallisilla sopimuksilla ja niistä nähdään tulevat hyödyt, vastuut, suoritukset ja rooli yhteistyösuhteessa. Yhteistyön onnistumisen takaavat sopimukset ja niistä saatu luottamus. Operatiivista yhteistyötä on esimerkiksi alihankintasuhde.

Taktisen yhteistyön tavoitteena on kumppaneiden prosessien yhdistäminen ja siitä etuna saatava prosessien päällekkäisyyksien poisto. Tavoitteena tämän kaltaisessa yhteistyössä ovat myös uuden oppiminen ja toimintakulttuurien yhdistäminen. Taktisessa yhteistyössä luottamus ei perustu pelkästään sopimukseen, vaan kumppaneiden pitäisi pyrkiä dialogiin. Luottamuksen pitäisi syntyä vastavuoroisuuden ja dialogin pohjalta. Tyypillisesti tällainen yhteistyöverkosto on monimutkainen ja hankalasti johdettava.

Strategisen yhteistyön tavoitteena on saada yhteistyöllä aikaan strategista etua tuote- ja bisnesinnovaatioiden avulla. Tuote- ja bisnesinnovaatioiden mahdollistaminen vaatii kumppaneilta omien tietotaitojen yhdistämistä. Strategisessa yhteistyössä kumppaneilla täytyy olla vahva keskinäinen luottamus ja samankaltainen ajatusmaailma. Strateginen yhteistyö on usein verkostomaista ja vaatii johdolta vahvaa sitoutumista ja uudistushalua toimiakseen. (Hakanen ym. 2007, 59–61.)

2.4. Verkostoitumisen hyödyt

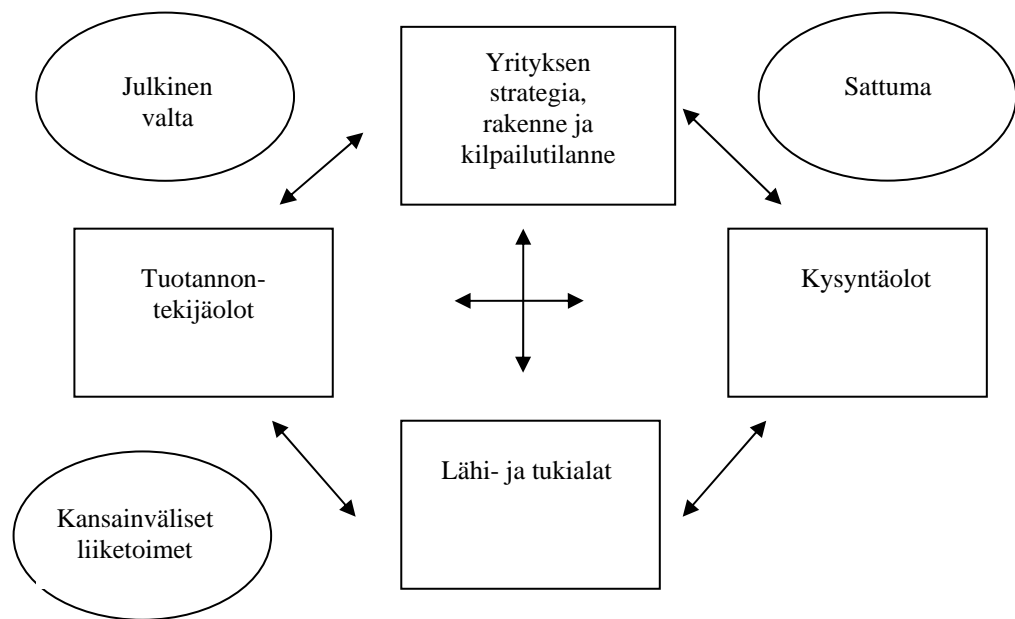
Verkostoituminen parantaa kilpailukykyä ja mahdollistaa yrityksen keskittymisen tiettyyn osaamisalueeseen. Ennen yritykset tekivät tuotteensa tai palvelunsa alusta loppuun itse, mikä vaati valtavasti osaamista ja rahaa. Verkostoituminen mahdollistaa yrityksen keskittymisen tiettyyn osa-alueeseen, jonka se osaa parhaiten. Toiset verkoston jäsenet tekevät taas ne osat, jotka ne taitavat parhaiten. (Niemelä 2002, 11.)

Verkostotoiminnan tehokkuus perustuu kolmeen tekijään: nopeuteen, joustavuuteen ja kitkan minimointiin. Mitä nopeammin, joustavammin ja kitkattomammin yritys tai organisaatio reagoi asiakkaiden tarpeisiin, sen tehokkaampi se on. Millainen yritys tai organisaatio sitten tarvitsee verkostotoimintaa ja sen mukanaan tuomaa tehokkuutta? Jos yritys tai organisaatio tahtoo uusiutua jatkuvasti ja kehittää toimintojaan, silloin verkostotoiminta on tarpeellista. Tietysti kaikkien yritysten ja organisaatioiden tulisi uusiutua ja kehittyä, mutta mitä korkeammalla tavoitteet ovat, sitä suurempi tarve on verkostoitua. Muun muassa julkisten organisaatioiden, kuten koulujen, täytyy kehittyä jo kustannustehokkuudenkin vuoksi. Tulevaisuudessa joudutaan todennäköisesti tarjoamaan samaa palvelua enemmän kuin ennen, mutta pienemmillä kustannuksilla, jotta kilpailukyky pystyttäisiin säilyttämään. Yksityisessä omistuksessa olevat yritykset pystyvät kevyen organisaatorakenteensa vuoksi reagoimaan nopeammin ja joustavammin tarjouskilpailuissa, jolloin julkisen sektorin palvelun tarjoajat raskaine organisaatioineen jäävät alakynteen hitautensa takia. (Pirnes 2002, 64–65.)

2.5. Verkostoista syntyy klustereita

Verkostot, jotka ovat kasvaneet jonkin tietyn yrityksen tai organisaation ympärille, voivat kasvaessaan muodostaa suuren klusterin, joka on verkoston yläkäsite. Klusterin sisällä voi kasvaa monta eri verkostoa ja sen sisällä myös kuolee verkostoja, jotka eivät enää ole kannattavia. Klusterin sisällä olevien verkostojen toiminta on tiivistä ja se keskittyy yleensä jonkin tietyn keskeisen toimijan ympärille. (Ollus ym. 1998, 39.)

Porterin timanttimallin mukaan verkosto on kilpailukykyanalyysiin työkalu. Timanttimallilla pystytään Porterin mukaan havainnollistamaan, miten verkostosta kehittyy klusteri, kansainvälisillä markkinoilla menestyvä osaamiskeskittymä.



Kuvio 2. Porterin timanttimalli (Porter 1990.)

Porter kiinnittää erityistä huomiota verkostoitumisen alueelliseen ulottuvuuteen. Hänen mukaansa jonkin tietyn alueen kilpailukyky muodostuu neljästä peruselementistä ja niiden välisestä dynamiikasta. Neljä elementtiä alueella ovat tuotannontekijäolot, kysyntäolot, lähi- ja tukialat sekä yrityksen strategiat, rakenne ja kilpailu. Näiden peruselementtien lisäksi toimintaympäristössä vaikuttavat peruselementeistä riippumattomat ulkoiset tekijät. Ulkoiset tekijät toimintaympäristössä ovat julkinen valta, sattuma ja kansainväliset liiketoimet. (Ollus ym. 1998, 39–40.)

Klusterissa toimivien verkostojen yrityksiä välisistä vuorovaikutussuhteista muodostuu kilpailua, yhteistyötä, asiakassuhteita ja synergiaa. Verkostossa toimivan yrityksen elin-ehdoja ovat erikoistuminen, työnjako ja tiedonvaihto. Ilman näitä yrityksestä ei voi tulla osaamisyritystä, joka pystyy synnyttämään uutta toimintaa ympärilleen ja vahvistamaan omaa toimintaansa. Yrityksissä ja niiden välillä liikkuvasta tiedosta muodostuu klusterin kilpailukyky. Klusterissa syntyy synergiaa, jota klusterissa toimiva yritys ei voisi saada sen ulkopuolella toimiessaan. (Ollus ym. 1998, 41.)

2.6. Yhteistyösuhteen luominen

Yhteistyösuhteen luominen yhteistyökumppanin kanssa voi tapahtua kirjallisella sopimuksella tai hiljaisesti, jolloin yhteistyö alkaa ilman virallista sopimusta. Usein kuitenkin yhteistyösuhde aloitetaan kirjallisella sopimuksella. (Lämsä & Uusitalo 2003, 130.)

Yhteistyö eri yritysten ja organisaatioiden välillä on todennäköisimmin tuottoisaa, mikäli verkoston jäsenet ovat yhdessä visioineet toimintansa tarkoituksen. Jos visio on hämärän peitossa, on melko mahdotonta odottaa yhteistyön olevan mutkatonta ja sujuvaa. Useimmat yhteistyön yritykset kaatuvatkin juuri yhteisten visioiden puuttumiseen. Mitä tarkempi yhteinen visio on, sitä helpompi on lähteä rakentamaan tuloksellista yhteistyötä verkoston jäsenten välille. (Niemelä 2002, 32.)

Yksityisten ja julkisten organisaatioiden yhteistyö muuttuu yleensä hedelmällisemmäksi, kun siihen otetaan mukaan liiketaloudellinen ulottuvuus. Myös win-win-ajattelu on yhteistyön alkutilanteen kannalta tärkeä. Jos kaikkien yhteistyöhön osallistujien etuja ei pohdita jo alussa, voi olla ettei yhteistyö kestä kovinkaan pitkään. Harva yhteistyö kestää, jos yksi osapuoli saa hyödyn yhteistyöstä heti ja toiset vasta esimerkiksi usean vuoden kuluttua. (Marttinen-Sandholm 2007, 75.)

2.7. Yhteistyösuhteen ylläpito

Yhteistyösuhteen ylläpidon tavoitteena on oppia tuntemaan yhteistyökumppani, jolloin syntyy lisää vuorovaikutusta ja yhteistyösuhde tiivistyy. Näin yhteistyösuhteesta muodostuu pitkäikäinen ja molemmat saavuttavat yhteistyössä win-win-tilanteen eli molemmat voittavat. Vaikka yhteistyösuhde olisikin kestänyt pitkään ja yhteistyö vakiintunut tiettyyn kaavaan, voi yhteistyö loppua nopeasti, jos yhteistyökumppaneiden tapaa- misissa tulee ristiriitoja. Yhteistyösuhdetta täytyykin tarkkailla ja hoitaa jatkuvasti, jotta yhteistyö pysyy tiiviinä ja toimivana. (Lämsä & Uusitalo 2003, 131.)

2.7.1. Verkoston hallinta

Verkostoitumisella pyritään vastaamaan asiakkaiden nopeasti muuttuviin tarpeisiin. Verkostoituminen poistaa organisaatioista turhia kerroksia ja toiminnan jäykkyyttä. Näin verkosto pystyy toimimaan nopeammin ja muuttumaan asiakkaiden alati vaihtuvien tarpeiden mukaisesti. Myös informaation kulku helpottuu ja nopeutuu, kun verkostossa ei ole turhia toimijoita. Verkoston toimijoiden vähentämisellä on tietysti vaikutusta verkoston vakauteen ja siksi informaation kulun täytyykin toimia moitteettomasti. Jos informaatio ei pääse kulkemaan organisaatiossa vapaasti tai sen kulku viivästyy, seurauksena on epävakauden kasvu ja kysynnän muutoksiin ei pystytä vastaamaan tarpeeksi nopeasti.

On tärkeää, että verkoston jäsenet voivat luottaa toisiinsa ja informaatio kulkee verkoston toimijalta toiselle nopeasti ilman viivytyksiä. Jokaisen verkoston jäsenen tulisi aina tietää sen hetkinen kysyntä ja tietää kokonaistavoite. Tämän mahdollistavat tietotekniikka, luottamuksellinen yhteistyö ja pitkäjänteisyys. Luottamuksellinen yhteistyö, pitkäjänteisyys ja tietotekniikka mahdollistavat partnership:in muodostumisen. Partnership:ssä verkoston jäsenet jakavat tulevaisuuden suunnitelmat keskenään ja luottamus toisiin kasvaa. Partnership vähentää verkoston liiketoimintakustannuksia, jotka ovat lisääntyneet verkoston hallinnan vuoksi ja hyödyt alkavat näkyä. (Ollus ym. 1998, 21–23.)

Verkostotoiminnassa on yksi kriittinen tekijä, joka varmistaa sen toiminnan. Verkoston kriittinen tekijä on luottamus. Verkostotoiminnassa kumppanit luottavat toisiinsa ja olettavat, ettei kukaan pelaa omaan pussiinsa. Verkostotoiminta ei kuitenkaan estä yhtä kumppania menestymästä muita paremmin, mutta se on kuitenkin luottanut oman tietotaitonsa muiden verkoston jäsenten käsiin ja samalla antanut niille vastuun osaprosessin toiminnasta. (Lehtipuu & Monni 2007, 149–151.)

2.7.2. Verkoston johtaminen

Kenen vastuulle verkoston toimivuus laitetaan? Kysymys on vaikea, sillä verkoston johtaminen ei ole yksinkertaista. Verkoston hallinta on vaativaa ja on paljon helpompaa muuttaa verkoston osia toimivammiksi, mutta ne vaikuttavat kuitenkin aina koko verkostoon. Verkostossa tehtävien muutosten on oltava hienovaraisia ja muutosten vaikutusta täytyy pohtia pitkälle. Verkoston johtamisessa tulisi ottaa huomioon verkoston toimivuus, verkoston joustavuus ja pitkän ajan näkemys. (Lehtipuu & Monni 2007, 149.)

2.8. Yhteistyösuhteen arviointi ja kehittäminen

Yhteistyösuhteita täytyy jatkuvasti tarkkailla ja kehittää. Verkostotoiminnassa ei riitä, että yhteistyö on aloitettu, vaan sitä pitää myös hoitaa. Jotta yhteistyösuhteita voisi kehittää ja muodostaa uusia, täytyy niitä pystyä arvioimaan ja nähdä ne kokonaisuutena. Jos kokonaisuus ei toimi, on ryhdyttävä muokkaamaan verkostoa. (Hakanen ym. 2007, 141.)

Yhteistyösuhteen toteutumista tulee arvioida säännöllisesti. Arvioinnin kohteena voivat olla muun muassa yhteistyökumppanien tyytyväisyys yhteistyöhön, oman henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen ja yhteistyöstä saatavien etujen kehitys. Yhteistyösuhteet muuttuvat ajan kuluessa. Muutokset johtuvat osittain yhteistyökumppanien tarkoituksellisesta toiminnasta ja osittain itsestään tapahtuvasta kehityksestä yhteistyösuhteessa. Yhteistyökumppanien tarkoitukselliset toiminnat yhteistyösuhteessa ovat suhteen jatkaminen, syventäminen, muuttaminen ja päättäminen. Yhteistyösuhdetta pyritään muuttamaan ja kehittämään arviointien perusteella. Syy yhteistyösuhteen päättymiselle voi olla esimerkiksi huonosti onnistunut projekti, toisen kiinnostavamman yhteistyökumppanin löytyminen tai suhde voi päättyä ilman erillistä syytäkin. (Lämsä & Uusitalo 2003, 131–132.)

Seuraavissa kappaleissa esitellään erilaisia tapoja arvioida verkoston yhteistyösuhteita. Näissä kaikissa tavoissa on yksi yhteinen nimittäjä: jos verkoston tahdotaan toimivan, täytyy yksittäisiä yhteistyösuhteita arvioida säännöllisesti.

Yhteistyösuhteet luokitellaan sellaisten kriteerien mukaan, joita luokittelun tekijä arvos-
taa yhteistyökumppaneissaan. Yhteistyösuhteiden luokittelu auttaa analysoimaan suhteiden tärkeyttä ja tarpeellisuutta. Luokittelussa kannattaa aina käyttää yksinkertaisia kriteerejä, jolloin luokittelu on helppo tehdä. Usein luokittelu rakentuu sen pohjalle miten merkityksellisiä yhteistyösuhteet luokittelun tekijälle ovat. Yhteistyösuhteen merkityksellisyyteen vaikuttavat esimerkiksi kumppanin koko, kannattavuus ja arvioitu elinikä. Yhteistyösuhteet voidaan jakaa esimerkiksi strategisiin, merkittäviin, hankekohtaisiin ja säännöllisesti toimiviin tai vaihtoehtoisesti yhteistyökumppanin toimialan mukaan. (Hakanen ym. 2007, 141–142.)

Yhteistyösuhdetta voidaan arvioida seuraavan luokittelun mukaisesti: ensimmäisellä tasolla asiakas valitsee kilpailuttamistaan toimittajista edullisimman vaihtoehdon eli valta on asiakkaalla. Toinen taso on yhteistyömalli, jossa toimitaan edelleen asiakkaan ehdoilla. Asiakkaalla on enemmän osaamista asiasta. Toimittaja on kuitenkin alusta asti mukana kehitysprosessissa. Kolmannella tasolla toimittajalla on enemmän osaamista asiasta kuin asiakkaalla. Toimittaja ja asiakas yhdistävät osaamisensa, jolloin syntyy parempi tuote. Jotta synergiaa saadaan, pitää yrityksen tai organisaation nähdä sidosryhmänsä kolmannella tasolla. (Lehtipuu & Monni 2007, 151–152.)

Partnership monitor – analyysiväline

Partnership monitor –analyysivälinettä voidaan käyttää yhteistyösuhteiden arviointiin, verkostosuhteiden laadun määrittelyyn, yhteistyösuhteiden nykytilan ja tavoitetilan arviointiin yhteistyökumppaneiden kesken, jolloin saadaan selville kummankin mielikuva nykytilasta ja tulevaisuuden suunnitelmista. Partnership monitor –analyysivälineen käyttötarkoitus on myös selvittää yrityksen tai organisaation verkostoitumisen aste. (Vesalainen 2002, 166–167.)

Vaikka Partnership monitor –analyysivälinettä voidaankin käyttää neljään eri tarkoitukseen, keskitytään nyt ainoastaan analyysivälineen alkuperäiseen käyttötarkoitukseen eli yksittäisten yhteistyösuhteiden arviointiin. Yksittäisten yhteistyösuhteiden arvioinnissa yhteistyösuhde analysoidaan neljän eri pääulottuvuuden kautta. Nämä neljä pääulottuvuutta ovat rakenteellinen sidos, sosiaalinen sidos, vaihdanta ja strateginen sidos. Neljä pääulottuvuutta voidaan jakaa 14:sta alaulottuvuudeksi ja 60 yksittäisen muuttujan tasolle. (Vesalainen 2002, 166.)

Taulukko 1. Kumppanuuden arviointikriteerit (Vesalainen 2002, 59).

1. tason ulottuvuus	2. tason ulottuvuus	Arvioiva käsite/ ilmiö
Organisaationaalinen	Rakenteellinen	Yritysten yhteiset tai yhtenevät järjestelmät; toimintarutiinit, yhteistyörutiinit, kokouskäytännöt ja muu pysyväisluonteinen yhteistyö (työn yhteinen organisointi); ydin- ja tukiprosessien yhteneväisyys ja osapuolten tietoisuus näistä
	Sosiaalinen	Luottamus yhteistyökumppanin henkilöihin ja koko yritykseen; yhteistyösuhteessa toteutuvan vuorovaikutuksen luonne ja esiintyminen henkilötasolla; oppiminen yhteistyösuhteessa; yhteisymmärrys yhteistyön tavoitteista ja keinoista näiden tavoitteiden saavuttamiseksi
Liiketoiminnallinen	Vaihdanta	Yritysten välinen vaihdanta eriteltynä fyysiseen vaihdantaan ja erilaiseen palveluvaihdantaan
	Strateginen	Erikoistuminen, ydinosamisten toisiaan täydentävyys ja strateginen riippuvuus; strategisten tavoitteiden yhteneväisyys (visiot, strategiat ja toimintaohjelmat); hyödyn ja arvon synnyttäminen ja jakaminen (win-win); yhteistyösuhteessa panostaminen, yhteinen panostaminen ja riskinotto; oppiminen

Rakenteelliset sidokset muodostuvat rakenteista yritysten rajapinnoilla, yritysten välisistä järjestelmistä ja yritysten välisistä prosesseista. (Vesalainen 2002, 176.) Yritysten rajapintarakenne muodostuu maantieteellisestä läheisyydestä. Tämä ei tarkoita sitä, että yhteistyökumppanin tulisi olla esimerkiksi samassa kaupungissa, mutta toisella puolella Eurooppaa oleva yhteistyökumppani on jo liian kaukana. Maantieteellinen läheisyys riippuu paljolti yhteistyökumppaneista. Rajapintarakenteiden rakentuminen perustuu vaihdannan kehittymiseen. Eli, mitä suurempi vaihdannan taso, sitä suurempia ovat yhteistyösuhteiden rajapintarakenteetkin. (Vesalainen 2002, 176–177.)

Jotta yhteistyöyritykset voivat yhdistää järjestelmänsä, tulee niiden olla samalla tasolla. Järjestelmillä tarkoitetaan yrityksen kaikkia järjestelmiä, kuten tieto-, laatu- ja laskenta-järjestelmiä. Järjestelmien yhdistämisestä aiheutuvat kulut ovat sekä investointi- että ylläpitokustannuksia. Järjestelmien rakentaminen aiheuttaa kertaluonteisia investointi-kustannuksia ja järjestelmien ylläpito ja käyttö taas aiheuttavat jatkuvasti pienempiä kuluja. Järjestelmien yhdistäminen lisää yhteistyökumppanien riippuvuutta toisistaan. Vaikka järjestelmien yhdistämisestä aluksi tuleekin kuluja, ovat siitä saatavat hyödyt kustannushyötyjä. Muun muassa laatu- ja toimitusvirheiden välttäminen, nopea ja monipuolinen tiedon välittyminen sekä työn päällekkäisyyksien poistuminen ovat järjestelmien yhdistämisestä saatavia hyötyjä. (Vesalainen 2002, 177.)

Kun yhteistyöyritykset yhdistävät prosessinsa, täytyy toiminta ohjata prosessien suuntaisesti. Muutoin prosessien yhdistäminen on mahdotonta. Yhteistyöyritysten prosessien yhdistäminen on hankalaa, koska prosessit ovat osittain ajattelutapoihin ja toiminnan järjestelyyn liittyviä apuvälineitä. Asiakassuuntautuneisuuden lisääminen on prosessien tarkoitus. Prosessien yhdistämisen suurimmat muutokset tapahtuvat ihmisten ajattelumalleissa, organisaatioiden valtarakenteissa, palkitsemisjärjestelmissä ja työnkuviissa organisaatioissa ja niiden rajapinnoilla. Jos prosessit yhdistetään, saadaan prosessisuuntaisesti organisoituneita yrityksiä, joiden menestystekijä on joustava ja nopea toimitusketju. (Vesalainen 2002, 177–178.)

Yhteistyöyrityksen sosiaalinen sidos muodostuu vuorovaikutuksesta, luottamuksesta henkilösuhteissa, luottamuksesta henkilö/yrityssuhteissa ja yhteisistä tavoitteista sekä keinoista. Sosiaalisen sidoksen muodostamisessa on tärkeää, että yrityksen toimintapolitiikka ja kulttuuri eivät estä vuorovaikutusta yritysten välillä. Henkilösuhteissa on pysyttävä luottamaan toisiin ihmisiin ja kohdata heitä, muutoin sosiaalinen sidos ei voi kehittyä. Yhdessä pidetyt kokoukset ja tapaamiset luovat myös pohjaa sosiaaliselle sidokselle. Myös win-win –tilanne paranee, koska luottamus on kasvanut ja asioista on helpompi neuvotella tuttujen ihmisten kanssa. (Vesalainen 2002, 178–180.)

Vaihdanta muodostuu kolmesta osa-alueesta: fyysinen vaihdanta, palvelutoiminnot ja vaihdannan keskittyneisyys. Fyysinen vaihdanta kuvaa analyysin laatijan toimittamien tuotteiden valmiutta. Esimerkiksi, jos ennen on toimitettu jonkin tuotteen osia, voi tavoitetilana olla kokonaisen tuotteen toimittaminen. Palvelutoiminnot kertovat analyysin laatijan tuottamien palveluiden tasosta ja monipuolisuudesta. Esimerkiksi, jos nykytilassa tuotetaan suunnittelupalvelua, tarjottaisiin tavoitetilassa sekä suunnittelu- että toteutuspalvelua. Vaihdannan keskittyneisyys ilmentää kuinka paljon tietty yksittäinen asiakas ostaa analyysin laatijalta. Tarkoituksena on saada asiakas keskittämään ostonsa analyysin laatijalle. Vaihdannan keskittyneisyyden tarkoituksena on myös, että analyysin laatija voi keskittyä muutamiin tärkeimpiin asiakkaisiin ja mahdollisesti luopua kaikkein pienimmistä asiakkaista. (Vesalainen 2002, 171–172.)

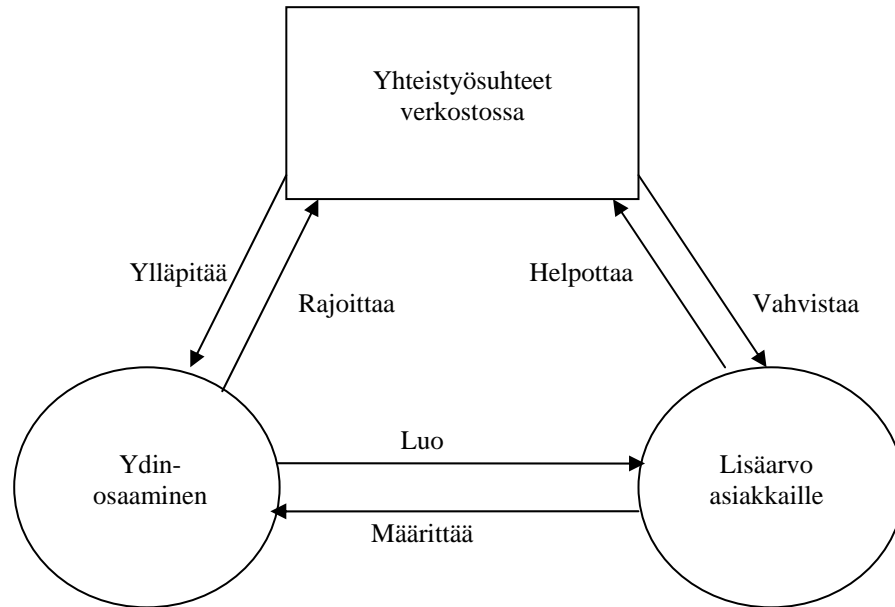
Analyysia vaihdannan osa-alueella tehtäessä, tulee aina samalla miettiä millaisiin investointeihin ollaan valmiita sijoittamaan tai miten paljon asiakkaamme on valmis meihin sitoutumaan? Esimerkiksi tuotteen osan valmistuksesta siirtyminen valmiin tuotteen valmistamiseen vaatii uusia koneita. Entä onko asiakkaamme valmis tilaamaan kaikki tuottamamme valmiit tuotteet? Vaihdannan nostaminen korkeammalle tasolle tuo myös mukanaan riskejä. Pelkästään uusien investointien tuomat riskit ovat merkittäviä. Yrityksen onkin syytä punnita vaihdannan kasvattamisen hyviä ja huonoja puolia tarkkaan, ennen kuin se päättää, mitä tekee. (Vesalainen 2002, 172–173.)

Strateginen sidos koostuu strategisesta riippuvuudesta, yhteisestä strategiasta, yhteisestä riskinotosta ja win-win –tilasta. Strateginen riippuvuus tarkoittaa analyysia tekevän yrityksen ja asiakkaan välille syntynyttä riippuvuutta, joka syntyy sivutuotteena yhteistyösuhteen muiden sidosten kautta. (Vesalainen 2002, 173.) Yhteisen strategian pitää tapahtua yrityksen ja asiakkaan välillä. Yhteinen strategia sisältää visiointia, strategian pohdintaa ja määrittelyä yhdessä asiakkaan kanssa. Myös yhdessä tapahtuva yrityksen resurssien kehittäminen kuuluu yhteisen strategian luomiseen. Yhteisen strategiansuunnittelun lisääntyminen kertoo yritykselle sen, että sen merkitys asiakkaan verkostossa on lisääntynyt. Yhteinen strategia vaatii kuitenkin syvää luottamusta osapuolten välillä. Yhteinen strategia ei vaadi investointeja, vaan siinä on kyse yhteisen strategian luomiseen menneen ajan tuomista kustannuksista. Yhteisen strategian pohtimisen kautta tulee esille myös yhteinen riskinotto. Mitä enemmän yritys ja asiakas sitoutuvat toisiinsa, sitä enemmän myös yhteiset riskit kasvavat. (Vesalainen 2002, 174.)

Partnership monitor –analyysi mahdollistaa kumppanuusstrategian muodostumisen yritysten välille. Analyysissa tarkasteltujen vaihdannan, strategisen-, rakenteellisen- ja sosiaalisen sidoksen kehittämismahdollisuuksista, investoinneista, riskeistä ja hyödyistä muodostuu lopputulokseksi yritysten ja organisaatioiden välisien suhteiden kehittämissuunnitelma. Analyysissa pystytään luomaan yritysten ja organisaatioiden yhteinen tahtotila ja pystytään määrittelemään yhteisen kehittämisen kohteet. (Vesalainen 2002, 180.)

2.9. Synergia

Verkostoitumisesta syntyy synergiaa eli lisäarvoa verkoston jäsenille. Lisäarvoa on kolmenlaista: uutta osaamista, lisäkapasiteettia ja kriittistä arviointia. Uutta, erilaista osaamista verkostot tuovat yrityksiin ja organisaatioihin, kun tuotteen tai palvelun tuotanto jaetaan vaiheisiin ja vaiheet verkoston jäsenille tehtäväksi. Näin jokainen pystyy panostamaan kaiken energiansa juuri sen tietyn vaiheen kehittämiseen eikä koko tuotantoprosessiin. Lisäkapasiteettia verkostoista yrityksiin saadaan, kun verkosto haluaa lisätä tuotantokapasiteettiaan, mutta ei lisätä henkilöstöään tai tuotantolaitoksiaan. Tällöin verkosto ulkoistaa osan tuotantoaan alihankkijalle ilman esimerkiksi lisähenkilöstökuluja. Kolmas verkostoitumisen etu on kriittisen arvioinnin lisääntyminen. Verkoston jäsenet joutuvat työskentelemään toistensa kanssa, jolloin on väistämättä edessä toisen jäsenen toimintatapojen tarkastelu. Kun verkoston jäsen huomaa toisen tekevän asian paremmin kuin itse tekee, ottaa hän mahdollisesti tämän paremman käytännön omakseen. Näin koko verkoston toimintatavat paranevat. Kriittinen arviointi tunnetaan paremmin nimellä benchmarking. Verkoston jäsenet saavat siis verkostoitumisesta lisäarvoa toimintojen tehostamisella ja kilpailukyvyn parantumisella. (Pirnes 2002, 66–68.)



Kuvio 3. Lisäarvon synty verkostossa (Helakorpi 2005, 31).

Lisäarvo asiakkaille, joka syntyy verkostossa tehtävästä yhteistyöstä verkoston jäsenten kanssa, on tavoitelluin tulos yhteistyöstä. Jokaisen verkoston jäsenen on sulauduttava arvoverkoston osaksi, jotta lisäarvo asiakkaille on mahdollista. Jotta jäsen voisi olla osa arvoverkostoa ja tuottaa lisäarvoa asiakkaille, on sen tiedettävä asiakkaan tarpeet, oma ydinosaaminen, ymmärrettävä oman panoksen tärkeys lisäarvon tuottamisessa ja sulautettava se muiden verkoston jäsenten ydinosaamisalueisiin. (Helakorpi 2005, 31.)

Verkostoitumisella halutaan lisätä osaamista, kokonaisvaltaista talouden paranemista tai kilpailuaseman paranemista. (Pirnes 2002, 10.) Kun jokainen verkoston jäsen voi tehdä sen, mitä parhaiten osaa, on hyvin ilmeistä, että työn laatu paranee. Myös aikaa säästyy, koska ei jouduta miettimään, miten selvitä osaamisen heikoista kohdista, vaan joku muu verkoston jäsen tekee sen. Koska toiminta nopeutuu, paranevat myös kilpailukyky ja laatu yhteistyön ansiosta. (Helakorpi 2005, 29.) Syy verkostoitumiselle löytyy halusta maksimoida hyöty. Verkostoitumisella pystytään vähentämään syntyviä kustannuksia, mikä taas parantaa yrityksen kilpailukykyä. (Ollus ym. 1998, 9.) Tähän asti organisaatiot ja yritykset ovat tavoitelleet verkostoitumisella vain kustannusetuja, toiminnan kasvua ja uusien tuottojen saamista. Nyt näiden etujen vierelle ovat tulleet osaamisen vahvistaminen ja kehittäminen, tiedon hankinta ja oppiminen. (Hakanen ym. 2007, 25.)

3. NON-PROFIT PALVELUORGANISAATION MARKKINOINTI JA ASIAKKUUDEN HALLINTA

3.1. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi

Nonprofit-organisaation tavoitteena ei nimensä mukaisesti ole voiton tavoittelu. Nonprofit-organisaatioita on kahdenlaisia: yksityisiä ja julkisia. Yksityisiin yleishyödyllisiin organisaatioihin kuuluvat muun muassa yksityiset museot, yliopistot ja sairaalat. Julkisiin yleishyödyllisiin organisaatioihin taas kuuluvat julkiset virastot, koulut ja sairaalat. (Kotler 1982, 575.)

Nonprofit-organisaatiot tarvitsevat markkinointia siinä missä voittoa tavoittelevatkin yritykset ja organisaatiot. Nonprofit-organisaatio voi hyödyntää samoja markkinoinnin periaatteita kuin muutkin organisaatiot, mutta sen täytyy soveltaa niitä tarpeisiinsa sopiviksi. Nonprofit-organisaation tulee huomioida seuraavat asiat käyttäessään markkinoinnin periaatteita omaan markkinointiinsa.

- Nonprofit-organisaatioilla on useita kohderyhmiä, joille kohdistaa markkinointinsa. Voittoa tavoittelevat yritykset yleensä kohdistavat markkinointinsa ainoastaan asiakkaisiin.
- Nonprofit-organisaatioilla on monta tavoitetta samanaikaisesti. Tavoitteet eivät yleensä ole taloudellisia. Resurssit tulevat usein kuitenkin vastaan ja rajoittavat organisaation tavoitteita. Organisaation tavoitteita ohjaava strategia ilmentää, mitkä tavoitteet ovat etusijalla. Voittoa tavoittelevilla organisaatioilla voiton tavoittelu on muita tavoitteita keskeisempää.
- Nonprofit-organisaatiot tuottavat yleensä palveluita ja ajattelumalleja. Tämän vuoksi niiden on hyödynnettävä palveluiden markkinointia soveltuvilta osilta. Nonprofit-organisaatioiden tuottamien palveluiden tarjonta saattaa olla liian niukkaa kysyntään nähden.

- Koska nonprofit-organisaatioiden ei useinkaan tarvitse maksaa veroja ja ne saavat tukia sekä tuottavat julkisia palveluita, joutuvat ne poliittisen paineen alaisiksi ja julkisen tarkastelun kohteeksi. Tästä johtuen myös nonprofit-organisaatioiden markkinointiin täytyy kiinnittää erityistä huomiota.
- Toiminnan ja saavutusten arviointiperusteet nonprofit-organisaatioissa ovat erilaisia kuin voittoa tavoittelevissa organisaatioissa. (Kotler 1982, 574–575; Vuokko 2004, 24.)

Nonprofit-organisaatio siis voi hyödyntää voittoa tavoittelevien yritysten käyttämää palveluiden markkinointia soveltuvin osin eli siten, että se kestää julkisen tarkastelun, tähtää haluttuihin tavoitteisiin ja kohdistuu oikeisiin kohderyhmiin. (Kotler 1982, 574–575).

Nonprofit-organisaation sidosryhmät ovat sen markkinoinnin kohderyhmät. Jokaisella nonprofit-organisaatiolla on hieman erilainen sidosryhmäverkosto. Siksi jokaisen nonprofit-organisaation tulisikin valita keskeisimmät ja tärkeimmät sidosryhmät ja suunnata markkinointinsa niille. Nonprofit-organisaation täytyy markkinoida itseään näille keskeisimmille sidosryhmilleen merkittävää työtä tekeväksi ja sellaiseksi, jonka toimintaa kannattaa tukea. Esimerkiksi ammattikorkeakoulun markkinoinnin kannalta keskeisiin sidosryhmiin voisivat kuulua ammattikorkeakoulun päättäjät, koulun henkilöstö, tukijat, valtio, kaupunki, jossa koulu sijaitsee; alueen yritykset ja palvelun saajat eli opiskelijat. (Vuokko 2004, 29–32.)

Nonprofit-organisaatio tavoittelee markkinoinnillaan lisäämään palveluidensa, tuotteidensa, organisaationsa ja ajamiensa asioiden suosiota. Saavuttamalla suosiota nonprofit-organisaatio on onnistunut vaikuttamaan kohderyhmiensä päätöksiin. (Vuokko 2004, 51.)

3.2. Asiantuntijapalveluiden markkinointi

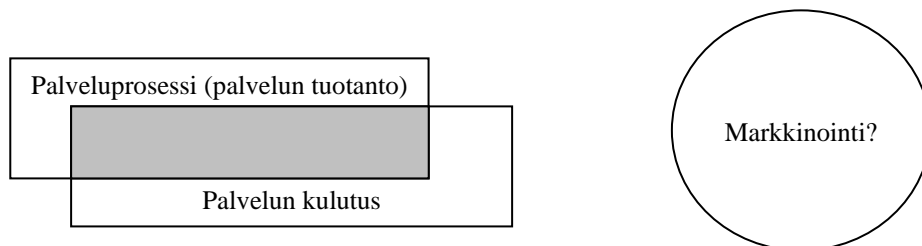
Palvelu eroaa tuotteesta sillä, ettei se ole konkreettinen, kuten tuote. Palvelu on asiakkaille tarjottava aineeton toiminto tai toimintosarja. Palvelun ominaispiirteitä ovatkin aineettomuus, heterogeenisuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus ja ainutkertaisuus sekä asiakkaan osallistuminen palveluprosessiin. (Lämsä & Uusitalo 2003, 17 ja Grönroos 2001, 81.)

Palvelujen markkinoinnissa paras toimintatapa on asiakaskeskeinen toimintatapa. Asiakas otetaan mielipiteineen rakentamaan palvelua, jolloin asiakkaan tarpeet tyydyttyvät. Asiakkaan tarpeet palveluun voivat olla lähtöisin asiakkaasta itsestään, mutta asiakas on voinut saada virikkeen ympäristöstään. Palveluorganisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota tarjoamiensa palveluiden fyysisiin osiin, kuten toimitilaansa ja markkinointiinsa, jotka antavat asiakkaille virikkeitä. (Lämsä & Uusitalo 2003, 28.)

FYYSISET TUOTTEET: LOPPUTULOKSEN KULUTUS



PALVELUT: PROSESSIN KULUTUS



Kuvio 4. Fyysisten tuotteiden ja palveluiden kulutus sekä markkinoinnin rooli. (Grönroos 2001, 87).

Kuviosta 4. voidaan havaita, ettei palveluiden markkinointi ole niin tiiviisti yhteydessä tuotantoon ja kulutukseen kuin tuotteiden markkinoinnissa. Palveluiden markkinoinnilla pyritään asiakassuhteiden hoitoon tuotanto- ja kulutusprosessien aikana. Asiakkaan mielikuva organisaatiosta muodostuu osittain kulutusprosessin aikana. Jos palvelun lopputulos ei ole ihan asiakkaan toivomalla tasolla, voi miellyttävä palvelu kulutusprosessin aikana pitää asiakkaan mielikuvan organisaatiosta silti hyvänä. Jos taas palvelu on prosessin aikana asiakkaasta epämiellyttävää, ei hyväkään lopputulos välttämättä pysty pelastamaan organisaatiota. Kulutusprosessi on organisaation kannalta hyvin tärkeä markkinointikanava mielikuvien luomisessa. (Grönroos 2001, 87–88.)

Palveluiden markkinoinnissa itse palveluprosessi on suurin markkinointikeino. Ennen palveluorganisaatiot panostivat kertamyyntimarkkinointiin, eli ilmoittivat esimerkiksi lehdessä tarjouksen, jolloin asiakkaat ostivat vain tarjouspalvelun, eivätkä enää palanneet takaisin palveluntarjoajan luo. Tällainen hetkellinen myyntihuippu ei ole pitkällä aikavälillä kannattava ratkaisu, vaan pitäisi pyrkiä pitkävaikutteiseen markkinointiin. Tällöin palveluorganisaation pitäisi panostaa jo olemassa oleviin asiakkaisiin uusien asiakkaiden sijaan. (Grönroos 2001, 487; Typpö 2007.)

Useimmiten kaikki samaa palvelua tarjoavat palveluorganisaatiot pystyvät tarjoamaan samantasoista ydinpalvelua. Jotta jo olemassa olevat asiakkaat eivät siirtyisi kilpailijalle, täytyy asiakkaille tarjota kokonaisvaltaisia palvelutarjoomia. Toisin sanoen pelkääntään itse palveluprosessi ei enää riitä, vaan kaikki palveluun vaikuttavat tekijät on huomioitava ja muutettava asiakkaalle mieleisiksi. Palveluun vaikuttaa kahdeksan kilpailutekijää: tuote eli palvelu, hinta, saatavuus, viestintä, henkilöstö, prosessit, fyysiset puitteet sekä tuottavuus ja laatu. Palveluun vaikuttaa myös itse asiakas. (Grönroos 2001, 487; Lovelock & Wright 1999, 18; Lämsä & Uusitalo 2003, 100.)

Palveluiden markkinoinnissa on neljä pääkilpailukeinoa: tuote eli palvelu, hinta, saatavuus ja viestintä. Myös seuraavat neljä asiaa vaikuttavat palveluiden markkinoinnissa merkitsevästi: prosessit, tuottavuus ja laatu, henkilöstö ja fyysiset puitteet. Yhdessä nämä edellä mainitut palveluiden kilpailukeinot muodostavat palveluiden 8P-mallin. (Lovelock & Wright 1999, 18–19.)

Ydinpalvelun sekä siihen liittyvien lisäpalveluiden ja lisätuotteiden täytyy olla sellaisia, että asiakkaat näkevät niistä saatavat edut selkeästi ja ne luovat heille lisäarvoa. Hinta on asiakkaalle hyvin tärkeä palvelun laadun kilpailutekijä. Palveluun kuluvat raha, aika ja vaiva ovat kuluja, joita asiakas käyttää saadakseen palvelun. Kulujen määrä on yksi huomattava tekijä, jonka pohjalta asiakas valitsee palveluntarjoajan. Palvelun saatavuus on yksi kilpailutekijöistä. Saatavuuteen vaikuttavat paikka, jakeluaika ja jakelukanava. Palveluntuottajan on päätettävä milloin, minne ja miten palvelu toimitetaan asiakkaalle, jotta pystyttäisiin olemaan kilpailukykyisiä kilpailijoihin nähden. Viestintä antaa informaatiota asiakkaille palvelusta, perustelee kohdeasiakkaille palvelun ansiokkuutta ja kehottaa asiakkaita ostotoimintaan tietyinä aikoina. Viestintää ovat myyjän ja ostajan väliset keskustelut, viestintävälineiden kautta tuleva informaatio ja opastaminen. (Love-lock & Wright 1999, 18–20.)

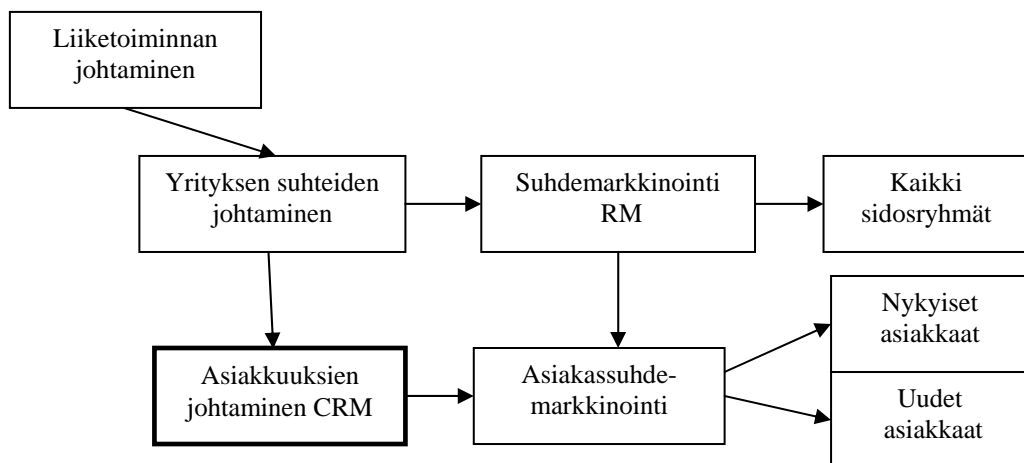
Sujuva ja nopea prosessi luo asiakkaalle mielikuvan helposta asioinnista palveluntarjoajalla. Huonosti suunniteltu prosessi hidastaa tuotteen saapumista ja saattaa ärsyttää asiakasta. Palvelun laatu ja tuottavuus kulkevat käsi kädessä. Palvelun laatu on merkittävä asiakasuskollisuuden luoja. Tuottavuus kertoo kuinka tehokkaasti panostukset palveluun näkyvät lisäarvona asiakkailta. Toisin sanoen, kun panostetaan palvelun laatuun, näkyy se asiakkaille lisäarvona ja palvelun laadun parantumisenä ja siten se lisää asiakasuskollisuutta. Ihmiset eli tarkemmin sanottuna henkilöstö ja muut asiakkaat, jotka ovat läsnä palvelutapahtuman aikana, ovat yksi palvelun laatuun vaikuttava osanen. Asiakkaat arvioivat helposti palvelun laatua henkilöstön ja läsnä olevien asiakkaiden perusteella. Fyysisiä puitteita ovat esimerkiksi rakennukset, sisustus, henkilökunta ja muut näkyvät asiat, jotka asiakas voi nähdä palvelunsa aikana. Fyysiset puitteet luovat asiakkaalle mielikuvaa palvelusta ja sen laadusta. (Lovelock & Wright 1999, 18–20.)

3.3. Asiakkuuden hallinta käsitteenä

Asiakkuuden hallinta eli Customer Relationship Management (CRM) on laaja käsite. Asiakkuuden hallinta on eräänlainen verkosto, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Asiakkuuden hallinta koostuu osista ja niiden välisistä toiminnoista. Näitä osia ovat muun muassa projektit, sidosryhmät, sisäiset henkilöt, ulkoiset henkilöt, viestintä ja organisaation suhtautuminen asiakkuuden hallintaan. Projekteja ovat palvelut ja toimitukset asiakkaalle. Sidosryhmiä ovat toimintaan vaikuttavat kolmannet osapuolet, kuten alihankkijat tai yhteistyökumppanit. Sisäiset henkilöt tarkoittavat lähinnä organisaation henkilökuntaa. Ulkoiset henkilöt ovat asiakasyritysten kontaktihenkilöitä. Viestintää ovat esimerkiksi markkinointiviestintä asiakkaalle, asiakastilaisuudet ja sähköpostit. (Alamutka & Talvela 2004, 153–154.)

Asiakkuuden hallinnan keskeisiä tavoitteita ovat asiakasuskollisuus, asiakastyytyväisyys ja asiakaskannattavuus. Asiakasuskollisuus on tunneperäistä sitoutumista ja ostouskollisuutta tiettyyn yritykseen tai palveluun. Kannattavuus ja kasvu lisääntyvät asiakasuskollisuuden johdosta. (Lämsä & Uusitalo 2003, 69, 196.) Asiakastyytyväisyys koostuu palvelun laadusta, mahdollisen fyysisen tuotteen laadusta, palvelutuotteen hinnasta, itse asiakkaan ominaisuuksista ja tilannetekijöistä. Asiakasuskollisuuden pohjalla täytyy olla asiakastyytyväisyyttä. (Lämsä & Uusitalo 2003, 62, 196.) Asiakaskannattavuus perustuu laatuun. Yrityksen kannattaa panostaa palvelun laatuun, koska silloin asiakas mieltyy palveluun ja syntyy asiakasuskollisuutta. Asiakasuskollisuus taas parantaa asiakaskannattavuutta, joka parantaa yrityksen hinnoittelumahdollisuuksia. (Grönroos 2001, 204.)

Asiakkuuden hallinta, esimerkiksi korkeakoulussa, saattaa olla jokseenkin hankalaa, koska organisaatio ja jopa pelkästään yksikkö on niin laaja, ettei järjestäytyneitä asiakkuuden hallintaa pystytä organisoimaan. Esimerkiksi jonkinlaisen tietokannan perustaminen voisi auttaa asiaa, mutta kenen vastuulle laitetaan tietokannan päivittäminen? Ja muistetaanko sitä päivittää säännöllisesti? Jos tällaisen tietokannan toiminta pystyttäisiin takaamaan, olisi korkeakoulun henkilöstöllä hyvä työkalu yhteistyön kehittämiseen ja pystyttäisiin heti näkemään, mitkä yritykset ovat kiinnostuneita yhteistyöstä.



Kuvio 5. Asiakassuhdemarkkinointi ja liiketoiminnan johtaminen (Bergström & Leppänen 2007, 248).

Kuten kuviosta 5. voidaan huomata, asiakkuuksien johtaminen on osa organisaation suhteiden johtamista. Organisaation suhteiden johtaminen jakautuu suhdemarkkinointiin ja asiakkuuksien johtamiseen. Suhdemarkkinointi kohdistuu kaikkiin sidosryhmiin ja asiakassuhdemarkkinointiin, joka kohdistuu nykyisiin ja uusiin asiakkaisiin. Asiakkuuksien johtaminen on käytännössä asiakassuhdemarkkinointia, joka kohdistuu nykyisille ja uusille asiakkaille. Asiakassuhdemarkkinoinnissa toteutetaan liiketoiminnan tekemät suunnitelmat asiakkuuksia varten. (Bergström & Leppänen 2007, 248.)

Asiakkuuden hallinta on asiakaslähtöisen liiketoimintamallin alakäsite. Asiakkuuden hallinnalla parannetaan asiakkaiden hankintaa, pysyvyyttä, tyytyväisyyttä ja kannattavuutta. Asiakkuuden hallinta ei voi toimia, jos organisaatiossa ei ole markkina- ja asiakaskeskeistä liiketoimintamallia sekä asiakaslähtöistä ilmapiiriä. Myös asiakassegmenteille kohdistettu markkinointi, tehokas myynti ja optimaaliset liiketoimintaprosessit ovat osa asiakkuuden hallintaa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 16, 21.)

Asiakkuuden hallinta voidaan myös määritellä asiakkuuksien johtamiseksi, jonka tavoitteena on strategian ja tavoitteiden linjaus erilaisille asiakkuuksille, asiakkuuksien ylläpito ja kehittäminen, sekä markkinointikeinot. (Bergström & Leppänen 2007, 271.) Asiakkuuksien johtaminen on ajattelutapa. Ajattelutavan ideana on, että asiakkaat tuottavat arvoa itselleen. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 160.) Asiakkaiden johtaminen auttaa organisaatioita ennakoimaan tulevaa ja varautumaan siihen sekä kehittämään toimintaansa. Organisaatioiden on tarpeellista johtaa asiakkaitaan, sillä siitä saadaan selville asiakkaiden arvo liiketoiminnalle, uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen ja kilpailuetujen luominen, sisäinen ja ulkoinen tehokkuus sekä asiakkaiden odotuksiin vastaaminen. (Hellman 2003, 77–78.)

Organisaation tämän hetkistä asiakkuuden hallintaa voidaan määritellä tutkimalla organisaation valmiutta järjestelmälliseen ja suunnitelmalliseen asiakkuuden hallintaan. Sitä tutkittaessa pyritään selvittämään, mitkä ovat organisaation nykyiset tiedot ja taidot asiakkuuden hallinnassa sillä hetkellä. Lisäksi pyritään myös selvittämään, mitä näiden tietojen ja taitojen syventämisestä seuraisi. Asiakkuuden hallinnan tietojen ja taitojen määrä luokitellaan asiakastiedon laajuuden, integraatioasteen ja käyttöalueen mukaan. Asiakkuuden hallinnassa on kaksi päähaaraa: operatiivinen ja strateginen. Operatiivinen käsittelee käytännön toimintaa ja strateginen liiketoiminnan suunnittelua ja strategian toteutumista. (Hellman 2003, 95.)

Asiakkuuden hallinnasta saadaan kahdenlaista hyötyä. Se antaa organisaatiolle tietämystä asiakkuuksista ja tietoa siitä, mikä saa ihmiset valitsemaan heidän tuotteensa tai palvelunsa. Toinen siitä saatava hyöty on myynnin ja markkinoinnin tehokkuuden lisääntyminen. (Mäntyneva 2001, 12.)

3.4. Viestintä asiakkuuden hallinnassa

Asiakkuuden hallinnassa asiakassuhteita ylläpidetään viestinnällä. Asiakassuhdetta syvennetään ja kehitetään tarjoamalla asiakkaille heitä kiinnostavia etuja. Etujen avulla asiakas sitoutuu yritykseen tai organisaatioon. Viestintä mahdollistaa organisaation ja asiakkaan välisen dialogin, jolloin molemmat saavat vaikuttaa asiakassuhteeseen. Toisin sanoen asiakas antaa palautetta saamistaan tuotteista ja palveluista, jolloin organisaatio voi parantaa niitä palautteen pohjalta. Asiakas taas saa kiitosta pitkästä asiakassuhteestaan ja uskollisuudestaan etujen kautta. (Bergström & Leppänen 2007, 262–263.)

Tärkeä osa asiakkuuden hallinnassa on asiakassuhteiden seuranta. Asiakassuhteita on seurattava jatkuvasti, ettei asiakas siirry kilpailijalle, esimerkiksi hiipuneen viestinnän vuoksi. Asiakassuhteiden seurannalla voidaan ennakoida edellä mainittua tilannetta ja parantaa asiakassuhteen seurantaohjelmaa. Asiakassuhteiden seuranta on yksinkertaisempaa ja selkeämpää, kun asiakkaiden antamasta palautteesta tehdään tilastoa. Tilastosta on helppo tarkastella esimerkiksi eri toimialoilla toimivien yritysasiakkaiden kontaktien määrää ja säännöllisyyttä sekä toimeksiantojen määrää. Asiakassuhteissa seurataan tavallisesti toimeksiantoja, ostoja ja niiden muutoksia, asiakaskannattavuutta, asiakastyytyväisyyttä ja asiakkaiden uskollisuutta. (Bergström & Leppänen 2007, 266–267.)

Jotta asiakkaita voidaan johtaa, tarvitaan tietoja näistä asiakkaista. Asiakastiedonhallinnassa asiakastiedot kirjataan tavallisesti ylös organisaatiossa olevaan asiakkuudenhallintaohjelmaan. Aiemmin asiakkaiden tietoja saattoi olla useissa ohjelmissa ja tiedostoissa, mutta nykyään on ymmärretty, jo tietojen saatavuudenkin takia, keskittää asiakastiedot yhteen ohjelmaan. Kun tiedot ovat yhdessä tiedostossa tai ohjelmassa, on niiden saatavuus hyvä. Kun asiakastiedot ovat koko organisaation henkilöstön saatavissa, voidaan asiakas aina helposti ja nopeasti tunnistaa, esimerkiksi asiakasnumeron perusteella, kun hän asioi organisaation kanssa. (Storbacka ym. 2000, 137, 139.)

Asiakastietokannassa säilytetään tärkeimpiä tietoja asiakkaista. Jokaisessa yrityksessä ja organisaatiossa täytyy päättää, mitä asioita kirjataan ylös, jotta tietokanta ei paisu liian suureksi. Yleensä asiakastietokantaan kirjataan: 1) yhteystiedot, 2) segmentointitiedot eli minkä pohjalta markkinointi voidaan kohdistaa kyseiselle asiakkaalle, 3) käyttö- ja kokemustiedot eli ostotiedot ja mahdollisen asiakaspalautteen tiedot, 4) infotiedot eli viestintämuodot ja ketkä siinä ovat olleet osallisina ja 5) tulostiedot, joihin kuuluvat asiakaskannattavuus-, henkilöstötehokkuus-, toimenpidekannattavuus- ja myyjätehokkuustiedot. (Rope 2000, 594–595.) Asiakastietokannat paisuvat helposti liian laajoiksi, kun asiakas on esimerkiksi tietokannassa useaan kertaan. Tietokantojen ongelmana on myös asiakastietojen hajanaisuus. Asiakastietokantojen suurimmat haasteet ovatkin itse tietokannan hallinta ja ajan tasalla pitäminen sekä asiakkaan näkeminen kokonaisuutena. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 156.)

Verkostotoiminnassa asiakkuuden hallintaan voi kuulua kanta-asiakasohjelma eli avain-asiakasohjelma. Koska tällainen verkoston sisäinen, mahdollisesti ainoastaan yhden yrityksen tai organisaation, kanta-asiakasohjelma ei ole yleisesti tiedossa, on se tuotteistamaton kanta-asiakasohjelma. Toisin sanoen asiakas ei itse edes välttämättä tiedä olevansa organisaation kanta-asiakas. Tämän vuoksi etuja voidaan antaa asiakaskohtaisesti. Tuotteistamaton kanta-asiakasohjelma ei kuitenkaan ole niin hyvä kuin julkinen kanta-asiakasohjelma, esimerkiksi S-ryhmän S-bonus-järjestelmä, josta on helppo laskea omat tulevat edut. Tuotteistamaton kanta-asiakasohjelma on yleinen b-to-b-markkinoinnissa eli esimerkiksi verkostotoiminnassa. (Bergström & Leppänen 2007, 263–264.)

Tuotteistamattomassa kanta-asiakasohjelmassa tarjotut edut ovat yleensä suhdetoimintaetuja. Suhdetoimintaetuja voivat olla muun muassa jäsenedut, oma yhteyshenkilö tai suora puhelinnumero. Myös palveluedut, kuten henkilökohtainen neuvonta ja mahdollisuus asiointiin aukioloajan ulkopuolella, ovat suhdetoimintaetuja. (Bergström & Leppänen 2007, 264–265.)

3.5. Asiakkuuden hallinnan vision määrittely

Asiakkuuden hallinnan visiota pohtiessa on hyvä muistaa, että visiotyöskentely on vapaata ajatustenvirran hyödyntämistä. Kun visiosuunnittelu on vapaata ja avointa, on silloin visiostakin enemmän hyötyä. Tällöin siitä ovat karisseet pois hurjimmat vision osat ja siitä on muotoutunut toimiva visio. Visiota täytyy pystyä muuttamaan nopeasti, koska tänä päivänä organisaation ympäristö muuttuu koko ajan. Organisaation ympäristön nopea muuttuminen ja kova kilpailu vaativat organisaatiolta jatkuvaa suhteiden tarkastelua. Jos organisaatio ei pysty muuttamaan käsitystä itsestään, ympäristöstä ja niiden suhteesta, on selvää, että visiotyöskentely vaarantuu. Visiotyöskentely tulisi aina aloittaa alusta, eikä perustaa sitä aina samoille perustiedoille. (Hellman 2003, 95.)

Visiotyöskentely on organisaation uusiutumisen tae. Vision kehittäminen on kuitenkin hankala ja vaativa työ. Jos organisaatio pystyy muuttamaan visiotaan ympäristön kehityksen mukana, se pystyy tutkimaan suhdetta ympäristöönsä uudesta näkökulmasta. Näin organisaatio pystyy samassa tahdissa kehittymään ympäristönsä kanssa haluamallaan tavalla. (Hellman 2003, 98.)

Visiota pohtiessa ja tehdessä, on hyvä muistaa realiteetit ja esimerkiksi taloudelliset resurssit. Ongelmana on myös visioiden mahdollinen teoreettisuus. Vision tulisi olla tarkka, jotta organisaation olisi helppo asennoitua siihen ja ottaa se omakseen. Vaikka vision tavoitteet olisivatkin huimia ja niiden saavuttamiseen menisi paljon aikaa, täytyisi niihin kuitenkin asennoitua positiivisesti. Visioiden pahin vihollinen on organisaatiossa valitsevat asenteet. Jos organisaation asenteet ovat negatiivisia visiota kohtaan, ei visio tule ikinä toteutumaan. (Hellman 2003, 98–99.)

Jokaisen organisaation pitäisi miettiä mitä mahdollisuuksia asiakkuuden hallinta tuo mukanaan yrityksen omalla toimialalla. Organisaatioon on varmasti tihkunut tietoa esimerkiksi asiakasanalyysin hyödyllisyydestä. Asiakkuuden hallinnan tavoitteita miettessä voi kysymyksen esittää myös organisaation asiakkaille. Mitä asiakkaat toivoisivat parannettavan heidän ja organisaation välisissä asiakassuhteissa? Myös saman toimialan organisaatiot kotimaassa ja ulkomailla ovat hyviä tiedonlähteitä. Miten he ovat asiakkuuden hallintaansa kehittäneet ja mitä mahdollisuuksia he ovat saaneet siitä? Kun nämä näkemykset organisaation tulevasta asiakkuuden hallinnasta yhdistetään, saadaan visio organisaation asiakkuuden hallinnan mahdollisuuksista. (Hellman 2003, 99–100.)

Organisaation asiakkuuden hallinnan visio paljastaa organisaation tulevaisuuden suunnitelmien suunnan asiakkuuden hallinnan suhteen. Tarkemmin sanottuna organisaation asiakkuuden hallinnan visio kertoo organisaation asiakaskannan ja –suhteiden arvon kehittymisen tavoitteen ja organisaatiossa tavoitellun aseman asiakkaiden keskuudessa. Visiosta selviävät myös asiakassuhteiden ja niiden kannattavuuden kehitys sekä asiakkaiden ja asiakassuhteiden asema organisaation toiminnassa ja johtamisessa. Liiketoiminta-, yhteistyö- ja verkostoitumissuunnitelmien toteutus sekä uusien ansaintalogiikoiden ja liiketoimintamallien odotukset selviävät asiakkuuden hallinnan visiosta ja myös se, miten asiakkaiden haluttaisiin kokevan organisaatio ja asiakassuhde tulevaisuudessa. (Hellman 2003, 101–102.)

Asiakkuuden hallinnassa on viisi tasoa. Organisaation asiakkuuden hallinnan visio auttaa organisaatiota valitsemaan tavoittelemansa asiakkuuden hallinnan tason. Ajan myötä organisaatio voi edetä nykytilastaan aina seuraavalle tasolle, kunnes on saavuttanut halumansa tason. Koko organisaation henkilöstön täytyy muutoksen alusta asti tietää asiakkuuden hallinnan tavoite, jotta ratkaisut muutoksen aikana ymmärretään organisaatiossa. Jokainen organisaatio valitsee omaan toimintaansa, visioonsa ja tavoitteisiinsa sopivan asiakkuuden hallinnan tason, johon se tähtää toiminnassaan. (Hellman 2003, 103.)

Asiakkuuden hallinnan viisi tasoa ovat kaikki hyviä ratkaisuja, jos organisaatio niin päättää. Asiakkuuden hallinnan viidessä tasossa aina pienempi taso sisältyy toiminnoiltaan ylempään tasoon. Toisin sanoen asiakkuuden hallinnan ylin taso, verkostohallinta/ johtaminen, sisältää kaikki alemmat tasot. (Hellman 2003, 104.)

Verkostohallinta/ johtaminen	Asiakkaiden hallinta verkoston osana; yhteistyömalli; jaettu asiakastieto	} Verkosto
Asiakkaiden johtaminen	Johtamismalli; tuotteiden johtamisesta myös asiakkaiden johtamiseen	} Yhtiö
Asiakassuhdemarkkinointi	Integroitu, kokonaisvaltainen asiakassuhde; kanavahallinta, rajapinnat	} Yksikkö
Tietokantamarkkinointi	Oman myynnin ja markkinoinnin kohdentaminen; aktiviteetit, kampanjat, käynnit	} Osasto
Kontaktien hallinta	Päivittäinen toiminta, asiakaskohtaamisten hallinta, kalenteri	} Yksilö

Kuvio 6. Asiakkuuden hallinnan tasot. (Hellman 2003, 104).

Asiakkuuden hallinnan ensimmäinen taso, kontaktien hallinta, toteutuu yksilötasolla. Nimensä mukaisesti tällä tasolla hallitaan esimerkiksi asiakkaiden yhteys- ja ostotietojen käyttöä asiakaspalvelussa ja myyntityössä.

Toinen taso, tietokantamarkkinointi, tapahtuu osastoilla. Tietokantamarkkinointi on tietyille asiakkaille kohdistettuja myynti- ja markkinointitoimenpiteitä. Tietokantamarkkinoinnissa on tarkoitus saada palautetta asiakkailta, jota voidaan myöhemmin hyödyntää.

Asiakassuhdemarkkinointi on asiakkuuden hallinnan kolmas taso ja tapahtuu yksiköittäin. Asiakassuhdemarkkinoinnin tarkoituksena on pitkäaikaisten asiakkaiden hallinta. Tavoitteena on parantaa asiakassuhdetta ja kannattavuutta.

Neljäs asiakkuuden hallinnan taso, asiakkaiden johtaminen, on johtamismalli ja koko organisaatiota koskeva. Jotta saavutetaan asetetut asiakastavoitteet, määritellään asiakasstrategia. Erilaisilla mittareilla ja analyysityökaluilla määritellään ja analysoidaan asiakassuhteita.

Viides ja korkein taso, verkoston hallinta ja johtaminen, on yhteistyömalli ja koskee kokonaista verkostoa. Verkostossa asiakassuhteet on jaettu verkoston jäsenten kesken. Verkostossa toimitaan yhteisten sääntöjen mukaan. (Hellman 2003, 104–105.)

4. TUTKIMUKSEN KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS JA ONGELMANASETTELU

4.1. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

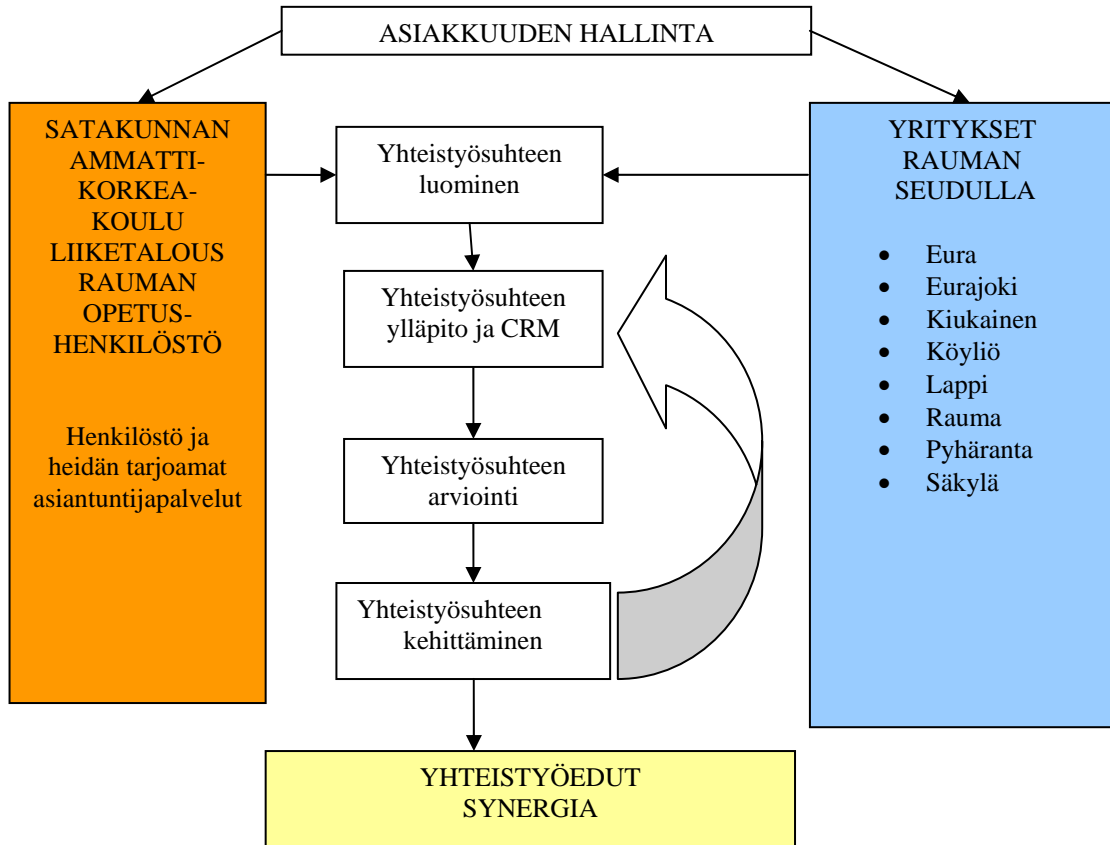
Tutkimusongelmana on selvittää miten paljon ja millaista yhteistyötä Satakunnan ammattikorkeakoulu Liiketalous Rauman henkilöstön ja Rauman seudulla toimivien yritysten ja organisaatioiden välillä on ja miten yhteistyötä voitaisiin kehittää.

Tutkimuksen tarkoituksena on teoriaosassa perehtyä verkostoitumiseen ja yhteistyöhön sekä nonprofit-organisaatioiden markkinointiin ja asiakkuuden hallintaan. Verkostoitumisessa ja yhteistyössä tarkasteltiin erityisesti verkostotoimintaa toiminnan eri vaiheissa ja mitä verkostoituminen vaatii organisaatiolta. Nonprofit-organisaatioiden markkinoinnissa perehdyttiin nonprofit-organisaatioiden ja voittoa tavoittelevien organisaatioiden markkinoinnin eroihin sekä sen erityispiirteisiin. Asiakkuuden hallinnassa pyrittiin selvittämään mitä asiakkuuden hallinta on, miten viestintä ilmenee siinä ja millaisia eri tasoja asiakkuuden hallinnassa on.

Tutkimustavoitteina on selvittää:

- Kuinka paljon Liiketalous Rauman henkilöstöllä on kontakteja talousalueen yrityksiin?
- Kuinka paljon otokseen valituilla yrityksillä on kontakteja Liiketalous Rauman henkilöstön kanssa?
- Minkälaista yhteistyötä henkilöstöllä ja yrityksillä on? Opinnäytetöitä, erilaisia projekteja, yritysvierailuja yms.
- Ovatko yritykset ja henkilöstö tyytyväisiä yhteistyön määrään ja laatuun?
- Kuinka aktiivisesti molemmat osapuolet käyttävät kontaktejaan?
- Mitä etuja yhteistyöstä on eri osapuolille?
- Minkälaisia resursseja ja panostusta yhteistyö vaatii toisaalta henkilöstöltä ja toisaalta yrityksiltä? Aiheutuuko tästä ongelmia tai haasteita (esim. ajankäyttö)?
- Miten yhteistyötä voisi yritysten ja henkilöstön mielestä kehittää?
- Miten yhteistyön määrä ja laatu on muuttunut 2000 – 2007 välisenä aikana?
- Tavoitteena on myös tutkia sellaisia yrityksiä, joilla ei ole ollut kontakteja Liiketalous Rauman kanssa. Haluaisivatko ne tulevaisuudessa olla yhteistyössä ja millä tavoin?

4.2. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys



Kuvio 7. Yhteistyöverkoston kehittäminen ja asiakkuuden hallinta. (Mukailtu Sheth & Parvatiyar 2000, 16).

Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys on mukailtu Jagdish N. Shethin ja Atul Parvatiyarin mallista ”Relationship Marketing Process Framework”. (Sheth & Parvatiyar 2000, 16). Alkuperäisestä mallista poiketen kuvioon on lisätty asiakkuuden hallinta, tutkittavat kohderyhmät (kuviossa sivuilla), yhteistyön tuloksena saatavat yhteistyöedut ja synergia. Alkuperäinen malli kuvaa asiakassuhdemarkkinoinnin vaiheita, mutta koska tutkimuksen aiheena on yhteistyö ja verkostoituminen katsottiin tarpeelliseksi lisätä kuvioon yhteistyöstä ja verkostoitumisesta saatavat hyödyt.

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1. Tutkimusote ja tutkimusmenetelmän valinta

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto on sanallisessa muodossa ja mahdollisesti myös haastattelutilanteessa haastattelijan näkemää aineistoa. Tutkimusaineiston kerääminen, käsittely ja analysointi liittyvät toisiinsa tiiviisti kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole niin selkeää toimintajärjestystä kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa aineisto kerätään, syötetään tietokoneelle tilastoksi ja sitten analysoidaan tilastollisin menetelmin. (Uusitalo 1996, 79–80.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus toteutetaan numeerisen tiedon pohjalta ja siihen otettu tutkimusotos on numeerisesti suuri ja edustava. (Heikkilä 1998, 15; Jokivuori & Hietala 2007, 23). Kvantitatiiviseen tutkimukseen saadaan tiedot joko tilastoista, rekistereistä tai tietokannoista tai tiedot kerätään itse. Jo olemassa olevista tilastoista ja rekistereistä saatavat tiedot ovat harvoin sellaisessa muodossa, että niitä voidaan suoraan hyödyntää. Useimmiten kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedot kerätään itse eli turvaudutaan primääriin tietoon. (Heikkilä 1998, 17.)

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, koska tarkoituksena oli päästä pintaa syvemmälle yhteistyön määrän ja laadun selvittämisessä sekä kehittämisessä. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa tarkan ja syvällisemmän tiedon saannin kuin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Tutkimuksessa on kuitenkin käytetty myös kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, erityisesti Satakunnan ammattikorkeakoulu Liiketalous Rauman henkilöstön tutkimustulosten keruussa ja analysoinnissa. Sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä valittiin, koska tutkimuksessa on kaksi tutkittavaa ryhmää, SAMK Liiketalous Rauman henkilöstö ja Rauman talousalueelta valitut yritykset, jotka ovat erikokoisia. Liiketalous Rauman henkilöstöltä kerättiin tiedot kysymyslomakkeella, koska heitä on 26 jäsentä. Valittujen yritysten edustajia taas haastateltiin henkilökohtaisesti ja pyrittiin kysymyslomakkeen lisäksi selvittämään tarkemmin yhteistyön haasteita ja kehittämismahdollisuuksia.

Taulukko 2. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen erot. (Uusitalo 1996, 81).

Kvantitatiivinen	Kvalitatiivinen
Aineisto edustaa tilastollisesti perusjoukkoa	Aineisto edustaa tutkimuskohteen olennaisia piirteitä, on teoreettisesti merkittävää
Aineiston kerääminen, käsittely ja analyysi ovat toisistaan erottuvia vaiheita.	Aineiston kerääminen, käsittely ja analyysi kietoutuvat tiiviimmin yhteen
Täsmällisesti rajattu aineisto, joka on esitettävissä lukuina ns. havaintomatriisin muodossa	Aineiston rajat ”avoimet”. Aineisto verbaalista tai kuvallista
Tyypilliset tutkimusaineistot: koe, kysely- ja haastattelututkimukset, tilastot, sisällönanalyysi	Tyypilliset tutkimusaineistot: kenttähavainnointi, vapaamuotoiset haastattelut, erilaiset dokumentit, kulttuurin tuotteet
Havaintomatriisin tilastollinen analyysi	Analyysin tavat vahvemmin aineistosidonnaisia ja vähemmän sääntöihin sidottavissa
Tilastollisen analyysin taitavuus ja onnistuneisuus Tutkimuksen toistettavuus	Aineiston kylläytyminen: uudet tapaukset eivät enää tuo uusia piirteitä Aineiston kattavuus: tulkinta ei perustu satunnaisiin poimintoihin
Mittauksen validiteetti ja reliabiliteetti	Analyysin arvioitavuus: lukijan on mahdollista seurata tutkijan päättelyä Analyysin toistettavuus yksiselitteiset luokittelu- ja tulkintasäännöt
Teoriaa koetteleva	Teoriaan kehittelevä

5.2. Tutkimuksen perusjoukko ja otanta

Tutkimuksen perusjoukko koostui kahdesta eri ryhmästä, jotka olivat Rauman talousalueen yritykset ja SAMK Liiketalous Rauman henkilöstö. Rauman talousalueelta otantaan valittiin harkinnanvaraisesti kiintiöntiperusteita käyttäen yhdeksän yritystä ja Liiketalous Rauman henkilöstö, 26 henkilöä tutkittiin kokonaisuudessaan. Liiketalous Rauman henkilöstöstä kyselyyn vastasi 15 henkilöä. Rauman talousalueen yrityksistä valittiin kolme (3) suuryritystä ja kuusi (6) pk-yritystä. Näistä yrityksistä yhdellä (1) suuryrityksellä ja yhdellä (1) pk-yrityksellä ei ollut aiemmin yhteistyötä Liiketalous Rauman kanssa. Muilla tutkimukseen valituilla yrityksillä oli ollut yhteistyötä Liiketalous Rauman kanssa viimeisen kahden vuoden aikana.

Harkinnanvaraisessa otannassa otoksentekijä valitsee otantayksiköt, mutta kuitenkin siten, että otos olisi objektiivinen ja tasapuolinen. Harkinnanvaraisessa otantamenetelmässä otokseen tulevat otantayksiköt ovat melkein kokonaan otoksen tekijän päätettävissä, ainoastaan otantayksikön kieltäytyminen tutkimuksesta voi tulla otoksen tekijän päätöksen tielle. Harkinnanvaraista otantamenetelmää käytettäessä ei kaikilla perusjoukkoon kuuluvilla ole mahdollisuutta osallistua tutkimukseen, koska otoksen tekijä päättää osallistujista. Tämän vuoksi tutkimustuloksissa ei voida käyttää todennäköisyyslaskentaa, koska otoksessa on ennalta määrätyt kiintiöt. Harkinnanvaraisesti toteutetulla otannalla on myös hyviä puolia. Muihin otantatyyppeihin verrattuna se on nopea, joustava ja halpa. Harkinnanvaraista otantaa käytetään muun muassa erilaisten näkemysten saamiseen ja ideoiden kehittelyyn. (Likitalo & Rissanen 1998, 38, 40; Holopainen & Pulkkinen 2008, 36.)

Otokseen valittujen yritysten tavoittaminen oli yleisesti ottaen melko helppoa, mutta suuryritykset olivat vaikeammin tavoitettavissa kuin pk-yritykset. Tutkimuksesta kieltäytyi kolme (3) yritystä, kaksi suuryritystä ja yksi pk-yritys. Kieltäytyneiden yritysten tilalle valittiin uudet korvaavat yritykset.

5.3. Kysymyslomakkeen suunnittelu

Kysymyslomakkeen hyödyntäminen nopeuttaa haastattelua, tietojen analysointia ja määrittää vastaukset valmiiksi yhdenmukaisiksi. Valmiita vastausvaihtoehtoja sisältävä kysymyslomake helpottaa vastaajaan työtä, mikä vähentää vastauskatoa. Epämääräiset vastaukset myös vähenevät valmiiden vastausvaihtoehtojen ansiosta. Tutkimusaineisto on helpompi tallettaa tulevia tarpeita ja tutkimuksia varten, jos se on kysymyslomakkeilla. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 42.)

Kysymyslomakkeen suunnitteluvaiheet ovat:

- tutkittavien asioiden nimeäminen
- lomakkeen rakenteen suunnittelu
- kysymysten muotoilu
- lomakkeen testaus
- lomakkeen rakenteen ja kysymysten korjaaminen
- lopullinen lomake

(Heikkilä 1998, 47.)

Kysymyslomakkeessa voidaan käyttää erilaisia kysymystyyppejä, joita ovat avoimet kysymykset, suljetut eli vaihtoehdot antavat kysymykset ja sekamuotoiset kysymykset. Avoimet kysymykset ovat helppoja tehdä, mutta niistä saadut vastaukset ovat hitaimmin työstettävissä. Avointen kysymysten vastausprosentti on heikompi kuin muissa kysymystyypeissä. Avoimia kysymyksiä kannattaa yleensä käyttää vasta kysymyslomakkeen loppuosassa. Suljetuissa eli vaihtoehdot antavissa kysymyksissä on valmiiksi määritellyt vaihtoehdot, joista vastaajan tulee valita omansa. Suljettujen kysymysten etuja ovat vastaamisen nopeus ja tulosten helppo käsittely. Haittoja suljetuissa kysymyksissä aiheuttaa nopea vastaaminen, josta voi seurata se, ettei vastausta ole harkittu. Suljetuissa kysymyksissä vastaaja myös helposti vastaa vaihtoehdon ”En osaa sanoa”, siksi tämän vastausvaihtoehdon käyttöä kannattaa harkita tarkkaan. Sekamuotoiset kysymykset ovat edellä esiteltyjen avointen ja suljettujen kysymysten välimuotoja. Sekamuotoisissa kysymyksissä on usein muutamia valmiita vastausvaihtoehtoja ja lopussa avoin vastauskohta, jos mikään valmiista vaihtoehdoista ei miellytä. Hyvä esimerkki tällaisesta avoimesta vastausvaihtoehdosta on ”Muu, mikä?” –vaihtoehto. (Heikkilä 1998, 48–51.)

Kysymyslomakkeen suunnittelussa käytettiin tutkimuksen tavoitteita, joiden pohjalta luotiin kysymyksiä niin, että jokaista tavoitetta kohden olisi ainakin yksi kysymys. Seuraavassa taulukossa on kysymyksiä Liiketalous Rauman henkilöstön kyselylomakkeesta. Vastaavat kysymykset esitettiin myös tutkimukseen valituille Rauman talousalueen yrityksille.

Taulukko 3. Tutkimustavoitteiden ja kysymyslomakkeen kysymysten vastaavuus.

Tutkimustavoitteet	Kysymyslomakkeen kysymyksiä
<ul style="list-style-type: none"> Kuinka paljon Liiketalous Rauman henkilöstöllä on kontakteja yrityksiin? Kuinka paljon otokseen valituilla yrityksillä on kontakteja Liiketalous Rauman henkilöstön kanssa? 	<ul style="list-style-type: none"> Kuinka monen Rauman yrityksen kanssa Sinulla on ollut yhteistyötä viimeisen kahden (2) vuoden aikana?
<ul style="list-style-type: none"> Minkälaista yhteistyötä henkilöstöllä ja yrityksillä on? 	<ul style="list-style-type: none"> Minkälaista yhteistyötä olet viimeisen kahden (2) vuoden aikana tehnyt näiden yritysten kanssa?
<ul style="list-style-type: none"> Ovatko yritykset ja henkilöstö tyytyväisiä yhteistyön määrään ja laatuun? 	<ul style="list-style-type: none"> Miten tyytyväinen olet yhteistyösi määrään yritysten kanssa? Miksi olet tyytyväinen tai tyytymätön yhteistyön määrään? Miten tyytyväinen olet yhteistyösi laatuun yritysten kanssa? Miksi olet tyytyväinen tai tyytymätön yhteistyön laatuun?
<ul style="list-style-type: none"> Kuinka aktiivisesti molemmat osapuolet käyttävät kontaktejaan? Minkälaisia resursseja ja panostusta yhteistyö vaatii henkilöstöltä ja yrityksiltä? 	<ul style="list-style-type: none"> Miten yhteistyösuhteet ovat alkaneet? Miten helppoa mielestäsi on luoda uusia yhteistyösuhteita paikallisiin yrityksiin? Kuinka usein keskimäärin olet yhteydessä yhteistyöyrityksesi kanssa? Miten paljon työaikaä käytät vuosittain yhteistyöhön yritysten kanssa? Miten arvioisit yhteistyöhön käyttämäsi ajan määrää? Haluaisitko, että yritykset ottaisivat Sinuun useammin yhteyttä yhteistyön merkeissä? Miten pidät yhteyttä yhteistyöyrityksiin ja -organisaatioihin?
<ul style="list-style-type: none"> Mitä etuja yhteistyöstä on eri osapuolille? 	<ul style="list-style-type: none"> Mitä etua yhteistyöstä on Sinulle? Mitkä ovat mielestäsi yhteistyön edut yrityksille?
<ul style="list-style-type: none"> Miten yhteistyötä voisi yritysten ja henkilöstön mielestä kehittää? 	<ul style="list-style-type: none"> Miten omalta osaltasi haluaisit kehittää yhteistyötä yritysten kanssa? Mitkä ovat mielestäsi kolme suurinta yhteistyöhön liittyvää haastetta tai ongelmaa?
<ul style="list-style-type: none"> Miten yhteistyön määrä ja laatu on muuttunut 2000 – 2007 välisenä aikana? 	<ul style="list-style-type: none"> Miten yhteistyösi yritysten kanssa on kehittynyt vuosina 2000 – 2007? Miten arvioisit yhteistyön laadun kehittyneen vuosina 2000 – 2007?

5.4. Aineiston keruu

Tulokset perustuvat ainoastaan primääriseen eli ensisijaiseen tietoon, koska aiheesta ei ollut saatavilla sekundääristä eli toissijaista tietoa ja juuri tätä aihetta tutkittiin näin tarkkaan ensimmäistä kertaa. Tiedot tutkimusta varten kerättiin yrityksiltä (9) henkilökohtaisina haastatteluina, joissa haastattelu eteni etukäteen mietittyjen kysymysten avulla. Henkilökohtainen haastattelu vaati enemmän aikaa kuin lomakekysely, mutta myös vastausten määrä ja laatu on siinä parempi. Se sallii myös vapaamuotoisemmat vastaukset ja se on joustavampi kuin esimerkiksi kirjekysely, jossa vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi määriteltyjä.

Satakunnan ammattikorkeakoulu Liiketalous Rauman henkilöstöltä (26) tiedot kerättiin lomakekyselyllä, jossa käytettiin pääosin vaihtoehtokysymyksiä, joita täydennettiin avoimilla kysymyksillä. Henkilöstön määrä oli sen verran suuri, että henkilökohtaisten haastattelujen toteuttaminen olisi käytännössä ollut liian aikaa vievää ja hankalaa. Hyvin suunniteltu lomakekysely antoi kuitenkin tässä tapauksessa lähes yhtä hyvän tuloksen. Yrityksiltä haastattelu tehtiin aina yrityksen tiloissa ja SAMK Liiketalous Rauman henkilöstö vastasi kyselylomakkeeseen omalla ajallaan.

Tutkimus toteutettiin Survey-tutkimuksena eli aineiston keruu toteutettiin kysely- ja haastattelulomakkeilla ja tutkimuksen kohderyhmä oli ennalta valittu. Survey-tutkimuksia käytetään muun muassa mielipide- ja asennetutkimuksissa, mutta myös kun tutkimuksella halutaan tehdä peruskartoitus jostain asiasta. Survey-tutkimuksella saadaan hyvin esiin täsmällistä tietoa, asenteita ja mielipiteitä. (Likitalo & Rissanen 1998, 44).

5.5. Aineiston analysointi

Satakunnan ammattikorkeakoulu Liiketalous Rauman henkilöstöltä kysymyslomakkeista saadut tiedot ja Rauman talousalueen yrityksiltä henkilökohtaisten haastattelujen pohjalta saadut tiedot analysoitiin Statistica-tilastointiohjelmalla. Avoimet kysymykset tutkittiin manuaalisesti käsin ja niistä etsittiin yhtäläisyyksiä, jolloin ne sijoiteltiin vastausluokkiin. Statistica-ohjelmalla saadusta aineistosta laskettiin vain frekvenssejä, koska aineisto oli suppea. Jos aineistosta olisi laskettu esimerkiksi keskiarvoja, eivät ne olisi olleet relevantteja.

5.6. Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa validiteetti perustuu tutkijan kykyihin muodostaa toimiva tutkimusasetelma ja valita oikea kohderyhmä. Laadullisen tutkimuksen validiteetti perustuu myös tutkijan aineistosta tekemään tulkintaan. (Leskinen 1995, 72.)

Tutkimuksen validiteettia tarkasteltiin muodostamalla peittomatriisi kysymyslomakkeen kysymyksistä ja tutkimustavoitteista. Peittomatriisiin kirjattiin tutkimustavoitteet ja vastapuolelle kysymyslomakkeen kysymykset ja verrattiin niiden vastaavuutta. Tavoitteena oli muodostaa yksi tai useampi kysymys jokaista tutkimustavoitetta varten. Tutkimustavoitteiden ja kysymyslomakkeen kysymysten vastaavuutta voi tarkastella taulukosta 3.

Reliabiliteetti eli tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa tutkimuksen tulosten paikkansa pitävyyttä. Tutkimus on luotettava, jos tutkimus toistetaan ja tulokset pysyvät samankaltaisina kuin ensimmäisellä kerralla. Laadullisessa tutkimuksessa on vaikea tarkastella tulosten paikkaansa pitävyyttä tutkimuksen toistolla, kun taas määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa se on oivallinen tutkimuksen pätevyyden mittari. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186.)

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteettia voidaan tarkastella puolittamalla tutkimusaineisto ja analysoida ne erillisinä osina ja verrata tuloksien yhdenvertaisuutta. Tämä voidaan tehdä myös niin, että kaksi tutkijaa saa saman aineiston ja heidän tuloksiaan verrataan toisiinsa. On kuitenkin epätodennäköistä, että tutkijat päätyisivät samoihin tuloksiin, koska jokainen analysoi aineistoa omien kokemusten pohjalta. Siksi onkin tärkeää, että tutkijat laativat yhdessä luokituksen, joihin sijoittaa vastaukset. (Leskinen 1995, 72 ja Hirsjärvi & Hurme 2001, 186.)

Tutkimuksessa käytetyn yritysten määrän (9) vuoksi yritysten vastauksia ei voi yleistää, vaan täytyy muistaa tuloksia tarkastellessa, että ne kuvaavat vain pientä osaa Rauman talousalueen yritysten mielipiteistä ja ovat suuntaa antavia. Sen sijaan Satakunnan ammattikorkeakoulu Liiketalous Rauman henkilöstön vastauksia voi pitää suuntaa antavina mielipiteinä yleisestä mielipiteestä, koska koko henkilöstön koko on 26 henkeä ja 15 heistä vastasi kyselyyn. Näin ollen Satakunnan ammattikorkeakoulu Liiketalous Rauman henkilöstöstä yli 50 % vastasi kyselyyn. Tutkimuksella ei pyritty määrälliseen tutkimukseen vaan laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen, koska se mahdollisti tarkemman ja syvällisemmän tiedon saannin kuin määrällinen tutkimus. Tutkimustulokset antavat vastauksia tutkimustavoitteisiin, jotka esiteltiin aiemmin sivulla 47.

Satakunnan ammattikorkeakoulu Liiketalous Rauman henkilöstöstä tutkimukseen vastasi yli 50 %. Syy siihen, miksi vastausprosentti ei noussut korkeammaksi, saattoi olla se, että tutkimuksen aiheena oli yhteistyön selvittäminen ja kehittäminen. Tutkimuksen jälkeen kävi ilmi, että jotkut niistä, joilla ei ollut yhteistyötä, luulivat, ettei heidän tarvitse välttämättä vastata. Vastaaminen olisi kuitenkin ollut tärkeää tutkimustulosten kannalta, koska haluttiin myös mitata yhteistyösuhteiden määrää ja yhteistyön yleisyyttä henkilöstön keskuudessa. Vastaamattomuus sai tutkimustulokset näyttämään hieman paremmilta, mitä ne tosiasiaissa ovat. Tämä täytyy huomioida Liiketalous Rauman henkilöstöä käsitteleviä tuloksia tarkastellessa.

6. TUTKIMUSTULOKSET

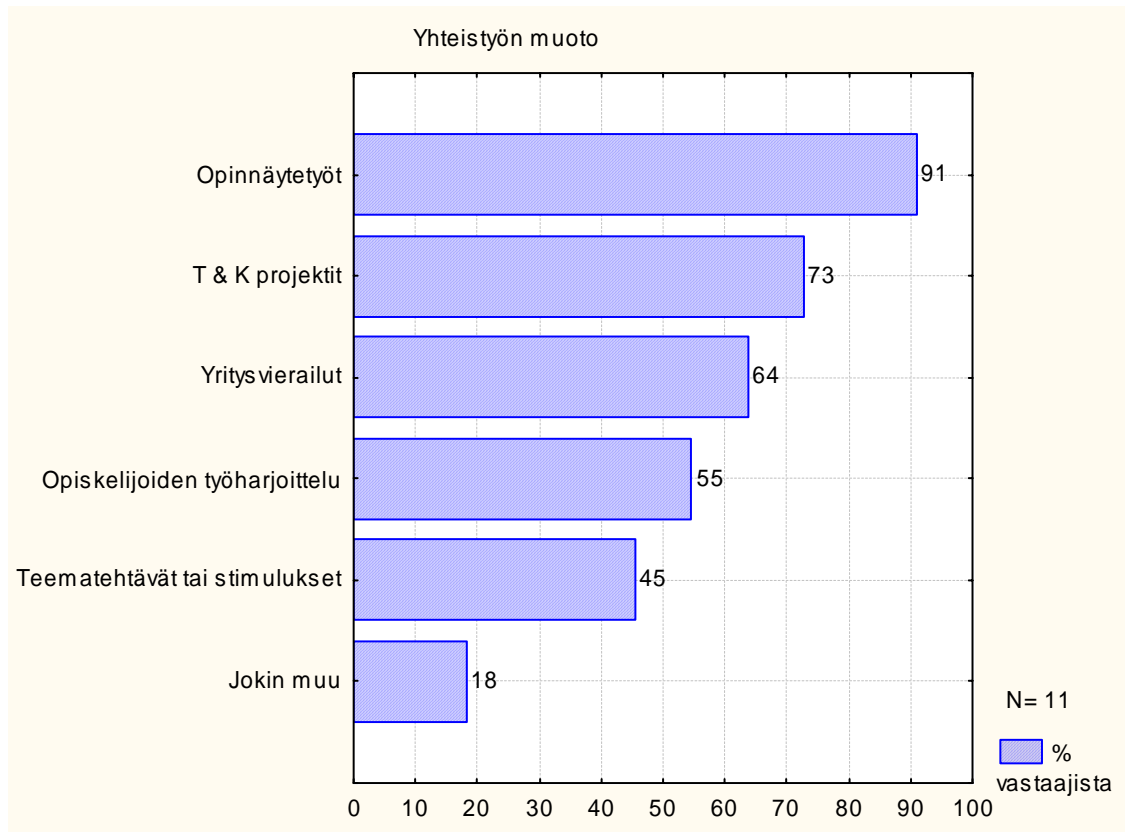
Tutkimustulokset esitellään lähinnä kuvioina ja taulukoita. Ensin on tarkasteltu Satakunnan ammattikorkeakoulu Liiketalous Rauman henkilöstön vastauksiin pohjautuvat tutkimustulokset ja sitten Rauman talousalueen yritysten vastauksista analysoidut tutkimustulokset.

6.1. Satakunnan ammattikorkeakoulu Liiketalous Rauman henkilöstön näkemys yhteistyöstä

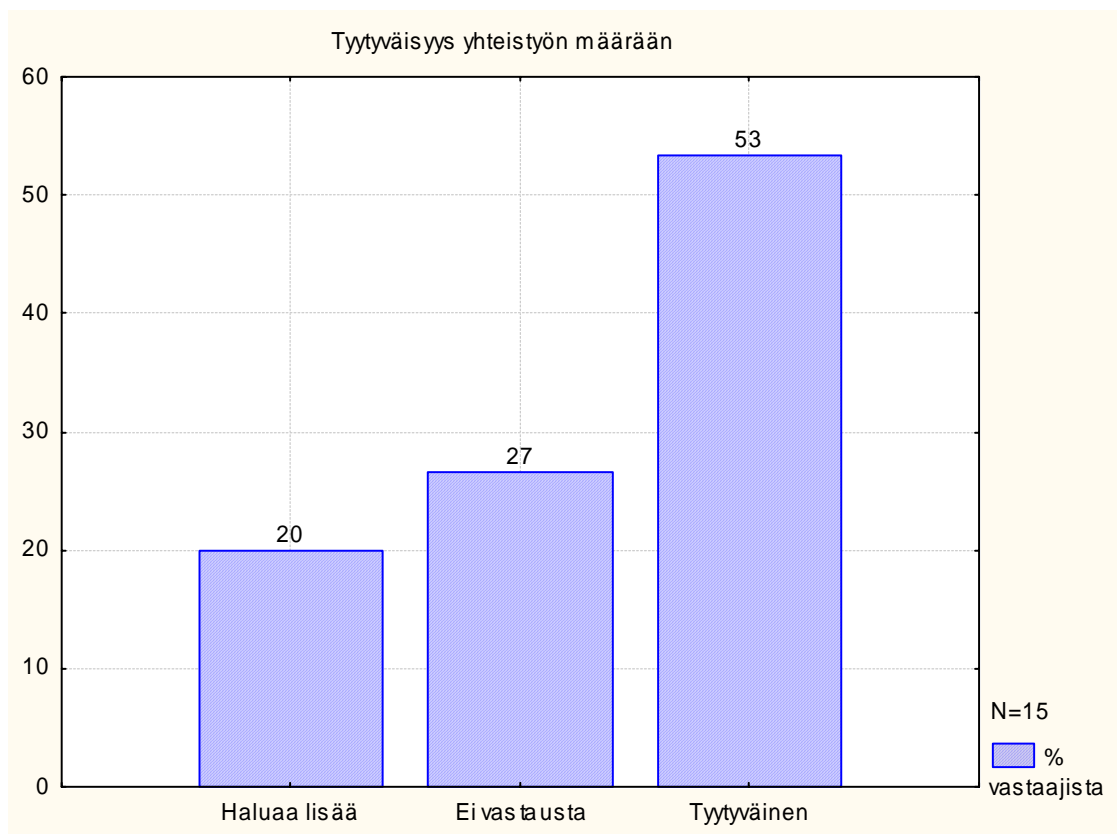


Kuvio 8. Kuinka monen yrityksen kanssa henkilöstöllä on ollut yhteistyötä (N=15).

60 %:lla Liiketalous Rauman henkilöstöstä on kymmenen tai useampia yhteistyöyrityksiä. Toisaalta taas 27 %:lla henkilöstöä ei ole yhtään yhteistyöyritystä.



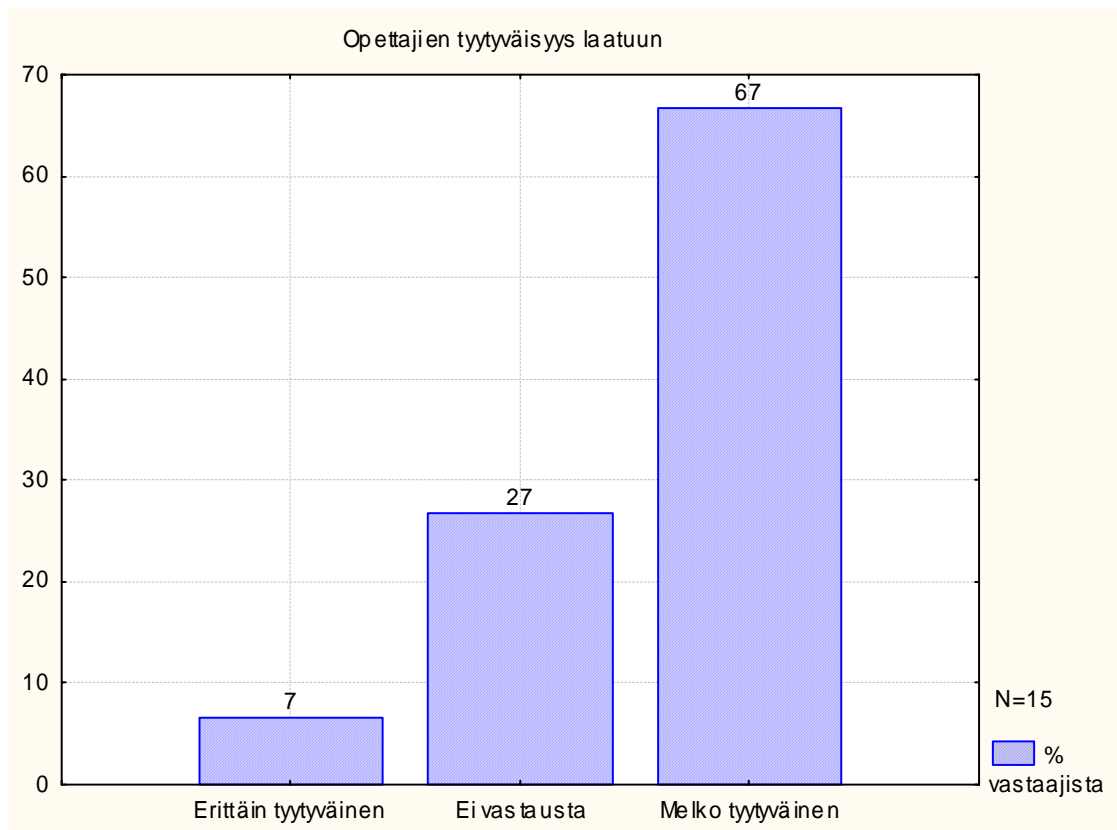
Kuvio 9. Yhteistyön muoto Liiketalous Rauman henkilöstön mukaan (N=11).



Kuvio 10. Liiketalous Rauman henkilöstön tyytyväisyys yhteistyön määrään (N=15).

Liiketalous Rauman henkilöstön mukaan eniten käytetty yhteistyön muoto on opiskelijoiden opinnäytetyöt (91 %). Vaihtoehdon *jokin muu* -yhteistyön muoto (18 %) vastaajat ovat määritelleet muun muassa hankkeiden valmisteluna.

Liiketalous Rauman henkilöstöstä 53 % on tyytyväisiä yhteistyön määrään ja 20 % haluaisi lisää yhteistyötä. Yksikään vastanneista ei halunnut vähentää yhteistyötä. 27 % jätti vastaamatta kysymykseen (Liite 4).

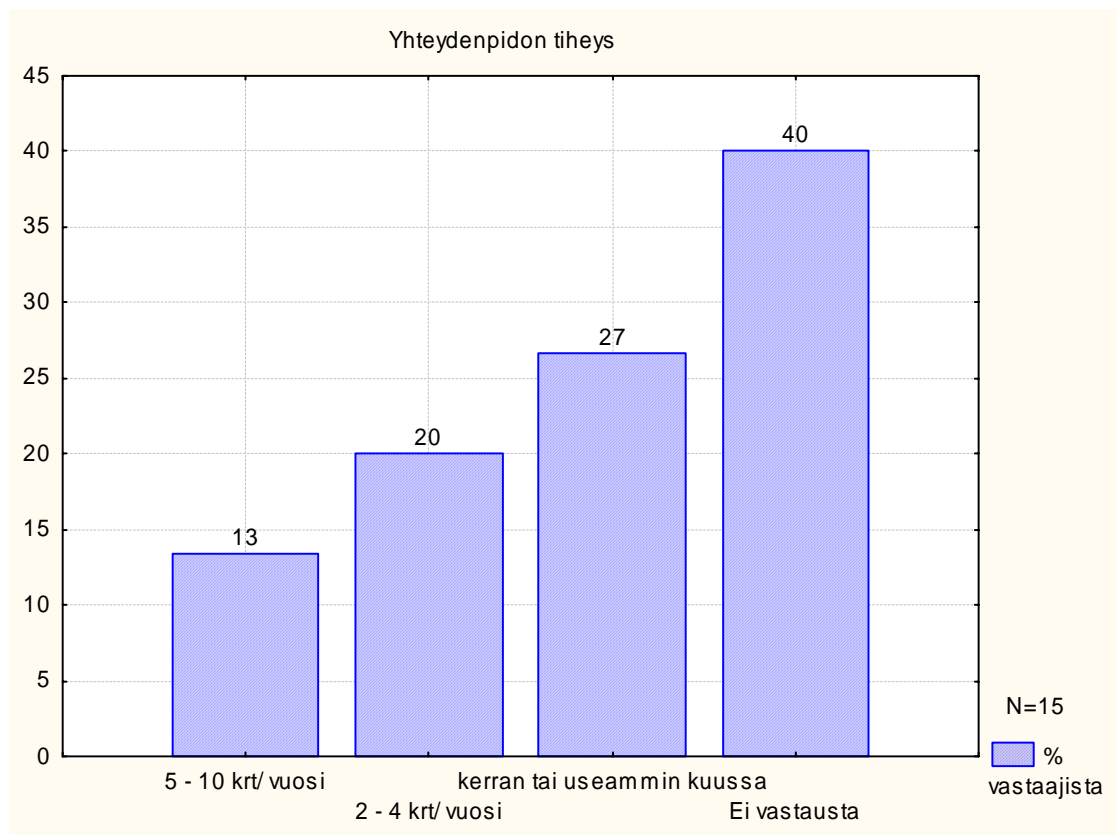


Kuvio 11. Liiketalous Rauman henkilöstön tyytyväisyys laatuun (N=15).

Liiketalous Rauman henkilöstöstä 67 % on melko tyytyväisiä yhteistyön laatuun ja 7 % erittäin tyytyväisiä. Yksikään henkilöstön jäsen ei ollut tyytymätön yhteistyön laatuun. Liiketalous Rauman henkilöstö oli tyytyväinen yhteistyön laatuun, koska yhteistyö toimii ja yritykset haluavat sitä (8). Myös kolme (3) muuta vastaajaa oli tyytyväisiä yhteistyön laatuun (Liite 5). Yksikään vastaajista ei ollut tyytymätön yhteistyön laatuun. Neljä jätti vastaamatta kysymykseen. (N=15)

SAMK Liiketalous Rauman henkilöstön mielestä yrityksille tärkeimmät edut yhteistyöstä ovat uudet työntekijät (8), uudet ideat (7) ja apu tutkimuksiin esimerkiksi opinäytetyönä (7). Muut vastaukset (5) ks. liite 6. (N=11)

Edut, joita Liiketalous Rauman henkilöstö mielestään saa Rauman talousalueen yritysten kanssa tehtävästä yhteistyöstä, ovat yrityskontaktit (9), esimerkit opetukseen (7), omien taitojen kehittyminen (5) ja opiskelijoille tuleva hyöty (5) katso tarkemmin liite 7. (N=11)

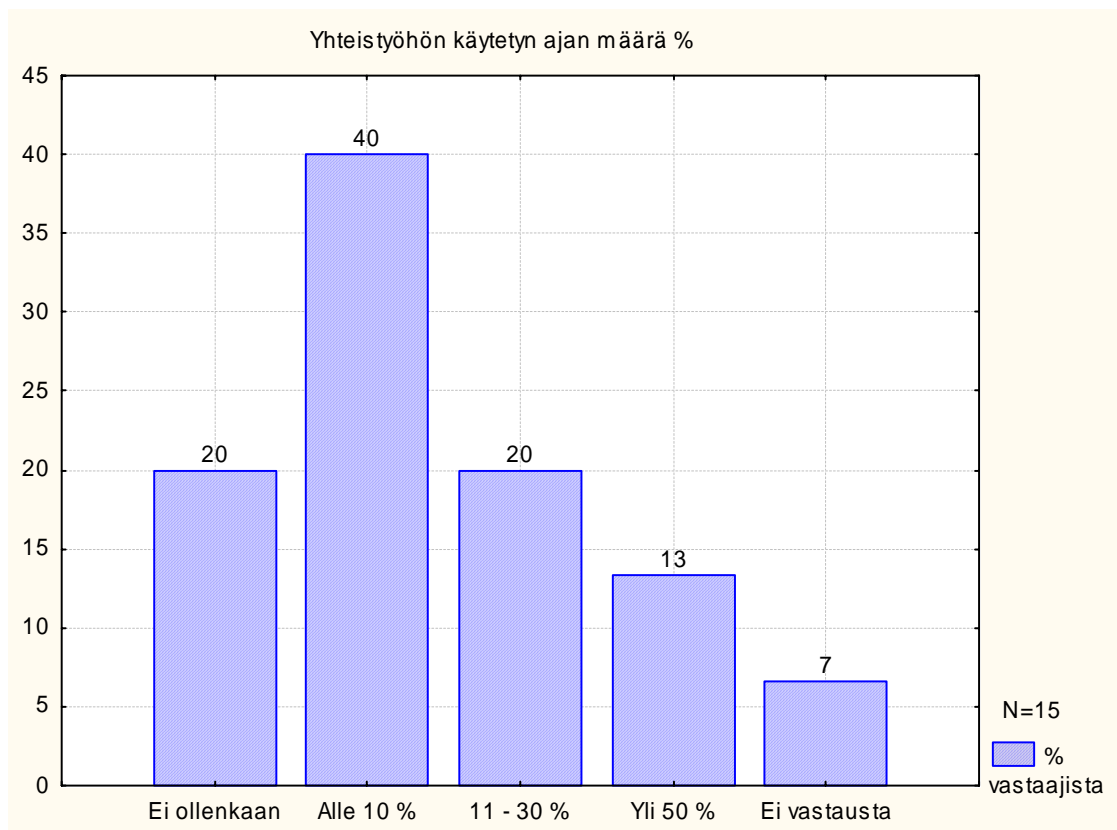


Kuvio 12. Liiketalous Rauman henkilöstön yhteydenpidon tiheys yrityksiin (N=15).

Liiketalous Rauman henkilöstöstä 27 % on vähintään kerran kuussa yhteydessä yhteistyökumppaneihinsa ja 20 % on yhteydessä 2-4 kertaa vuodessa yhteistyökumppaneihin. 40 % kyselyyn osallistuneista jätti vastaamatta tähän kysymykseen joko siksi ettei osannut arvioida määrällisesti yhteydenottoja tai siksi ettei yhteistyökumppaneita ole.



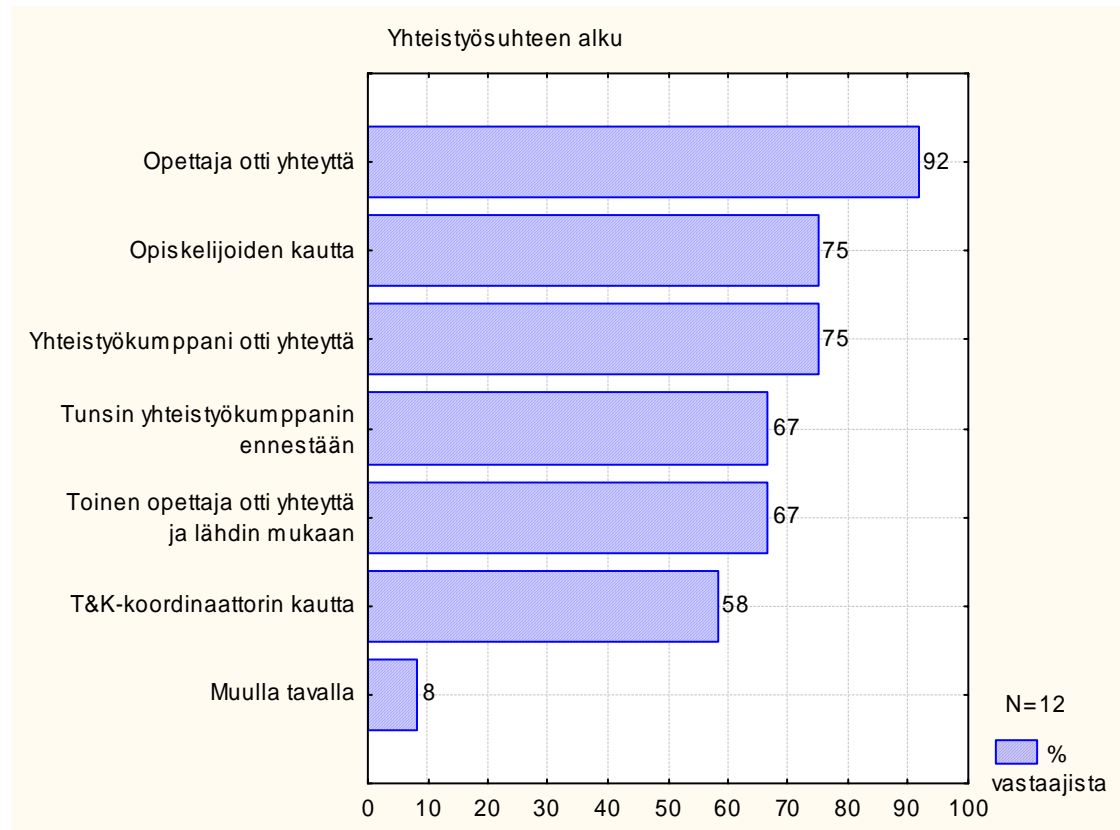
Kuvio 13. Yhteistyön ajallisen määrän sopivuus henkilöstön mielestä (N=15).



Kuvio 14 Liiketalous Rauman henkilöstön yhteistyöhön käyttämän ajan määrä % (N=15).

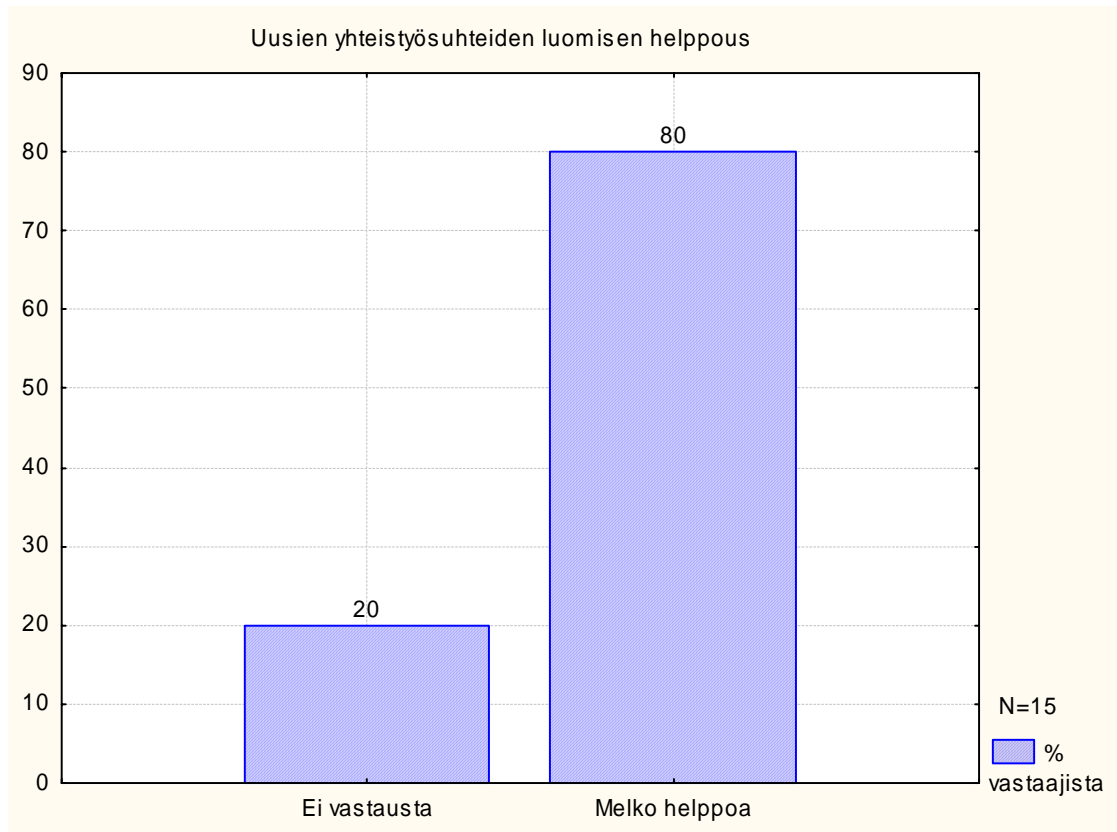
Liiketalous Rauman henkilöstöstä 67 % kuluttaa mielestään sopivasti aikaa yhteistyöhön ja 13 % mielestään liian vähän aikaa.

Liiketalous Rauman henkilöstöstä 40 % käyttää alle 10 % työajastaan yhteistyöhön yritysten kanssa. 13 % vastanneista käyttää työajastaan yli puolet yhteistyöhön. 7 % jätti vastaamatta, koska heillä ei ole yhteistyötä ollenkaan.

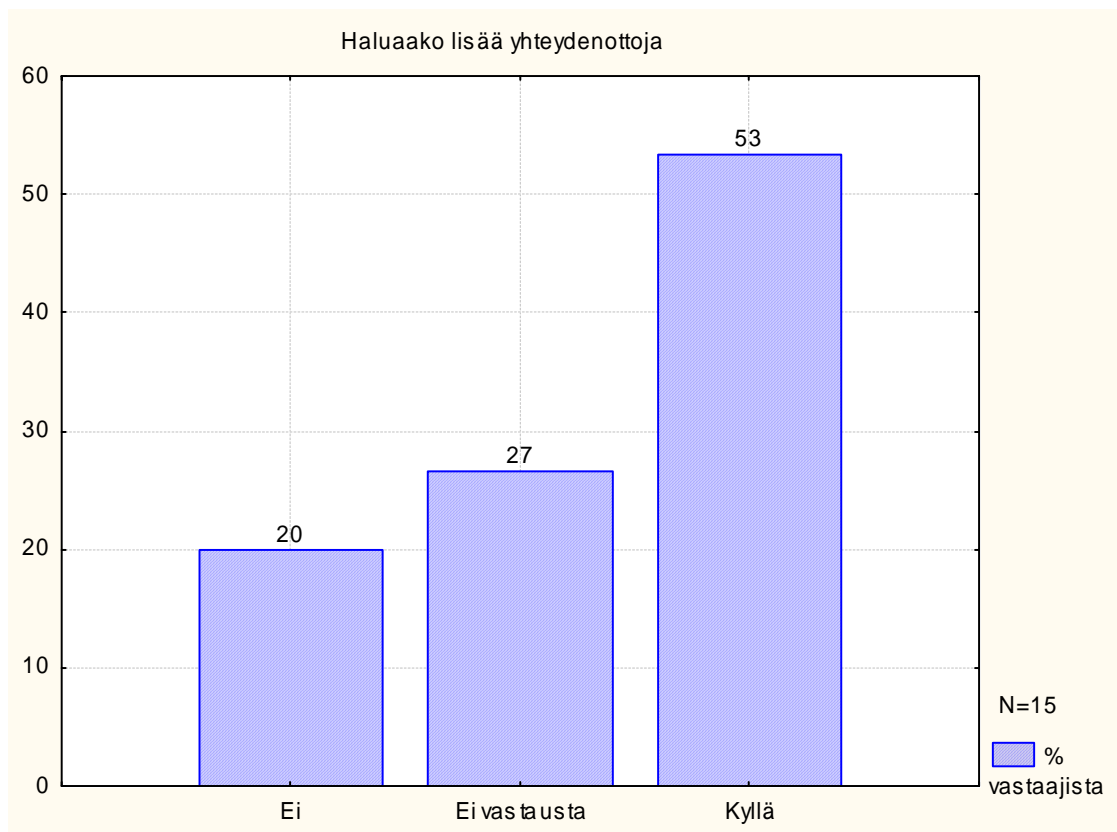


Kuvio 15. Yhteistyösuhteen alku Liiketalous Rauman henkilöstön mukaan (N=12).

Liiketalous Rauman henkilöstön mukaan heidän yhteistyönsä Rauman talousalueen yrityksiin on alkanut omasta aloitteesta 92 %. Toiseksi eniten yhteistyötä on tehty opiskelijoiden 75 % ja Rauman talousalueen yritysten 75 % kautta. Muulla tavalla alkaneet yhteistyösuhteet ovat alkaneet omien tarpeiden takia.



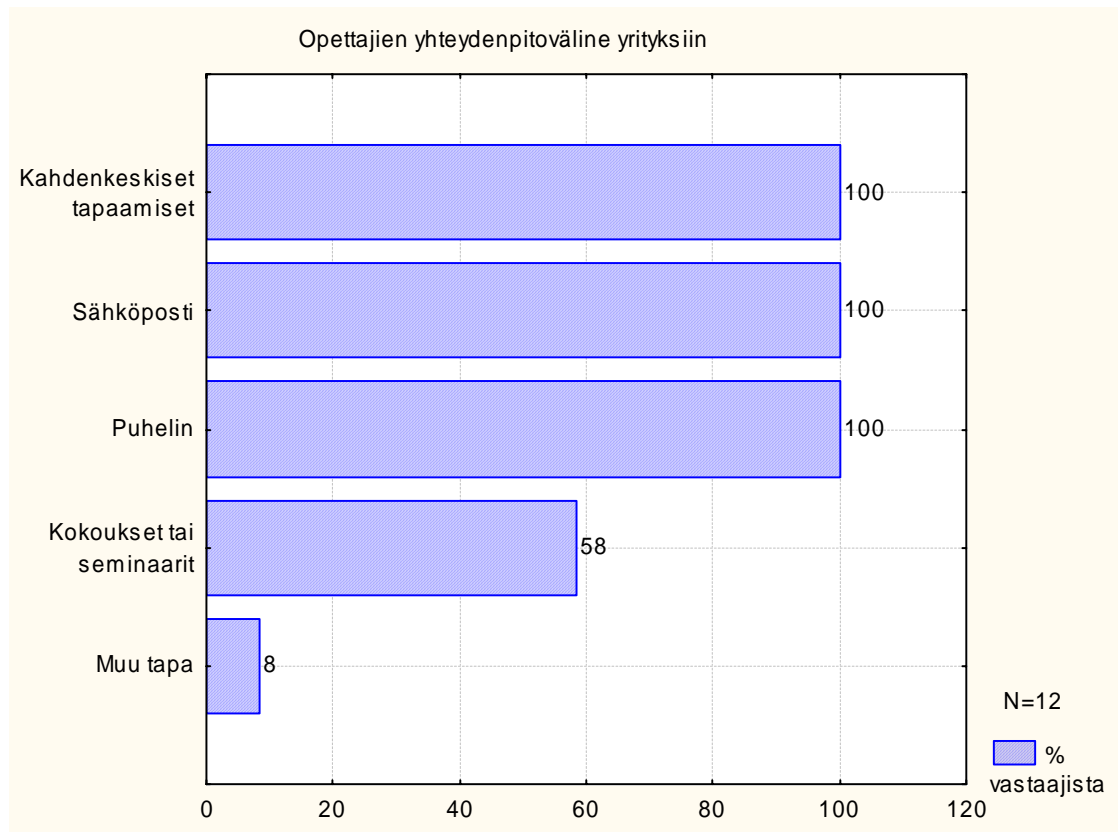
Kuvio 16. Uusien yhteistyösuhteiden luomisen helppous Liiketalous Rauman henkilöstön mielestä (N=15).



Kuvio 17. Haluaako Liiketalous Rauman henkilöstö lisää yhteydenottoja (N=15).

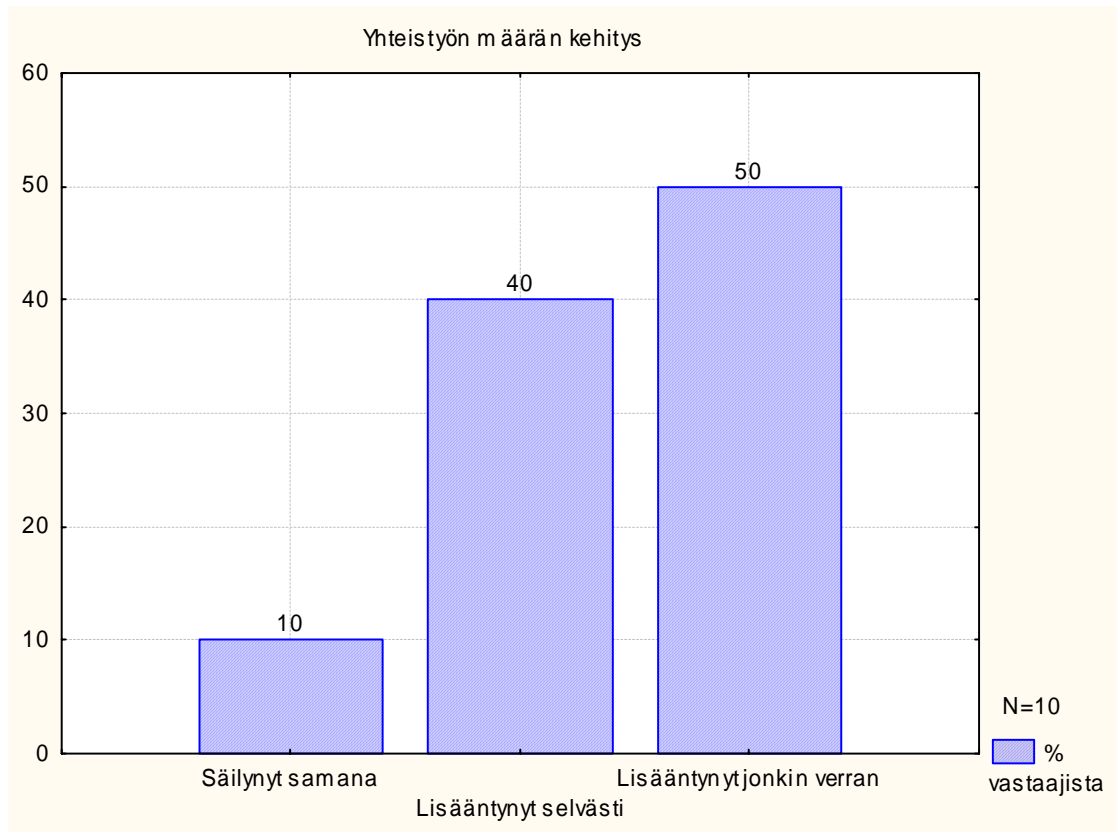
Liiketalous Rauman henkilöstöstä 80 % mieltää uusien yhteistyösuhteiden luomisen melko helpoksi.

Liiketalous Rauman henkilöstöstä 53 % haluaa lisää yhteydenottoja Rauman talousalueen yrityksiltä ja 20 % ei halua yhteydenottoja.

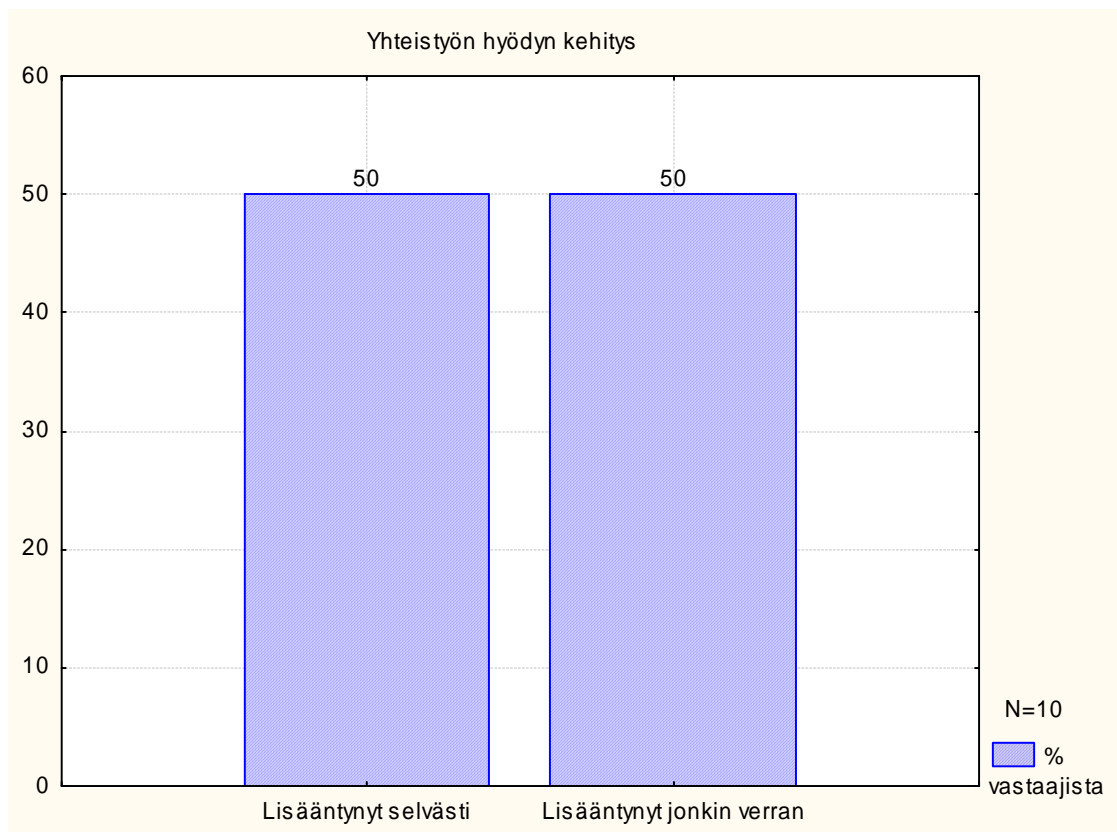


Kuvio 18. Liiketalous Rauman henkilöstön yhteydenpitoväline yrityksiin (N=12).

Liiketalous Rauman henkilöstön keskuudessa suosituin yhteydenpitoväline Rauman talousalueen yrityksiin ovat kahdenkeskiset tapaamiset 100 %, sähköposti 100 % ja puhelin 100 %. Yksi vastaaja oli valinnut *Muu tapa*-vaihtoehdon ja määritellyt sen järjestön piirissä toimimiseksi.



Kuvio 19. Yhteistyön määrän kehitys Liiketalous Rauman henkilöstön mielestä (N=10).



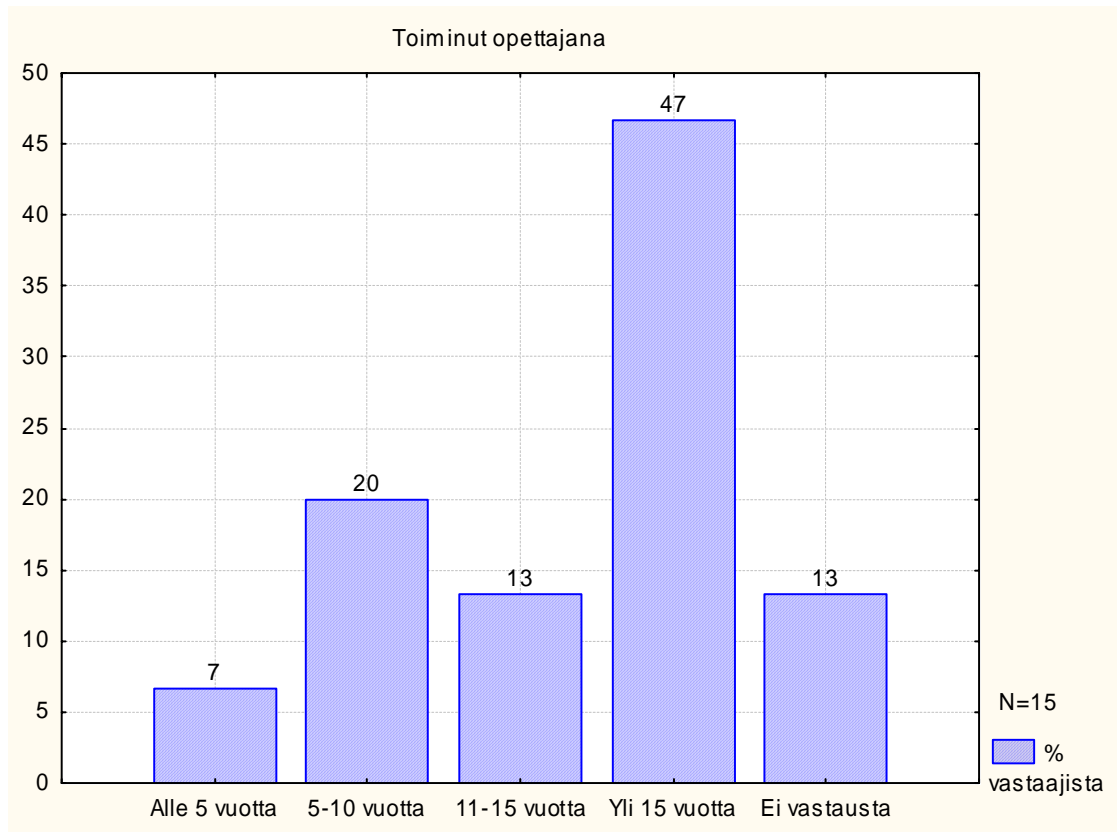
Kuvio 20. Yhteistyön hyödyn kehitys Liiketalous Rauman henkilöstön mielestä (N=10).

Liiketalous Rauman henkilöstöstä 90 % on sitä mieltä, että yhteistyö on lisääntynyt. 10 %:n mielestä yhteistyön määrä on säilynyt samana vuosina 2000–2007. Kenenkään vastanneen mielestä yhteistyö ei ollut vähentynyt vuosina 2000–2007.

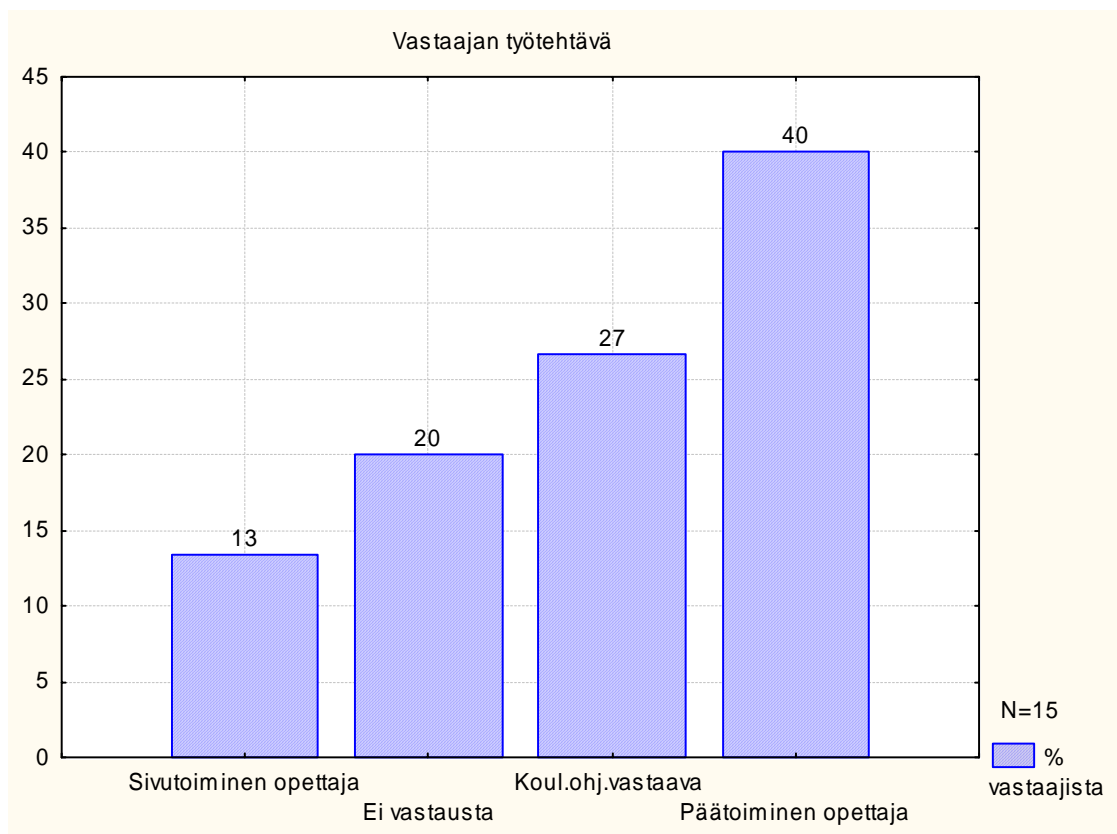
Liiketalous Rauman henkilöstöstä 100 % oli sitä mieltä, että yhteistyöstä saatava hyöty on lisääntynyt vuosina 2000–2007.

Liiketalous Rauman henkilöstön mukaan yhteistyöhön liittyvät suurimmat haasteet ja ongelmat ovat ajalliset ongelmat (7), aikataulujen yhteensopivuus (6), luottamuksen ja pitkäjänteisyyden puute yhteistyössä (3), haluttomuus yhteistyöhön (3), resurssit (2) ja palkkio (2). Muita vastauksia tuli yhdeksän (9) ks. liite 8. (N=12).

Liiketalous Rauman henkilöstö haluaisi kehittää Rauman talousalueen yritysten kanssa tehtävää yhteistyötä lisäämällä yhteistyön pitkäjänteisyyttä (2), lisäämällä tapaamis- mahdollisuuksia (1) ja tekemällä ylempää ammattikorkeakoulututkintoa tunnetummaksi (1). Muita vastauksia oli kaksi (2) ks. liite 9. Tyhjiä vastauksia oli yhdeksän (9).



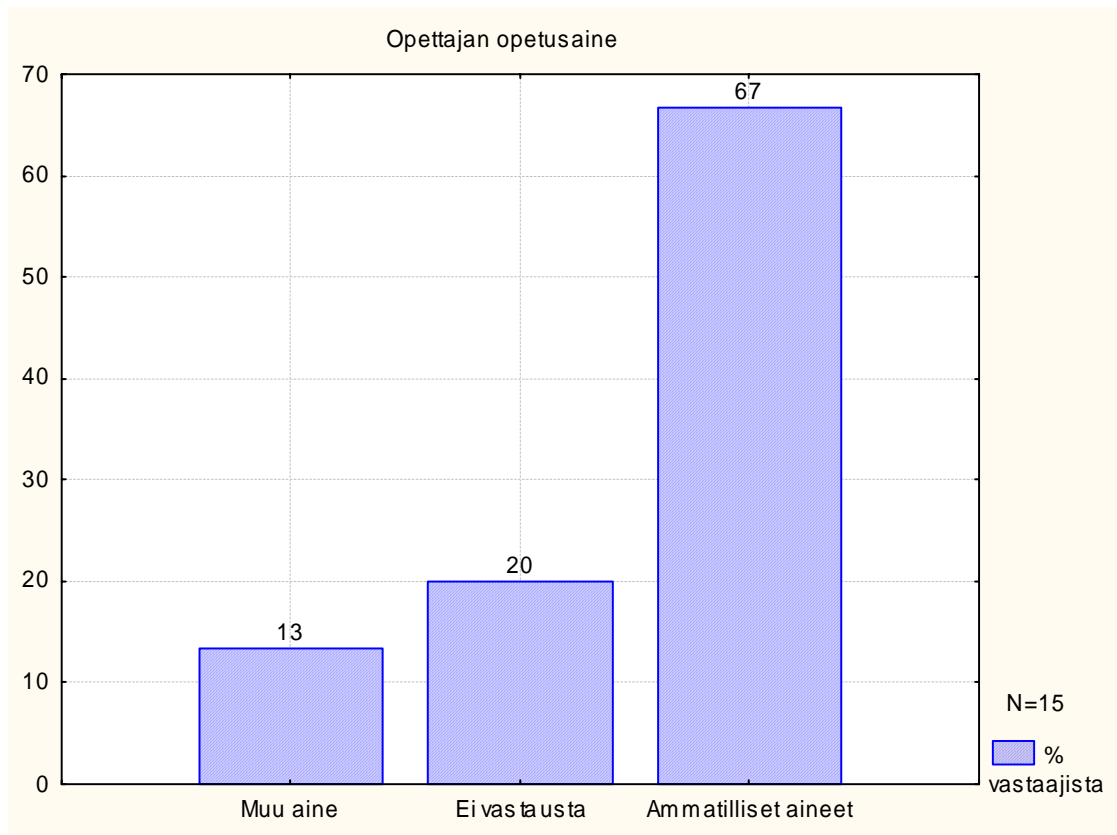
Kuvio 21. Vastaajan opettajana toimimisaika (N=15).



Kuvio 22. Vastaajan työtehtävä (N=15).

Kyselyyn vastanneista 47 % oli toiminut yli 15 vuotta opettajana ja 7 % alle viisi vuotta opettajana.

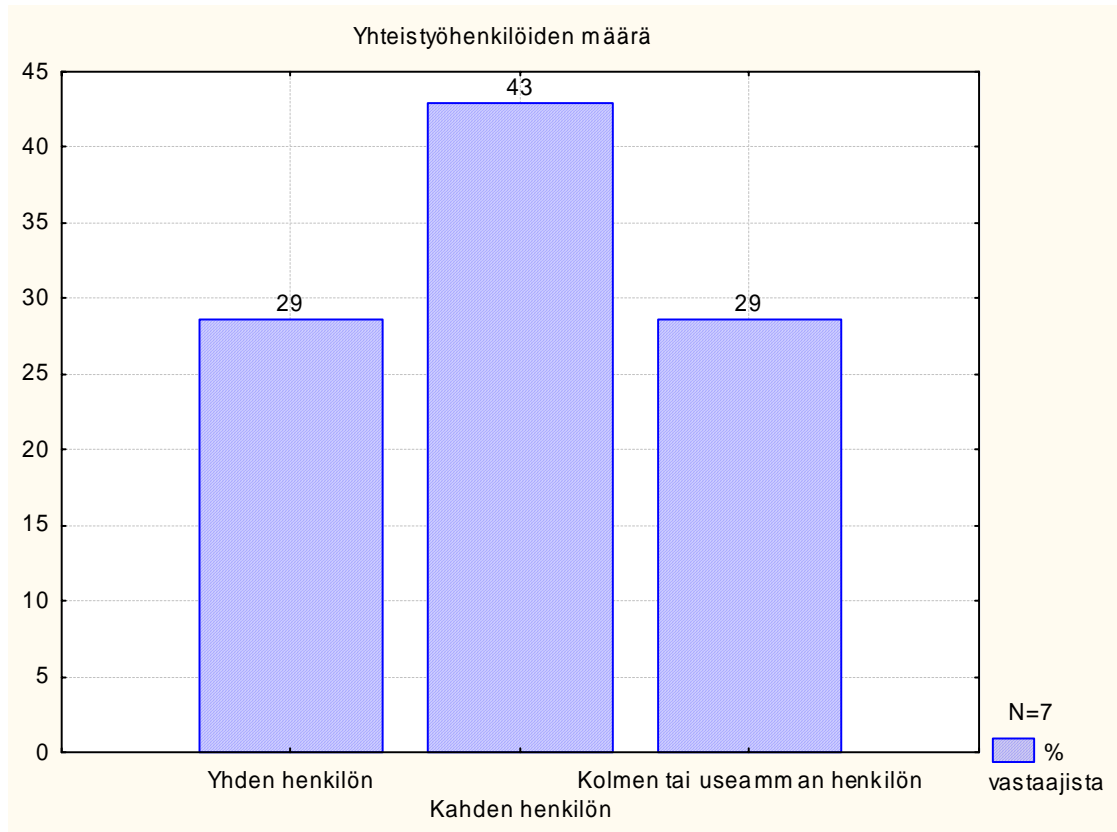
Kyselyyn vastanneista 40 % toimii päätoimisena opettajana ja 13 % toimii sivutoimisena opettajana. 20 % jätti vastaamatta kysymykseen.



Kuvio 23. Opettajan opetusaine (N=15).

67 % vastanneista toimii ammatillisten aineiden opettajana ja 20 % jätti vastaamatta kysymykseen.

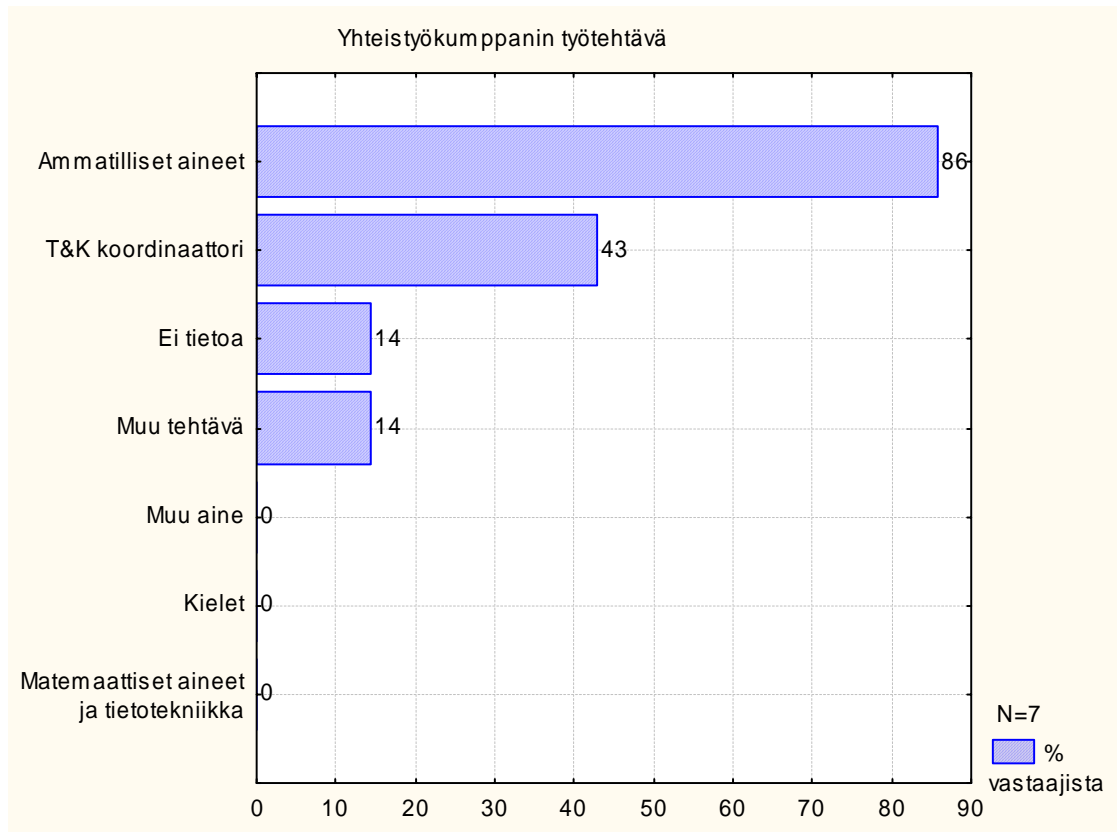
6.2. Tutkimukseen haastateltujen yritysten näkemys yhteistyöstä



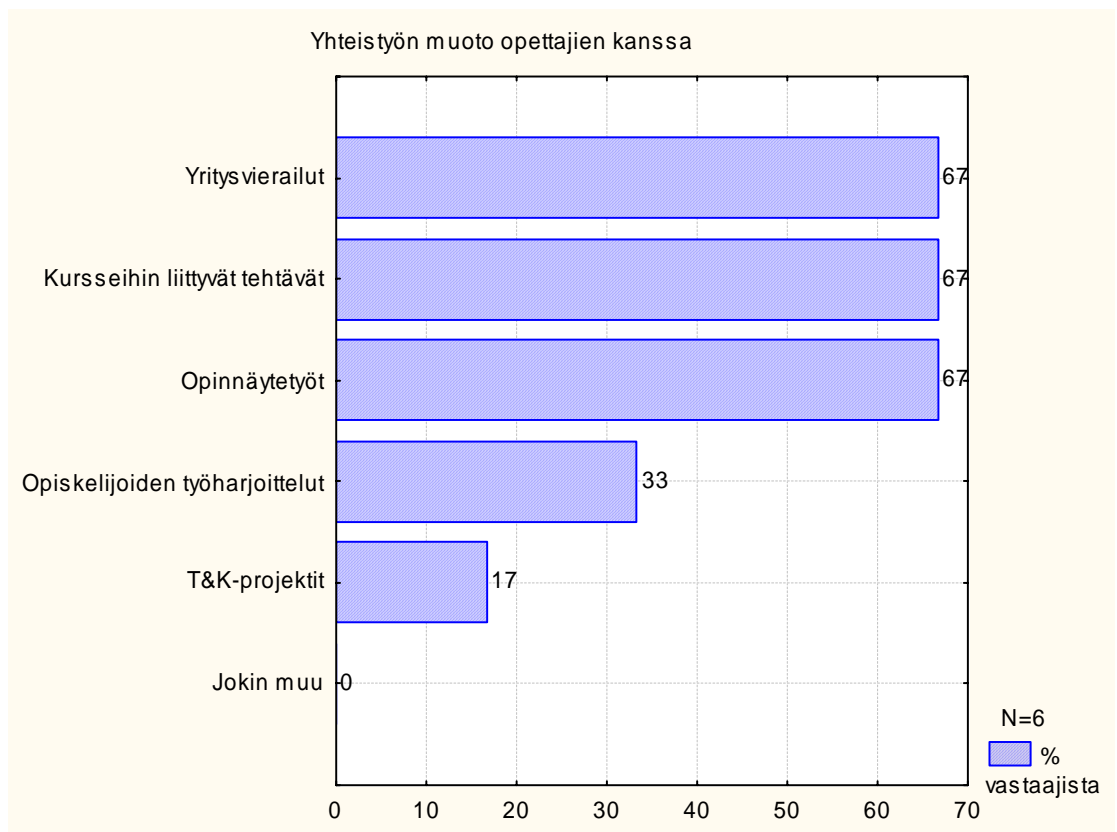
Kuvio 24. Kuinka monen henkilön kanssa yrityksillä on ollut yhteistyötä SAMK Liiketalouden Rauman toimipisteessä (N=7).

Tutkimukseen haastatelluilla yrityksillä on vaihteleva lukumäärä yhteistyöhenkilöitä Liiketalous Raumassa. Osalla on vain yksi yhteistyöhenkilö tai sitten kolme tai useampia yhteistyöhenkilöitä. Useimmin yhteistyötä on kahden henkilön kanssa.

Tutkimuksessa haastateltiin myös kahta (2) yritystä, joilla ei ole ollut yhteistyötä Liiketalous Rauman kanssa. Yhteistyötä ei ole ollut, koska ei ole ollut tarvetta yhteistyöhön ja Liiketalous Raumasta ei ole otettu yhteyttä yhteistyön merkeissä. Molemmilla yrityksillä on ollut yhteistyötä muiden ammattikorkeakoulujen kanssa ja yritykset olivatkin kiinnostuneita yhteistyöstä Liiketalous Rauman kanssa, riippuen tosin yhteistyön sopivuudesta omaan yritykseen.



Kuvio 25. Liiketalous Raumassa työskentelevän yhteistyökumppanin työtehtävä (N=7).

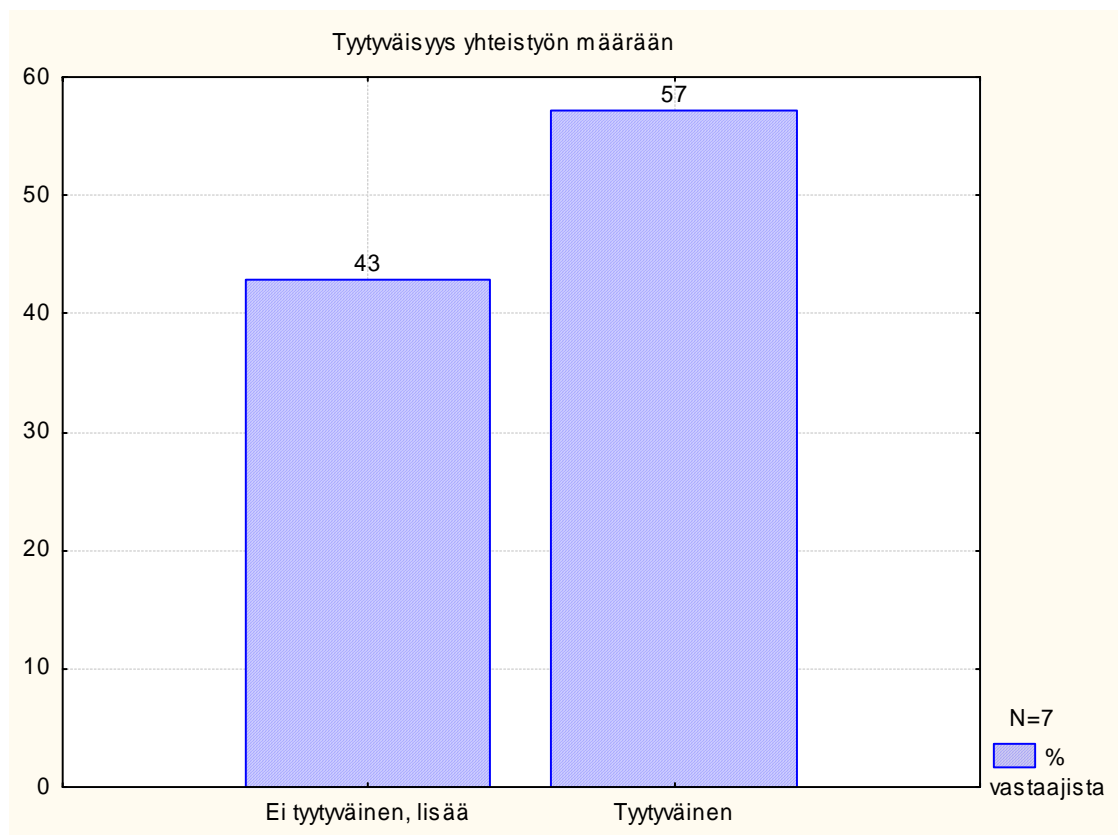


Kuvio 26. Yhteistyön muoto Liiketalous Rauman henkilöstön kanssa (N=6).

Tutkimuksessa haastateltujen yritysten edustajilla oli eniten yhteistyötä ammatillisten aineiden opettajien kanssa 86 %. Toiseksi eniten yhteistyötä oli haastateltujen mukaan T&K-koordinaattorin kanssa 43 %.

Haastateltujen yritysten mukaan tavallisimpia yhteistyön muotoja Liiketalous Rauman henkilöstön kanssa ovat yritysvierailut, kursseihin liittyvät tehtävät ja opinnäytetyöt.

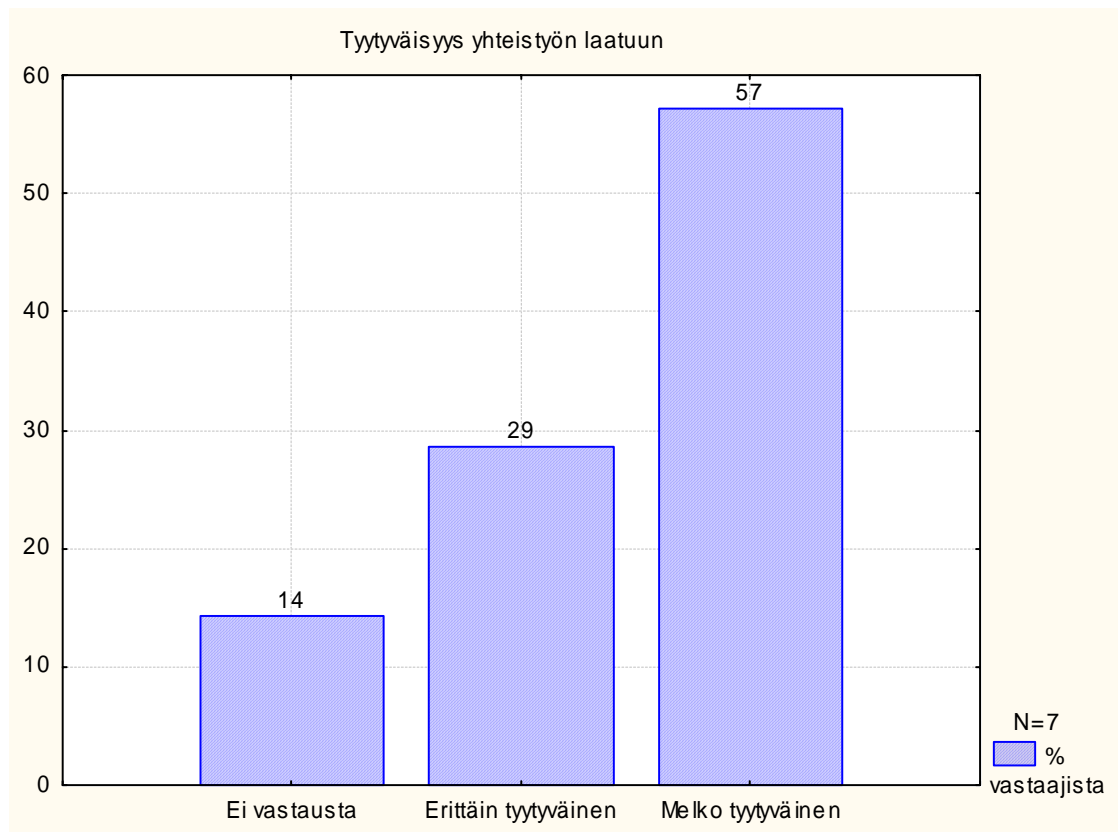
Tutkimuksessa haastatellut yritykset (2), joilla ei ole ollut yhteistyötä Liiketalous Rauman kanssa, mielsivät kaikki ehdotetut yhteistyön muodot kiinnostaviksi.



Kuvio 27. Yrittäjien tyytyväisyys yhteistyön määrään (N=7).

Haastatelluista yrityksistä yli puolet (57 %) on tyytyväisiä yhteistyön määrään ja vajaa puolet (43 %) ei ollut tyytyväisiä yhteistyön määrään vaan halusi lisää yhteistyötä. Yksikään haastatelluista yrityksistä ei ollut halukas vähentämään yhteistyötä Liiketalous Rauman kanssa.

Yritysten edustajat olivat tyytyväisiä yhteistyön määrään, koska resurssit riittävät juuri nykyiseen määrään yhteistyötä (2). Myös kaksi (2) muuta yrityksen edustajaa oli tyytyväisiä muista syistä. Kaksi (2) yrityksen edustajaa oli tyytymättömiä yhteistyön määrään sen vähyyden vuoksi. Yksi edustaja jätti vastaamatta. (N=7). (Liite 10.)



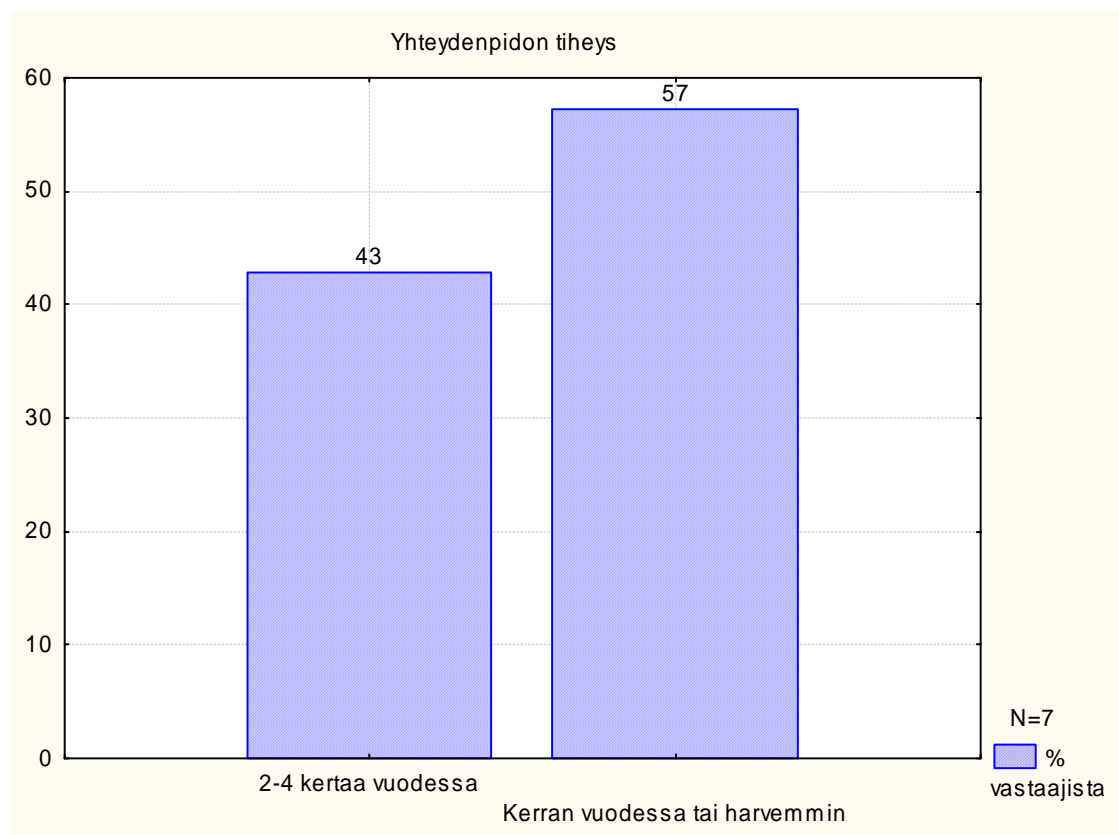
Kuvio 28. Yrittäjien tyytyväisyys yhteistyön laatuun (N=7).

Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä 29 % oli erittäin tyytyväisiä ja 57 % yrityksistä oli melko tyytyväisiä yhteistyön laatuun. Haastatelluista yrityksistä 14 % jätti kokonaan vastaamatta. Yrityksistä kuusi (6) oli tyytyväisiä Liiketalous Rauman kanssa tehtävään yhteistyöhön muun muassa, koska edelliset työt olivat hyviä ja yhteistyö on täsmällistä. (Liite 11.) Yksi yritys jätti vastaamatta kysymykseen. (N=7).

Yritysten mielestä tärkeimmät edut, joita saadaan Liiketalous Rauman kanssa tehtävästä yhteistyöstä, ovat uudet ideat (4) ja uudet työntekijät (2). Muita vastauksia oli seitsemän (7), ks. liite 12. Tyhjiä vastauksia oli kahdeksan (8). (N=7).

Yritysten mielestä Liiketalous Rauman henkilöstön yhteistyöstä saamat tärkeimmät edut ovat, että opettajat näkevät yrityksiä (8), opettajat saavat esimerkkejä opetukseensa (4) ja opiskelijoille tuleva hyöty (2). Muita vastauksia tuli kaksi (2) ks. liite 13. (N=7).

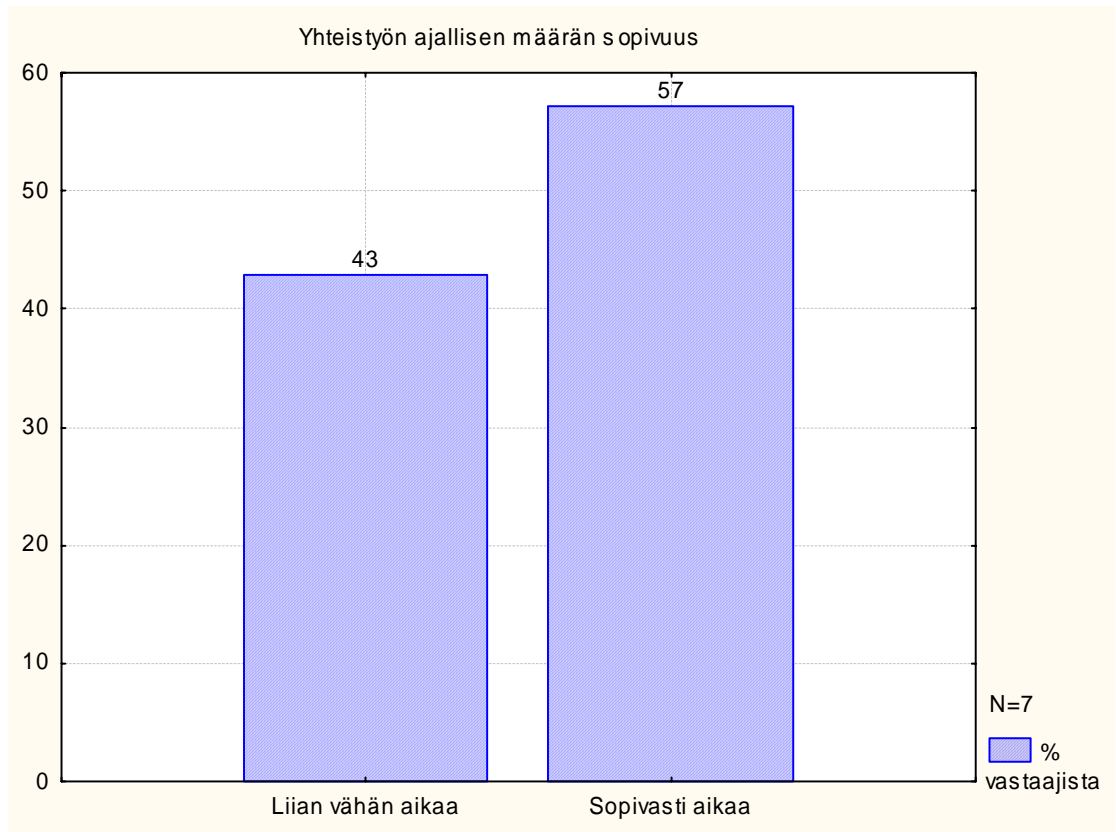
Tutkimuksessa haastateltujen yritysten, joilla ei ole ollut yhteistyötä Liiketalous Rauman kanssa, mielsivät mahdollisiksi eduksi avun projekteihin, sijaisten saannin ja imagon paranemisen. Haastateltavat uskoivat Liiketalous Rauman henkilöstön saavan yhteistyöstä tuntumaa työelämään ja harjoitustöitä opiskelijoille.



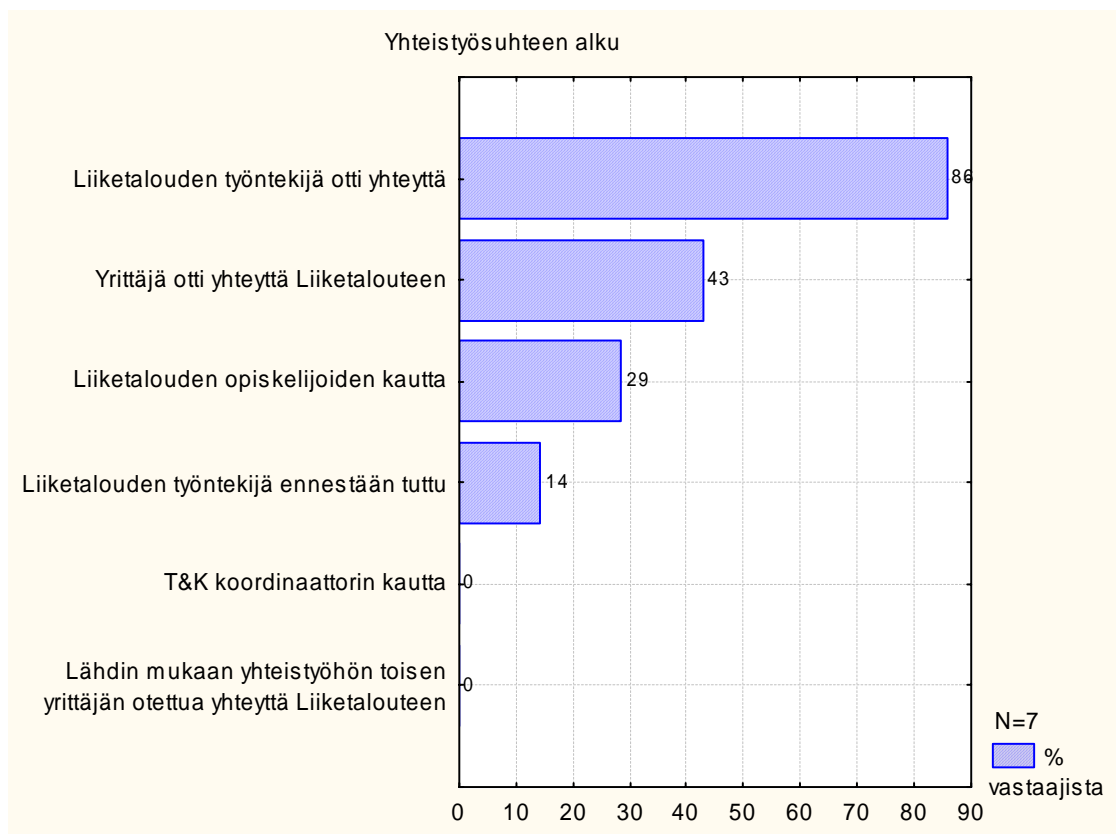
Kuvio 29. Yritysten yhteydenpidon tiheys (N=7).

Haastatelluista yrityksistä 57 % on yhteydessä Liiketalous Raumaan kerran vuodessa tai harvemmin ja 43 % yrityksistä on yhteydessä 2-4 kertaa vuodessa.

Yrityksistä, joilla ei ole ollut yhteistyötä Liiketalous Rauman kanssa, toinen haluaisi olla yhteydessä Liiketalous Raumaan 2-4 kertaa vuodessa ja toinen kerran vuodessa tai harvemmin.



Kuvio 30. Yhteistyön ajallisen määrän sopivuus yritysten mielestä (N=7).

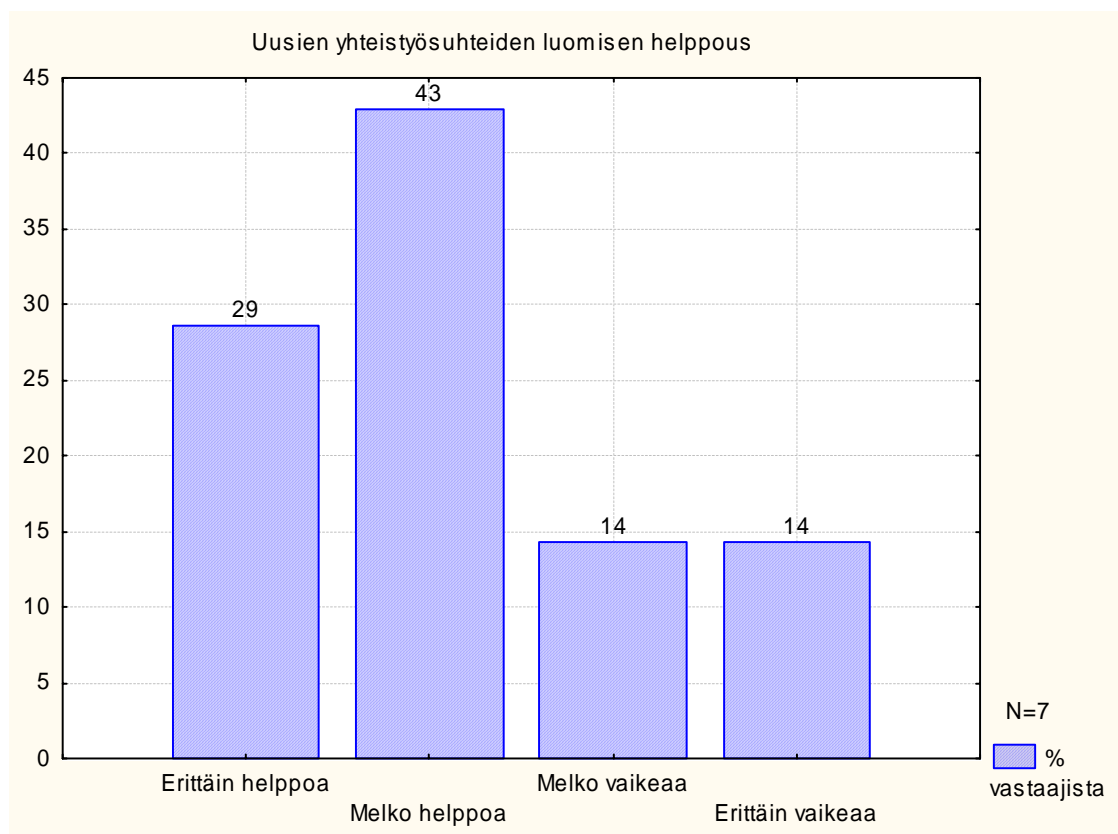


Kuvio 31. Yhteistyösuhteen alku yritysten mukaan (N=7).

Neljä haastatelluista yrityksistä eli 57 % käyttää mielestään omasta työajastaan sopivasti aikaa yhteistyöhön. 43 % eli kolme yritystä käyttää mielestään liian vähän aikaa työajastaan yhteistyöhön.

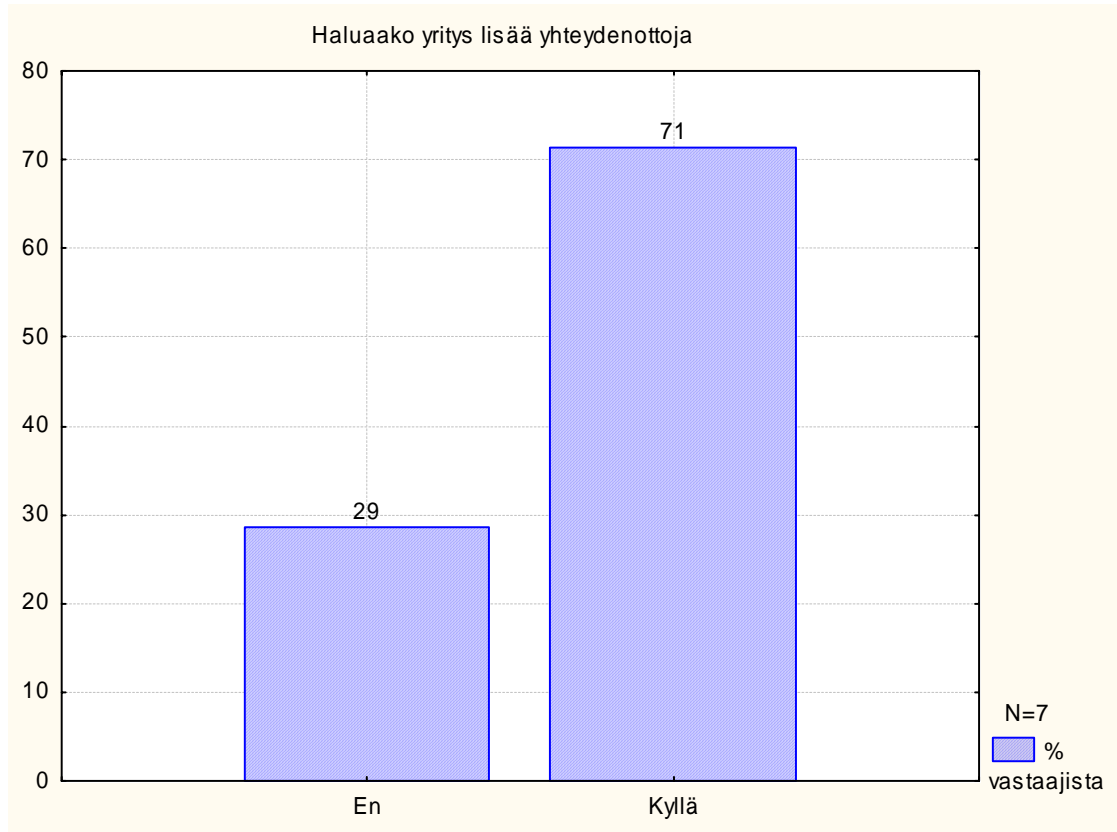
Yhteistyö oli useimmiten alkanut Liiketalous Rauman työntekijän yhteydenotosta 86 %. Toiseksi yleisin yhteistyösuhteen alkamistapa oli yrittäjän aloitteesta alkanut yhteistyö 43 %. Vaikka edellä T&K-koordinaattori mainittiin yhteistyökumppaniksi, hänen kauttaan yhteistyösuhteet eivät kuitenkaan ole alkaneet.

Yritykset, joilla ei ole ollut yhteistyötä Liiketalous Rauman henkilöstön kanssa halusivat aloittaa yhteistyön opiskelijoiden kautta (2), itse ottamalla yhteyttä Liiketalous Rauman henkilöstöön (1), Liiketalous Rauman henkilöstö ottaisi yhteyttä yritykseen (1) tai Liiketalous Rauman T&K-koordinaattori ottaisi yhteyttä yritykseen (1). (N=2).



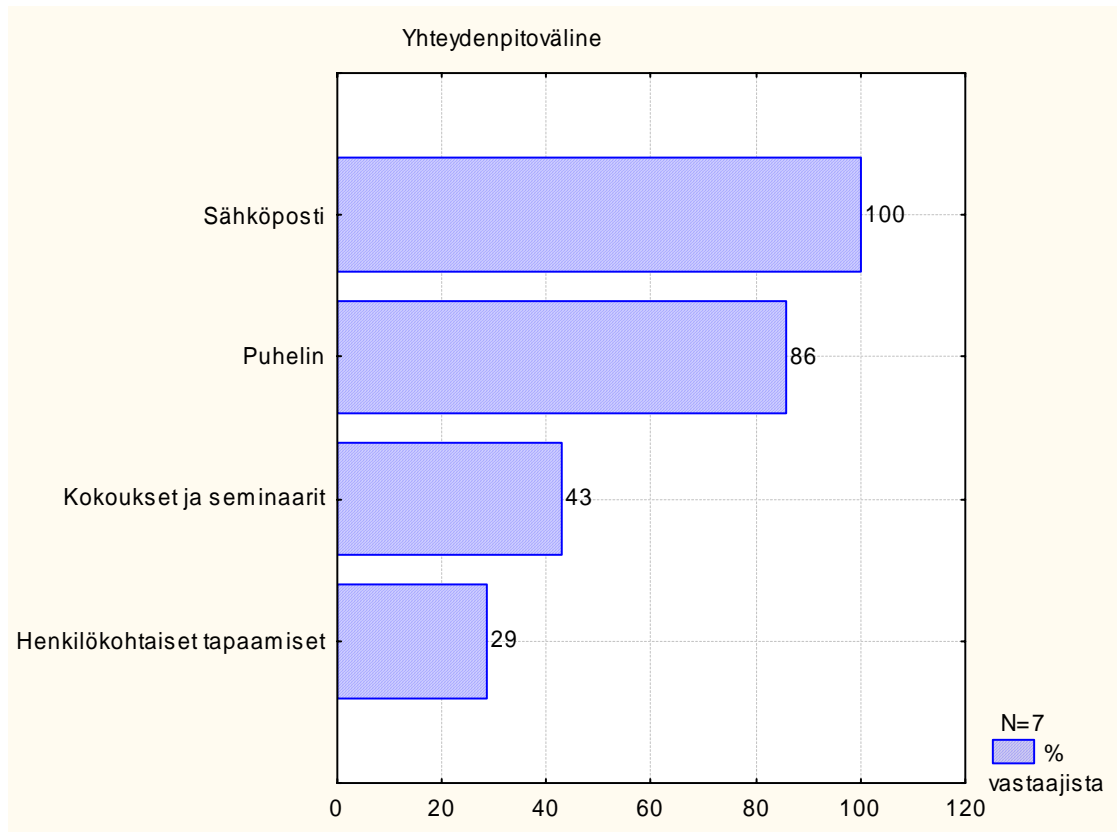
Kuvio 32. Uusien yhteistyösuhteiden luomisen helppous yritysten mielestä (N=7).

Haastatelluista yrityksistä yli 70 % mielsi uusien yhteistyösuhteiden luomisen helpoksi. Näistä 43 % mielsi yhteistyösuhteiden luomisen melko helpoksi ja 29 % erittäin helpoksi. 28 % yrityksistä mielsi yhteistyösuhteiden luomisen vaikeaksi.



Kuvio 33. Haluaako yritys lisää yhteydenottoja (N=7).

Yrityksistä 71 % halusi lisää yhteydenottoja yhteistyön merkeissä ja vajaa kolmannes haastatelluista yrityksistä ei halunnut enempää yhteydenottoja kuin niillä jo nyt on.



Kuvio 34. Yhteydenpitovälineiden mielekkyys yrityksille (N=7).

Tutkimuksessa haastateltujen yritysten edustajien keskuudessa sähköposti 100 % ja puhelin 86 % olivat suosituimmat yhteydenpitovälineet.

Yritykset, joilla ei ole ollut yhteistyötä Liiketalous Rauman kanssa olisivat halukkaita käyttämään kaikkia ehdotettuja yhteydenpitovälineitä (ks. kuvio 34), mutta sähköposti oli mieluisin (2). (N=2).

Taulukko 4. Yhteistyön määrän kehitys vuosina 2000–2007 yritysten mielestä.

N=7

Vastausvaihtoehdot	Vastaajia	prosentti
Lisääntynyt selvästi	1	14 %
Lisääntynyt jonkin verran	1	14 %
Säilynyt samana	1	14 %
Vähentynyt selvästi	1	14 %
Ei osaa sanoa	1	14 %
Ei vastausta	2	29 %

Haastateltujen yritysten mielipiteet yhteistyön määrän kehityksestä jakautuivat täysin. Kaksi yrityksistä jätti vastaamatta, koska niillä ei ole ollut yhteistyötä Liiketalous Rauman kanssa vuodesta 2000 lähtien. Yksi haastateltavista ei osannut vastata oliko yhteistyön määrä muuttunut.

Taulukko 5. Yhteistyön hyödyllisyyden kehitys vuosina 2000–2007 yritysten mielestä.

N=7

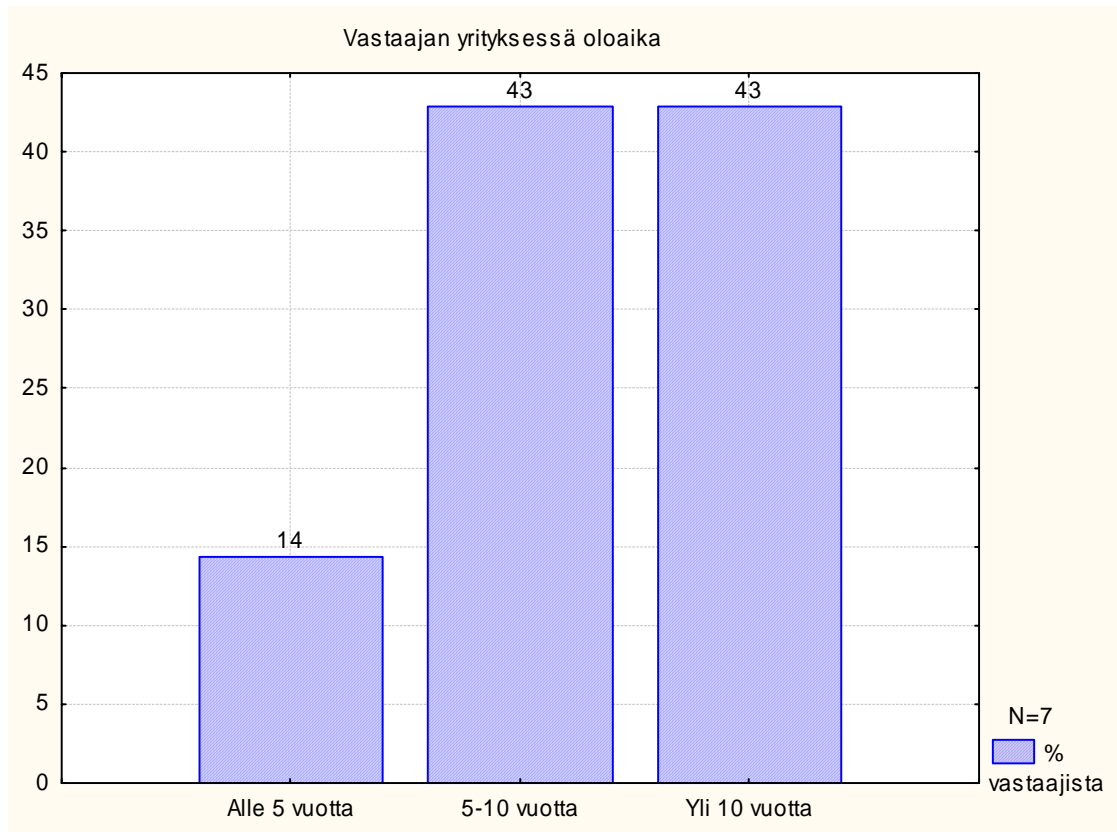
Vastausvaihtoehdot	Vastaajia	Prosentti
Hyöty on lisääntynyt selvästi	2	29 %
Hyöty on säilynyt ennallaan	3	43 %
Ei vastausta	2	29 %

Vajaa 29 % vastaajista koki yhteistyön hyödyn lisääntyneen selvästi ja vajaan 43 % mielestä yhteistyöstä saatava hyöty oli säilynyt ennallaan vuosien 2000–2007 välisenä aikana. Kaksi yritystä jätti vastaamatta, koska niillä ei ollut yhteistyötä vielä vuonna 2000.

Tutkimukseen haastateltujen yritysten mukaan yhteistyöhön liittyvät suurimmat haasteet ja ongelmat ovat ajalliset ongelmat (4), molemminpuolinen tietämättömyys (4), yhteistyön tarpeettomuus (3), ongelmat tarpeiden kohtaamisessa (2) ja yhteydenpitoon liittyvät ongelmat (2). Muita vastauksia tuli kuusi (6) ks. liite 14. (N=9).

Yritykset, joilla ei ole ollut yhteistyötä Liiketalous Rauman kanssa, kokivat suurimmiksi yhteistyön haasteiksi ja ongelmiksi harjoittelijoiden vähyyden, koulun aktiivisuuden huonon tason ja yleisesti opetuksen ja opiskelijoiden osaamisen tason. (N=2).

Tutkimuksessa haastatellut Rauman talousalueen yritykset halusivat kehittää Liiketalous Rauman kanssa tehtävää yhteistyötä lisäämällä informaatiota yhteistyön mahdollisuuksista (5), lisäämällä yritysvierailuja (3), kehittämällä omaa osuuttaan yhteistyöstä (2) ja yritykset toivoisivat Liiketalous Rauman olevan aktiivisempi yhteistyön tarjoamisessa (2). Muita kehitysideoita tuli kolme (3) ks. liite 15. (N=7).

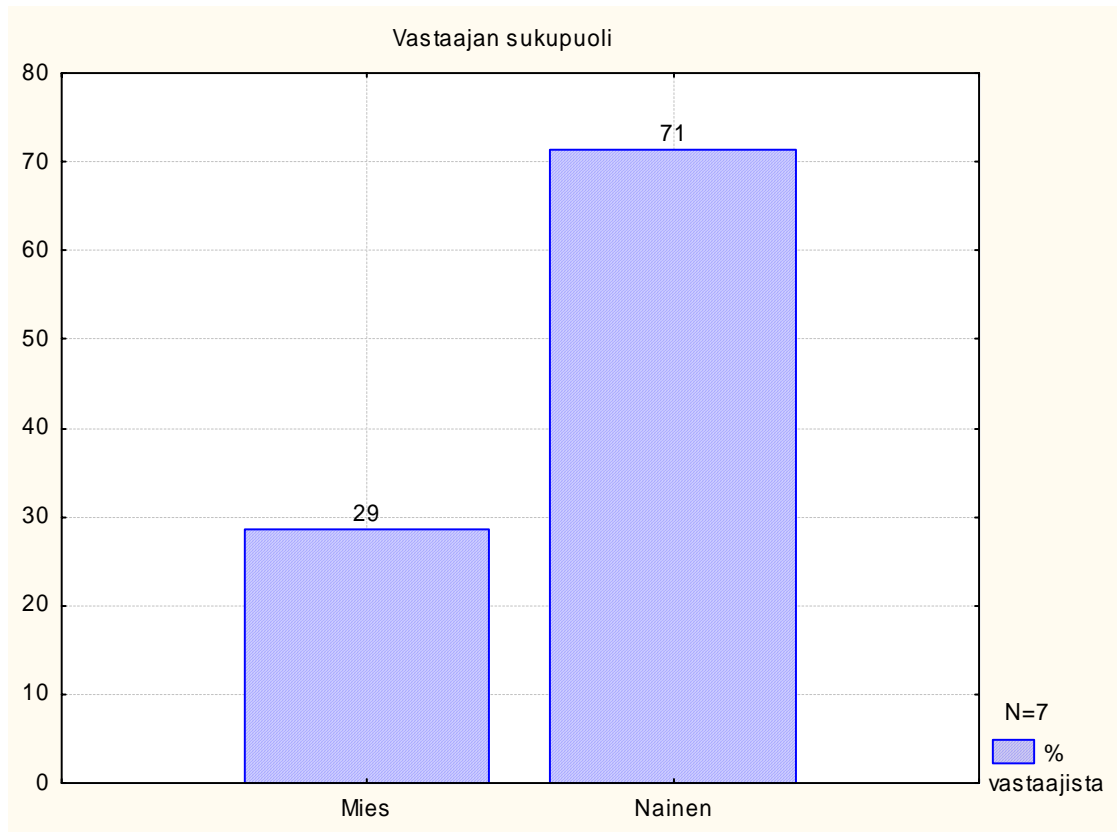


Kuvio 35. Vastaajan yrityksessä oloaika (N=7).

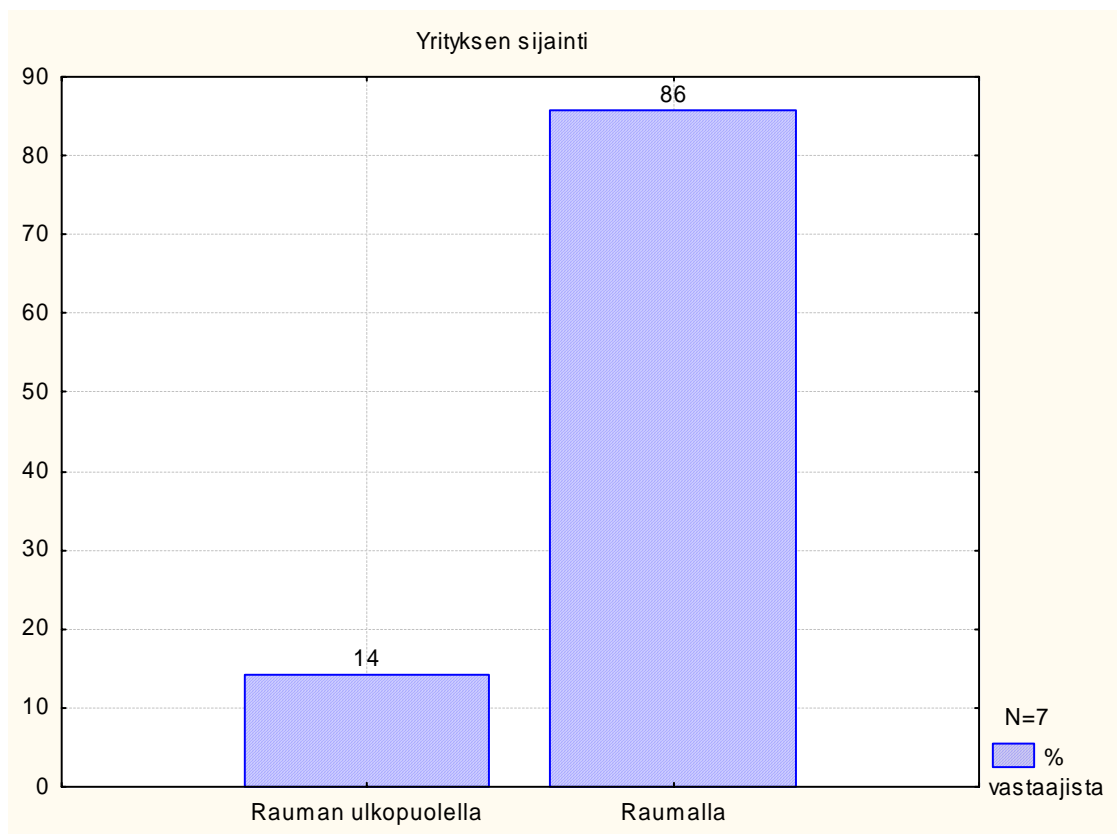
Tutkimukseen haastateltujen yritysten edustajista 86 % oli ollut yli viisi vuotta yrityksessä nykyisessä työssään. Näistä 86 % tasan puolet (43 %) oli ollut yli kymmenen vuotta nykyisessä työssään ko. yrityksessä. Vain 14 % vastaajista oli ollut alle viisi vuotta työssään.

Tutkimuksessa mukana olleiden yritysten edustajat (2), joilla ei ole ollut yhteistyötä Liiketalous Rauman kanssa, ovat molemmat olleet ko. yrityksessä yli 10 vuotta.

Yritysten edustajat työskentelevät muun muassa hallintojohtajana, toimitusjohtajana, myyntipäällikkönä ja henkilöstöpäällikkönä. Katso tarkemmin liite 16.



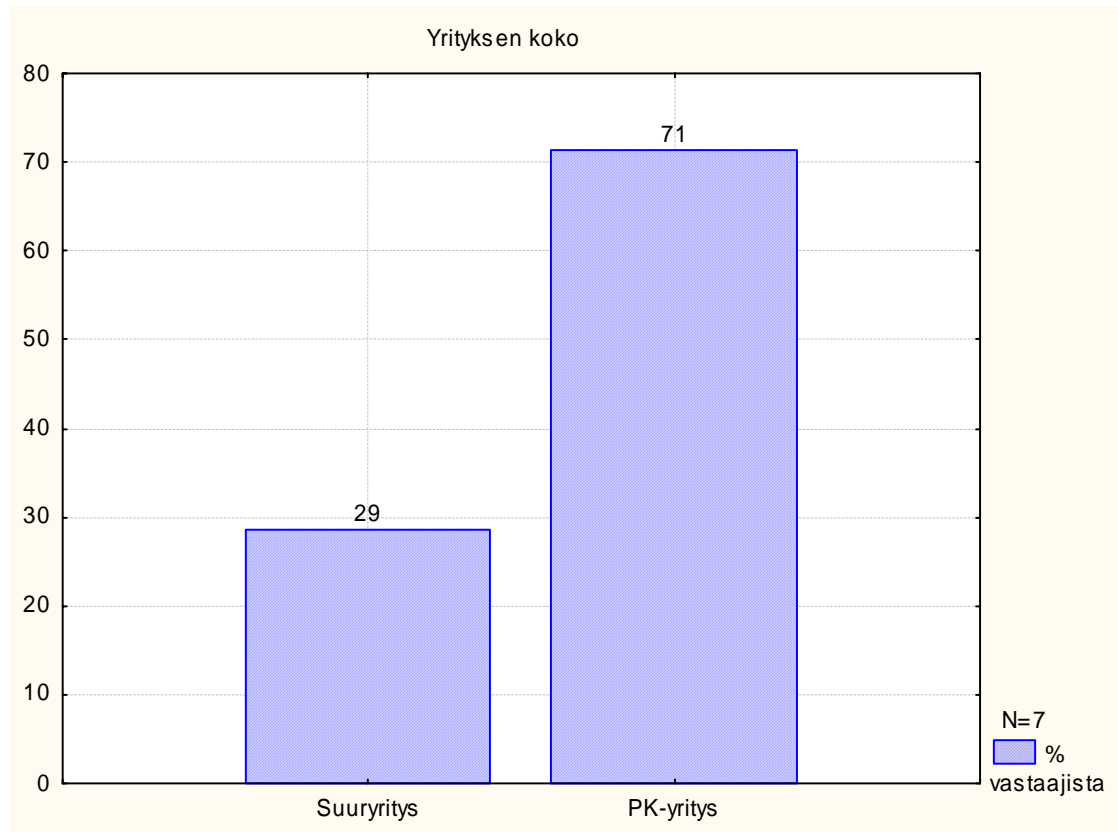
Kuvio 36. Vastaajan sukupuoli (N=7).



Kuvio 37. Yrityksen sijainti (N=7).

Yritysten edustajista kaksi oli miehiä ja loput viisi olivat naisia. Molemmat yrityksen edustajat (2), joilla ei ole ollut yhteistyötä Liiketalous Rauman kanssa, olivat miehiä.

Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä 86 % sijaitsi Raumalla ja 14 % Rauman ulkopuolella. Yrityksistä, joilla ei ole ollut yhteistyötä Liiketalous Rauman kanssa (2), toinen sijaitsi Raumalla ja toinen Rauman ulkopuolella.



Kuvio 38. Yrityksen koko (N=7).

Tutkimukseen haastatelluista yhteistyöyrityksistä 71 % on pk-yrityksiä ja 29 % on suuryrityksiä. Yrityksistä, joilla ei ole ollut yhteistyötä Liiketalous Rauman kanssa, toinen on pk-yritys ja toinen suuryritys.

7. YHTEENVETO JA TOIMINTASUOSITUKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli perehtyä teoriaosuudessa verkostoitumiseen ja yhteistyöhön sekä nonprofit-palveluorganisaatioiden markkinointiin ja asiakkuuden hallintaan. Tutkimusosassa selvitettiin Satakunnan ammattikorkeakoulu Liiketalous Rauman henkilöstön ja Rauman talousalueen yritysten yhteistyön määrää ja tasoa sekä pyrittiin löytämään kehitysideoita yhteistyön hyväksi.

Teoriaosassa perehdyttiin kahteen pääalueeseen, jotka olivat yhteistyö ja verkostoituminen sekä nonprofit-palveluorganisaation markkinointi ja asiakkuuden hallinta. Ensimmäisessä teorialuvussa, yhteistyö ja verkostoituminen, tarkastellaan ensimmäiseksi mitä verkostoituminen on. Verkostoitumiseen on tietyt edellytykset ja verkostoja voidaan jaotella, kuten yhteistyön muotojakin. Ensimmäisessä teorialuvussa tarkastellaan myös sosiaalisten suhteiden ja luottamuksen tärkeyttä verkostoitumisessa. Kun verkostot vielä liittyvät toisiinsa syntyy klustereita, eli tavallaan verkostoista muodostuu isompia verkostoja. Luvussa tarkastellaan myös, miten yhteistyösuhteita luodaan, ylläpidetään, hallitaan ja johdetaan sekä arvioidaan ja kehitetään. Mitä etua sitten yhteistyöstä ja verkostoitumisesta saadaan? Siihen löytyy vastaus kappaleista verkostoitumisen hyödyt ja synergia.

Teoriaosan toinen pääluku, nonprofit-palveluorganisaation markkinointi ja asiakkuuden hallinta, perehtyy voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden, kuten ammattikorkeakoulujen, markkinointiin. Luvussa perehdytään myös asiantuntijapalveluiden markkinointiin, koska ammattikorkeakoulujen henkilöstö ja opiskelijat tarjoavat niitä yhteistyössä ulkopuolisille. Asiakkuuden hallintaa selvennetään käsitteenä ja millaista viestintä asiakkuuden hallinnassa on, sekä selvitetään, miten tärkeää vision määrittely asiakkuuden hallinnassa on.

Tutkimusosassa esitellään tutkimustulokset kuvioina ja taulukoina. Ensin on esitelty Satakunnan ammattikorkeakoulu Liiketalous Rauman henkilöstö antamat vastaukset ja sitten Rauman talousalueelta haastateltujen yritysten vastaukset.

Tutkimuksen mukaan Satakunnan ammattikorkeakoulu Liiketalous Rauman henkilöstöllä on hyvin kontakteja Rauman talousalueen yrityksiin, sekä pk-yrityksiin että suur-yrityksiin. Ainoastaan neljällä henkilöstön jäsenellä ei ole yhtään yhteistyöyritystä. Yrityksillä (9 kpl) on vaihtelevasti yhteistyöhenkilöitä Liiketalous Raumassa.

Tutkimuksessa haastateltiin myös kahta yritystä, joilla ei ole ollut yhteistyötä Liiketalous Rauman kanssa. Yhteistyötä ei ole ollut, koska ei ole ollut tarvetta siihen ja Liiketalous Raumasta ei ole otettu yhteyttä yhteistyön merkeissä. Osittain on myös sattumaa, ettei yhteistyötä ole ollut, koska muiden ammattikorkeakoulujen kanssa on ollut yhteistyötä. Molemmat yritykset olivat kiinnostuneita yhteistyöstä, riippuen tosin sen sopivuudesta omaan yritykseen. Yhteistyön sopivuus yhteistyöyritykselle on ensiarvoisen tärkeää, koska jos yhteistyön visio on hämärän peitossa, tulee yhteistyö melko varmasti olemaan monimutkaista ja kankeaa. Yhteistyösuhdetta on tarpeetonta aloittaa ilman selkeää yhteistä visiota. Tarkemmin tästä on kerrottu teoriaosassa sivulla 17 alkavassa kappaleessa ”Yhteistyösuhteen luominen”.

Yhteistyöyritysten mukaan eniten tehdyt yhteistyön muodot ovat kursseihin liittyvät pienet tehtävät, opinnäytetyöt ja yritysvierailut. Liiketalous Rauman henkilöstön vastauksista käy ilmi, että eniten käytetty yhteistyön muoto on opiskelijoiden opinnäytetyöt, T&K-projektit ja yritysvierailut.

Tutkimuksessa saadut tulokset tyytyväisyydestä yhteistyön määrään olivat kannustavia yhteistyön lisäämisen kannalta. Vastanneet yritykset olivat joko tyytyväisiä määrään tai halusivat lisää yhteistyötä. Yksikään yrityksistä ei halunnut vähentää yhteistyötä. Liiketalous Rauman henkilöstön tyytyväisyys yhteistyön määrään oli hyvin samankaltaista. Sekä henkilöstö että yritykset ovat tyytyväisiä yhteistyön laatuun.

Tutkimuksesta selvisi, että Liiketalous Rauman henkilöstö on selvästi aktiivisempi käyttämään kontaktejaan yrityksiin kuin yritykset henkilöstöön. Työajasta yhteistyöhön käytettävää aikaa haastatellut yritykset pitivät sopivana tai liian vähäisenä. Liiketalous Rauman henkilöstö käyttää mielestään sopivasti aikaa yhteistyön. Vain pieni osa henkilöstöstä (13 %) kokee yhteistyöhön käyttämänsä ajan liian vähäiseksi.

Kuten teoriaosassa mainittiin, asiakkuuden hallinnassa on eri tasoja. Liiketalous Rauman asiakkuuden hallinta on vielä melko alkeellisella tasolla, kontaktien hallinta (sivu 39), sillä jokainen hoitaa omia yhteistyösuhteitaan itse. Tästä voi seurata päällekkäisyyksiä, jos esimerkiksi kahdella henkilöstön jäsenellä on sama yhteistyökumppani ja he ottavat toisistaan tietämättä yhteyttä tähän samoihin aikoihin. Tällöin yhteistyökumppani voi kokea yhteistyön rasittavana. Tämä sama ilmiö voidaan havaita tutkimustuloksista (sivu 70, kuvio 33). Haastatelluista yrityksistä viisi seitsemästä halusi lisää yhteydenottoja, mutta sillä tarkennuksella, että ne jakautuisivat tasaisemmin pitkin vuotta. Liiketalous Rauman kannattaisikin nostaa asiakkuuden hallinnan tasoaan ja tavoitella kolmatta tasoa (sivu 39), asiakassuhdemarkkinointia. Asiakassuhdemarkkinointi tapahtuu yksiköittäin eli tässä tapauksessa Liiketalous Rauman sisällä. Liiketalous Rauman kannattaisi luoda henkilöstön yhteisesti käyttämä tietokanta, josta näkyisivät muun muassa milloin ja kuinka monta kertaa yhteyttä yhteistyökumppaneihin on jo otettu. Tästä hyötyisivät molemmat osapuolet: Liiketalous Rauma pystyisi hallitsemaan pitkäaikaisia yhteistyökumppaneitaan ja yhteistyökumppanit välttyisivät liiallisilta ei-toivotuilta yhteydenotoilta.

Sekä SAMK Liiketalous Rauman henkilöstön että haastateltujen yritysten vastausten mukaan yhteistyösuhteet ovat tavallisimmin alkaneet Liiketalous Rauman työntekijän aloitteesta. Uusien yhteistyösuhteiden luominen on vastaajista valtaosan mukaan helppoa.

Sekä yrityksistä että Liiketalous Rauman henkilöstöstä yli puolet haluaa lisää yhteydenottoja. Suosituimmaksi yhteydenpitovälineeksi kaikkien vastanneiden kesken nousi sähköposti.

Yhteistyöstä saatavat edut itselle ja toiselle osapuolelle kohtasivat melko hyvin. Tutkimukseen haastatellut yritykset saavat yhteistyöstä ideoita, työntekijöitä ja apua tutkimuksiin. Liiketalous Rauman henkilöstö saa yhteistyöstä pääasiassa yrityskontakteja ja esimerkkejä opetukseen. Yritysten, joilla ei ole ollut yhteistyötä Liiketalous Rauman kanssa, mielsivät mahdollisiksi eduiksi avun projekteihin, sijaisten saannin ja imagon paranemisen. Haastateltavat uskoivat Liiketalous Rauman henkilöstön saavan yhteistyöstä tuntumaa työelämään ja harjoitustöitä oppilaille.

Kuten teoriaosassa mainittiin (sivulla 15) verkostoituminen mahdollistaa yrityksen keskittymisen omiin vahvoihin osaamisiinsa. Tämä sama havaittiin tutkimuksessa, sillä haastatellut yritykset uskoivat saavansa yhteistyöstä apua tutkimuksiin ja koska Liiketalous Rauman henkilöstöllä ja opiskelijoilla on mahdollista teettää tutkimuksia muun muassa projektitöinä ja opinnäytteinä, olisi järkevää käyttää tätä voimavaraa enemmän kuin itse tehdä se.

Yhteistyön määrän kehitys vuosina 2000–2007 on Liiketalous Rauman henkilöstön mukaan ollut positiivinen. Tutkimuksessa selvitettiin myös yhteistyön laadun kehitystä. Yritysten mielestä laatu on säilynyt ennallaan tai parantunut vuodesta 2000. Liiketalous Rauman henkilöstön mielestä laatu on ehdottomasti parantunut vuodesta 2000.

Tutkimuksessa esille noussut suurin yhteistyötä haittaava ongelma on aika. Muita tutkimuksessa esille nousseita ongelmia ovat molemminpuolinen tietämättömyys, yhteistyön tarpeettomuus, aikataulujen yhteensopivuus, luottamuksen puute ja yhteistyön pitkäjänteisyyden puuttuminen. Näistä kaksi ongelmaa, luottamuksen puute ja yhteistyön pitkäjänteisyyden puuttuminen, ovat sidoksissa toisiinsa. Kuten teoriaosassa (sivu 12) mainitaan, luottamus rakentuu pitkäjänteisen yhteistyön tuloksena. Pitkäjänteinen yhteistyö siis vähentäisi katkonaista yhteistyötä sekä luottamuksen puutetta.

Tutkimuksessa esiin tulleet ongelmat (ks. edellinen kappale) voisi Liiketalous Rauman henkilöstön mukaan poistaa lisäämällä yhteistyön pitkäjänteisyyttä ja jatkuvuutta sekä lisäämällä kontakti- ja tapaamismahdollisuuksia. Yritykset haluaisivat kehittää yhteistyötä saamalla itselleen lisää informaatiota yhteistyön mahdollisuuksista ja lisäämällä Liiketalous Rauman henkilöstön ja oppilaiden yritysvierailuja. Kuten teoriaosassa mainittiin (sivulla 10) ovat henkilökohtaiset tapaamiset ja vierailut paras tapa luoda sosiaalisia suhteita.

Teoriaosassa (sivulla 12) todettiin, että luottamus on erittäin tärkeää yhteistyössä ja verkostoitumisessa. Luottamus yhteistyössä perustuu vastavuoroisuuteen. Tämä sama ilmiö havaittiin tutkimuksessa. Yritykset toivat selkeästi ilmi, että yhteistyö kiinnostaa, mutta yhteistyön hyötyjen jakautuminen tasapuolisesti epäilytti. Yhteistyön hyötyjen jakautumista voitaisiin tasapainottaa kummiopettaja-idealla. Yritysten edustajia haastateltaessa keskusteltiin mahdollisesta kummiopettaja-ideasta. Ideaan suhtauduttiin kiinnostuneesti ja ehdotettiin toteutukseen liittyviä asioita. Ideana on, että opettaja tai pieni opettajaryhmä vierailee yrityksessä ja seuraa yrityksen toimintaa. Vastavuoroisesti yrityksestä voisi tulla työntekijä opettajan kurssille pitämään tunnin alustuksen tai jopa luennoimaan. Tämä mahdollistaisi pitkäjänteisen yhteistyön ja hyötyä molemmille osapuolille pitkällä aikavälillä. Nyt yhteistyön ongelmana on se, että ensin hyötyy pääasiassa henkilöstö ja sitten vasta yritys. Tämä ei tietenkään päde kaikissa tapauksissa, mutta usein yhteistyön tuloksena syntynyt kurssiin liittyvä tehtävä ei hirveästi tuo uutta tietoa yrityksille, varsinkin jos ne ovat suuryrityksiä. Pitkällä ajanjaksolla yritys oppisi tietämään, mitä yhteistyötä on mahdollista teettää ja sen olisi siten helpompi käyttää tätä voimavaraa.

Valittujen yritysten edustajien haastatteluissa kävi ilmi, että yrityksiä vaivasi tietämättömyys Liiketalous Rauman toiminnasta ja tavoista. Yrityksissä oltiin esimerkiksi kiinnostuneita opetussuunnitelmasta ja kurssien ajankohdista, koska silloin heidän olisi helpompi ajoittaa ja tuoda esiin halunsa teettää jokin tutkimus Liiketalous Rauman henkilökunnalla ja opiskelijoilla. Tähän voisi olla ratkaisuna esimerkiksi joka syksy järjestettävä teemaillat Liiketalous Raumassa, joissa esiteltäisiin tulevia kursseja ja yhteistyömahdollisuuksia asiasta kiinnostuneille. Tilaisuus täytyisi toteuttaa kuitenkin siten, että keväällä esiteltäisiin syksyn kurssit ja syksyllä kevään, jotta suunnittelu ja toteutusaikaa olisi riittävästi. Tämä mahdollistaisi myös sen, että yritykset osaisivat varautua siihen

milloin yritysvierailuja mahdollisesti olisi tulossa. Yritykset harmittelivat liian lyhyitä varoitusaikoja yritysvierailuihin, koska liian lyhyellä varoitusaajalla vierailu jää helposti tekemättä aikataulujen yhteensopimattomuuksien vuoksi, vaikka kumpikin osapuoli olisi asiasta kiinnostunut.

Sekä tutkimukseen osallistuneet Liiketalous Rauman henkilöstön jäsenet, että haastatellut yritykset suhtautuvat pääasiassa positiivisesti yhteistyöhön ja ovat halukkaita kehittämään sitä. Tämä olisi erityisen tärkeää opiskelijoidenkin kannalta, sillä työharjoittelu ja lukuun ottamatta opiskelu on melko teoreettista. Yhteistyö Liiketalous Rauman ja yritysten välillä voisi värittää molempien toimintaa ja rikastuttaa työpäiviä. Erästä yrityksen edustajaa mukaillen parhaimmillaan saavutettaisiin win-win-tilanne eli kaikki voittaisivat.

Tutkimustulokset edustavat vain Satakunnan ammattikorkeakoulu Liiketalous Rauman henkilöstön ja Rauman talousalueelta tutkimukseen valittujen yritysten mielipiteitä. Tutkimustuloksia ei voida yleistää esimerkiksi toisessa kaupungissa tai toisen ammattikorkeakoulu yksikön mielipiteiksi, mutta suuntaa antavina niitä kyllä voidaan pitää. Kuten teoriaosassa aiemmin kerrottiin, ovat sosiaaliset suhteet tärkeitä yhteistyön ja verkostoitumisen kannalta, ja siitä myös seuraa se, että jokaisen vastaajan mielipiteisiin vaikuttaa aikaisemmat kokemukset yhteistyöstä ja sosiaalisten suhteiden toimivuus yhteistyössä. Tutkimustulokset ovat hyvin riippuvaisia aiemmasta yhteistyötoiminnasta. Survey-tutkimuksella saadaankin esiin hyvin täsmällistä tietoa, asenteita ja mielipiteitä.

Tutkimustuloksien pohjalta voitaisiin jatkotutkimuksen aiheiksi ehdottaa:

- Satakunnan ammattikorkeakoulu Liiketalous Raumalle asiakkuuden hallintaohjelman kehittäminen
- Nonprofit-organisaation markkinointisuunnitelmaa, kohderyhmänä Rauman talousalueen yritykset
- Satakunnan ammattikorkeakoulu Liiketalous Rauman ja Rauman talousalueen yritysten muodostaman verkoston arviointi- ja kehittämis-työkalun suunnittelu

LÄHTEET

- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki. Talentum.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. Helsinki. Edita.
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki. Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki. Edita.
- Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Edita.
- Helakorpi, S. 2005. Kohti verkostoituvaa ja verkottuvaa koulutusta. Hämeenlinna. Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja – strategiat. Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja – portfolioit. Helsinki. WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Jokivuori, P. & Hietala, R. 2007. Määrällisiä tarinoita. Monimuuttujamenetelmien käyttö ja tulkinta. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Kotler, P. 1982. Markkinoinnin käsikirja. Helsinki. Oy Rastor Ab.
- Kynnäräinen, T. Suomalaisen johtamisopeilla menestyy. [verkkodokumentti]. [viitattu 18.4.2008]. Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2007/12/05/suomalaisen-johtamisopeilla-menestyy/200730975/12>.
- Lehtipuu, P. & Monni, S. 2007. Synergia. Vastuullisen yritystoiminnan menestysmalli. Helsinki. Talentum.
- Leskinen, J. (toim.) 1995. Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla. Kuluttajatutkimuskeskus. Ykköspaino Oy.
- Likitalo, H. & Rissanen, R. 1998. Tutkimusmenetelmät. Menetelmätietoutta tradenomiopiskelijalle. Opetusmoniste. Helsinki. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun julkaisut D8/1998.

Lovelock, C. & Wright, L. 1999. Principles of service marketing and management. Upper Saddle River, New Jersey. Prentice-Hall, Inc.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2003. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki. Edita.

Marttinen-Sandholm, T. 2007. Innovaatio syntyy vain vuorovaikutuksesta. Talouselämä 43/2007, 75–77.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki, WSOY.

Niemelä, S. 2002. Menestyvä verkosto. Verkostorakentajan abc. Helsinki. Edita.

Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.) 1998. Verkostojen vallankumous - Miten johtaa verkostoyritystä? Vantaa. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra.

Pirnes, H. 2002. Verkostoylivoimaa. Vantaa. Werner Söderström Osakeyhtiö.

Porter, M. 1990. The Competitive Advantage of Nations. New York. The Macmillan Press Ltd.

Rope, T. 2000. Suuri Markkinointikirja. Helsinki. Kauppakaari Oyj.

Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. 2000. Handbook of Relationship Marketing. California. Sage Publications.

Taloussanommat. Sosiaaliset suhteet ovat tuottoisa sijoitus. [verkkodokumentti]. [viitattu 18.4.2008]. Saatavissa: <http://www.taloussanommat.fi/tyomarkkinat/2007/11/28/sosiaaliset-suhteet-ovat-tuottoisa-sijoitus-/200730248/12>.

Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki. Kauppakaari Oyj.

Schienstock, G. & Hämäläinen, T. 2001. Transformation of the Finnish innovation system. A network approach. Sitra Report series 7. Helsinki. Sitra.

Typpö, A. Johto kiinnostui asiakkaista. [verkkodokumentti]. [viitattu 18.4.2008]. Saatavissa:<http://www.taloussanommat.fi/markkinointi/2007/08/15/johto-kiinnostui-asiakkaista/200719558/135>.

Uusitalo, H. 1996. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Juva. WSOY.

Valkokari, K., Hakanen, T. & Airola, M. 2007. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. Helsinki. VTT.

Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Tampere. Metalliteollisuuden kustannus Oy.

Vuokko, P. 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Porvoo. Werner Söderström Osakeyhtiö.

LIITTEET

LIITE 1 Kyselylomake Liran henkilöstölle

LIITE 2 Henkilökohtainen haastattelu yrityksille, yhteistyössä

LIITE 3 Henkilökohtainen haastattelu yrityksille, ei yhteistyötä

LIITE 4 Opettajien tyytyväisyys yhteistyön määrään

LIITE 5 Opettajien tyytyväisyys yhteistyön laatuun

LIITE 6 Opettajien näkemys yhteistyön eduista yrityksille

LIITE 7 Opettajien yhteistyöstä saamat edut

LIITE 8 Opettajien näkemys yhteistyön suurimmista ongelmista

LIITE 9 Opettajien antamat yhteistyön kehitysajat

LIITE 10 Yritysten tyytyväisyys yhteistyön määrään

LIITE 11 Yritysten tyytyväisyys yhteistyön laatuun

LIITE 12 Yrittäjien yhteistyöstä saamat edut

LIITE 13 Yrittäjien näkemys yhteistyön eduista opettajille

LIITE 14 Yrittäjien näkemys yhteistyön suurimmista ongelmista

LIITE 15 Yritysten antamat yhteistyön kehitysajat

LIITE 16 Yrittäjien työnimikkeet

LIITE 1

SAMK LIIKETALOUS RAUMAN OPETUSHENKILÖSTÖN JA RAUMAN TALOUSALUEEN YRITYSTEN YHTEISTYÖN SELVITTÄMINEN

*Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Rauman talousalueen yritysten ja Satakunnan ammattikorkeakoulun Liiketalous Rauman opetushenkilöstön välistä yhteistyötä. Tutkimustulosten perusteella tullaan antamaan yhteistyön kehittämistä koskevia toimitasuosituksia. Tutkimuksen toimeksiantaja on Rauman Kauppakamari ja sen suorittaa osana opinnäytetyötään tradenomiopiskelija **Enni Karvinen**. Vastaaminen vie aikaa n. 10 – 15 minuuttia. Opinnäytetyötä ohjaa lehtori Tapio Pirkanaho, jonka lokeroon voit palauttaa vastauksesi.*

YHTEISTYÖSUHTEEN ARVIOINTI

1) Kuinka monen Rauman talousalueen (Rauma, Eura, Eurajoki, Kiukainen, Köyliö, Lappi, Pyhäranta) yrityksen kanssa Sinulla on ollut yhteistyötä viimeisen kahden (2) vuoden aikana?

- a) Ei yhdenkään (mikäli valitsit tämän vaihtoehdon, siirry kysymykseen 10)
- b) 1-3 yrityksen
- c) 4-9 yrityksen
- d) 10 tai useamman yrityksen kanssa

2) Minkälaista yhteistyötä olet viimeisen kahden (2) vuoden aikana tehnyt näiden yritysten kanssa? Voit valita useita vaihtoehtoja.

- a) Opinnäytetyöt
- b) T & K-projektit
- c) Teematehtävät tai stimulukset
- d) Opiskelijoiden työharjoittelu
- e) Yritysvierailut
- f) Jokin muu, mikä? _____

3) Miten tyytyväinen olet yhteistyösi määrään Rauman talousalueen yritysten kanssa?

- a) En ole tyytyväinen yhteistyön määrään, haluaisin lisätä sitä
- b) Olen tyytyväinen yhteistyön määrään
- c) En ole tyytyväinen yhteistyön määrään, haluaisin vähentää sitä

4) Miksi olet tyytyväinen tai tyytymätön yhteistyön määrään?

5) Miten tyytyväinen olet yhteistyösi laatuun Rauman seudun yritysten kanssa?

- a) Olen erittäin tyytyväinen yhteistyön laatuun
- b) Olen melko tyytyväinen yhteistyön laatuun
- c) Olen melko tyytymätön yhteistyön laatuun
- d) Olen erittäin tyytymätön yhteistyön laatuun

6) Miksi olet tyytyväinen tai tyytymätön yhteistyön laatuun?

7) Mitä etua yhteistyöstä on Sinulle? Mainitse kolme tärkeintä etua tärkeysjärjestyksessä.

- a) _____
- b) _____
- c) _____

8) Entä mitkä ovat mielestäsi yhteistyön kolme tärkeintä etua yrityksille?

- a) _____
- b) _____
- c) _____

9) Kuinka usein keskimäärin olet yhteydessä yhteistyöyrityksesi kanssa?

- a) Kerran kuukaudessa tai useammin
- b) 5 – 10 kertaa vuodessa
- c) 2 – 4 kertaa vuodessa
- d) Kerran vuodessa tai harvemmin

10) Miten paljon työaikaa käytät vuosittain yhteistyöhön Rauman talousalueen yritysten kanssa? Arvioi yhteistyöhön käyttämäsi aika prosentteina työhön käyttämästäsi kokonaisajasta.

- a) Ei ollenkaan (*mikäli valitsit tämän vaihtoehdon, siirry kysymykseen 19*)
- b) Alle 10 % työajasta
- c) 11 – 30 % työajasta
- d) 31 - 50 % työajasta
- e) Yli 50 % työajasta

11) Miten arvioisit yhteistyöhön käyttämäsi ajan määrää?

- a) Yhteistyöhön kuluu mielestäni liikaa aikaa
- b) Yhteistyöhön kuluu sopivasti aikaa
- c) Yhteistyöhön käyttämäni aika on liian vähäinen

12) Miten yhteistyösuhteet ovat alkaneet? Voit valita useampiakin vaihtoehtoja.

- a) Yhteistyökumppani otti yhteyttä minuun
- b) Minä otin yhteyttä yhteistyökumppaniin
- c) Joku toinen opettaja otti yhteyttä yhteistyökumppaniin ja lähdin mukaan yhteistyöhön
- d) Tunsin yhteistyökumppanin jo ennestään
- e) Opiskelijoiden kautta
- f) T&K-koordinaattorin kautta
- g) Muulla tavalla, millä? _____

13) Miten helppoa mielestäsi on luoda uusia yhteistyösuhteita paikallisiin yrityksiin?

- a) Erittäin helppoa
- b) Melko helppoa
- c) Melko vaikeaa
- d) Erittäin vaikeaa

14) Haluaisitko, että yritykset ottaisivat Sinuun useammin yhteyttä yhteistyön merkeissä?

- a) En, yhteistyötä ja/tai yhteydenottoja on jo tarpeeksi
- b) Kyllä, haluaisin lisää yhteydenottoja
- c) **Miten pidät yhteyttä yhteistyöyrityksiin ja -organisaatioihin? Voit valita useitakin vaihtoehtoja.**
- d) Puhelimella
- e) Sähköpostilla
- f) Kahdenkeskisillä, henkilökohtaisilla tapaamisilla
- g) Yhteisillä kokouksilla tai seminaareilla, joissa on useita ihmisiä paikalla
- h) Muulla tavalla, millä? _____

15) Miten yhteistyösi Rauman talousalueen yritysten kanssa on kehittynyt vuosina 2000 – 2007? Vain ne, joilla on kokemusta yritys yhteistyöstä vuodesta 2000 lähtien vastaavat.

- a) Yhteistyö on lisääntynyt selvästi
- b) Yhteistyö on lisääntynyt jonkin verran
- c) Yhteistyö on säilynyt määrältään samana
- d) Yhteistyö on vähentynyt jonkin verran
- e) Yhteistyö on vähentynyt selvästi
- f) En osaa sanoa

16) Miten arvioisit yhteistyön laadun kehittyneen vuosina 2000 – 2007?

- a) Yhteistyöstä saamani hyöty on selvästi lisääntynyt
- b) Yhteistyöstä saamani hyöty on jonkin verran lisääntynyt
- c) Yhteistyöstä saamani hyöty on säilynyt ennallaan
- d) Yhteistyöstä saamani hyöty on jonkin verran vähentynyt
- e) Yhteistyöstä saamani hyöty on selvästi vähentynyt
- f) En osaa sanoa

17) Mitkä ovat mielestäsi kolme suurinta yhteistyöhön liittyvää haastetta tai ongelmaa?

- a) _____
- b) _____
- c) _____

18) Miten omalta osaltasi haluaisit kehittää yhteistyötä Rauman talousalueen yritysten kanssa?

VASTAAJAN TAUSTATIEDOT**19) Miten monta vuotta olet toiminut opettajana liiketalouden alalla?**

- a) Alle 5 vuotta
- b) 5 -10 vuotta
- c) 11–15 vuotta
- d) Yli 15 vuotta

20) Mikä on tehtäväsi?

- a) Koulutusohjelmavastaava tai suuntautumisvaihtoehdon vetäjä
- b) Päätoiminen opettaja
- c) Sivutoiminen opettaja

21) Minkä aineen opettaja olet? Jos opetat useita eri aineita, valitse pääasiallisesti opettamasi aineryhmä.

- a) Ammatilliset aineet
- b) Matemaattiset aineet, tietotekniikka
- c) Kielet
- d) Muu aine, mikä? _____

KIITOS VASTAUKSESTASI!

LIITE 2

SAMK LIIKETALOUS RAUMAN OPETUSHENKILÖSTÖN JA RAUMAN TALOUSALUEEN YRITYSTEN YHTEISTYÖN SELVITTÄMINEN

*Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Rauman talousalueen yritysten ja Satakunnan ammattikorkeakoulun Liiketalous Rauman opetushenkilöstön välistä yhteistyötä. Tutkimustulosten perusteella tullaan antamaan yhteistyön kehittämistä koskevia toimitasuosituksia. Tutkimuksen toimeksiantaja on Rauman Kauppakamari ja sen suorittaa osana opinnäytetyötään tradenomiopiskelija **Enni Karvinen**. Opinnäytetyötä ohjaa lehtori Tapio Pirkanaho.*

YHTEISTYÖSUHTEEN ARVIOINTI

- 1) Kuinka monen SAMK Liiketalous Raumassa työskentelevän henkilön kanssa sinulla on ollut yhteistyötä viimeisen kahden (2) vuoden aikana?**
 - a) yhden henkilön kanssa
 - b) kahden henkilön kanssa
 - c) kolmen tai useamman henkilön kanssa

- 2) Missä tehtävissä yhteistyökumppanisi toimivat Liiketalous Raumassa? Voit valita useita vaihtoehtoja.**
 - a) Matemaattisten aineiden tai tietotekniikan opettajana
 - b) Ammatillisten aineiden, kuten markkinoinnin, laskentatoimen, henkilöstöhallinnon tai logistiikan opettajana
 - c) Kielten opettajana
 - d) Muun aineen opettajana, minkä? _____
 - e) T & K koordinaattorina
 - f) Muissa tehtävissä, missä? _____
 - g) En tiedä, missä tehtävissä yhteistyökumppanini toimii Liiketalous Raumassa

3) Minkälaista yhteistyötä olet viimeisen kahden (2) vuoden aikana tehnyt näiden henkilöiden kanssa? Voit valita useita vaihtoehtoja.

- a) Opiskelijoiden opinnäytetyöt
- b) T & K-projektit
- c) Eri oppiaineiden kursseihin liittyvät tehtävät (Pienempi kuin projekti)
- d) Opiskelijoiden työharjoittelu
- e) Opiskelijoiden yritysvierailut
- f) Jokin muu, mikä? _____

4) Miten tyytyväinen olet yhteistyösi määrään Liiketalous Rauman opetushenkilöstön kanssa?

- a) En ole tyytyväinen yhteistyön määrään, haluaisin lisätä sitä
- b) Olen tyytyväinen yhteistyön määrään
- c) En ole tyytyväinen yhteistyön määrään, haluaisin vähentää sitä

5) Miksi olet tyytyväinen tai tyytymätön yhteistyön määrään?

6) Miten tyytyväinen olet yhteistyösi laatuun Liiketalous Rauman opetushenkilöstön kanssa?

- a) Olen erittäin tyytyväinen yhteistyön laatuun
- b) Olen melko tyytyväinen yhteistyön laatuun
- c) Olen melko tyytymätön yhteistyön laatuun
- d) Olen erittäin tyytymätön yhteistyön laatuun

7) Miksi olet tyytyväinen tai tyytymätön yhteistyön laatuun?

8) Mitä etua Liiketalous Rauman opetushenkilöstön kanssa tehtävästä yhteistyöstä on yrityksellenne? Mainitse kolme tärkeintä etua tärkeysjärjestyksessä.

a) _____

b) _____

c) _____

9) Entä mitkä ovat mielestäsi yhteistyön kolme tärkeintä etua Liiketalous Rauman opetushenkilöstölle?

a) _____

b) _____

c) _____

10) Kuinka usein keskimäärin olet yhteydessä yhteistyökumppaneidesi kanssa Liiketalous Raumassa?

a) Kerran kuukaudessa tai useammin

b) 5 – 10 kertaa vuodessa

c) 2 – 4 kertaa vuodessa

d) Kerran vuodessa tai harvemmin

11) Miten arvioisit yhteistyöhön käyttämäsi ajan määrää?

a) Yhteistyöhön kuluu mielestäni liikaa aikaa

b) Yhteistyöhön kuluu sopivasti aikaa

c) Yhteistyöhön käyttämäni aika on liian vähäinen

12) Miten yhteistyösuhteet ovat alkaneet? Voit valita useampiakin vaihtoehtoja.

a) Liiketalous Raumassa työskentelevä henkilö otti yhteyttä minuun

b) Minä otin yhteyttä Liiketalous Raumassa työskentelevään henkilöön

c) Joku toinen yrittäjä otti yhteyttä Liiketalous Raumassa työskentelevään henkilöön ja lähdin mukaan yhteistyöhön

d) Tunsin Liiketalous Raumassa työskentelevän henkilön jo ennestään

e) Liiketalous Rauman opiskelijoiden kautta

f) Liiketalous Rauman T&K-koordinaattorin kautta

g) Muulla tavalla, millä? _____

13) Miten helppoa mielestäsi on luoda uusia yhteistyösuhteita Liiketalous Rauman opetushenkilöstön kanssa?

- a) Erittäin helppoa
- b) Melko helppoa
- c) Melko vaikeaa
- d) Erittäin vaikeaa

14) Haluaisitko, että Liiketalous Raumasta otettaisiin Sinuun useammin yhteyttä yhteistyön merkeissä?

- a) En, yhteistyötä ja/tai yhteydenottoja on jo tarpeeksi
- b) Kyllä, haluaisin lisää yhteydenottoja

15) Miten pidät yhteyttä yhteistyökumppaneihisi Liiketalous Raumassa? Voit valita useampiakin vaihtoehtoja.

- a) Puhelimella
- b) Sähköpostilla
- c) Kahdenkeskisillä, henkilökohtaisilla tapaamisilla
- d) Yhteisillä kokouksilla tai seminaareilla, joissa on useita ihmisiä paikalla
- e) Muulla tavalla, millä? _____

16) Miten yhteistyösi Liiketalous Raumassa työskentelevien henkilöiden kanssa on kehittynyt vuosina 2000 – 2007? Vain ne, joilla on kokemusta yhteistyöstä vuodesta 2000 lähtien vastaavat.

- a) Yhteistyö on lisääntynyt selvästi
- b) Yhteistyö on lisääntynyt jonkin verran
- c) Yhteistyö on säilynyt määrältään samana
- d) Yhteistyö on vähentynyt jonkin verran
- e) Yhteistyö on vähentynyt selvästi
- f) En osaa sanoa

17) Miten arvioisit yhteistyön laadun kehittyneen vuosina 2000 – 2007?

- a) Yhteistyöstä saamani hyöty on selvästi lisääntynyt
- b) Yhteistyöstä saamani hyöty on jonkin verran lisääntynyt
- c) Yhteistyöstä saamani hyöty on säilynyt ennallaan
- d) Yhteistyöstä saamani hyöty on jonkin verran vähentynyt
- e) Yhteistyöstä saamani hyöty on selvästi vähentynyt
- f) En osaa sanoa

18) Mitkä ovat mielestäsi kolme suurinta yhteistyöhön liittyvää haastetta tai ongelmaa?

- a) _____
- b) _____
- c) _____

19) Miten omalta osaltasi haluaisit kehittää yhteistyötä Liiketalous Rauman kanssa?

VASTAAJAN TAUSTATIEDOT**20) Miten monta vuotta olet ollut töissä tässä yrityksessä? (Noin)**

- a) Alle 5 vuotta
- b) 5-10 vuotta
- c) Yli 10 vuotta

21) Mikä on työnimikkeesi ja/tai vastualueesi tässä yrityksessä?

HAASTATTELIJA TÄYTTÄÄ**22) Vastaajan sukupuoli**

- a) Nainen
- b) Mies

23) Yrityksen sijainti

- a) Raumalla
- b) Rauman ulkopuolella

24) Yrityksen koko

- a) PK-yritys
- b) Suuryritys

LIITE 3

SAMK LIIKETALOUS RAUMAN OPETUSHENKILÖSTÖN JA RAUMAN TALOUSALUEEN YRITYSTEN YHTEISTYÖN SELVITTÄMINEN

*Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Rauman talousalueen yritysten ja Satakunnan ammattikorkeakoulun Liiketalous Rauman opetushenkilöstön välistä yhteistyötä. Tutkimustulosten perusteella tullaan antamaan yhteistyön kehittämistä koskevia toimenasuosituksia. Tutkimuksen toimeksiantaja on Rauman Kauppakamari ja sen suorittaa osana opinnäytetyötään tradenomiopiskelija **Enni Karvinen**. Opinnäytetyötä ohjaa lehtori Tapio Pirkanaho.*

YHTEISTYÖSUHTEEN ARVIOINTI

1) Miksi yrityksenne ei ole ollut yhteistyötä Liiketalous Rauman ja sen opetushenkilöstön kanssa? Voit valita useitakin vaihtoehtoja.

- a) Meillä ei ole ollut aikaa yhteistyöhön
- b) Meillä ei ole ollut tarvetta yhteistyöhön
- c) Yhteistyö ei ole kiinnostanut
- d) Liiketalous Raumasta ei ole otettu yhteyttä yrityksemme
- e) Muu syy, mikä? _____

2) Haluaisitko tehdä yhteistyötä Liiketalous Rauman ja sen opetushenkilöstön kanssa?

- a) Kyllä, ehdottomasti
- b) Kyllä, mahdollisesti
- c) En halua tehdä yhteistyötä Liiketalous Rauman kanssa (*mikäli valitsit tämän vaihtoehdon, siirry kysymykseen 9*)

3) Minkälaista yhteistyötä haluaisit tehdä SAMK Liiketalous Raumassa työskentelevien henkilöiden kanssa? Voit valita useita vaihtoehtoja.

- a) Opiskelijoiden opinnäytetyöt
- b) T & K-projektit
- c) Eri oppiaineiden kursseihin liittyvät tehtävät (Pienempi kuin projekti)
- d) Opiskelijoiden työharjoittelu
- e) Opiskelijoiden yritysvierailut
- f) Jokin muu, mikä? _____

4) Mitä etua uskoisit yrityksellenne olevan siitä, että tekisitte yhteistyötä Liiketalous Rauman ja sen opetushenkilöstön kanssa? Mainitse kolme tärkeintä etua tärkeysjärjestyksessä.

- a) _____
- b) _____
- c) _____

5) Mitä etua uskoisit Liiketalous Rauman opetushenkilöstölle olevan siitä, että he tekisivät yhteistyötä yrityksenne kanssa? Mainitse kolme tärkeintä etua tärkeysjärjestyksessä.

- a) _____
- b) _____
- c) _____

6) Kuinka usein keskimäärin haluaisit olla yhteydessä Liiketalous Rauman opetushenkilöstöön yhteistyön merkeissä?

- a) Kerran kuukaudessa tai useammin
- b) 5 – 10 kertaa vuodessa
- c) 2 – 4 kertaa vuodessa
- d) Kerran vuodessa tai harvemmin

7) Miten haluaisit yhteistyön alkavan? Voit valita useampiakin vaihtoehtoja.

- a) Liiketalous Raumassa työskentelevä henkilö ottaa yhteyttä minuun
- b) Minä otan yhteyttä Liiketalous Raumassa työskentelevään henkilöön
- c) Joku toinen yrittäjä ottaa yhteyttä Liiketalous Raumaan ja lähdän mukaan yhteistyöhön
- d) Opiskelijat ottavat yhteyttä minuun
- e) Liiketalous Rauman T&K-koordinaattori ottaa yhteyttä minuun
- f) Muulla tavalla, millä? _____

8) Miten haluaisit pitää yhteyttä Liiketalous Raumassa työskenteleviin henkilöihin? Voit valita useitakin vaihtoehtoja.

- a) Puhelimella
- b) Sähköpostilla
- c) Kahdenkeskisillä, henkilökohtaisilla tapaamisilla
- d) Yhteisillä kokouksilla tai seminaareilla, joissa on useita ihmisiä paikalla
- e) Muulla tavalla, millä? _____

9) Mitkä ovat mielestäsi kolme suurinta Liiketalous Rauman kaltaisen oppilaitoksen ja Rauman talousalueella toimivien yritysten yhteistyöhön liittyvää haastetta tai ongelmaa?

- a) _____
- b) _____
- c) _____

VASTAAJAN TAUSTATIEDOT**10) Miten monta vuotta olet tässä työskennellyt tässä yrityksessä? (Noin)**

- a) Alle 5 vuotta
- b) 5-10 vuotta
- c) Yli 10 vuotta

11) Mikä on työnimikkeesi ja/tai vastualueesi tässä yrityksessä?

HAASTATTELIJA TÄYTTÄÄ**12) Vastajan sukupuoli**

- a) Nainen
- b) Mies

13) Yrityksen sijainti

- a) Raumalla
- b) Rauman ulkopuolella

14) Yrityksen koko

- a) PK-yritys
- b) Suuryritys

LIITE 4

4. Miksi olet tyytyväinen tai tyytymätön yhteistyön määrään?

- Olen tyytyväinen yhteistyön määrään, haluaisin lisätä sitä, Sopiva nykyisiin resursseihin / ajankäyttöön
- En ole tyytyväinen yhteistyön määrään, Haluaisin lisätä. Haluaisin lisätä varsinkin pk-yritysten kanssa yhteistyötä, joka voisi tarjota yhteistyötä englanniksi.
- Olen tyytyväinen yhteistyön määrään, Tyytymätön koska, kaikki yritykset eivät ota edes tunnin vierailulle. Ne, jotka ottavat ovat olleet hyvin tyytyväisiä.
- Olen tyytyväinen yhteistyön määrään, Yhteistyötä on riittävästi erilaisten yritysten kanssa. Yhteistyön lisääminen ei ole tarpeen, varsinkin kun se usein keskityy määrättyyn ajankohtaan.
- En ole tyytyväinen yhteistyön määrään, haluaisin lisätä sitä, Elinkeinoelämän kanssa tehty yhteistyö tulisi olla osa lähes kaikkia opintojaksoja.
- En ole tyytyväinen yhteistyön määrään, haluaisin lisätä sitä, Työajasta isompi osa pitäisi kohdistaa yritysytteyksien ylläpitoon ja syventämiseen hallinnollisten tehtävien sijaan.
- Olen tyytyväinen yhteistyön määrään, (Laatua voisi kehittää), Partneryritysverkosto ja seudulliset elinkeinojen kehittäjät (esim RSK) ovat tiiviisti yhteistyössä. Miinus Jonkin yksittäisen yrittäjän vastaamattomuus puhelinoitoihin, -pyyntöihin ja sähköposteihin ihmetyttää.
- Olen tyytyväinen yhteistyön määrään, (miksi kysytään tyytyväisyyttä, kun tämä asia on pitkälti omasta aktiivisuudesta kiinni)
- Olen tyytyväinen yhteistyön määrään, Toiminta resurssien ylärajoilla, yhteydet luotu vuosien kuluessa, tarvetta on markkinoilla.
- Olen tyytyväinen yhteistyön määrään, Aika ja muut resurssit riittävät juuri tämän laajuiseen yhteistyöhön.
- Olen tyytyväinen yhteistyön määrään, Yhteistyö on löytynyt aina tarvittaessa.

LIITE 5

6. Miksi olet tyytyväinen tai tyytymätön yhteistyön laatuun?

- Olen melko tyytyväinen yhteistyön laatuun, Tyytyväinen sen johdosta että ne ovat hieman lisääntyneet ja muuttuneet haasteellisemmiksi. Tyytymätön siksi että aika ei riitä enää enempään.
- Olen melko tyytyväinen yhteistyön laatuun, Periaatteessa tyytyväinen: vastaanottoon, yhteydenpitoon mutta välillä tuntuu että opiskelijoiden töitä ei arvosteta tarpeeksi.
- Olen melko tyytyväinen yhteistyön laatuun, kts edellä -> kaikki yritykset eivät ota edes tunnin vierailulle. Ne, jotka ottavat ovat olleet hyvin tyytyväisiä.
- Olen melko tyytyväinen yhteistyön laatuun, Melko tyytyväinen, mutta ongelmaksi joskus tukee aikataulujen yhteensovittaminen.
- Olen melko tyytyväinen yhteistyön laatuun, Yritykset ovat pääosin halukkaita tekemään yhteistyötä SAMK:n kanssa, kun se osataan perustella oikein. Kaikille osapuolille on oltava yhteistyöstä hyötyä.
- Olen erittäin tyytyväinen yhteistyön laatuun, Suhtautuminen SAMK:n hyvin myönteistä. Yritykset haluavat edistää AMK- ja YAMK-koulutusta tällä alueella. Yritykset haluavat maksaa hyvästä työstä.
- Olen melko tyytyväinen yhteistyön laatuun, Partneryritysverkosto ja seudulliset elinkeinojen kehittäjät (esim. RSK) ovat tiiviisti yhteistyössä. Miinus Jonkin yksittäisen yrittäjän vastaamattomuus puhelinsoittoihin, -pyyntöihin ja sähköposteihin ihmetyttää.
- Olen melko tyytyväinen yhteistyön laatuun, Ajanpuute puolin ja toisin on suurin ongelma, muuten asiat hoituvat hyvin.
- Olen melko tyytyväinen yhteistyön laatuun, Aina on parannettavaa. Kun ei luvata/ vaadita liikaa, saadaan yleensä riittävästi.
- Olen melko tyytyväinen yhteistyön laatuun, Projektit onnistuvat yleensä hyvin. Pitkäkestoista yhteistyötä voisi olla enemmän.
- Olen melko tyytyväinen yhteistyön laatuun, Yleensä tarvittava aika ja panostus on löytynyt ja yhteistyön lopputulos on ollut hyvä.

LIITE 6

8. Entä mitkä ovat mielestäsi yhteistyön kolme tärkeintä etua yrityksille?

- Opinnäytetyöt
- Harjoitusten teot

- Uudet kehityssuunnat
- Rekrytointi mahdollisuudet

- Meiltä saa uutta verta
- Meiltä saa toivottavasti uutta tietoa, ehkä jotakin vinkkejä
- Ilmaisia tai halpoja tutkimuksia

- Hinta/laatusuhteeltaan hyvät T&K projektit ja ONT:t
- Verkostoituminen
- Hyvien työntekijöiden löytäminen

- Apu omaan kehittämistoimintaan
- Mahdollisuus rekrytointiin
- Oman toiminnan markkinointi tulevaisuuden päättäjille

- Uusin tieto välittyy yrityksiin prosessi
- Tulevaisuuden osajiin suorat kontaktit => voi valita sopivimmat
- T&K-hankkeista konkreettista hyötyä

- Voivat tutustua potentiaaliin rekrytoitaviin
- Saavat uusinta tietoa alasta
- Opinnäytteet voivat parhaimmillaan olla avuksi yrityksen kehittämisessä

- Uutta tutkimustietoa (Yrittäjillä ei ole aikaa lukea kaikkea uusinta kirjallisuutta)
- Tuoreita ideoita ja ratkaisuja käytännön ongelmiin
- Yhteys potentiaaliin työntekijöihin

- Toivottavasti mahdollistaa ”esi rekrytoinnin”
- Pystyvät vaikuttamaan toimintaamme kehittämiseen (SAMK:n)
- Tuo vaihtelua yritysten arkeen

- ”Unohtuneet” projektit tulee tehtyä
- Hyvä hinta/laatu-suhde
- Moniin projekteihin liittyvä näkyvyys

- Yritysten helppo lähestyä tuttua henkilöä, helppo esittää yhteistyömahdollisuuksia
- Yritykset saavat toiveitaan toteutettavaksi, opiskelijat oppivat
- Yritykset saavat laadukasta ja ajankohtaista tietoa omaan toimintaansa

LIITE 7

7. Mitä etua yhteistyöstä on Sinulle? Mainitse kolme tärkeintä etua tärkeysjärjestyksessä.

- Konkreettiset esimerkit / käytännön esimerkit
- Yrityskontaktit
- Opinnäytetyönaiheet

- Oman asiantuntijuuden kehittyminen
- Markkinointi SAMK:kin/ LIRAn koulutustarjonnasta

- Opin siitä itse
- Henkilösuhteet sinänsä ovat palkitsevia
- Käytännön esimerkkejä opetukseen

- Käytännön tuntuma yritystoimintaan
- Verkostoituminen
- Uudet ideat opetustyöhön

- Oman ammattitaidon kehittyminen
- Oppilaitoksen oppimisympäristöjen kehittyminen
- Opiskelijoiden oppimistulosten kehittyminen

- Käytännön läheisyys -> teoria + käytäntö AMK:n teema
- Mielenkiintoiset kontaktit, sosiaalinen verkosto
- Opetuksen laatu ei voi olla hyvää ilman yritys yhteistyötä

- Opiskelijoiden työllistyminen
- Opiskelijoiden opinnäytetyöt & kehityshankkeet
- Työelämäyhteyksien hyöty opetukseen

- Ammattitaito kehittyy
- Opetus monipuolistuu
- Hyödyllisiä yhteyksiä

- Teoria ja käytäntö yhdistyvät
- Tekee työni mielenkiintoisemmaksi + haastavammaksi
- Auttaa ”yrittäjäyys suhteitani”

- Auttaa tiedon konkretisoitumisessa
- Auttaa oman ammattitaidon ja verkoston ylläpidossa
- Tuntee hyödyttävänsä yrityksiä

- Tuntee paikallisen yritys kentän
- Helppo lähestyä yrityksiä, jotka tuntee.
- Voi hyödyntää yritysten tarjoamia mahdollisuuksia omassa työssään

LIITE 8

18. Mitkä ovat mielestäsi kolme suurinta yhteistyöhön liittyvää haastetta tai ongelmaa?

- Ajanpuute (ei ehdi lisää)
- Resurssit
- Ongelmien monimutkaisuus

- Yhteinen aika
- Tarpeiden erilaisuus
- Edelleen aikataulu

- Englanti
- Aika

- No se ajanpuute puolin ja toisin

- Aikataulujen yhteensovittaminen
- Yhteistyöhön suunnattujen resurssien niukkuus
- Opiskelijoiden saaminen mukaan yhteistyöhankkeisiin

- Aikataulujen yhteensopivuus
- AMK:n tuloksellisuusmittarien jäykkyys
- Haluttomuus kehittää omaa toimintaa yhteistyössä

- Opettajien pitää olla kiinteämmin mukana erilaisissa T&K-hankkeissa
- Toimipisteen pitää näkyä, kuulua ja vaikuttaa => tapahtumia, julkisuutta, aktiivisuutta!
- Yrityksiltä pitää periä palvelumaksu tai muuta korvausta => se opettaa opiskelijat tulosvastuulliseen toimintaan

- Riittävän aikaresurssin saaminen
- Yrityksen luottamuksen kehittyminen oppilaitoksen kanssa
- Tiedon puute yhteistyömahdollisuuksista molempiin suuntiin. Yr. => SAMK, SAMK=>yr.

- Ajanpuute (kaikkien osapuolien)
- Yritysten tarpeiden ja sopivien opintojaksojen ajallinen yhteensovittaminen
- Mikroyrityksille meidän opiskelijoillamme olisi eniten annettavaa, mutta yrittäjät eivät käytä mahdollisuutta hyväkseen.

- Yritysten kiireet
- Panos/ vastike
- Sitoutuminen / pitkäjänteisyys

- Uusien kumppaneiden löytyminen pieneltä alueelta
- Aikatauluongelmat

- Pitkäkestoisen yhteistyön luominen
- Yhteistyön laadun säilyttäminen
- Yhteistyön aikaresurssien löytyminen

LIITE 9

19. Miten omalta osaltasi haluaisit kehittää yhteistyötä Rauman talousalueen yritysten kanssa?

- Yhteisiä virallisia tai epävirallisia tapaamisia jonkin teeman puitteissa. SAMK:ssa on runsaasti tutkimuksiin hyödynnettävää työvoimaa.
- Lisää pitkäaikaista yhteistyötä ts. kanta-asiakassuhteiden luominen yrityksiin
- Yhteistyöstä tulisi rakentaa pitkäjänteistä ja suunnitelmallista. AMK-opiskelijoiden osaamista tulisi osata käyttää laajemmin hyväksi yrityksissä.
- YAMK-koulutuksen tunnetuksi tekeminen ajankohtaista. => Liiketalous Rauma alkaa hallinnoida uutta Master's-ohjelmaa.
- Joskus toiste keskustellaan
- Kieltenopettajana odotan, että yritykset ottavat yhteyttä, jos heillä on tarvetta lingvistisiin konsultaatioihin.

LIITE 10

5. Miksi olet tyytyväinen tai tyytymätön yhteistyön määrään?

- Yhteistyö on todella hyödyllistä, saa lisää ideoita opiskelijoilta, jotka ovat ulkopuolisia. Yrityksessä tehdään samaan malliin, opiskelijoilta uudistusta ja ideoita. Yritysjohdolla aktiivisemmin mukana yhteistyöhön.
- Tyytymätön yhteistyön määrään, haluaisi tietää lisää yhteistyön mahdollisuuksista.
- Tyytyväinen määrään, resurssit tulevat vastaan. Projektit ovat onnistuneita, omat resurssit rajallisia.
- Tyytyväinen yhteistyön määrään tällä hetkellä, koska kiireinen juuri nyt ja aika on rajallinen. Ottaisi enemmän yhteistyötä, kun saa itselleen apuvoimia toimintaan ja aikaa vapautuu.
- Tyytymätön yhteistyön määrään, koska yhteistyötä opetushenkilöstön kanssa vähän. Oppilaat sen sijaan ovat aktiivisia.
- Tyytyväinen yhteistyön määrään, mutta opettajat voisivat tulla yritysvierailulle, jotta teollisuus tulisi tutuksi.

LIITE 11

7. Miksi olet tyytyväinen tai tyytymätön yhteistyön laatuun?

- Tyytyväinen, koska joutuu uudelleen miettimään asioita, vastavuoroisuus ja uudet ideat. Henkilö näkee omat heikkoudet, opiskelijoilla viimeistä tietoa. Henkilö näkee yhteistyön todella positiivisena.
- Tyytyväinen laatuun, koska kaksi edellistä työtä hyviä, toiseen erityisen tyytyväinen, koska ryhmä innostunut ja kiinnostunut. Toinen työ heikompi, tulos osittain hyvä, koettu vanhanaikaiseksi (?) -> enemmän paneutumista, enemmän vapauksia oppilaille.
- Melko tyytyväinen laatuun, haluaisi tietää enemmän yhteistyön mahdollisuuksista.
- Tyytyväinen, yhteistyö oppilaiden ja opettajien kanssa toimi hyvin. Ryhmä oli aktiivinen.
- Tyytyväinen laatuun, koska yhteistyö täsmällistä, asiat hoituivat sovitussa aikataulussa, opiskelijat riittävän kiinnostuneita.
- Tyytyväinen koska yhteistyö toimii, opinnäytetyössä hyvä, että opettaja käy yrityksessä tekemässä sopimuksen. Yhteydenpito opettajien kanssa toimii ja opettajat taas pitävät yhteyttä oppilaisiin. Tyytymätön koska yhteistyötä halutaan liian lyhyellä varoitusaajalla.

LIITE 12

8. Mitä etua Liiketalous Rauman opetushenkilöstön kanssa tehtävästä yhteistyöstä on yrityksellenne? Mainitse kolme tärkeintä etua tärkeysjärjestyksessä.

- Uudet näkökulmat
- Uudet työntekijät
- Ideoita
- Ideoita
- Tutustutaan oppilaitoksen tarjontaan ja nähdään nykyinen osaamistaso valmistuvilla opiskelijoilla
- Uudet työntekijät, pystytään tutustuttamaan oppilaita nykyiseen työelämään
- Ideoita ja pieniä Ahaa-elämyksiä
- Auttaa näkemään asioita eteenpäin, kun on yksin työssään, saa näin asiat valmiiksi jäsennehtyinä ja tehtynä.
- Pystyy parantamaan asioita yrityksessään, kun on saanut paperilla jäsennehtyinä asiat
- Oppilaat saavat hyötyä ja töitä
- Välillisesti hyötyä, näin yritys pystyy vaikuttamaan mitä opiskelijoille opetetaan ja silloin opiskelijat osaavat jo jotain tullessaan yritykseen.
- Yritys saa tunnettavuutta -> opettajat ”markkinoivat” yritystä opiskelijoille
- Kontaktit -> on joku jolle soittaa yhteistyöstä

LIITE 13

9. Entä mitkä ovat mielestäsi yhteistyön kolme tärkeintä etua Liiketalous Rauman opetushenkilöstölle?

- Opiskelijat näkevät käytännössä mitä yrityksissä tehdään.
- Opettajat näkevät käytännössä mitä yrityksissä tehdään, voivat käyttää opetuksessaan käytännön esimerkkejä.
- Tuntumaa työelämään, vältetään leipääntyminen
- Tämän päivän tietoa, mitä yrityksissä tapahtuu
- Tarjoamaan harjoittelupaikkaa opettajan kautta
- työelämä nyt
- vaatimukset työelämässä
- näkee eri aloja
- eri tapoja toimia, rikastuttaa opetusta
- oppilaat saavat hyötyä ja töitä
- Opettajat pysyvät ajan tasalla opetuksessaan yritysmaailmasta
- Ammattitaidon ylläpito
- Opetukseen oikeita esimerkkejä
- Opettajat näkevät käytäntöä yrityksessä
- Opettajat saavat käytännön esimerkkejä opetukseensa
- Opettajat saavat kontakteja yritykseen. – > helpottaa yhteydenottoa

LIITE 14

18. Mitkä ovat mielestäsi kolme suurinta yhteistyöhön liittyvää haastetta tai ongelmaa?

- Aika
- Oman yrityksen johdon asenne yhteistyötä kohtaan
- Liian vähäinen panostus yhteistyöhön
- korkealaatuisen opetuksen ylläpito
- opiskelijoilla pitäisi olla korkea osaamisen taso. (Yleisesti ottaen)
- Aika on molemminpuolinen ongelma
- Koulun puolella opetussuunnitelman tiukkuus, yhteistyö ei sovi aikatauluun
- Henkilökemia
- Aika
- Ei ole tarvetta yhteistyöhön
- Yrityksen ajalliset ja muut resurssit
- Projektin sopivuus (tarpeiden kohtaaminen)
- Toimiala tuntemus
- Oikea informaatio (yhteinen kieli ja tarpeiden ymmärtäminen)
- Win-win-tilanne, miten molemmat voittavat lyhyellä aikavälillä?
- Mitä opiskelijoille opetetaan -> lisää tietoa
- Mieluummin yrityksestä ihminen koululle kuin toisinpäin, yritykselle helpompaa
- Kontaktit paremmiksi, myös opettajat tutustumaan yritykseen
- Harjoittelijoiden tarjonnan vähyys koulun puolelta
- Koulutettavien määrän ja tarpeen kohtaaminen
- Opiskelijoiden kiinnostus alaa kohtaan

LIITE 15

19. Miten omalta osaltasi haluaisit kehittää yhteistyötä Liiketalous Rauman kanssa?

- Asenteet talon sisällä ovat ongelma. Liiketalous ei ehkä oikein vastaa yrityksen toimialaa.
- Liiketalous Rauma pitäisi ottaa aktiivisemmin yhteyttä ja ehdottaa yhteistyötä. Lisää tietoa yhteistyön mahdollisuuksista.
- Lisää informaatiota yhteistyöstä ja mahdollisuuksista.
- Lisää informaatiota, mitä voitaisiin tehdä yhdessä? Aktiivisuutta lisää, resurssit huomioon ottaen.
- Informaatiota opetussuunnitelmasta, missä mitäkin kurssia on? Näin yritys voisi itse ottaa yhteyttä kouluun oikeassa kohdassa. Opettajat voisivat informoida projekteista ja kursseista enemmän. Molempien osapuolien olisi hyvä tietää mitä toinen tekee.
- Haastateltava haluaisi hyödyntää koulutuksen eri tasoja (AMK+Yliopistot, esim.) Vierailevia luennoitsijoita Liiketalouteen yrityksestä -> opetus monipuolistuu ja luennoitsija saavat kommentteja työstään. Oppilaat vierailemaan yritykseen.
- Kontakteja pitäisi parantaa molemminpuolin. Haastateltava haluaisi tutustua Liiketalouteen, millainen koulu, mitä opetetaan? Rekrytointi mahdollisuudet kiinnostavat. Haastateltava on kiinnostunut kummi-opettaja ja kummi-yritystoiminnasta.

LIITE 16

Haastateltujen yritysten edustajien työnimikkeet:

- Laatujohtaja
- Hallintojohtaja
- Toimitusjohtaja, yrittäjä
- Myyntipäällikkö
- Toimitusjohtaja
- Osastopäällikkö
- Henkilöstöpäällikkö
- ei titteliä (henkilöstöasiat)
- Yksikön päällikkö