

Opinnäytetyö (YAMK)

Bioalat ja liiketalous

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

2011

Tero Ekwik

ASIAKASTYYTYVÄISYYS- TUTKIMUS PALVELULIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISEN NÄKÖKULMASTA

– JES Remonttipalvelut t:mi



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

Turun ammattikorkeakoulu

Bioalat ja Liiketalous | Yrittäjyyden suuntautumisvaihtoehto

Marraskuu 2011 | 119 sivua

Ohjaaja: Laura Heinonen

Tero Ekwik

ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS PALVELULIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISEN NÄKÖKULMASTA

– JES Remonttipalvelut t:mi

Rakentaminen on tärkeä osa suomalaista yhteiskuntaa ja sen merkitys on suuri Suomen kansantaloudelle. Rakentamisen sektoreita ovat maa- ja vesirakentaminen, talonrakentaminen sekä ympäristörakentaminen. Tässä opinnäytetyössä keskitytään talonrakentamisen sektoriin.

Opinnäytetyössä tutkitaan JES Remonttipalvelut t:mi yrityksen asiakastytyväisyyttä palveluliiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat: Mikä on yrityksen asiakastytyväisyys? Mikä on yrityksen osaamisen ammattitaito ja palveluiden toimivuus? Mitkä ovat yrityksen liiketoiminnan kehittämisen mahdollisuudet?

Opinnäytetyön teoria rakentuu liiketoiminnan kehittämisen kappaleesta, missä käsitellään: yritysmuotoja, liikeideoita, liiketoimintasuunnitelmaa, kehitysmalleja ja osaamisen kehittämistä. Palveluliiketoiminnan kappaleesta, missä käsitellään: palvelua, palvelun laatua, palvelun kehittämistä, innovaatiomahdollisuuksia ja palvelun hinnoittelua. Asiakkuus ja asiakastytyväisyys kappaleesta, missä käsitellään: asiakkuuden arvoa, asiakkuuden elinkaarta ja asiakastytyväisyyden mittaamista.

Kyselytutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja haastattelututkimuksessa kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmät ovat toisiaan täydentäviä. Tutkimustulosten purkamisessa ja analyysivaiheessa käytettiin kvantitatiivista menetelmää.

Tämän opinnäytetyön tuloksien perusteella on selvitetty JES Remonttipalvelut t:mi yrityksen asiakastytyväisyys, osaamisen ammattitaito ja palveluiden toimivuus ja liiketoiminnan kehittämisen mahdollisuudet. Tuloksista saatiin selville myös yrityksen asiakastytyväisyys prosentti. Johtopäätöksissä on kuvattu yrityksen SWOT- analyysi, jossa on tunnistettu tehdyn tutkimuksen perusteella yrityksen vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Opinnäytetyössä tuotetaan yritykselle kehittämissuositus, jossa suositellaan yritysmuodon muutosprojektin aloittamista. Yritysmuodon muutosprojektin jälkeen yrityksellä on paremmat edellytykset liiketoiminnan kehittämiseen uusien liikeideoiden avulla.

ASIASANAT: SWOT-analyysi, palvelu, hinta-laatu-suhde, asiakastytyväisyys, liikeidea, yritysmuoto

Tero Ekwik

CUSTOMER SATISFACTION SURVEY IN SERVICE BUSINESS DEVELOPMENT POINT OF VIEW

– JES Remonttipalvelut t:mi

Construction is an important part of Finnish society and it is very important for the Finnish national economy. Construction sectors are such as land construction and civil engineering, building construction and environmental construction. This thesis focuses on the building construction sector.

This thesis is researching JES Remonttipalvelut t:mi company's customer satisfaction in service business development point of view. The thesis research questions are: What is the company's customer satisfaction? What is the company's expertise and professional services function? What are the company's business development opportunities?

The theory was built in three parts and the first part covers the theory of business development opportunities by the business forms, business ideas, business plans, development models and knowledge management. The second part covers the theory of service business development by the service, service quality, service development, innovation opportunities and service pricing. The third part covers the theory of customer relationship and customer satisfaction by the customer value, customer life cycle, and perspectives of customer satisfaction measurement.

The research work included quantitative method in survey and qualitative research method in interview. Research methods quantitative and qualitative are complementary. Results of the research and analysis phase of the demolition are done by using quantitative method.

Based on the result of this thesis JES Remonttipalvelut t:mi company's customer satisfaction, professional expertise and services of a real function and business development opportunities are resolved. Based on the result of this thesis it was possible to solve the company's customer satisfaction per cent. The company's SWOT analysis are described in the conclusions, were the company's strengths, weaknesses, threats and opportunities are described. Thesis output is to produce for the company a development proposal, which recommends starting a form of enterprise transformation project. After the transformation project is ready the company has better operating conditions for the business development of new business ideas.

KEYWORDS: SWOT analysis, service, price-quality ratio, customer satisfaction, business idea, enterprise form

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Rakennusala Suomessa	6
1.2 Tutkimusaiheen rajaus	9
2 LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN	10
2.1 Yrittäminen ja yritysmuodot	10
2.2 Yrityksen liikeidea ja brändin hallinta	18
2.3 Osaamisen kehittäminen	29
3 PALVELULIIKETOIMINTA	34
3.1 Palvelu	34
3.2 Palvelun laatu	36
3.3 Palvelun kehittäminen	38
3.4 Yrityksen palveluinnovaation johtaminen ja innovaatiosolu	41
3.5 Palvelun hinnoittelu	45
4 ASIAKKUUS JA ASIAKASTYYTYVÄISYYS	49
4.1 Asiakas	49
4.2 Asiakkuuden arvo	50
4.3 Asiakkuuden elinkaari	51
4.4 Asiakastyytyväisyys	54
4.5 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen	57
5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS	58
5.1 JES Remonttipalvelut t:mi	58
5.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet	61
5.3 Tutkimusmenetelmät	62
5.4 Asiakastyytyväisyyskysely	65
5.5 Kyselytutkimuksen aineiston analysointi ja vastaukset	67
5.6 Haastattelututkimuksen rakenne ja vastaukset	70
5.7 Tutkimuksen luotettavuus	73
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET	75
6.1 Kyselytutkimuksen tulokset	75
6.2 Haastattelututkimuksen tulokset	96
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	108

LIITTEET

- Liite 1. Asiakastyytyväisyyskyselyn saatekirje
- Liite 2. Asiakastyytyväisyyskysely
- Liite 3. Haastattelututkimus
- Liite 4. Kyselytutkimuksen vastaajien asiakastyytyväisyys

KUVAT

- Kuva 1. Lyhyen ja pitkän tähtäimen laatu asiakassuhteiden rakentamisessa (Ojasalo & Ojasalo 2008, 258.) 38
- Kuva 2. Kehittämisen tavoitteet (Koski) 40
- Kuva 3. Markkinoiden mukainen ja markkinoita muuttava innovaatio (Ojasalo & Ojasalo 2008, 191.) 42
- Kuva 4. Innovaatiosolu – menetelmän toimintaperiaate (Rekola & Rekola 2003, 37.) 44

KUVIOT

- Kuvio 1. Liikeideassa kuvataan yrityksen menestystekijöitä (Kinkki & Lehtisalo 1999, 94.) 20
- Kuvio 2. Liiketoimintasuunnitelma (Jylhä ym. 1998, 32.) 23
- Kuvio 3. Asiakkuuden elinkaaren vaiheet (Mäntyneva 2001, 17.) 52
- Kuvio 4. Laatufounktioiden neljä eri tyyppiä (Storbacka & Lehtinen 1999, 100.) 56
- Kuvio 5. Johtopäätösten havainnollistaminen tutkittavalle lukijalle 68
- Kuvio 6. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden määrä rakennus- tai saneerausprojektissa. 76
- Kuvio 7. vastaajien ylin suoritettu koulutustaso 77
- Kuvio 8. projektien kesto ja toteutuneet kustannukset kuluttaja-asiakkaalla ja yritysasiakkaalla. 79
- Kuvio 9. Vastaajat pitävät seuraavia asioita tärkeinä urakoitsijan valinnassa. 81
- Kuvio 10. JES Remonttipalvelut t:mi yrityksen asiakastyytyväisyysprosentti. 84
- Kuvio 11. Yrittäjän arvio ja palvelujen tärkeydestä asiakkaalle päin 100
- Kuvio 12. Yrittäjän arvio JES Remonttipalvelut t:mi yrityksestä asiakasprojektien toteuttajana 101
- Kuvio 13. JES Remonttipalvelut t:mi SWOT-analyysi 110

TAULUKOT

- Taulukko 1. Keskeisimmät rakennusalan suhdannekuvaajat vuosina 2006 – 2010 7
- Taulukko 2. SWOT-nelikenttäanalyysi (Nykytila) 28
- Taulukko 3. Strategisen ajattelun kehittyminen kohti osaamiskeskeisyyttä 32
- Taulukko 4. JES Remonttipalvelut t:mi vai JES Remonttipalvelut Oy 113
- Taulukko 5. Liiketoiminnan kehittämisen mahdollisuudet 114

1 JOHDANTO

1.1 Rakennusala Suomessa

Rakentaminen on tärkeä osa suomalaista yhteiskuntaa ja sen merkitys on suuri Suomen kansantaloudelle. Kansallisvarallisuudesta rakentamisen osuus on 70 prosentin luokkaa ja rakentamiseen tehdyt investoinnit on yli 60 prosenttia. Suomen rakennuslehden mukaan rakentamisen sektoreita ovat maa- ja vesirakentaminen, talonrakentaminen sekä ympäristörakentaminen. Tässä opinnäytetyössä keskitytään talonrakentamisen sektoriin. (Suomen Rakennuslehti Oy)

”Rakentamisen suhdannehuippu koettiin vuonna 2007 ja asuntorakentamisessa 2005. Vuonna 2008 rakentaminen pysyi vielä ennallaan, vaikka talonrakennustöiden aloitukset vähenivät viidenneksen. Rakentamisen kokonaistuotannon arvo oli 29,5 miljardia euroa vuonna 2008. Rakentamisen arvioidaan supistuvan 15 prosenttia vuonna 2009. Laskun odotetaan jatkuvan myös vuonna 2010 ja nollakasvuun päästäneen vasta 2011.” (Suomen Rakennuslehti Oy)

Suomen bruttokansantuote markkinahinnassa vuonna 2010 oli 180,3 Mrd. € ja asukasta kohti 33 618€. (Tilastokeskus)

Suomen Rakennuslehti Oy on myös kuvannut internetsivuillaan rakentamisen keskeisemmät suhdannekuvaajat vuosista 2006 – 2010. Seuraavassa taulukossa on kuvattuna bruttokansantuotteen muutos ja Suomen talonrakentamisen sektorin tärkeimmät muutokset. (Suomen Rakennuslehti Oy; Tilastokeskus)

Taulukko 1. Keskeisimmät rakennusalan suhdannekuvaajat vuosina 2006 – 2010

	2006	2007	2008	2009	2010
Suomen Bruttokansatuote, markkinahinta	165,6 mrd. €	179,7 mrd. €	184,6 mrd. €	171,2 mrd. €	180,3 mrd. €
Bruttokansatuote rakennusalalla, määrän muutos, %	4,9	4,2	0,9	-5,0	-1,0
Euribor, 3kk, %	3,1	4,3	4,6	1,5	2,0
Rakennuskustannusindeksi, muutos, %	3,8	5,9	3,9	-2,0	0,0
Rakentaminen, määrän muutos, %	4,3	7,1	0,0	-13,0	-6,0
Talonrakentaminen	4,8	7,0	-1,4	-16,0	-8,0
Korjausrakentaminen	3,5	3,5	2,0	3,0	2,5
Työllinen työvoima, henkilöä	162 000	174 000	184 000	160 000	150 000
Rakennusliikkeiden kansainvälinen toiminta, mrd. €	2,2	2,6	3,2	2,8	2,8
Käyttökate, rakennusliikkeet, % liikevaihdosta	7,4	7,0	5,5	4,3	

Taulukosta voidaan todeta, että Suomen bruttokansantuotteen huippu oli tässä aikajaksossa vuonna 2008. Samoin myös Euribor (Euro Interbank Offered Rate), joka kuvaa tässä sen muutosta vuoden 2008 huippulukemasta aina huimaan laskuun vuonna 2009. Euribor tunnetaan yleisesti, jota käytetään pankeissa asuntolainan viitekorkona. Tässä taulukossa Euribor perustuu Suomen Rakennuslehden käyttämään lähteeseen. (Suomen Rakennuslehti Oy)

Rakentamisen sektorille vuosien 2006 – 2010 aikana mahtuu rakentamisen huippu ja sen nopea taantuma. Vuonna 2007 rakennuskustannusindeksi muutos oli suurin ja vuonna 2010 olemme suunnilleen vuoden 2008 tasolla. Talonrakentaminen oli huipussaan vuonna 2007 ja on sen jälkeen laskenut seuraavina vuosina. Talonrakentaminen koki laskun vuonna 2009 -16,0 % ja vuoden 2010 lasku on myös ollut voimakasta -8,0 %. Suomessa uusien talojen tuotanto on hiipunut mikä on muuttanut alan toimintaa. Tämä ei ole kuitenkaan vaikuttanut korjausrakentamiseen, mikä on kasvanut tasaisesti noin 3 %:n vuosivauhdilla. Osa talonrakentamisen työvoimasta on ohjautunut korjausrakentamisen puolelle, mutta yleisesti alan työvoimatilanne on laskenut 34 000 henkilöllä vuoden 2008 henkilömäärästä vuoden 2010 henkilömäärään. Käyttökate, ebitda-luku (earnings before interest, taxes and depreciations and amortisations) kuvaa tulosta ennen korkoja, veroja ja poistoja.

Rakennusliikkeiden käyttökateen muutos on ollut kasvava ja vuoden 2006 huippulukemasta päästiin vielä vuonna 2009 erittäin hyvään kasvuun. Vuoden 2010 tulosta ei ole valitettavasti vielä saatavilla, mutta voidaan olettaa sen olevan noin 3 – 3,5 % luokkaa. Vaikka kasvu on ollut maltillista, niin täytyy huomioida alaa koskeneet vaikeudet vuoden 2009 ja 2010 aikana. (Suomen Rakennuslehti Oy). Kasvua voidaan toisaalta pitää hyvänä jos vertaamme sitä esimerkiksi teleoperaattori TeliaSonera AB käyttökateen kasvuun vuonna 2010, joka oli 6,1 %. (TeliaSonera AB)

Talonrakentaminen

Talonrakentamisen nousukausi alkoi vuonna 1996 ja rakentamisen suhdanne huippu asuntorakentamiseen osui vuoteen 2005, jolloin aloitettiin 35 275 asunnon rakentaminen. Vuonna 2008 vastaava luku oli 24 353. (Suomen Rakennuslehti Oy)

”Talonrakennustöitä käynnistettiin vuonna 2008 runsas 41 miljoonaa kuutiometriä eli viidennes vähemmän kuin edellisellä vuonna. Talonrakentamisen arvo oli 24,1 miljardia euroa vuonna 2008. Summa jakautui siten, että 14,7 miljardia euroa oli uudisrakentamista ja 9,4 miljardia euroa korjausrakentamista.” (Suomen Rakennuslehti Oy)

Korjausrakentaminen

Korjausrakentaminen kasvaa arvioidusti 2,5-3 prosenttia vuodessa ja sen osuus menee uudistalorakentamisen ohi. Tätä tukevat valtion elvytystoimet, joita ovat esimerkiksi kotitalousvähennys ja asunto-osakeyhtiöiden korjausavustukset. Vuonna 2008 korjausrakentaminen kasvoi 2 prosenttia ja oli arvoltaan 9,4 miljardia euroa. Korjausrakentamisen osuus talonrakentamisesta oli hieman alle 40 prosenttia. Vuoden 2010 alussa voimaan tulleet energiamääräykset aktivoivat matalaenergiarakentamista. (Suomen Rakennuslehti Oy)

”Rakennusalan suurimmat haasteet lähivuosina ovat paitsi toimintojen sopeuttaminen totuttua merkittävästi alempaan kysyntään myös ilmastonmuutoksen torjunnan tuomat vaatimukset energiansäästöön sekä rakennuskannan ikääntymisen tuomat vaatimukset kehittää korjausrakentamista. Muun muassa näihin asioihin rakennus- ja kiinteistöala pyrkii vastamaan

perustamallaan strategisen huippuosaamisen keskittymällään eli SHOK:lla.”
(Suomen Rakennuslehti Oy)

Rakentaja ja remontoija

Rakennusliitto palvelee rakennusalan työntekijöitä, yrittäjiä sekä yksityisiä rakentajia ja remontoijia. Rakennusliiton internet sivulla www.rakennusliitto.fi löytyy linkki palvelusivustolle ohjeita pienrakennuttajalle. Pienrakennuttajalle on koottu oma rakentajan ja remontoijan työsuhdeopas, jossa on paljon kattavaa ja hyödyllistä tietoa. (Rakennusliitto)

”Teettää työn sitten suoraan työsuhteeseen tulevien työntekijöiden tai yrityksen kautta, kannattaa kummassakin tapauksessa varmistaa tekijän ammattiosaaminen. Jos rakennuttaja päätyy yritysvaihtoehtoon, on silloinkin syytä selvittää, kuka työt tulee lopulta tekemään. Näin toimimalla voi välttyä pahoilta yllätyksiltä. Ammattityövoima kannattaa varata hyvissä ajoin.”
(Rakennusliitto)

Uudisrakentaminen tulee tulevaisuudessa vähenemään ja korjausrakentaminen tulee kasvamaan. Korjausrakentamisen puolella on luonnollisesti laaja-alainen asiakaskunta, koska Suomessa talot ovat ikärakenteeltaan vanhoja. Korjausrakentamisen urakoitsijoilta edellytetäänkin hyvää ammattitaitoa, erikoisosaamista sekä luvanvaraisten töiden tekemistä. Kokonaispalvelupaketointi tulee kasvamaan tulevaisuudessa, koska asiakkaat haluavat enemmän avaimet käteen -palveluja.

1.2 Tutkimusaiheen rajaus

Kehittyvän ja eteenpäin pyrkivän yrityksen toimintaa kuvaa se, että osaamista halutaan kehittää ja tavoitteena voidaan pitää yrityksen kilpailukyvyyn kasvua markkinoilla.

Yrittäjän omasta tahtotilasta syntyi tämä tutkimustyö ja tutkimusongelmat, koska JES Remonttipalvelut t:mi yritykselle ei ole aikaisemmin tehty asiakastytyväisyystutkimusta. Yrittäjä haluaa kehittää yrityksen liiketoimintaa, asiakastytyväisyyttä, palveluiden toimivuutta ja omaa osaamistaan.

Tutkimuskysymykset suunniteltiin yhdessä yrittäjän kanssa ja kysymysten tavoitteena on selvittää JES Remonttipalvelut t:mi yrityksen:

1. Asiakastyytyväisyys
2. Osaamisen ammattitaito ja palveluiden toimivuus
3. Liiketoiminnan kehittämisen mahdollisuudet

Asiakastyytyväisyyskyselyllä on pyritty löytämään laadulliset, luotettavat ja mahdollisimman kattavat vastaukset tutkimusongelmiin. Haastattelututkimuksella on kartoitettu yrityksen nykytilanne, tulevaisuuden kehitysnäkymät ja suunnat.

2 LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN

2.1 Yrittäminen ja yritysmuodot

Yrittäjäksi ryhtymistä olisi hyvä harkita useasta eri näkökulmasta ja miettiä eri vaihtoehtoja. Yrittäjän kannalta on tärkeää, että henkilöllä on ”kova halu” tehdä työtä, vaikka välillä yrittäminen voi varmasti tuntuakin raskaalta ja yksinäiseltä. Rakennusalalla työskenteleminen antaa yrittäjälle vapautta tehdä työnsä, pitää motivaation ja työn mielekkyyden korkeana. Vapaus ei ole itsestään selvä asia, vaan se pitää ansaita luomalla menestyksekkäs liiketoimintasuunnitelma, jonka velvollisuuksien toteutumisesta yrittäjä on vastuussa. Suomen Uusyrityskeskukset r.y. on tehnyt aloitteleville yrittäjille perustamisoppaan, jota he suosittelevat luettavaksi, jos on aikeissa tai on juuri perustanut oman yrityksen. Lisää aiheesta löytyy mm. internetistä (www.uusyrityskeskus.fi). (Suomen Uusyrityskeskukset ry)

Yrittämisen tarkoituksena on harjoittaa kaupallista toimintaa myymällä palveluita tai tuotteita korvausta vastaan. Yrittäjä on itse vastuusta kustannuksistaan, sosiaaliturvastaan, riskeistä, liiketoiminnan kannattavuudesta sekä yrityksensä mahdollisista tuote- tai palveluvirheistä. Yrittäjän tärkein tehtävä on saada toiminta kannattamaan, sillä jos toiminta ei ole kannattavaa ei sitä voida kauan

jatkaa. (Suomen Uusyrityskeskukset ry) Yrittäjän vahvuuksia ja henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat; luova, tuloshakuinen, päättäväinen, myyvä, ahkera, palveleva, verkostoituva, sosiaalinen ja rehellinen. Yrittäjän heikkoja ominaisuuksia ovat; laiska, huolimaton, arka, ahne, saamaton, valehteleva, ei kuuntele asiakasta, ei opi virheistä ja ei pidä sovituista asioista kiinni. (Suomen Uusyrityskeskukset ry)

Yrityksen perustamisen vaiheissa täytyy osata määritellä seuraavia asioita.

Liikeideassa vastataan Mitä? – kysymykseen. Mitä palveluja ja tuotteita yritys myy asiakkailleen? Toiseksi vastataan Kenelle? – kysymykseen eli niitä palveluja ja tuotteita, joita ollaan myymässä mahdollisille asiakkaille. Tässä siis haetaan yrityksen markkinoita ja asiakaskuntaa. Kolmanneksi vastataan Miten? – kysymykseen eli miten yritys tuottaa palvelut ja tuotteet asiakkailleen saatavaksi. (Suomen Uusyrityskeskukset ry)

Liiketoimintasuunnitelmassa on tarkoitus kuvata ja selventää yritystoiminnan kannattavuutta ja menestymisen mahdollisuuksia. Yrittäjä tarvitsee liiketoimintasuunnitelman, koska se helpottaa liiketoiminnan aloittamista ja sen kehittämistä. Liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään rahoitus- ja kannattavuuslaskelmat, koska mahdolliset rahoittajat edellyttävät sitä. Liiketoimintasuunnitelman avulla yrittäjä pystyy paremmin hallitsemaan varsinaista liiketoimintaa ja työstämään ideoitaan, tutkimuksiensa tulokset, kokemukset ja innovatiiviset ajatukset toteuttamiskelpoisiksi ja tuottaviksi toimenpiteiksi. (Liiketoimintasuunnitelma)

Rahoituksen järjestäminen tapahtuu yleensä oman varallisuuden lisäksi, pankkien, vakuutusyhtiöiden, Finnveran ja sijoittajien kautta. (Liiketoimintasuunnitelma)

Pääomayrityksiä ovat osakeyhtiö ja osuuskunta. Henkilöstöyrityksiä ovat yksityisyritys eli tyypillisesti toiminimi, avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö. (Kinkki & Lehtisalo 1999, 68.) Seuraavissa alikappaleissa esittelen lyhyesti seuraavat yritysmuodot toiminimi, henkilöyhtiöt, osakeyhtiö ja osuuskunta. Nämä yritysmuodot ovat tyypillisimpiä rakennusosalalla. (Suomen Uusyrityskeskukset ry)

Yksityinen toiminimi

Yritysmuodot jaetaan kahteen pääryhmään, henkilöstö- ja pääomayrityksiin. Henkilöstöyrityksissä yrittäjä vastaa itse henkilökohtaisella omaisuudellaan yrityksen veloista, kun taas pääomayrityksissä vastuu rajoittuu sijoitettuun pääomapanokseen. Yrittäjä voi harjoittaa yritystoimintaa joko omissa nimissään tai itsenäisen oikeushenkilön nimissä. Yritysmuotoa valittaessa on yrittäjän hyvä miettiä oikeudellista asemaansa, tulevaa verokohtelua, toiminnan laajuutta, voitonjako- ja vastuunjakokysymyksiä. Yrityksen juridisen muodon valinnan taustalla ovat yleensä verotussyyt, koska verotus on kohdellut välillä henkilöyrityksiä edullisemmin kuin osakeyhtiöitä. (Jylhä ym. 1998, 38.)

Henkilöstöyrityksen muodot ovat yksityinen toiminimi tai yksityinen elinkeinonharjoittaja. Tällöin on kyse yhden henkilön omistamasta yrityksestä, jossa yrittäjä sijoittaa yritykseensä pääomaa ja työpanoksensa. Yrittäjä päättää itsenäisesti kaikista yritystä koskevista asioista. Yrittäjä edustaa omistamaansa yritystä eli hän on oikeutettu ottamaan lainaa, myymään ja/tai ostamaan yrityksensä nimissä. Yrittäjä on itse henkilökohtaisella omaisuudellaan vastuussa yhtiön veloista. (Kinkki & Lehtisalo 1999, 69.) Yksityisenä elinkeinonharjoittajana yritystoimintaa voivat harjoittaa luonnolliset henkilöt omissa nimissään. Yksityisestä elinkeinonharjoittamisesta ei ole olemassa erillistä lakia. (Villa ym. 2007, 21.) Kirjanpidollisesti erotetaan yrityksen ja yrittäjän tulot, menot ja varallisuus. Yksityistä yrittäjää verotetaan luonnollisena henkilönä hänen kaikkien ansio- ja pääomatulojensa perusteella. Yksityistä toiminimeä verotetaan siis osittain samalla tavalla kuin ketä tahansa yksityistä henkilöä. Yksityinen toiminimi sopii henkilölle, joka haluaa harjoittaa itsenäisesti yritystoimintaa vähäisessä määrässä. (Kinkki & Lehtisalo 1999, 69.)

Ammatin harjoittaminen ei vaadi suuria pääomia tai panostuksia liiketoiminnan aloittamiseen. Yrittäjän panos liiketoiminnan aloittamiseen on koulutuksen kautta saatu ammattitaito. Yksityisiä elinkeinonharjoittajia ovat esimerkiksi

yhden henkilön rakennusyritykset, kampaajat ja taksiyrittäjät. (Villa 2006, 20–21.)

Vastuu ja yrityksen tuottama voitto ja koko yrityksen omaisuus kuuluvat yrittäjälle. Vastuu onkin tässä yksi tärkeimmistä asioista ja miten vastuuta osataan hallita ja käsitellä ovat ratkaisevia asioita. (Jylhä ym. 1998, 39.) Yksityinen elinkeinonharjoittaja on vastuussa kaikista tekemistään sitoumuksistaan kaikella henkilökohtaisella ja yritykseen kuuluvalla omaisuudella. Yrittäjä on täysin itsenäinen eikä ole muiden määräys- ja toimivallan alainen. (Villa 2006, 20.) Yrittäjän resurssit ovat yleensä pienet, koska puhutaan yleensä yrittäjän omasta resurssista, jolloin hänen pääomallaan, vakuuksillaan, asiantuntemuksellaan ja kyvyillään on rajansa. Yrittäjän resurssien puute voi estää yritystä kehittymästä. Voidaankin todeta, jos yrittäjällä menee hyvin, niin hänen taloudellinen asemansa on hyvä ja maineensa kulkee aallonharjalla. (Kinkki & Lehtisalo 1999, 69.)

Avoim yhtiö

Yhtiömuotoisuus tuo yrityksen käyttöön useita yrittäjiä ja enemmän pääomia, asiantuntemusta ja panostusta. Yksityisyrittäjälle tämä tarkoittaa lisäresurssien saamista, jos yrittäjä ottaa itselleen yhden tai useamman yhtiökumppanin. Tätä yrittäjien yhteenliittymää kutsutaan avoimeksi yhtiöksi. Kun yrityksessä on useita yrittäjiä, niin heidän keskinäiset suhteet ja vastuut pitää määritellä erikseen. Avoimen yhtiön perustamiseen tarvitaan vähintään kaksi henkilöä. Luonnolliset ja juridiset henkilöt voivat perustaa avoimen yhtiön keskinäisellä sopimuksella, joko kirjallisesti tai suullisesti. (Kinkki & Lehtisalo 1999, 70.)

Avoimessa yhtiössä yhtiömies vastaa kaikesta henkilökohtaisella omaisuudellaan. Avoimessa yhtiössä yhtiömies vastaa myös muiden yhtiömiesten tekemisistä. Yhtiömiehen vastuu on siis solidaarinen eli he vastaavat omista ja toisten veloista. Päätöksien tulee olla aina avoimessa yhtiössä yksimielisiä, ellei toisin ole yhtiösopimuksessa sovittu. Jokainen yhtiömies pystyy tekemään yhtiötä sitovia, yrityksen toimialaan ja tarkoitukseen kuuluvia päätöksiä yksin tai yhdessä. (Enroth ym. 2007, 12.)

Avoimessa yhtiössä yhtiömiestä verotetaan kuten yksityistä elinkeinonharjoittajaakin. Puhutaankin, että kun yksityisyrittäjä haluaa kasvaa ja saada lisäresursseja käyttöön, niin avoin yhtiö olisi luonteva ratkaisu. (Kinkki & Lehtisalo 1999, 70.)

Avoimen yhtiön toimitusjohtaja laatii tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen viimeistään neljän kuukauden kuluttua tilikauden päättymisestä. Tilinpäätös ja toimintakertomus esitetään muille yhtiömiehille. Avoimessa yhtiössä ei välttämättä ole erikseen nimettyä toimitusjohtajaa, jolloin tilinpäätöksen suorittavat yrityksen vastuunalaiset yhtiömiehet yhdessä. (Villa ym. 2007, 36–37.)

Kommandiittiyhtiö

Kommandiittiyhtiö on henkilöyhtiön muoto, joka on kahden tai useamman yhtiömiehen toimintaan perustuva yritysmuoto. Tätä yritysmuotoa säätelee laki avoimista ja kommandiittiyhtiöistä 389/1988. (Villa ym. 2007, 24.) Kommandiittiyhtiöyhtiömuodossa on pyritty säilyttämään avoimen ja yksityisyrittäjän henkilöluonne johon pääoman saanti olisi helpompaa. Kommandiittiyhtiössä on yhtiömiehiä, joilta tulee yhtiöön pääomasijoitus. (Kinkki & Lehtisalo 1999, 71.) Kommandiittiyhtiössä yhtiömiehistä on erotettavissa oleva yhtiön oikeudellinen itsenäisyys, varallisuus, yhtiön tarkoitus ja yhtiömiesten henkilökohtainen ja rajaton vastuu yhtiön velvoitteista. (Villa ym. 2007, 24.) Yhtiömiehet eivät ole henkilökohtaisessa vastuussa yhtiön veloista. Kommandiittiyhtiössä yhden yhtiömiehistä on oltava henkilökohtaisesti vastuunalainen yhtiömies. (Kinkki & Lehtisalo 1999, 71.) Kommandiittiyhtiö eroaa avoimesta yhtiöstä, koska vastuunalaisen yhtiömiehen lisäksi yhtiöllä pitää olla yksi ääneton yhtiömies. Äänettömän yhtiömiehen vastuu ja hallintaoikeus ovat rajoitettuja. (Villa ym. 2007, 24–25.)

Vastuunalainen yhtiömies vastaa koko omaisuudellaan yhtiön veloista. Hänellä on siis sama vastuu kuin yksityisyrittäjällä tai avoimen yhtiön yhtiömiehellä. Lisäksi yhden yhtiömiehen velvollisuus on toimia niin sanotusti rahoittajana, eli toimia äänettömänä yhtiömiehenä. Yhtiö syntyy ainoastaan kirjallisesti

laadittavalla sopimuksella. Rahoittajalla eli äänettömällä yhtiömiehellä on etuoikeus yhtiön tekemään voittoon. Tavallisesti tämä on sovittu korko tehdylle sijoitukselle tai sovittu prosenttiosuus yhtiön voitosta. Ainoastaan vastuunalainen yhtiömies voi tehdä päätöksiä ja edustaa yhtiötä. Vastuunalaiset yhtiömiehet vastaavat solidaarisesti yhtiön veloista. Ellei toisin ole sovittu niin äänetön yhtiömies ei voi tehdä päätöksiä ja edustaa yhtiötä. Verotuksellisesti kommandiittiyhtiötä verotetaan kuten avointa yhtiötäkin. (Kinkki & Lehtisalo 1999, 71.)

Muissa henkilöstöyrittäjämuodoissa toimitaan pääsääntöisesti yksin. Kommandiitti yhtiössä on yhtiömiehiä, jolloin perusedellytyksenä on luottamus kumppaniin. On parempi tuntea toisensa ja pitää hyvää huolta avoimista välistä bisneksen eri vaiheissa. (Jylhä ym. 1998, 39.)

Kommandiittiyhtiössä yhtiömiehet voivat yhtiösopimuksessa sopia lähes kaikista asioista toisiaan sitovalla tavalla. (Villa 2006, 81–82.) Kommandiittiyhtiö syntyy sillä hetkellä kun yhtiösopimus allekirjoitetaan. Yhtiön perustajina voi olla luonnollisia ja oikeushenkilöitä. Oikeushenkilöinä voivat olla esimerkiksi toisia kommandiitti- ja avoimia yhtiöitä, osakeyhtiöitä tai osuuskuntia. Yhtiösopimuksessa sovitaan yleensä vapaamuotoisesti yhtiömiesten keskinäisistä suhteista, hallintovallan rajauksista ja yhtiön organisaation rakenteesta. (Villa 2006, 74–78.) Yhtiösopimus sisältää pakottavia säädöksiä, joista ei voi poiketa. Pakottavien säännösten mukaan yhtiömiehellä on esimerkiksi velvollisuus huolehtia kirjanpidon ja tilintarkastuksen järjestämisestä. (Villa 2006, 81–82.)

Osakeyhtiö

Osakeyhtiö on pääomayhtiö, joka on suomalaisen yritystoiminnan keskeisin yritysmuoto. Osakeyhtiötä sääntelee yleislaki, osakeyhtiölaki (OYL), mihin sovelletaan kaikkia Suomen lain mukaan rekisteröityjä osakeyhtiöitä. (Mähönen & Villa 2006, 1.) Pääomayhtiössä yritys rahoittaa toimintansa tulo- ja rahoituksella ja pääomarahoituksella, joka vastaavasti koostuu omasta ja vieraasta pääomasta. Pääomayhtiössä yrittäjän henkilökohtainen omaisuus jää yhtiön

toimien ulkopuolelle. Pääomayhtiössä ei ole yrittäjällä tai omistajilla henkilökohtaista vastuuta yrityksen sitoumuksista. (Kinkki & Lehtisalo 1999, 72.) Osakeyhtiössä vastuu rajoittuu vain osakeyhtiöön sijoitettuun pääomaan.

Mahdollisessa konkurssissa osakas menettää ainoastaan yhtiöön sijoittamansa pääoman. (Jylhä ym. 1998, 39.) Tähän perustuukin osayhtiön suosio eli osayhtiöstä puuttuu henkilökohtainen velkavastuu. Osakkeen omistajat eivät ole henkilökohtaisessa vastuussa yrityksen veloista. Aloittavilla yrityksillä velkavastuu on usein henkilökohtaista, koska yrittäjä joutuu panttaamaan henkilökohtaista omaisuutta velkojensa vakuudeksi. Osakkeen luovutettavuus on vapaasti luovutettavissa, jonka vuoksi yhtiöstä irrottautuminen on helppoa ja omistuksen pystyy nopeasti muuttamaan rahaksi. (Mähönen ym. 2006, 29.)

Osakeyhtiön voi perustaa yksi tai useampi luonnollinen tai juridinen henkilö. Omistajat eli osakkaat sijoittavat pääomapanoksen yhtiöön ja toinen yritys voi olla myös osakeyhtiön osakas. Pääomapanoksen sijoittamisella tarkoitetaan, että osakas ostaa yhtiön osakkeita. Osakeyhtiö on joko julkinen tai yksityinen yhtiö. (Kinkki & Lehtisalo 1999, 72.) Osakeyhtiö syntyy rekisteröinnin kautta ja osakeyhtiö on merkitty kaupparekisteriin. Osakeyhtiön on käytettävä toiminimi nimikettä ja osakeyhtiö tunnusta esimerkiksi Yritys Oy. (Mähönen ym. 2006, 25.)

Yksityisen osakeyhtiön pääoman on oltava vähintään 2500 euroa. Yksityisillä osakkeilla ei käydä kauppaa julkisilla arvopaperimarkkinoilla. Julkinen osakeyhtiön pääoman on oltava vähintään 80 000 euroa. Julkisilla osakkeilla saadaan käydä kauppaa julkisilla arvopaperimarkkinoilla ja julkisella osakeyhtiöllä pitää olla toimitusjohtaja. Julkista osakeyhtiötä koskee myös osavuosi- ja vuosikatsaukset. Osakeyhtiöt erotetaan toisistaan lyhenteiden avulla. Osakeyhtiö lyhennetään oy ja julkinen osakeyhtiö oyj. (Laki24.fi)

Osakeyhtiötä perustettaessa laaditaan yhtiöjärjestys, jossa on selvitykset osakepääomasta, osakkaiden nimellisarvosta, hallituksen jäsenten ja tilintarkastajien määrästä ja toimikaudesta sekä yhtiökokouksessa käsiteltävistä asioista. Osakeyhtiössä puhutaan niin sanotusta äänivallasta, joka perustuu

osakkaan osakkeiden määrään. Osakas voi käyttää äänivaltaansa yhtiökokouksessa. (Kinkki & Lehtisalo 1999, 72.) Yhtiökokous on osakeyhtiön ylin päättävä elin, missä asiat päätetään äänestämällä. Yhtiökokous ei kuitenkaan johda yhtiön päivittäistä operatiivista toimintaa, vaan yhtiökokouksessa valitaan yhtiölle hallitus. Hallitus on pakollinen toimielin kaikissa osakeyhtiöissä ja hallituksen tehtävä on huolehtia yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Osakeyhtiön hallitus valitsee yhtiölle toimitusjohtajan. (Mähönen ym. 2006, 84.) Osakeyhtiössä toimitusjohtajan työ on edustaa yhtiötä ja vastata siitä, että yhtiön toimintaa hoidetaan lain mukaisesti. Toimitusjohtaja vastaa myös kirjanpidon ja varainhoidon järjestämisestä. (Kinkki & Lehtisalo 1999, 72.)

Osuuskunta

Tämän tutkimuksen kannalta osuuskunta vaihtoehtoa ei pidetä realistisena yritysmuotovaihtoehtona. Tästä syystä johtuen osuuskunta yritysmuotoa käsitellään suppeammin.

Osuuskunnan tarkoituksena on toimia jäseniään tukevasti, niin että jäsenet voivat käyttää yhteisön palveluja hyväksi. Osuuskunnan jäseniä voivat olla luonnolliset ja juridiset henkilöt. Osuuskunta voidaan perustaa, kun on vähintään viisi henkilöä tai kolme yhteisöä, esimerkiksi osakeyhtiö voi olla osuuskunnan jäsen. Osuuskunta perustetaan kirjallisella sopimuksella, jossa on määriteltä osuuskunnan säännöt.

- Säännöissä määritellään osuuskunnan toimiala ja missä osuuskunta harjoittaa liiketoimintaansa.
- Osuusmaksun suuruus sekä suorittamisaika ja -tapa
- Hallinnon järjestäminen

Osuuskunnan perustamiskokouksessa valittu hallitus ilmoitetaan kaupparekisteriin. Osuuskunta syntyy rekisteröitäessä ja sitä ennen ei osuuskunta ole vastuussa jos sen nimissä on jo ehditty toimia. Osuuskunta

jäsenmaksu on kaikille jäsenille yhtä suuri ja jäsenmaksun saa takaisin, kun eroaa osuuskunnasta. (Kinkki & Lehtisalo 1999, 75–76.)

Osuuskunnassa ei yksi jäsen voi toimia suoraan osuuskunnan puolesta vaan osuuskunnan toimielin päättää eri asioista. Osuuskunnan toimielin on osuuskunnan kokous, jossa jokaisella luonnollisella jäsenellä on yksi ääni. (Kinkki & Lehtisalo 1999, 76–77.)

2.2 Yrityksen liikeidea ja brändin hallinta

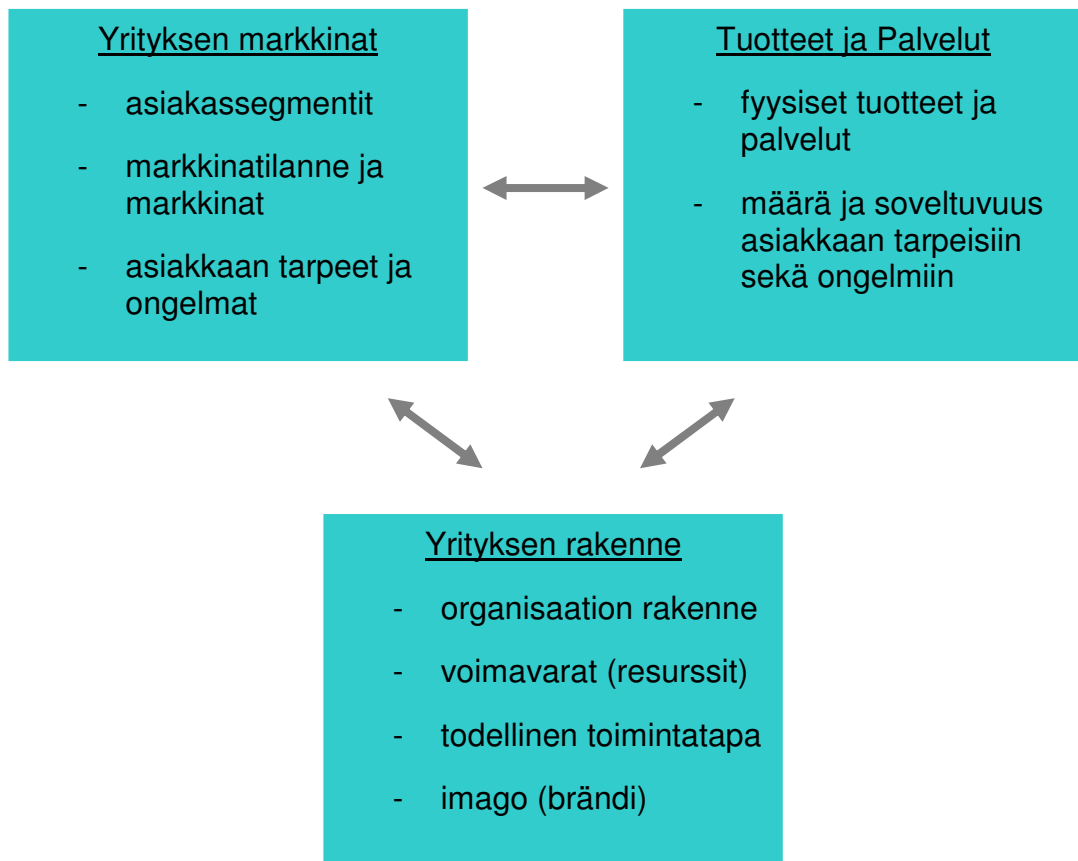
Yrittäjän päästessä aloittamaan oman yrittäjäuransa on hänen pystyttävä arvioimaan, voiko hänen ideansa selviytyä markkinoilla olevassa kilpailussa. Yritysidean tarkoitus on, että markkinoilla joku on valmis maksamaan juuri tämän yrityksen tarjoamista tuotteista ja palveluista. Keskeisimmät liikeidean käsitteet ovat tuote, palvelu, toimintapa ja asiakas. Ideaa pitää pystyä testaamaan erilaisien analyysien, kyselyjen ja taloudellisten kannattavuuslaskelmien avulla. Yrittäjän kehittämä yritysidean muuttaminen liikeideaksi vaatii yrityksen liiketoimintasuunnitelman. Tämä työ on yksi yritykselle tärkeimmistä perustamisen aikana olevista työtehtävistä. Tässä kuvataan liikeidea niin tarkasti kuin mahdollista, koska vain tällöin sitä voidaan arvioida ja kehittää edelleen. (Jylhä ym. 1998, 29–31.)

Liikeideassa yritys tarvitsee tuotteen tai palvelun. Mikäli yrityksen liikeidea on tuottaa palveluja, niin täytyy palvelun erottautua markkinoilla jollakin tapaa. Tuotettu palvelu voi olla kalliimpaa, jossa hinta-laatu-suhde on parempi tai palvelu kattaa laajemman kokonaisuuden. Tunnetun palvelun kehittäminen on usein helpompaa kuin uusien palveluiden tuominen markkinoille. Yrittäjän onkin hyvä miettiä riskien minimointia, mitkä ovat hänen pääpalveluja ja mitkä ovat sellaisia lisäpalveluja, jotka kasvattavat tai tasapainottavat liiketoimintaa. (Puustinen 2006, 39.) Tämä pitää tehdä myös siksi, jos yrittäjä hakee ulkopuolista rahoitusta tai starttirahaa työviranomaiselta. (Jylhä ym. 1998, 29–31.)

Yrityksen toiminta-ajatus ilmaisee mitä yritys haluaa ja liikeidea määrittelee ne keinot, joilla tavoitteet toteutetaan. Liikeidean pitää sisältää sellaisia yrityksen ominaisuuksia, joissa yritys on ylivoimainen kilpailijoihin verrattuna. Tässä kuvataan yrityksen ydinosaa, joka on sille ominaista ja vahvuus markkinoilla. Yrityksen liikeidean kuvaamisessa määritellään siis niitä osia, joita muut yritykset eivät hallitse tai yritys tekee paremmin kuin muut. Yrityksen menestys ei kuitenkaan perustu yksistään tähän, vaan siihen että hallitaan useita osatekijöitä ainutlaatuisesti ja osataan yhdistää toimintoja. Liikeidean tarkoituksena on siis koota monta osaa yhteen, jotka liittyessä yhteen muodostavat kokonaisuuden ja muodostaa ylivoimaisen hallinnan. Pelkistettynä liikeidea kuvaa sitä yrityksen toimintaa, millä tehdään rahaa. Lopullinen muoto saavutetaan vasta, kun se on toteutettu käytännössä. Liikeidea on pitkäaikaisen kehityksen tulos ja se on yksilöllinen muihin yrityksiin verrattuna. (Kinkki & Lehtisalo 1999, 93.)

Liikeidean kehittäminen on tärkeä muutoksen kulmakivi yritystoiminnassa, koska liikeidean avulla haetaan kilpailuetua markkinoilla toimiviin yrityksiin. Liikeidean kehittäminen toimintakelpoiseksi vaatii yleensä kahden jopa viiden vuoden työn, ennen kuin yritys saavuttaa kestävän toiminta-ajatuksen. Hyvä toiminta-ajatus pystyy reagoimaan nopeasti markkinoiden suhdannevaihteluihin ja olosuhteiden mukaan. (Rissanen 2002, 51.)

Seuraavassa kuviossa on kuvattu yrityksen menestystekijöiden pääosat, eli markkinat, tuotteet ja palvelut sekä organisaatio ja toimintatapa.



Kuvio 1. Liikeideassa kuvataan yrityksen menestystekijöitä (Kinkki & Lehtisalo 1999, 94.)

Jokaisen liikeidean osalla yritys pyrkii olemaan kilpailijoitaan parempi. Tämä ei kuitenkaan ole fakta, vaan tavoitetilä, johon pitää pyrkiä. Yrityksen markkinat on osattava määrittää niiden segmenttien eli kohderyhmien mukaisesti, joille yritys tuottaa palveluitaan ja tuotteitaan. Yrityksen pitää selvittää asiakkaiden tarpeet, ongelmat ja löydettävät oikea markkina-aukko, missä yritys pystyy tarjoamaan sellaisia tuotteita ja palveluita, jossa muut yritykset eivät pysty sitä tekemään. Markkinoilla pitää pystyä olemaan ensimmäisenä tai pystyä tarjoamaan ensimmäisenä sellaisia palveluita, joita muut yritykset eivät pysty. Yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden pitää olla ylivoimaisessa suhteessa verrattuna kilpailijoihin. Yrityksen tarjoamien tuotteiden hinta on edullisempi ja on laatu parempi, jolloin tuotetehokkuus selviää kilpailijoihin verrattuna ja asiakkaalle muodostuu hinta-laatu käsite. (Kinkki & Lehtisalo 1999, 94.)

Yrityksen toiminta-ajatus on asetettava tarkastelun kohteeksi vuosittain. Tarkastelussa peilataan yrityksen tulosta, asiakkaita, kilpailijoita, omaa osaamista ja markkinatilanteita. Tämä tehdään siksi, että osataan huomioida liikeidean kannattavuus ja nähdään liikeidean elinkaaren tilanne. Jokaisella liikeidealla on oma elinkaarensa. (Rissanen 2002, 51.)

Miten yrityksen tarjoamat palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja ongelmiin paremmin kuin kilpailijoiden. Puhutaan palvelunopeudesta, jossa yrityksen alihankinta ja toimitusketju on tehokkaampi, jolloin asiakkaalle pystytään tarjoamaan ratkaisu kilpailijaa nopeammin. Yrityksen rakenne kuvaa sisäisen tehokkuuden eli voimavarojen määrän. Ihannetilanteessa voimavarat on järjestetty tehokkaasti, missä on oikea määrä resursseja jokaisessa osa-alueessa. Pystytään siis toimimaan kilpailukykyisesti pienillä tuotantokustannuksilla, jossa sisäisen tehokkuus on maksimoitu. Tämä vaatii yritykseltä, että sen hallussa oleva tietotaito, johtaminen, tuotanto, logistiikka, myynti, markkinointi, ongelmien ratkaisukyky ja asiakaspalvelu on järjestetty tehokkaasti. (Kinkki & Lehtisalo 1999, 94–95.)

Yrityksen imago (brändi) syntyy tekemisen kautta, millaisen kuvan yritys antaa itsestään. Puhutaankin brändin hallinnasta, joka on isoimmille yrityksille yksi kulmakivistä, mutta pienissä yrityksissä ei riitä resursseja tällaiseen. Yksityisyrittäjä ei välttämättä tiedosta, että hän on jokapäiväisellä tekemisellä ja yrityksen tuotteilla rakentamassa omaa brändiä yritykselle. Varsinkin kasvua tähtääville yrittäjille on tärkeää tiedostaa tämä ja pyrkiä systemaattisesti tuottamaan hyvää laatua ja palvelua. Voitaisiin todeta, että asiakasuskollisuus ja asiakasuskollisten asiakkaiden kasvattaminen on myös loistavan brändin pääomahallinnan keskeisin tulos. Yrityksen brändin pääomanhallinnassa pitää myös keskittyä tunnistavuuden hallintaan, miten hyvin asiakkaat tunnistavat brändin ja yrityksen. (Kotler 1997, 443.)

Yrityksen liiketoimintasuunnitelma

Liikeideassa selvitetään yrityksen ainutlaatuisuus, asiakassegmentti, toimintamalli, markkina-alue ja organisaatio. Yritys alkaa tämän jälkeen

hahmottaa liikeidean perusteella liiketoimintasuunnitelmaa. (Jylhä ym. 1998, 31–32.) Liiketoimintasuunnitelman ensimmäisenä perustarkoituksena on koota yrityksen perustiedot ja taustat. Liiketoimintasuunnitelman alkuun kirjoitetaan tietoja perustettavasta yrityksestä, yrittäjästä ja yleisesti toiminta-alueesta. (Lojander & Suonpää 2004, 28.) Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan yrityksen markkinat ja niiden mahdollisuuksista, toiminnasta, toimintaperiaatteista sekä voimavaroista ja niiden kartuttamisesta. Jokaisen aloittavan yrityksen kohdalla liiketoimintasuunnitelman merkitys on suuri. Yrittäjän täytyy selvittää oma lähtötilanteensa ja yrittäjän täytyy tarkentaa systemaattisemmin omia ajatuksiaan. Kaikki tähtää siis oman yrityksen menestyksen varmistamiseen ja siihen, miten hyvin yrittäjä onnistuu myymään liikeideansa mm. rahoittajille tai pelkästään starttirahan saamiseksi työviranomaiselle. (Jylhä ym. 1998, 31–32.)

Seuraavassa kuviossa on kuvattuna liiketoimintasuunnitelma ja siihen liitettävät osa-alueet.

<p>Yhteenveto</p> <ul style="list-style-type: none"> - perustiedot yrityksestä - historia ja nykytilanne - tuotteet ja palvelut - toimiala - liikeidea ja strategia - tulevaisuudennäkymät 	<p>Tuotantosuunnitelma</p> <ul style="list-style-type: none"> - tuotantopuutteet ja kapasiteetti - tuotantoprosessi - tuotannon kehittäminen ja investoinnit - alihankinnat
<p>Markkinatilanne ja sen kehitysnäkymät</p> <ul style="list-style-type: none"> - markkinoiden yleiskuvaus - asiakkaat - kilpailu 	<p>Yritysjohdo</p> <ul style="list-style-type: none"> - omistus - organisaatio ja avainhenkilöt - organisaation ja henkilöstön (osaamisen) kehittäminen - ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö
<p>Strategia</p>	<p>Riskien arviointi</p>
<p>Markkinointisuunnitelma</p> <ul style="list-style-type: none"> - myyntitavoitteet - markkinoinnin organisointi ja periaatteet - markkinoinnin kilpailukeinot: tuote, palvelu, hinnoittelu, verkostointi, myyntikanavat ja viestintä 	<p>Taloussuunnitelmat</p> <ul style="list-style-type: none"> - toteutunut kehitys ja ennusteet (kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius) - kassabudjetti - kriittisen pisteen tarkastelu - taloushallinto ja seuranta
<p>Tuotekehityssuunnitelma</p> <ul style="list-style-type: none"> - tuotekehitystyön organisointi ja periaatteet - tuotteiden nykytila - tuotekehityshankkeet, vireillä olevat ja tulevat - tuotteiden suojaus 	<p>Rahoitusesitys</p>

Kuvio 2. Liiketoimintasuunnitelma (Jylhä ym. 1998, 32.)

Erilaiset analyysit ovat osa yrityksen perustamissuunnittelua. Niistä tärkeimpiä ovat:

- **Ympäristöanalyysi:** asiakkaat, kysyntä, kilpailu, ja muut ympäristötekijät (taloudelliset, poliittiset, sosiaaliset, teknologiset)
- **Sisäisen tehokkuuden analyysi:** varat, talous, toiminnot, henkilöstö ja organisaatio
- **Synteesi:** menestystekijät, SWOT ja liikeidea

Yrittäjän on tunnistettava toiminta-alueensa ja markkinat, ketkä ovat asiakkaat ja millaista on heidän ostokäyttäytymisensä. On tiedettävä ja tunnistettava asiakkaiden tarpeet, ongelmat, maksukyvykkyys eli mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan yrityksen tarjoamista palveluista ja tuotteista. Keskuskauppakamari, pankit ja vakuutusyhtiöt julkaisevat erilaisia suuntaantavia ja tarkempia tarkistusluetteloita. Kilpailukentän kartoitus, missä on tunnistettava heidän vahvuutensa ja heikkoutensa. SWOT-analyysissä etsitään nelikentässä yrityksen vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). SWOT-analyysin avulla tunnistetaan asioita, joita hyödynnetään liikeidean kuvaamisessa, suunnittelussa ja kehittämisessä. Tavoitteena on toimenpidemäärittely, jossa korostetaan ja vahvennetaan edelleen vahvuuksia, pyritään omalla toiminnalla ja strategisella kehittämisellä muuttamaan heikkoudet ja ympäristössä olevat uhat mahdollisuuksiksi. Uhat pitää pystyä tunnistamaan ja samaan niiden määrä mahdollisimman vähäiseksi. (Jylhä ym. 1998, 31–33.)

Yrityksen liiketoiminnan kehittäminen

Yrityksen liiketoiminnan tarkoitus on tuottaa voittoa yritykselle ja omistajille. Mitä parempaa tulosta yritys tekee, sitä parempi yritys omistajille ja yrityksen johdolle. Silloin kun yritys tekee voittoa, yritys on kehittynyt ja toteuttanut huolellisesti laadittua liiketoimintastrategia joustavasti yrityksen toimintaan. (Strategy Train)

Liiketoiminnan kehittämisellä tarkoitetaan niitä tekniikoita ja velvollisuuksia, joiden tarkoituksena on kasvattaa yrityksen asiakasmäärää ja asiakasmarkkinoita. Liiketoiminnan kehittämisellä on vakioitu toimintatapa, jolla pyritään hankkimaan uusia mahdollisuuksia. Uudet mahdollisuudet voivat olla joko jo olemassa olevat asiakkaat tai uudet asiakkaat. Tähän prosessiin liittyy liiketoiminnan arvioiminen monia työkaluja käyttämällä sekä sen täysien mahdollisuuksien oivaltaminen. (Strategy Train)

Liiketoiminnan kehittäminen on pitkäjänteinen ja jatkuva prosessi, jota menestyvän ja kilpailuun pyrkivän yrityksen pitää vaalia. Liiketoiminnan

kehittämisstrategian avulla yritys pystyy tunnistamaan uusia asiakkaita ja markkinoita strategiassa määritetyllä aikavälillä. Yritys pystyy soveltamaan uusia toimintatapoja uusiin asiakkaisiin ja markkinoihin. Yritys tunnistaa kustannusrakenteen tehostamisen tarpeet ja miten yritys voi parantaa kasvua. Liiketoiminnan kehittämisstrategiaa sovelletaan sisäiseen ja ulkoiseen ympäristöön. Yrityksen sisällä strategiaa sovelletaan prosesseihin, henkilöstöön ja työympäristöön. Ulkoisesti yrityksen strategiaa sovelletaan olemassa oleviin tai uusiin asiakkaisiin ja markkinoihin. Yrityksen liiketoiminnan kehittämisstrategian tavoitteissa laaditaan lista tämän hetkisistä käytännöistä. Yritys kehittää toimintatapoja tai malleja joiden avulla korjataan heikkouksia ja näiden kehitysaskelien avulla yritys pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. (Strategy Train)

Yrityksen liiketoimintaa voidaan myös kehittää erilaisilla johtamisen lähestymistavoilla. Puhutaan alhaalta ylös lähestymistavasta, jossa työntekijät välittävät tietoa johdolle, jota voidaan tarvittaessa soveltaa käytäntöön. Puhuttaessa ylhäältä alas lähestymistavasta, silloin yrityksen johto laatii liiketoiminnan kehittämisstrategian ja toteuttavat muutokset koko komentoketjun alueella. Näiden kahden lähestymistavan lisäksi tehdään ero funktionaalisen ja toiminnallisten strategioiden välillä. (Strategy Train)

Funktionaaliset strategiat keskittyvät yrityksen eri tehtäviin, lakeihin, ideoihin ja talousstrategioihin. Toiminnalliset strategiat koskevat yleensä yrityksen jokapäiväisiä toimintoja, joissa voidaan keskittyä yksityiskohtaisiin asioihin. Yrityksen tulee joka tapauksessa arvioida kaikkien ideoiden vahvuudet, heikkoudet sekä niihin liittyvät kasvumahdollisuudet ja riskit. (Strategy Train)

SWOT-analyysi yrityksen kehittämismallina

Yrityksen kehittämistyöskentely pohjautuu aina nykytilaan, josta arvioimalla ja analysoimalla löydetään yleensä ensimmäiset suuntaukset kehittämistyölle. Tämä helpottaa oikeiden työkalujen valitsemista yrityksen kehittämiseksi. Nykytilan kartoittaminen toimii parhaiten pohjana strategisen työn aloittamiselle,

koska sen avulla pystytään systemaattisesti käymään läpi yrityksen tärkeimmät osa-alueet. Nykytilan kartoittaminen tapahtuu yleensä joukolla kysymyksiä, jotka on pisteytetty sen mukaan, miten tärkeäksi yritys kokee osa-alueensa. Nykytilakartoitus tehdään yleensä lomakkeen avulla, joka tyypillisesti on monivalinta kyselylomake, jonka kohteena ovat tyypillisesti henkilöstö, asiakkaat (nykyiset ja uudet) ja ulkoiset että sisäiset sidosryhmät. Vastaukset puretaan, joista sitten työstetään alustavan kehittämiskohteiden avulla SWOT-analyysi. (Nykytila)

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on yksi suosituimmista analyysityökaluista. SWOT-analyysi koostuu nelikentästä, jonka avulla tunnistetaan yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysissä yrityksen toimintaa tarkastellaan sekä sisäisten että ulkoisten tekijöiden valossa. Sisäiset tekijät ovat vahvuudet ja heikkoudet, joihin yritys pystyy itse vaikuttamaan. Vahvuudet auttavat, tukevat ja kehittävät yritystä menestymään ja toteuttamaan tavoitteensa. Heikkoudet ovat vahvuuksien vastakohta, koska ne vaikeuttavat yrityksen menestymistä. Ulkoiset tekijät ovat mahdollisuudet ja uhat, jotka ovat yrityksen toimintaympäristössä. Mahdollisuuksien avulla yrityksellä on mahdollisuus menestyä entistä paremmin, jos mahdollisuuksia osataan hyödyntää. Uhat tuovat yrityksen toiminnalle isoja menestymisen esteitä ja pahimmillaan voivat estää yrityksen toiminnan. SWOT-analyysin tuloksia voidaan hyödyntää välittömästi, koska siitä tehdyt johtopäätökset nopeuttavat toimenpide-ehdotusten tekemistä. SWOT-analyysissä pitää muistaa, että nelikentässä olevien osa-alueiden toiminta pitää olla yksinkertaista ja tehokasta. (Nykytila)

Nelikenttäanalyysissä vahvoja puolia kuvaavat hyvä vakavaraisuus, tuote joka kuvaa yritystä ja sen toimintaa, korkea laatu ja tekninen taso, osaava ja luotettava henkilöstö, laadukas toiminta ja hyvä sijainti. Heikkoja puolia kuvaavat markkinointi, liian kapea osaaminen ”osaamista vain avainhenkilöillä”, henkilöstöressurssien puute ja suunnittelun puute. Mahdollisuuksia kuvaavat verkostoituminen, hyvä alihankinta yhteistyö, kasvun mahdollisuus ja omistuspohjan laajentaminen. Uhkatekijöitä kuvaavat liian nopea kasvu,

Taulukko 2. SWOT-nelikenttäänalyysi (Nykytila)

Vahvuudet (strengths)	Heikkoudet (weaknesses)
<u>Asiakas ja markkinat</u> Laaja asiakaskanta ja erinomainen markkinoiden hallinta	<u>Asiakas ja markkinat</u> Yrityksellä ei ole riittävän kattavaa asiakaspalvelua ja toiminta-alue on liian suppea
<u>Henkilöstö ja osaaminen</u> Osaava, oppiva ja ammattitaitoinen henkilökunta, hyvä kalusto	<u>Henkilöstö ja osaaminen</u> Liian kapea huippuosaaminen
<u>Talous ja laatu</u> Talous on erinomainen ja yritys tekee kasvua. Useita sertifiointeja vaativiin työkohteisiin.	<u>Talous ja laatu</u> Hinnoittelu liian alhainen, kustannustehottomuus työkohteissa
Mahdollisuudet (opportunities)	Uhat (threats)
<u>Asiakas ja markkinat</u> Asiakasmäärän kasvu, kun toiminta-alueetta laajennetaan, uutena yrityksenä markkinoille tuleminen	<u>Asiakas ja markkinat</u> Isojen asiakkaiden poistuminen, markkinoilla isojen yritysten varjoon jääminen
<u>Henkilöstö ja osaaminen</u> Osaamisen kehittäminen, kouluttautuminen ja hiljaisen tiedon jakaminen	<u>Henkilöstö ja osaaminen</u> Henkilöstön vaihtuvuus ja ammattitaitoisen työvoiman puute
<u>Talous ja laatu</u> Markkina-alueen laajentuminen tuo myynnin kasvua, hyvä hinta-laatu-suhde kilpailuetuna	<u>Talous ja laatu</u> Liian pieni yritys, jotta voisi voittaa isoja urakoita, ei pystytä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin

Asiakas ja markkinat

Tässä aihealueessa yrityksen tulee kiteyttää mihin asiakkuuksiin tullaan panostamaan ja miten paljon ollaan valmiita laajentamaan toimintaa. Mitä toimenpiteitä tehdään, että yrityksen asiakaspalvelu saataisiin toimimaan. (Nykytila)

Henkilöstö ja osaaminen

Tässä aihealueessa yrityksen tulee pystyä motivoimaan yrityksen huippuosaajia ja tarjoamaan heille haasteita jatkossakin. Vähemmän kokemusta omaaville henkilöille tiedon jakaminen on tärkeää, jotta osaamisen kehittämistä tapahtuu. Tämä vaatii kehitystyötä, jolla yritys pystyy kasvamaan, kun on riittävä määrä oikeanlaista henkilöstöä ja osaamista eri työkohteissa. (Nykytila)

Talous ja laatu

Yrityksen tehtävänä on keskittyä ylläpitämään huippulaatua ja kasvattamaan yrityksen tulosta. Pitää pystyä hinnoittelemaan itsensä sopivasti, sillä hyvästä laadusta asiakas on valmis maksamaan hieman enemmän. Yrityksen tulee keskittää tekemistä ja miettiä mitkä kohteet ovat sille sopivimpia ja kustannustehokkaampia. (Nykytila) Analyysinvaiheen jälkeen yrityksellä pitää olla kuva siitä, millä alueella ja ominaisuuksilla yritys pystyy kehittymään ja menestymään jatkossa. Tärkeintä on, että yritys keskittyy vain tärkeimpiin tavoitteisiinsa. (Kinkki & Lehtisalo 1999, 89.)

2.3 Osaamisen kehittäminen

Yrityksessä osaamisen kehittäminen ja kehittämisohjelma perustuvat jatkuvaan oppimiseen sekä suoriutumiseen yritykselle asetetuista tehtävistä. Osaamisen johtoprosessi lähtee liikkeelle yrityksen vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamisesta. Konkreettinen osaamisen kartoitus tapahtuu yrityksen osaamiskeskuksissa, joissa on koottuna yhteen yrityksen organisaatiossa tarvittavaa erityisosaamista. Kehitystarpeiden kartoituksella saadaan selville, mitä osaamista meillä on, mitä osaamista meillä pitäisi olla ja mistä osaamisesta meidän tulisi mahdollisesti luopua. Meidän on tarkasteltava nykyhetkeä ja peilattava osaamistarpeita myös 2-3 vuoden jänteellä. Tämän vaiheen yhteenvetona syntyy osaamiskeskuksen kehityssuunnitelma. Siinä kerrotaan, miten osaamista tullaan kehittämään seuraavan vuoden aikana. Osaamisen kehittäminen yrityksessä on tietenkin myös monia muita asioita kuin koulutusta, kuten esimerkiksi rekrytointi, tehtäväkierto, kumppanuustoiminta, joskus jopa yritysostot. (Sydänmaanlakka 2000, 122–124.)

Yrityksen kehittäessä henkilöstön ja yrityksen osaamista, niin lähtökohdat, tavoitteet ja resurssit ovat erilaiset. Osaamisen kehittäminen on lähtöisin henkilöstä itsestään tai se on "irrallaan" yrityksestä (yritys ei tue työntekijän opiskelua/itsensä kehittämistä). Yrityksen kehittäessä osaamistaan tavoitteena on yrityksen kilpailukyvyn parantaminen. Yksittäisinä tavoitteina voidaan mainita mm. henkilöstön suoritustason ja toimintavalmiuden lisääminen, mutta loppujen

lopuksi kyse on kuitenkin "vain" ja ainoastaan siitä, että yritys menestyisi entistäkin paremmin (= kilpailukyvyyn lisääminen). Yksittäisen työntekijän kehittäessä itseään voivat tavoitteet periaatteessa olla samoja, mutta usein ainakin osa tavoitteista on "pehmeämpiä" (harrastus, oma kiinnostus, jne.). (Ruohotie 1997, 103.)

Yrityksen keskeisin tehtävä on kannattava liiketoiminta ja markkinoilla oleva kilpailu pakottaa yrityksen kehittämään toimintaansa koko ajan. Toiminnan kehittäminen pitää sisällään keskeisten tuotteiden kannattavuuden parantamisen ja henkilöstön sekä yrityksen osaamisen kehittämisen. Osaamisen kehittäminen edellyttää riittävää osaamista ja osaaminen edellyttää hyvää ja motivoitunutta oppimista. Yrityksen suorituskyky määrittää sen kyvyn oppia. Yritysten välillä oleva kilpailu on kovaa ja oman hyvän ja tehokkaan kilpailukyvyyn saavuttamiseksi meidän tulee varmistaa oma osaamisemme. Vahvan osaamisemme ansiosta pystymme olemaan vahvoja myös ennalta tuntemattomissa tilanteissa, koska osaamme sopeutua nopeasti muutoksiin ja opimme toimimaan uusissa tilanteissa muita tehokkaammin. (Ruohotie 1997, 103; Sydänmaanlakka 2000, 122-124.)

Osaamisen kehittämisen keinot

Yrityksellä on myös käytössään huomattavasti laajempi perus- ja lisävalikoima kehittäessään henkilöstön osaamista. Yleisin keino on koulutus, johtuen sen näennäisestä helppoudesta. Muita vaihtoehtoja ovat mm. työnopastus, perehdyttäminen, työnkierto ja ryhmätyöskentely. Nämä kuitenkin vaativat esimieheltä enemmän aktiivisuutta ja osaamista, minkä vuoksi perinteinen koulutus on yleisempää. (Ruohotie 1997, 103.)

Pienemmällä yrityksellä olevat oppimisen tasot ovat yksilö ja tiimi. Yksilötasolla kuvataan, että yksilöt mahdollistavat oppimisen ja ilman yksilöitä ei ole tiimejä tai yritystä. Tiimitasolla kuvataan, että tiimit ovat oppivia ryhmiä ja tiimi mahdollistaa yhdessä oppimisen ja opitun tiedon jakamisen. Yrityksen visiot ja

arvot ohjaavat oppimista, valtuuttaa tiimejä ja yksilöitä sekä antaa niille haasteita. Yritys luo oppimista tukevat rakenteet henkilöstölle. (Hannula)

Yrityksessä keskeisin tekijä oppimisen kannalta on oman toiminnan arvioiminen ja vertailu. Yrityksen pitää kerätä tietoa omasta toiminnastaan ja ympäristöstään. Aivan kuten yksilönkin oppimisprosessissa, toimivalla liiketoimintatiedon hallinnalla on tärkeä rooli. Kun yksilö oppii, hän soveltaa uutta tietoa käytännössä. Yrityksen kannalla keskeisiä työkaluja ja prosesseja ovat strategiaoppiminen, osaamisen johtaminen ja suorituksen johtaminen. (Hannula)

Yrityksen oppimiselle tärkeitä asioita ja keinoja ovat: systeemiajattelu, sisäistä toimintaa ohjaavat mallit, strateginen oppiminen, palautejärjestelmän rakentaminen ja käyttö, yhteinen visio, dialogi (aktiivinen vuoropuhelu), tietojärjestelmien rakentaminen ja käyttö sekä osaamisen ja tiedon jakaminen. (Hannula)

Toimivat tietojärjestelmät ovat yksi strateginen keino kehittää yrityksen osaamista ja tekemistä. Toimivilla tietojärjestelmillä tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, että eri asiat keskustelevat keskenään, vaikka asioita tehtäisiinkin eri puolella yritystä. Näitä ovat esimerkiksi projektien läpivienti, kulut, investoinnit, toteutumat ja muut projektityöhön liittyvät osa-alueet. Osaamisen johtaminen on kytketty strategiaprosessiin, prosessi lähtee liikkeelle yrityksen strategiasta. Yrityksen osaamista tarkastellaan ydinosaamisena ja kompetensseina.

Yrityksissä joissa ei ole organisaatiomallia, toimintaa tehdään yksilö- ja tiimitasolla. Pienemmissä yrityksissä ei ole tarvetta tehdä investointeja ja kehittää miljoonien eurojen toimivia tietojärjestelmiä ja toimintaprosesseja, jotka keskustelisivat keskenään. Pienemmissä yrityksissä riittää, että projektien kaikki kirjaukset tehdään hallitusti ja ne ovat sekä helposti, että nopeasti saatavilla. Puhutaankin projektinhallinnan merkityksestä, jossa yritys voi hallita projektinhallintakortilla jokaista projektiansa yksilöidysti. Projektinhallintakortti täyttäisi samat kriteerit ja merkityksen, kuin isomman yrityksen toimivat ja keskenään keskustelevat tietojärjestelmät.

Osaamiskeskukseen yrityksen koosta riippuen (esim. yksikkö, osasto, ryhmä ja yksilö) määritellään sen toiminnan kriittinen osaaminen. Osaamistarpeet selvitetään analysoimalla, mitä osaamista meiltä puuttuu. Yhteenvedona tästä syntyy yrityksen kehittämissuunnitelma, joka viedään koulutuksena tai kehityskeskusteluissa yksilötasolle saakka. Yrityksen osaamista kehitetään tutkimuksen, koulutuksen, valmennuksen ja omaehtoisen opiskelun kautta. Osaamisen kehittämisen ja oppimisen prosessi käynnistyy aina alusta uudella strategiakerroksella. (Hannula 2006, 19.) Seuraavassa taulukossa on kuvattu strategisen ajattelun kehittyminen kohti osaamiskeskeisyyttä.

Taulukko 3. Strategisen ajattelun kehittyminen kohti osaamiskeskeisyyttä

1970- ja 1980-luvut perinteinen strategia	1990-luku johtamisjärjestelmät	2000-luku osaamisstrategiat
<ul style="list-style-type: none"> – kustannusjohtajuus – differointi – fokusointi 	<ul style="list-style-type: none"> – lean management – prosessijohtaminen – laatujohtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> – ydinosaaminen – kyvykkyystrategiat

Osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoitus on siis turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että osaamista sekä vaalitaan että kehitetään yrityksen kaikilla tasoilla. Koko yrityksen tulee olla sitoutunut osaamisen kehittämiseen, jotta asetettu tavoite (yrityksen kilpailukyvyyn parantaminen) voidaan saavuttaa. Yrityksen kehittäessä osaamistaan saavutetaan harvoin suurta läpimurtoa kerralla, vaan oppimisessa on kyse useista pienistä parannuksista. Toisin kuin esimerkiksi koneet ja raaka-aineet, osaaminen on hyvin inhimillistä. Osaamista tulisi kuitenkin pystyä käsittelemään yhtenä raaka-aineena (yhtenä resurssina), joka on välttämätön yrityksen toiminnalle. (Viitala 2007, 170.)

Osaamisen kehittämisen motiivit ja tavoitteet

Yrityksen kehittäessä osaamistaan sen tavoitteena on kilpailukykyyn parantaminen. Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttaa eniten mitä osaamista sillä on, miten se käyttää osaamistaan ja kuinka nopeasti yritys oppii uutta (kuinka ketterä yritys on). Yrityksen motiivi osaamisen kehittämiseksi on siis hyvin helposti nähtävissä. Kylmien taloudellisten arvojen lisäksi yrityksen motiivi henkilöstön kehittämiseksi voi olla myös yhteiskunnallinen (kouluttaessaan yritys myös osaltaan turvaa henkilöstön työllisyyden myös tulevaisuudessa). On myös havaittu, että hyvin koulutetut ja kasvupotentiaalia omaavat työntekijät kykenevät hämmästyttävän hyvin sopeutumaan yrityksen muuttuviin tarpeisiin. (Viitala 2007, 170; Ruohotie 1997, 120.)

”Työnantajat jotka ovat sitoutuneet työntekijöidensä jatkuvaan kehittämiseen ja tietynasteiseen työllisyyden turvaamiseen (vastakohtana tietyn työn takaamiselle), ovat huomanneet, että nuo kaksi käytäntöä yhdistettynä muodostavat tehokkaan strategian, joka parantaa yrityksen kilpailukykyä ja pidemmän ajan kasvua.” (Ruohotie 1997, 125.)

Henkilöstön osaamisen kehittämistä pyritään vahvistamaan, jotta yritys pystyisi vastaamaan kilpailuun sekä oppimaan ja kehittymään jatkuvasti. Yrityksellä on tavoitteita ja tavoitteet on yleensä asetettu esimiesten tuloskortteihin, jotka toimivat mittareina. Henkilöstön kehittämistä voidaan seurata näiden tuloskorttien avulla esimerkiksi siten, että esimiehet pitävät kaikille alaisilleen koulutuksen ja kaikkien on osallistuttava koulutukseen. Henkilöstön osaamisen kehittämisen tavoitteita ovat työntekijän suorituskäytännön ja toimintavalmiuden ylläpitäminen. Työntekijän tulee pystyä työskentelemään täysipainoisesti ja huomioimaan sekä nykyisiä että tulevia työtehtävien vaatimuksia.

Työntekijän tavoitteita voidaan ryhmitellä seuraavasti: (Kookas)

”1. Toimintakäyttämisen tavoite

Työntekijän osaamista kasvatetaan niin, että hän pystyy hoitamaan annetut tehtävät mahdollisimman hyvin.

2. Työyhteisökäyttäytymisen tavoite

Työntekijää valmennetaan tulemaan toimeen oman työryhmänsä/tiiminsä aktiivisena jäsenenä ja vaikuttajana.

3. Persoonallisuuden kehittämisen tavoite

Työntekijää valmennetaan itsensä ja muiden kanssa toimeen tulevaksi, itsenäisesti ajattelevaksi ja joustavaksi persoonaksi, jonka henkilökohtainen fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen kunto ovat tasapainossa

Useimmiten henkilöstön kehittämiseen tähtäävät toimenpiteet liittyvät kahteen ensimmäiseen tavoitteeseen. Sen sijaan persoonallisuuden kehittäminen on pitkäjänteistä työtä ja edellyttää lisäksi henkilön omaa henkilökohtaista motivaatiota. Tätäkään kehittämisen osa-aluetta ei saisi organisaatioissa laiminlyödä. Esimerkiksi esimieskoulutuksissa tai yleensä ihmisten parissa työskentelevien valmennuksissa, pitäisi olla mukana myös persoonallisuuden kehittämiseen tähtääviä menetelmiä ja tavoitteita.” (Kookas)

Yrityksessä yrittäjän tai yrityksen työntekijöiden osaamistason tulee vastata markkinoilla olevaa riittävää vaatimustasoa. Rakennusalan yritykseltä on löydettävä riittävät sertifioinnit ja syväosaamisen sekä tietämys, että osaaminen. Yrittäjän on siis koulutettava itsensä tai yrityksen on koulutettava työntekijänsä, jotta yrityksen toimintavalmius on riittävällä tasolla ja vastaavat nykyisiä ja tulevia vaatimuksia.

3 PALVELULIIKETOIMINTA

3.1 Palvelu

Palvelu on käsitteenä konkreettisesti aineetonta ja sellaista mitä ei voida fyysisesti koskettaa. Palvelua syntyy kohtelusta, vuorovaikutuksesta, toiminnasta ja tekemisestä, jossa asiakkaalle tuotetaan ratkaisu hänen tarpeisiinsa. (Rissanen 2006, 18–19.) Yrityksen palvelutuotteita ovat esimerkiksi henkilöpalvelu, itsepalvelu, tai aineettomat osat, joista asiakas maksaa välillisesti. (Sipilä 2003, 20.) Puhutaan myös lisäarvosta, jolloin tarkoitetaan palvelun mukana sisältyvää osaa, joka välittyy asiakkaalle ratkaisussa

helppoutena, elämyksenä, kokemuksena, mielihyvästä tai säästönä. Palvelun vaikutukset näkyvät yrittäjälle pitkävaikutteisesti, kun asiakas, joka on saanut hyvää palvelua ostaa palvelua uudestaan. Asiakas, joka on saanut huonoa palvelua, on tyytymätön ja vaihtaa palvelun tarjoajaa. (Rissanen 2006, 18–19.)

Palvelun tehtävä

Palvelun merkitys on suuri ja sen merkitystä on turha vähätellä. Palvelun tehtävä vaihtelee sen toiminnan ja luonteen mukaan. Osa yrityksen palveluista saattaa vaatia enemmän henkilökohtaista osaamista tuottajan ja ostajan välillä. Palvelu on jokaisen yrityksen liiketoiminnan ytimessä tärkeä osa, koska palvelu jo itsessään on asiakkaan ostamisen kohde. Osa palveluista saattaa olla konkreettista myyntitoimintaa, jolloin palvelun rooli voi olla vähäisempi. Yrityksen palvelun tehtävän ollessa henkilökohtainen palvelutapahtuma, palvelun merkitys on suuri. (Lämsä & Uusitalo 2003, 20.)

Yrityksen palvelu on yleensä yksi osa kokonaistarjontaa. Ostotapahtuman lisäksi asiakkaalle tarjotaan aineetonta palvelua, esimerkiksi tuote opastusta ja työvaiheen tekemisen neuvontaa. Yrityksen tuottama palvelun tarjoama on yksi osa kilpailutoiminnasta. Tämä korostuu varsinkin silloin kun palvelun laatu koetaan markkinoilla palvelun tarjoajan hyväksi. Palvelun laatu ja palvelujen kehittämisestä muodostuu yritykselle yksi keskeinen kilpailukeino liiketoiminnan kehittämiselle. (Lämsä & Uusitalo 2003, 20–21.)

Asiantuntijapalvelujen tehtävänä on kehittää tai rakentaa uutta tai ratkoa ongelmia. Palvelun tuottajalta vaaditaan laajaa yleisnäkemystä, kokemusta, hyviä käsitevalmiuksia, luovuutta, ammattitaitoa, kokonaiskuvan hahmottamista, moni- ja syväosaamista ja toteutuskykyä. (Sipilä 1996, 26.) Asiantuntijapalvelut eroavat muista palveluista, koska ne ovat useimmin aineettomimpia. Tehtävänä on ohjeiden, neuvojen ja ideoiden tuottaminen, joiden tuloksena on konkreettinen lopputulos. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

3.2 Palvelun laatu

Palveluja tuottavan yrityksen yksi tavoitteista on hyvän laadun tuottaminen, kehittäminen ja ylläpitäminen. Jatkuva osaamisen, toimintamallien ja prosessien kehittäminen luovat yrityksessä pohjan palvelun laadun parantamiselle. Yritys itse on asettanut laadun seurannalle oman mittaristonsa, jotka on määritelty tiettyjen standardien avulla, kuten yrityksen perustehtävien ja arvojen. Yrityksen johto määrittelee laatukriteerit mitä palvelun laadun pitää olla. Tätä määriteltyä toimintamallia yrityksen tulee noudattaa. (Lämsä & Uusitalo 2003, 22–23.)

Palvelun laatu näkyy myös asiakkuuden hoitamisessa, jolloin laadun tulee korostaa niitä tarpeita ja toiveita joita asiakas odottaa yritykseltä. Asiakkaan kokema laatu on aika yksilöllistä ja muuttuvaa. Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja on osattava vastata näihin tarpeisiin. Asiakkaan kokeman laadun näkökulmasta yrityksen ei pidä kiinnittää resursseja yksittäisiin eroavaisuuksiin asiakkaiden välillä, vaan keskittyä kaikkien asiakkuuksien osalta positiivisen asiakastyytyväisyyden ja hyvän vuorovaikutuksen kehittämiseen. (Lämsä & Uusitalo 2003, 25.)

Asiakastyytyväisyydessä asiakkaan kokema laatu on tyytyväisyyden osatekijä. Laadun lisäksi asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat palvelun hinta, henkilökohtaiset tekijät, sääolosuhteet ja asenteet. Asiakaskokemuksien vastatessa odotuksia, laatu koetaan hyväksi. Sama toisinpäin, jos asiakaskokemukset eivät vastaa odotuksia, niin laatu koetaan huonoksi. Laatu koetaan erittäin hyväksi ja asiakkaan kokemukset ovat parempia kuin hänen odotuksensa. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 254–255.)

Laadun tarkoituksena on myynnin kasvattaminen, koska laatu edesauttaa yrityksen kilpailukyvyn, tuottavuuden, markkinaosuuden, yrityskuvan, kannattavuuden ja yrityksen markkina-arvon kasvua. Laadun käsite yrityksissä ymmärretään, että sillä joko kasvatetaan myyntiä tai säästetään kustannuksia. Asiakkaalle laatu voi pitää sisällään rationaalisia tai emotionaalisia elementtejä. Rationaaliset elementit liittyvät esimerkiksi ajan säästämiseen, työn helpottumiseen, omaan urakehitykseen, miellyttävyyden lisääntymiseen ja

bonusten kasvuun. Emotionaaliset elementit liittyvät esimerkiksi ihmissuhteista saatavaan iloon tai itsensä esiin tuomiseen. Laatu on käsite, joka vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen ja arvioon tehdystä hankinnasta. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 256.) Asiakkaan kokemus perustuu palvelun laadussa henkilön pätevyyteen. Yrityksessä joka tuottaa palveluja, tulee olla riittävä ammattitaito palvelujen tuottamisessa. Palvelun pitää olla uskottavaa, luottamusta herättävää, virheetöntä ja asiakkaan pitää kokea palvelu turvalliseksi. (Rissanen 2005, 257.)

Yrityksen tuottaessa teknisiä palveluita laadun toimimattomuus aiheuttaa tyytymättömyyttä. Asiakkaan positiivisesti kokemat teknisten palveluiden tekijät eivät juuri kasvata asiakastyytyväisyyttä. Teknisissä palveluissa asiakkaalla ei ole selkeitä odotuksia, mutta niiden toimimattomuus tiedostetaan. Teknisen palvelun tunnistettavia tekijöitä ovat saatavuus, aukiolo, siisteys, automaattisuus ja ammatilliset koneet. Toiminnallisen palvelun tunnistettavia tekijöitä ovat ystävällisyys, nopeus, joustavuus, palvelualltius, luotettavuus ja positiivisuus. (Rope & Pöllänen 1994, 188.)

Palvelun laadun kehittäminen

Palvelun laatua tuotettaessa yrityksen kannattaa keskittyä lyhyen ja pitkän tähtäimen laadun kehittämiseen. Lyhyen tähtäimen laatu tekee asiakkaan aluksi tyytyväiseksi, mutta tyytyväisyys ei kestä kauan. Pitkätähtäimen laatu aiheuttaa asiakastyytyväisyyttä, joka ilmenee vasta jonkin ajan kuluttua, mutta kestää kauan. Lyhyen tähtäimen laatu edesauttaa myyntitilanteessa kaupan saamista ja pitkän tähtäimen laatu edesauttaa pitkäkestoisen asiakassuhteen rakentamista. Asiantuntevampi asiakas osaa ostajan roolissa ymmärtää palvelusta syntyvät lyhyen ja pitkän laadun seuraukset. Asiantuntevampi asiakas arvostaa enemmän pitkän tähtäimen laatua. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 257.)

Seuraavassa kuvassa on avattu ja kiteytetty mitä lyhyen ja pitkän tähtäimen laatu tarkoittaa asiakassuhteiden rakentamisessa.

		PITKÄN TÄHTÄIMEN LAATU	
		Alhainen	Korkea
LYHYEN TÄHTÄIMEN LAATU	Korkea	<u>Lisäarvo:</u> - Ratkaisu oireisiin, mutta ei todelliseen ongelmaan. - Oireet palaavat pian uudestaan tai muuttavat ilmenemismuotoaan. <u>Nykyisten asiakkaiden pitäminen:</u> - Alentunut todennäköisyys pitkän asiakassuhteen syntyemiselle. - Kasvanut todennäköisyys maineen heikentymiselle markkinoilla ja useiden nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden menettäminen. <u>Uusien asiakkaiden saaminen:</u> - Alentunut todennäköisyys sellaisten uusien asiakkaiden saamiselle, joilla on korkea asiantuntemus ostajana. - Kasvanut todennäköisyys sellaisten uusien asiakkaiden saamiselle.	<u>Lisäarvo:</u> - Ratkaisu sekä todelliseen ongelmaan että sen oireisiin. <u>Nykyisten asiakkaiden pitäminen:</u> - Kasvanut todennäköisyys pitkän asiakassuhteen syntyemiselle. <u>Uusien asiakkaiden saaminen:</u> - Kasvanut todennäköisyys uusien asiakkaiden saamiselle riippumatta asiakkaan asiantuntemuksesta ostajana.
	Alhainen	Rajoittunut tai olematon mahdollisuus käyttää laatua uusien asiakkaiden saamiseen tai pitkien asiakassuhteiden rakentamiseen. (Muut kilpailutekijät kuin laatu voivat tuottaa kilpailuetua, kuten hinta tai kilpailun puute markkinoilla).	<u>Lisäarvo:</u> -Ratkaisu todelliseen ongelmaan, mutta ei lyhyellä tähtämellä sen oireisiin. <u>Nykyisten asiakkaiden pitäminen:</u> - Kasvanut todennäköisyys pitkän asiakassuhteen syntyemiselle. <u>Uusien asiakkaiden saaminen:</u> - Kasvanut todennäköisyys sellaisten asiakkaiden saamiselle, joilla on korkea asiantuntemus ostajana. - Alentunut todennäköisyys sellaisen asiakkaiden saamiselle, joilla on alhainen asiantuntemus ostajana. <u>Haaste:</u> - Suostutella asiakas aluksi hyväksymään vähemmän tyydyttävä ajanjakso saadakseen myöhemmin pidemmän ja korkeamman tyytyväisyyden ajanjakson.

Kuva 1. Lyhyen ja pitkän tähtäimen laatu asiakassuhteiden rakentamisessa (Ojansalo & Ojansalo 2008, 258.)

Yrityksen tavoitteena on tuottaa sellaista palvelua asiakkaille, joka edustaa korkeaa lyhyen tähtäimen laatua ja korkeaa pitkän tähtäimen laatua. Sanomattakin on selvää, että tämä yhtälö ei ole aina mahdollista. Lyhyen ja pitkän tähtäimen laatuja ollessa ristiriidassa, asiakassuhteita pitää johtaa ja panostaa asiakkuuksiin, joissa tähdätään pitkän tähtäimen laatuun. (Ojansalo & Ojansalo 2008, 257.)

3.3 Palvelun kehittäminen

Palveluja tuottava yritys tarvitsee juuri oikeanlaista asiakasymmärrystä. Palveluyrityksen tehtävänä on vastauksen hakeminen proaktiivisesti. (Arantola & Simonen 2009, 5-7.)

”Mikä on se hyöty tai tehtävä, jonka asiakas tarvitsee? Tämä kysymyksen asettelu auttaa yritystä havaitsemaan myös ne vaihtoehdot, joita asiakkaalla

käytännössä on saman asian toteuttamiselle tuotteiden, palvelujen ja itse tekemisen muodossa.” (Arantola & Simonen 2009, 5.)

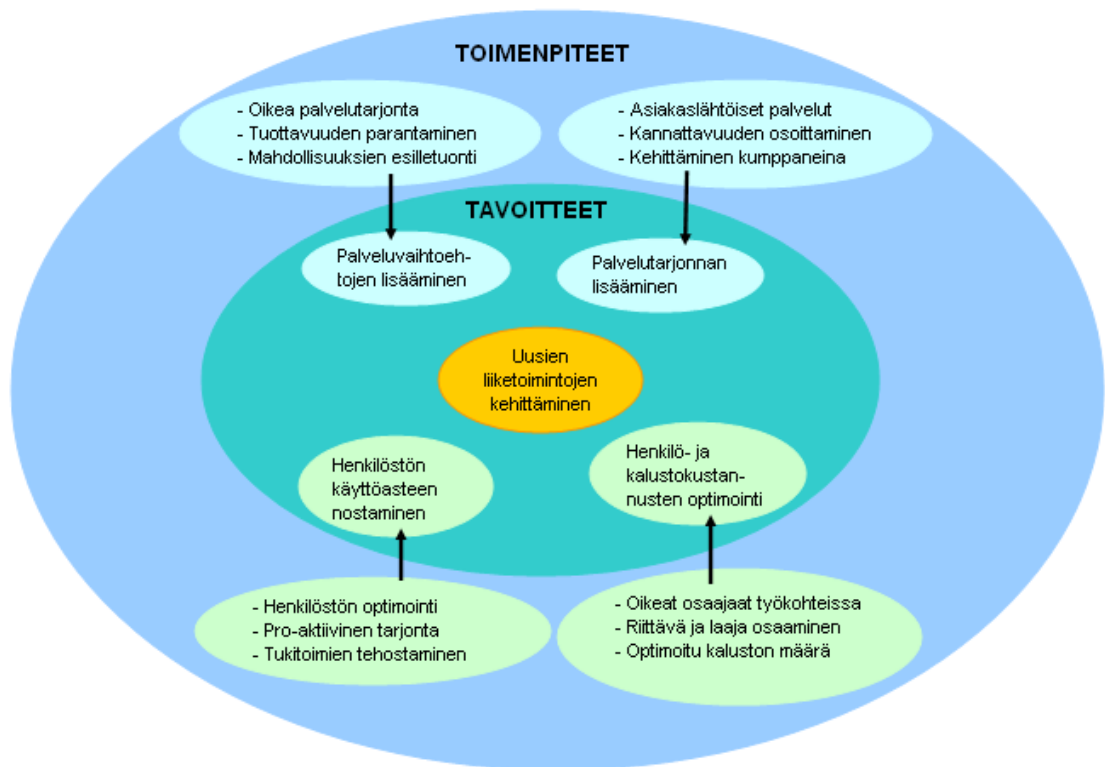
Yrityksen palveluliiketoiminnan kehittäminen edellyttää asiakaslähtöistä toimintatapaa sekä asiakasymmärrystä että kykyä kehittää liiketoimintaa tämän ymmärryksen perusteella. Palveluliiketoimintaa kehitettäessä yritysten pitää luoda omasta osaamisesta ja uusista ideoista kannattavan liiketoiminnan perusta. Kustannustehokas toimintamalli on avaintekijä yrityksen palvelukehityksessä. Palveluliiketoimintaa kehitetään asiakasymmärryksen avulla. Konsepti koostuu kolmesta osa-alueesta ja siitä miten hyvin palveluliiketoiminnan kehittäminen, asiakasymmärryksen johtaminen ja innovaatioiden johtaminen onnistuu. Yrityksen osaamisen kehittämisessä näiden kolmen osa-alueen tuki on toisistaan riippuvainen. (Arantola & Simonen 2009, 5-7.)

Yrityksen kehittäessä palveluliiketoimintaansa asiakaslähtöisestä, niin asiakkaiden toiminnasta pitää olla saatavilla tarpeeksi tietoa. Yrityksillä on oma tapansa toimia ja johtaa palvelukehitysprosesseja. Palveluprosessien kehittämisessä olevat hankkeet on tunnistettu ja niistä on muodostettu kehitysprojekteja, joiden avulla kehitysprosessihanketta seurataan projektin päätöksentekopisteiden avulla. Kehitysprosessi alkaa, kun ajatusta lähdetään rakentamaan uudesta palvelusta tai halutaan kehittää nykyistä palvelua. Tässä vaiheessa yrityksellä pitää olla asiakasymmärrystä siitä, onko uudella palvelulla markkina, vai luoko yritys kokonaan uuden markkinan. Yrityksen pitää varmistaa, että yrityksellä on asiakas, jonka kanssa yhdessä kehittämistä voidaan tehdä. Kehitysprosessissa asiakasnäkökulma on erittäin tärkeää, jos kehittämistä tehdään yhdessä asiakkaan kanssa. (Arantola & Simonen 2009, 8.)

Kehittämisen tavoitteet

Yrityksen liiketoiminnan lisääminen ja toimintaprosessien tehostaminen ovat keskeisimmistä tavoitteista.

Yrityksen liiketoiminnan lisääntymiseen vaikutetaan kun lisätään rakentamisen asiantuntijapalveluiden käyttöä, lisätään koneiden käyttöön ja rakennustyömaahan liittyvää palvelutarjontaa sekä kehitetään uusia liiketoimintoja rakennusosalalle. Yrityskohtaisesti toimenpiteet ovat toimintaprosessien tehostamista ja hakemalla kannattavuuden kasvua alan yhteisellä kehittämistoiminnalla esimerkiksi kouluttamalla henkilöstöä suoriutumaan vaativista työkohteista, jolloin voidaan henkilökäyttöastetta nostaa ja tehostaa henkilökustannuksia. (Koski) Seuraavassa kuvassa on kuvattu kehittämisen tavoitteet.



Kuva 2. Kehittämisen tavoitteet (Koski)

(Kosken) mukaan rakennusliikkeiden ja työmaiden mukaan rakennuskoneala voisi tuottaa erilaisia palveluita esimerkiksi työturvallisuus-, olosuhde-, asennus-, tarkastus-, huolto-, ja koulutuspalveluita.

Rakennusliiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta huomioituna uusia palveluja kehitetään alan nykyrajojen ulkopuolelle esimerkkinä

logistiikkapalvelut. Palveluiden käytön kannattavuus pitää pystyä osoittamaan asiakkaalle. Palvelut täytyy suunnitella ja pilotoida yhteistyössä asiakkaan kanssa. Asiakslähtöisesti voidaan rakentaa palvelupaketteja, missä hinnoittelu voi olla kiinteä eli urakkahinnoitteluna tai tuntihinnoitteluna. (Koski)

Palveluliiketoiminnan kehittäminen on yksi yritysten tulevaisuuden menestystekijöistä ja kilpailukyvyn lähteistä. Palveluliiketoiminnan kehittäminen perustuu asiakaslähtöisyyden lisäämiseen sekä taloudellisiin että kilpailullisiin syihin. Käytännössä yritys kehittää tuotteen rinnalle palvelun ja muuttaa sen osaksi liiketoimintaa. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi kunnossapito-, asiantuntija-, logistisia-, suunnittelu- ja ylläpitopalvelu. Palvelut muuttuvat liiketoiminnassa kannattaviksi kun palvelun sisältö, muoto ja prosessi on kehitystyön tuloksena saatu valmiiksi. (Tuomi)

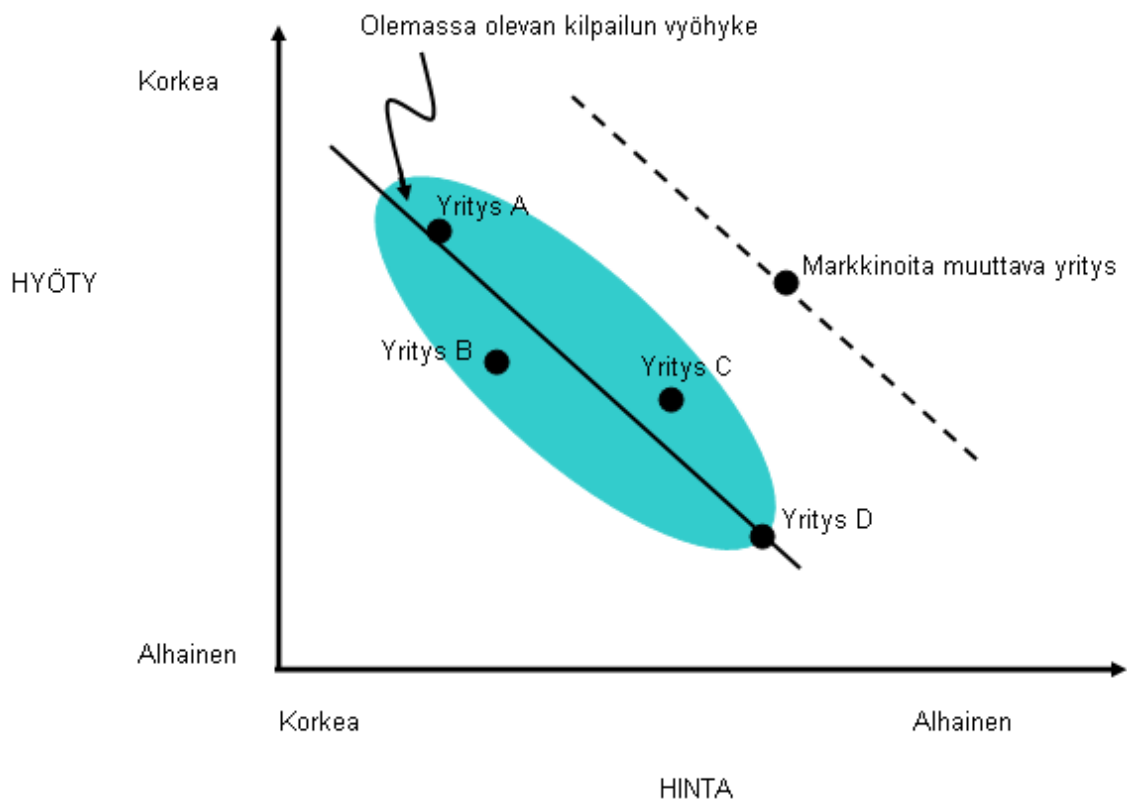
3.4 Yrityksen palveluinnovaation johtaminen ja innovaatiolosu

SWOT-analyysin avulla löydettiin yrityksestä ne ominaisuudet joilla yritys pyrkii kehittämään toimintaansa. Nämä löydökset on syytä huomioida, kun mietitään yrityksen strategista kilpailuetua, missä korostuvat ketteryysvaihe, visiointi- ja strategiakyky. Tätä kuvailee parhaiten yrityksen palveluinnovaatiivinen tapa toimia ja toteuttaa innovatiivista strategiaansa jatkuvana osana yrityksen toimintaa. Näin yritys erottuu kilpailijoista innovatiivisempaan toimijana asiakkailleen.

Yrityksen palveluinnovaatiosta strateginen kilpailuetu

Strategisessa innovaatiossa pyritään muuttamaan kilpailun periaatteiden muuttamista. Strateginen innovaatio koostuu kahdesta päälinjasta, jotka ovat markkinoiden mukainen innovaatio ja markkinoita muuttava innovaatio. Markkinoiden mukaista innovaatiota harjoittavat yritykset seuraavat markkinoita ja kehittävät markkinoiden mukaisia uusia palveluja ja tavaroita. Nämä kehityksen askeleet ovat yritykselle pieniä eli inkrementaalisia. Yrityksen, joka toteuttaa markkinoita muuttavan innovaation, määritetään koko toimiala uudestaan. Tällöin puhutaan uudenlaisesta arvotarjoamisesta markkinoilla. Yritys

on kehittänyt toimintaansa, jonka tuloksena on syntynyt uudenlainen liiketoimintamalli. Uudenlaisen liiketoimintamallin avulla toimialalla syntyy perustavaa laatua oleva muutos uudesta toimintamallista markkinoilla. Tarjoamalla tarkoitetaan sitä osuutta, missä asiakkaan saama hyöty kasvaa. Yrityksen liiketoiminta on ketterämpää ja ainutlaatuista, jolloin palvelun hintaa voidaan alentaa. Syntyy siis kokonaisuus, jolla on parempi arvo eli hyöty/hintasuhte asiakkaalle. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 189–190.) Seuraavassa kuvassa on kuvattuna markkinoiden mukainen ja markkinoita muuttava innovaatio.



Kuva 3. Markkinoiden mukainen ja markkinoita muuttava innovaatio (Ojasalo & Ojasalo 2008, 191.)

Yritykset A, B, C ja D ovat markkinoiden mukaista innovaatiota harjoittavia yrityksiä ja katkoviivalla kuvattu yritys on markkinoita muuttava yritys.

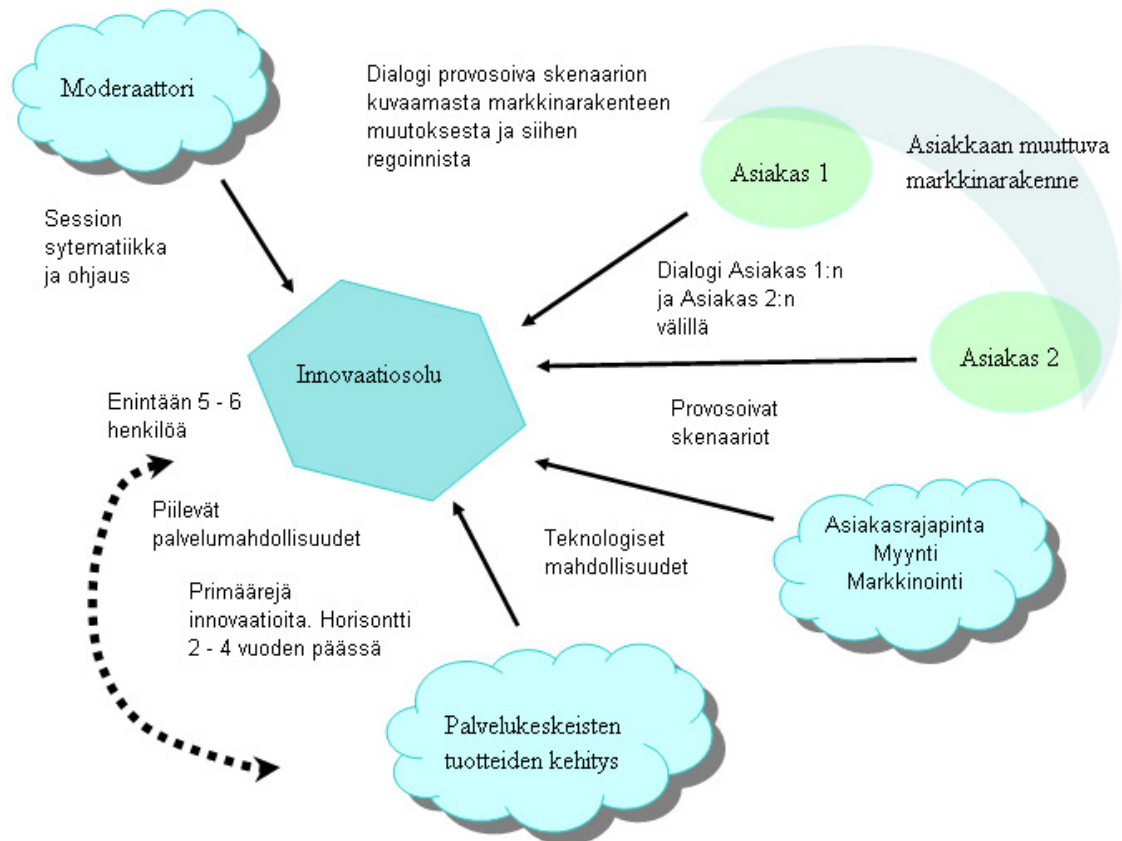
Innovaatioon pohjautuvista liiketoimintastrategioista voidaan erottaa kymmenen erilaista innovaatioteemaa. Innovaatioteemoista nostan tässä tutkimuksessa esille seuraavat teemat. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 190.)

1. Toimialojen lähentämisen avulla yritysten sisäinen arvotuotanto ei ole pelkästään muuttunut vaan toimialojen väliset rajat ovat myös hämärtyneet. Tämä ilmenee teknologian, arvotarjoajan ja markkinoiden lähentymisellä. Kun eri toimialojen sääntely purkautuu, tiedonkulku paranee ja asiakkaiden uudet tarpeet luovat mahdollisuuksia innovaatiolle. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 190.)
2. Asiakkaan elämys syntyy kun tavarat ja palvelut tyydyttävät erilaisia tarpeita, joilla ei ole tekemistä niiden toiminnallisuuden kanssa. Useat tavaramerkit kuten BMW, Mercedes-Benz ja Adidas tarjoavat tunteeseen pohjautuvia hyötyjä, joilla asiakas kokee vahvistavansa identiteettiään tai kuuluvansa johonkin yhteisöön. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 191.)
3. Massaräätälöinnillä tarkoitetaan sitä, että asiakkaan tarpeisiin ja ominaisuuksiin liittyvää tietoa hyväksikäyttäen palveluja ja tavaroita räätälöidään valmistusteknisesti tai tietoteknisesti. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 192.)
4. Kokonaisratkaisut, jossa yritykset toimittavat mieluummin niitä kuin osaratkaisuja. Tässä teemassa vaaditaan poikkeuksellisen paljon yksityiskohtaista tietoa asiakkaiden tarpeista. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 192.)

Innovaatiosolu

Innovaatiosolu on tutkimuksen myötä kehitetty menetelmä laadukkaiden ja palvelukeskeisten tuoteideoiden synnyttämiseen. Innovaatiosolu nojaa teoreettiselta pohjalta tuotekehitysprosessien ajattelumaailmaan. Käytännössä innovaatiosolu muistuttaa samanlaista fokusryhmää, jota käytetään uusien tuotteiden testaamisessa. Tällöin kyseessä on potentiaalisista kuluttajista koottu fokusryhmä, jonka arvioitavaksi tuodaan jo keksitty idea tai useimmin jo valmis

tuote. Innovaatiosolun käyttötarkoitus on, että sinne tuodaan kysymyksiä tai skenaarioita markkinarakenteiden mahdollisesta muutoksesta. Innovaatiosolun järjestämien on työlästä, koska siihen ei aina löydetä sopivia asiakkaita osallistujiksi. Moderaattorin rooli osaavana ja puolueettomana on oleellinen. Innovaatiosoluja tulee järjestää säännöllisin väliajoin, jotta solun tuloksilla olisi koko markkinaa kuvaava merkitys. (Rekola & Rekola 2003, 37.) Seuraavassa kuvassa on kuvattu innovaatiosolu – menetelmän toimintaperiaate.



Kuva 4. Innovaatiosolu – menetelmän toimintaperiaate (Rekola & Rekola 2003, 37.)

Palvelukeskeisten tuotteiden osalta ei osata tai tiedetä syitä, miksi johonkin palvelun arvoinnovaatioon on päädytty. Parhaiden käytäntöjen ajatustenkulkua voidaan tunnistaa, joka auttaa innovaatioiden löytymistä ja arviointia. (Rekola & Rekola 2003, 38.)

Parhaita käytäntöjä löytyy seuraavilta alueilta:

- Samankaltaisten laitteiden ympärille toteutetuista palvelukeskeisistä tuotteista ja laitteisiin liittyvillä palvelukeskeisillä tuotteilla on samankaltaisuuksia.
- Samankaltaisista ansaintalogiikoista; telepalvelut ja internet mahdollistavat oivallisia sekä helppoja ansaintalogiikkoja.
- Samankaltaisista prosesseista; valvontaprosessit ovat samanlaisia, ei kohteista riippuvaisia.
- Samankaltaisista palvelusuoritteista; rikkoontuneen osan vaihto noudattaa samaa prosessia riippumatta siitä, onko kyseessä työkone tai varaosa. (Rekola & Rekola 2003, 38.)

Parhaiden käytäntöjen suhteen pitää olla huolellinen ja varovainen, jotta ne eivät rajoita innovatiivisuutta. Yrityksillä on suuri halukkuus oppia toiselta yritykseltä, mutta palvelukeskeisen tuotteen kehitysprosessin suoralla kopiaimisella ei päästä hyviin tuloksiin. Parhaita käytäntöjä löydetään palvelukeskeisistä tuotteista itsestään. Yritys tuottaa parempia palvelukeskeisiä tuotteita, kun käytetään lähteenä parhaita käytäntöjä ja toisten yritysten palvelutuotteita omien palvelukeskeisten tuoteideoidensa lähteenä. (Rekola & Rekola 2003, 38.)

3.5 Palvelun hinnoittelu

Palvelun hinta on yritykselle yksi merkittävimmistä yrityksen kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä. (Jaakkola ym.) Hinta on korvaus palvelusta, jonka asiakas ostaa yritykseltä. Yritykselle pääasiallisin rahoitus tulee myyntituotoista, jotka näkyvät yritykselle palvelun hinnan kautta tulorahoituksena. (Sipilä 2003, 25.) Jokaisella hinnoitteluratkaisulla on vaikutusta yrityksen imagoon ja kannattavuuteen pitkällä tähtäimellä. Hinnoittelun tehostamista ja palvelun kannattavuuden parantamista tehostetaan, kun yritys määrittelee ja vakioi palvelunsa. Yrityksen kannalta selkeä hinnoittelu konkretisoi tarjooman asiakkaan silmissä. Yritys pystyy kertomaan asiakkaalle, mitä palvelua asiakas

saa ja mitä palvelu maksaa asiakkaalle. Palvelun tuotteistamisen avulla yritys pystyy vaikuttamaan hinnoitteluun ja kannattavuuteen esimerkiksi:

- tuotteistamisen avulla parempi käsitys hinnoittelusta,
- asiakkaalle pystytään sanomaan, mistä hinta muodostuu sekä yritys näkee mistä yrityksen tulos muodostuu,
- tuotteistamisen avulla saadaan hinta- ja tuotenäkyvyyttä asiakkaille, jonka avulla palvelun kannattavuus paranee. (Jaakkola ym.)

Asiakkaan on vaikea nähdä mistä yrityksen palvelun hinta muodostuu, koska palvelu on aineetonta. Yritysten palvelujen vertailu on vaikeampaa kuin tuotteiden, jolloin hintavertailu on asiakkaalle helpompaa. Palvelun hinnan muodostaminen on vaikeaa, koska se riippuu monesta eri tekijästä esim. palvelun tuottajan ja asiakkaan työn tuloksena, palvelun laadun eroavaisuudet ja palvelun tuottajien eroavaisuuksista. (Sipilä 2003, 20.)

Hinta vaikuttaa palvelun kysyntään esimerkiksi palvelua on vaikeampi saada myydyksi, jos hinta on kilpailijoita selvästi suurempi. Korkeaan hintaan vaikuttavat myös laatutekijät. Korkealaatuisempaa palvelua myyvällä yrityksellä on edellytykset hinnoitella palvelunsa korkeammaksi. Palvelun hinnoittelun lähtökohtina ovat yrityksessä kustannusten tunteminen ja mikä on yrityksen tavoittelema katetuotto. (Viitala 2006, 114.) Hinnoittelun perusteena pitää olla tarkat laskelmat palvelun tuottamista kustannuksista, mutta hinnoittelu ei ole silti suoraviivaista vaan se voi olla hyvinkin luovaa. (Jaakkola ym.)

Yrityksen pitää tehdä kilpailija-analyysi ja verrata kilpailijoiden palveluita, hintoja ja laatua omiin vastaaviin. Tällöin yritys pystyy hinnoittelemaan palvelunsa markkinahintaisena, jota korkeampaa hintaa on erittäin vaikea saada. (Viitala 2006, 114.)

Hinnoittelumenetelmät

Yrityksessä palvelun tuottamisen todelliset kustannukset muodostavat hinnan alarajan, mutta kustannuksien ei tarvitse määrätä hinnoittelua. Yrityksen

toiminta-alueella ovat markkinat ja kysyntä muodostavat hinnan ylärajan. Markkinoihin pohjautuva hinta muodostuu yrityksen kilpailutilanteesta ja kysynnän määrästä, mikä toimii hinnoittelun pohjana. Yrityksen toteuttaessa kilpailuperusteista hinnoittelua, yritys suhteuttaa hintansa kilpailijoiden hintoihin. Kilpailijan hinnoittelulla ei ole suurta merkitystä jos yritys tarjoaa asiakkaille ainutlaatuisia palveluja. Yritykselle yleisen hintatason merkitys on tärkeä, koska sillä asemoidaan yritys ja yrityksen palvelut markkinoille. Kysyntäperusteisessa hinnoittelussa palvelusta laskutetaan asiakasta sen mukaan, mistä asiakas on valmis maksamaan ja mitä arvoa palvelulla on asiakkaalle. Kysyntäperusteisen hinnoittelun avulla voidaan huomioida asiakkaan vaatimukset, toiveet, odotukset, arvostukset ja erilaiset ratkaisuvaihtoehdot. (Jaakkola ym.)

Hinnoittelumenetelmä voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään:

- Tuotosperusteinen hinnoittelu, jossa asiakas maksaa palvelun tuotoksesta kiinteän hinnan. Rakennusalalla tätä hinnoittelumallia kutsutaan urakkakohtaiseksi hinnoitteluksi. Urakkakohtaisessa hinnoittelussa sovitaan tehtäväksi tietyt asiat palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä kiinteällä hinnalla.
- Resurssipohjainen hinnoittelu, jossa hinnat perustuvat palvelun käytettyyn aikaan tai veloitukseen henkilö-, tila- ja laitekapasiteetista. Rakennusalalla tätä hinnoittelumallia kutsutaan tuntikohtaiseksi hinnoitteluksi. Tuntikohtaisessa hinnoittelussa sovitaan tehtäväksi tietyt asiat palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä tunti hinnoitella.
- Hyöty- ja arvoperusteinen hinnoittelu, jossa hinta määräytyy asiakkaan palvelusta saaman hyödyn mukaan. Rakennusalalla tämä hinnoittelu tapahtuu pääasiallisesti tuntipohjaisena hinnoitteluna. Tässä mallissa voidaan myös räätälöidä palveluhinnoittelua esimerkiksi, että osa työstä on kiinteähintaista ja muut tarvittavat lisätyöt laskutetaan tunti hinnoittelun mukaisesti.

Palvelujen hinnoittelun ei tarvitse perustua vain yhteen hinnoittelunratkaisuun, vaan yrittäjän pitää osata yhdistellä eri tapoja. (Jaakkola ym.)

Hinnoittelun palvelupaketointi

Puhutaan myös pakettihinnoittelusta, jonka rakentamisessa ja hinnoittelussa on useita eri vaihtoehtoja. Yrityksellä on siis mahdollisuus tarjota yhtä kokonaispalvelupakettia valmiiksi hinnoiteltuna tai veloittaa jokaisesta palvelusta erikseen. Asiakas saa suurimman hyödyn kokonaisuudesta eli palvelun paketoinnista. Asiakkaan osalta myös ostaminen helpottuu, kun palvelun tuottaja vastaa kokonaisuuden toimittamisesta. Tämä on yrittäjälle yksi kilpailuvaihtoehto, missä yrityksen pitää varmistaa että oma tarjooma on kilpailijoita kokonaisvaltaisempi, kattavampi ja laadukkaampi. Palvelupaketin hyöty on yritykselle suuri, koska asiakkaan kokonaisostos kasvaa, jolloin myös yrityksen liikevaihto ja kannattavuus paranee. (Sipilä 2003, 207–208.)

Yrityksen toiminnassa tämä edellyttää riittävää määrä henkilöresursseja, jotta yritys pystyy tarjoamaan riittävän kokonaisvaltaisia palvelupaketteja. Pelkona on, että yrityksen kysyntä voi laskea, jos myytävä kokonaisuus on liian laaja, palvelupaketin hinta on liian suuri ja yritys ei pysty toimimaan riittävän monessa eri kohteessa. Palvelupaketin kokonaisuus on pidettävä riittävän tehokkaana ja muunneltavana, jotta yritys pystyy varmistamaan kysynnän riittävyden. Palvelupakettien rakenne täyttää perusosan ns. kokonaisuusratkaisuvaihtoehdot ja lisäosan, missä voidaan täydentää perusosaa ja liittää mukaan täydentäviä palveluosia. Palvelut voidaan näin hinnoitella erilaisilla paketointi- ja hinnoitellunyhdistelmien avulla. Yrityksen muodostaessa palvelupaketteja, peruspalvelu paketille määritellään yksi kiinteä hinta. Lisäosia yritys voi hinnoitella ns. peruspalvelun lisäksi omina kiinteinä hintoina. Vaihtoehtoisesti yritys voi tarjota esimerkki palveluratkaisuja ja sopia kiinteä hinnan sijaan tuntikohtaisen hinnoittelun, jotta yritys pystyy vastaamaan markkinoilla olevaan kysyntään. (Sipilä 2003, 208–209.)

4 ASIAKKUUS JA ASIAKASTYYTYVÄISYYS

4.1 Asiakas

Asiakas on yksityinen henkilö tai yritysasiakas, jonka kanssa yritykselle on syntynyt asiakassuhde. Asiakkuussuhde syntyy, kun asiakas hyväksyy ostoprosessin eli tuotteen tai palvelun ostamista yritykseltä. (Rope & Pöllänen 1998, 27.) Asiakkuuden onnistuminen edellyttää aitoa vuorovaikutusta ja pyrkimystä, jossa molemmat yrittäjä ja asiakas, saavat etua panostamisestaan asiakkuussuhteeseen. (Storbacka & Lehtinen 1999, 20.) Yritys on onnistunut vuorovaikutuksen toteutuksessa, kun tuloksena on kaupan syntyminen yrityksen ja asiakkaan välillä. Yrityksen yhtenä tavoitteena on kehittää asiakkuuden arvon tuottamista. (Korkeamäki ym. 2002, 125.) Asiakkuudessa tuleekin siirtyä vastakkaisasettelusta yhteisen hyödyn tavoitteluun. Yrityksen tavoitteeksi voidaan asettaa yhdessä eläminen asiakkaan kanssa. (Storbacka & Lehtinen 1999, 20.)

Asiakkuudenhallinnassa tarvitaan suunnitelmallisuutta, tavoitteellisuutta ja johtamista. Asiakkuuksien johtamisen neljä pääprosessia ovat asiakkuuden valinta, asiakkaiden hankinta, asiakkaiden säilyttäminen ja asiakkaiden avulla tapahtuva kasvu. Palveluyrityksen osalta asiakkuudenhallinta tarkoittaa, että yritys tai yrittäjä tarjoaa aikaansa ja osaamistaan asiakkaiden käyttöön. Pienemmässä yrityksessä tämä tarkoittaa sitä, että yrittäjä myy omaa aikaansa ja osaamista asiakkaalle. Asiakas käyttää asiantuntijapalveluja, koska hän ei hallitse, osaa tai ei saa toteuttaa asiaa erilaisten määräysten vuoksi. Asiantuntijalta eli palveluiden suorittajalta vaaditaan ammatillista osaamista, koulutusta ja syvällistä tietämystä asiakkaan esittämän tarjouspyynnön suorittamiseksi. Yrityksen on hyvä muistaa asiantuntijapalveluiden osalta, että asiakas ei ole aina oikeassa. Tuotannollisen yrityksen osalta asiakkuuden hallinta on yritysten välillä tapahtuvaa liiketoimintaa. Tähän liittyy tuotteen valmistusta, kehitystä ja verkkoliiketoimintaa useiden toimittajien ja alihankkijoiden kesken. (Juvonen ym. 2005, 170–171.)

4.2 Asiakkuuden arvo

Asiakkuuden arvo koostuu siitä kokonaisarvosta, joka tulee asiakkuusprosessissa yritykselle. Asiakkuuden arvo koostuu useista eri ulottuvuuksista, jotka ovat sekä toimiala- että yrityskohtaisia. Arvon muodostumiseen vaikuttavat yrityksen tarjoamat tuotteet, palvelut ja niiden suorituskyky käytännössä. Asiakas kytkee asiakkuuden arvon niihin uhrauksiin, joita hän on tehnyt asiakkuuden syntymiseksi. Asiakkaalle on myös tärkeää, miten hyvin asiakkuus auttaa häntä yleisten tavoitteidensa saavuttamisessa. Koettu arvo vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen, joka puolestaan vaikuttaa asiakkaan sitoutumiseen, yrityksen ja asiakkaan välisiin siteisiin ja asiakassuhteen lujuteen. Mitä lujempi asiakkuussuhde on, sitä uskollisempi asiakas on yritykselle. (Storbacka & Lehtinen 1999, 35.)

Asiakkuuden arvon rakentaa jokainen yritys itse, koska asiakkuuden arvo riippuu asiakkuudesta kuten liiketoiminnasta, koosta, maantieteellisestä sijainnista ja eniten yrityksestä itsestään. Asiakas saattaa olla arvokas monestakin eri syystä ja sama asiakas voi olla toiselle yritykselle merkittävästi arvokkaampi kuin toiselle. Asiakkuuden arvo on aina yritys- ja toimialakohtaista. Yritys pystyy mittaamaan asiakkuuden arvon asiakaskannattavuudesta, jolloin asiakkuutta mitataan tuloksellisesti. (Storbacka ym. 1997, 29.) Tyypillisesti asiakkuuden elinkaaren arvo lasketaan odotettavissa olevien tulevien kassavirtojen nykyarvosta. (Storbacka 2005, 24.) Muita asiakkuuden arvon mittareita voivat olla asiakkuuden taloudellinen volyyymi, asiakasosuus, asiakkuuden kesto ja asiakastyytyväisyys. (Storbacka ym. 1997, 29.)

Palveluyrityksissä asiakkuus pitää nähdä investointina, sillä pitkäaikaisissa asiakassuhteissa asiakkuuksien kannattavuus paranee. Asiakkuuksien hankkimisen alkuvaiheessa ja toiminnan käynnistämisenvaiheessa tulee kuluja, tällöin asiakkuuden arvo on negatiivinen. Tyytyväinen asiakas vahvistaa asiakasuskollisuutta ja kasvattaa positiivista kannattavuutta tekemällä uusia ostoksia asiakkuuden aikana tai käyttämällä samaa yrittäjää uudelleen uusissa hankkeissa. Asiakkaiden suositukset toisille mahdollisille asiakkaille vähentävät

uusien asiakkaiden hankintakustannuksia ja lisäävät katteellista myyntiä. (Mäntyneva 2002, 15 – 16.)

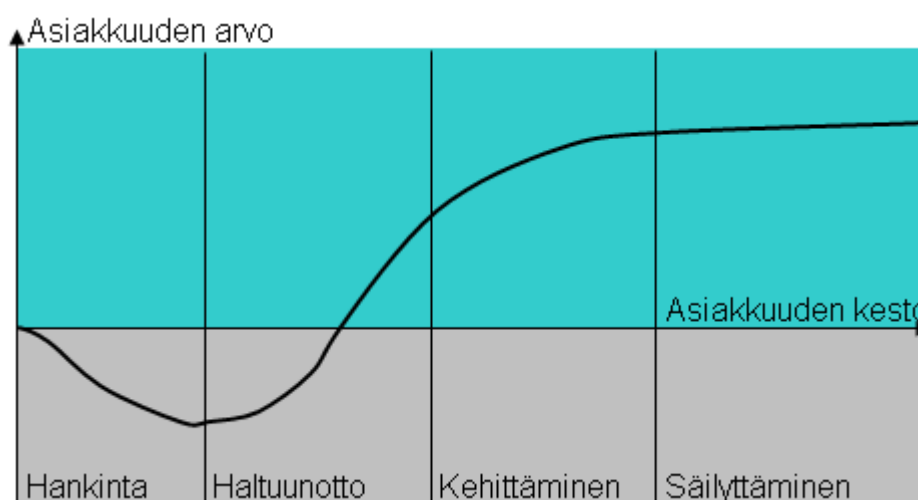
Kannattamattoman asiakkuuden pitämiseksi löytyy seuraavanlaisia määriä referenssiarvo, volyymiarvo, osaamisarvo, strateginen arvo, asiakkuuden keston liittyvä arvo sekä arvopotentiali. Referenssiarvolla yritys pyrkii herättämään luottamusta muissa potentiaalisissa asiakkaissa. Osaamisarvolla yritys pyrkii saamaan asiakkaalta osaamista, jota sillä itsellään ei ole. Volyymiarvolla yrityksen alhaista toiminta-astetta pyritään nostamaan ja kattamaan näin kiinteät kulut paremmin. Strategista arvoa asiakkaalla on silloin, kun asiakkaan kautta saadaan tavoitetuksi uusia markkina-alueita tai estetään ehkä kilpailijan pääseminen markkinoille. Asiakkuuden keston perustuvassa arvossa asiakkuus on kestänyt pitkään. Arvopotentialista on kyse, kun asiakas on nykyhetkellä kannattamaton, mutta on kasvamassa tulevaisuudessa kannattavaksi. (Alhola & Lauslahti 2004, 204.)

4.3 Asiakkuuden elinkaari

Asiakkuuden elinkaari tarkoittaa asiakassuhteen pituutta ja asiakkuuden arvoa molemmille osapuolille. Asiakkuuden elinkaari alkaa asiakkaan ensimmäisestä ostotapahtumasta tai palvelusopimuksen allekirjoituksesta. Asiakas tuottaa arvoa yritykselle asiakkuutensa aikana ostamalla yrityksen tuotteita ja palveluita, jotka vaikuttavat positiivisesti yrityksen kannattavuuteen. (Korkeamäki ym. 2002, 138–139.)

Asiakkuuksien tarkasteleminen pitkällä aikavälillä edellyttää yritykseltä kykyä analysoida asiakkuuksien koko elinkaaren arvoa. Asiakkuuden elinkaaren näkökulma auttaa yrityksiä kohdentamaan investointeja asiakkuuksien hallintaan. Asiakkuudenhallintatoimenpiteiden toteuttaminen vaatii yritykseltä investointeja sellaisiin asiakkuuksiin tai asiakassegmentteihin, joiden kohdalla kyseinen toimenpide tuottaa mahdollisimman suuren arvon yritykselle. (Storbacka 2005, 24.)

Asiakkuuden elinkaari asiakkuudenhallinnan näkökulmasta voidaan jakaa neljään vaiheeseen. Näitä ovat asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyttäminen. (Mäntyneva 2001, 16.) Yrityksen tulee määrittää elinkaaren vaiheet, jotta yritys kykenee tunnistamaan ja määrittelemään missä elinkaaren vaiheessa jokainen asiakas on. Yritys kykenee tällöin toimimaan elinkaaren edellyttämällä tavalla. Seuraavassa kuviossa kuvataan asiakkuuden arvoa asiakkuuden eri vaiheissa.



Kuvio 3. Asiakkuuden elinkaaren vaiheet (Mäntyneva 2001, 17.)

Hankinta

Asiakashankintavaiheessa asiakkuudet ovat useimmiten kannattamattomia ja vasta myöhemmin asiakassuhteen kehittyminen tekee yksittäisistä asiakkuuksista kannattavia. Yrityksen tehdessä markkinointitoimenpiteitä kannattomiin asiakkaisiin, sillä on heikentävä vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Markkinointitoimenpiteellä on tarkoituksensa, jos yritys tekee asiakashankintaa tai hakee asemaansa markkinoilla. Yrityksen pitää myydä tuotteitaan tai palveluitaan selvästi edullisemmin kuin kilpailijat. Yrityksen pitää tunnistaa asiakkuudet, joista osa ostaa vain kerran, koska tuotteella tai palvelulla on normaalia edullisempi hinta. Tällöin asiakassuhteen elinkaari on vain yhden ostokerran mittainen. Tällaiset asiakkaat laskevat yrityksen kannattavuutta, koska tuotekampanjoiden tuotteet saatetaan myydä jopa alle omakustannushintaan. (Mäntyneva 2001, 16–19.) Alennettujen hintojen lisäksi

yritys voi hankkia asiakkaita korostamalla myyntiprosessin aikana asiakkaiden saamaa hyötyä tai lisäarvoa. (Korkeamäki ym. 2002, 140.) Uusia asiakkaita yritys hankkii pääsääntöisesti uusien potentiaalisten asiakkaiden joukosta tai aktivoimalla yrityksen vanhoja asiakkaita. (Selin & Selin 2005, 124–126.)

Haltuunotto

Asiakkuuksien haltuunottovaiheessa yrityksen on tarjottava asiakkaille lisäarvoa tai lisäpalvelua, jotta asiakas saadaan sitoutettua yritykseen. (Korkeamäki ym. 2002, 140.) Yritys voi olettaa että tuotteet ja palvelut vastaavat asiakkaan vaatimuksia, kun asiakas on tehnyt ensimmäisen ostopäätöksensä. Yrityksen ei kannata luottaa oletuksiinsa, koska asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset vaihtelevat. Yrityksen kannattaa muistaa, että kertaostoksia tekeviä asiakkaita ei saada haltuunotettua. Siksi yrityksen kannattaa suunnitella huolellisesti ja riittävän laaja-alaisesti miten se toteuttaa asiakkuuden haltuunottoa. (Mäntyneva 2001, 120.) Asiakkaita sitoutetaan yritykseen esimerkiksi yhteydenpidon, tarjousten ja suoramarkkinoinnin avulla. Yrityksen asiakkuuden haltuunoton tavoitteena on saada asiakas kokeilemaan yrityksen palveluita, tuotteita ja huomaamaan heti alussa, että asiakassuhde toimii. (Selin & Selin, 127.)

Kehittäminen

Asiakkuuden kehittämisen tavoitteena on asiakkuuden syventäminen, kun yrityksellä on tietoa asiakkaan todellisista tarpeista ja toiveista. Ilman perusteellisesti tehtyä asiakasanalyysiä ei yritys pysty kehittämään asiakkuuksiaan esimerkiksi tarjoamalla samankaltaisille asiakkuuksille ryhmäkohtaisia tuotteita, toimintamalleja, palveluita ja suunnitelmia. (Mäntyneva 2001, 21.) Asiakkuuden kehittämisen vaiheessa asiakkuus tuottaa jo lisäarvoa molemmille osapuolille ja asiakkuuden arvo nousee tässä vaiheessa nopeammin kuin koko asiakkuuden aikana. Asiakas sitoutuu yritykseen yrityksen prosessien ja asiakassuhteen toimivuuden ansioista. Tiiviissä ja lujassa asiakassuhteessa vuorovaikutus on yrityksen ja asiakkaan välillä luottamuksellista ja asiakkaalla on päätäntävaltaa asiakassuhteen toimintojen

tehostamisesta ja kehittämisestä. (Selin & Selin 2005, 127–128.) Yrityksen kehittäessä asiakkuuttaan on asiakkaan kuuntelu erittäin tärkeää, koska se sitouttaa asiakkaan yritykseen, ja asiakkaan avulla yritys pystyy kehittämään tuotteita ja palveluitaan. (Mattinen 2006, 43.)

Säilyttäminen

Asiakkuuksien säilyttämiseen liittyvät toimenpiteet perustuvat asiakkaan syvälliseen ymmärtämiseen. Yrityksen tulee laatia itselleen omat kriteerit ja mittarit, joita asiakkuuden säilyttämisessä tulee olla. Näitä kriteerejä ja mittareita, pitää pystyä mittaamaan ja sen avulla pystytään tunnistamaan kehitystoimenpiteitä, jotta yritys pystyy säilyttämään asiakkuutensa. Asiakasuskollisuus ja asiakkuuksien keston pidentyminen saavutetaan usein panostamalla asiakastyytyväisyyteen. Aktiivisessa uskollisuudessa asiakas pysyy saman yrityksen asiakkaana tietoisesti, kun puolestaan passiivinen asiakasuskollisuus voi johtaa paremman tarjonnan ilmetessä asiakkaiden siirtymiseen ja välinpitämättömyyteen toimittavaa yritystä kohtaan. Melko usein, jopa 90–95 prosenttia uskollisista asiakkaista, on passiivisesti uskollisia. Tuo luku osoittaa, että yrityksillä on hyvä syy keskittyä nimenomaan asiakkuuksien säilyttämiseen. Kannattavat asiakkuudet yrityksen kannattaa pelastaa kuuntelemalla asiakkaita ja kehittämällä yrityksen toimintaa. Yrityksen pitää tunnistaa asiakkuudet, joita yritys ei pysty pelastamaan, koska asiakkuudet eivät ole kannattavia. (Mäntyneva 2001, 22–24.)

4.4 Asiakastyytyväisyys

Kannattaako yrityksen luottaa ajatukseen, että tyytyväiset asiakkaat ovat uskollisia ja uskolliset asiakkaat ovat kannattavia? Yrityksen kannattaa etsiä seuraavaan kysymykseen vastauksia, miten saada asiakkaat tyytyväisiksi ja uskollisiksi? Vastauksien löytyessä yrityksen asiakastyytyväisyys on varmasti huipussaan ja kannattavuus on huippulukemissa. Yrityksen pitää investoida ja panostaa laadun kehitykseen, jotta asiakkaat saadaan tyytyväisiksi. Yrityksen on myös huolehdittava siitä, että työntekijät ovat tyytyväisiä. (Storbacka & Lehtinen 1999, 98.) Yrityksen palvelujen asiakastyytyväisyydessä on teollista

tuotetta enemmän tilaa subjektiiviselle, yksittäisen henkilön arvomaailmaan, mielenkiintoon ja tunteisiin pohjautuville näkemyksille. Osa asiakkaista pitää tuttavallisesta, ystävällisestä tai ylellisestä asiakaspalvelusta. Lisäksi osa asiakkaista ei kiinnitä juurikaan huomiota asiakaspalveluun, vaan heille halpa hinta on palvelua tärkeämpää. (Reinboth 2008, 96.) Arvioitaessa asiakastytyväisyyttä on otettava huomioon hinta tai asiakkaan kokonaispanostus asiakkuuteen. Asiakas luo aina oman käsityksensä asiakkuuden arvosta arvioimalla kokemaansa laatua ja vertaamalla sitä tekemiinsä panostuksiin, joita hän kokee tekevänsä. Asiakas voi olla tyytyväinen huonompaankin laatuun edellyttäen, että hän saa tämän laadun pienemmällä panostuksella. Korkealaatuista palvelua kokeva asiakas on tyytymätön siksi, että koettu laatu vaatii liian suuria panostuksia suhteessa hänen käytettävissä oleviin resursseihinsa. (Storbacka & Lehtinen 1999, 99.)

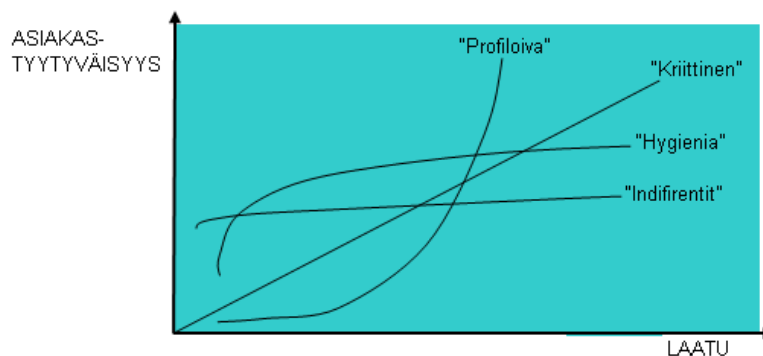
Asiakkaan näkökulma

Asiakkaan subjektiivisella kokemuksella on suurin merkitys miten hyvin asiakastytyväisyys onnistuu asiakkuudessa ja miten hyvin asiakkaan saama palvelu on vastannut hänen odotuksiaan. Palvelun ja tuotteen laatu on yksi osa asiakastytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Asiakastytyväisyyteen vaikuttavat myös luotettavuus, palveluvarmuus, palveluympäristö, reagoimiskyky, palvelunopeus ja muut konkreettiset asiat. Tilanne ja yksilötekijöillä on myös vaikutusta asiakastytyväisyyteen. (Ylikoski 2001, 152.)

Kontaktipinta sisältää asiakkaan ja yrityksen välillä esimerkiksi henkilöstökontaktit, tuotekontaktit ja palvelukontaktit. Kaikista kontakteista yrityksen ja asiakkaan välillä syntyy kokemuksia ja tyytyväisyyttä, joita asiakas kokee suhteessa etukäteisodotuksiin joko odotusten mukaisiksi tai odotuksista positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan poikkeaviksi. (Rope & Pöllänen 1994, 28.)

Yrityksen näkökulma

Yleisesti oletetaan, että laadun ja asiakastyytyväisyyden välinen suhde on lineaarinen, eli mitä parempi laatu sitä tyytyväisempi asiakas. Tämä väittämä ei kuitenkaan pidä aina paikkaansa. Puhutaan erilaisista yhteyksistä laadun ja asiakastyytyväisyyden välillä, mikä voidaan ilmaista ns. laatufunktiona. Asiakkuuden eri tekijät vaikuttavat asiakkaan kokonaisnäkemykseen eri tavoin. Storbacka & Lehtinen (2005, 99–100.) Seuraavassa kuviossa on kuvattu miten laatufunktiot voidaan jakaa neljään tyyppiin.



Kuvio 4. Laatufunktioiden neljä eri tyyppiä (Storbacka & Lehtinen 1999, 100.)

1. Kriittiset tekijät, eli yhteys laadun ja asiakastyytyväisyyden välillä on lineaarinen. Laadun parantaminen johtaa välittömästi parempaan asiakastyytyväisyyteen ja laadun heikentyminen johtaa huonompaan asiakastyytyväisyyteen.
2. Hygieniatekijät, eli laadun parantaminen ei kasvata asiakastyytyväisyyttä, mutta laadun huonontuminen tietyn tason alapuolelle merkitsee asiakastyytyväisyyden dramaattista heikentymistä. Laadussa on tärkeintä saavuttaa tietty taso ja pyrkiä pitämään siitä kiinni, koska lisäinvestoinnit laadun parantamiseen eivät ole kannattavia toimenpiteitä.
3. Indifferentit tekijät, eli joissa laadun parantaminen tai huonontuminen ei vaikuta mitenkään asiakkaan kokonaiskäsitykseen ja tyytyväisyyteen.

4. Profiloivat tekijät, eli tekijät joihin panostamalla yritys erottuu edukseen toimialan nykyisestä keskitasosta ja kilpailijoista. Parempi laatu vaikuttaa merkittävästi asiakkaan kokonaiskäsitykseen ja tyytyväisyyteen, mutta pieni laadun huonontuminen ei vaikuta asiakkaaseen.

Yrityksen kannalta on tärkeää tunnistaa erilaiset tekijät, jotta voidaan differoida laatupanostukset laatufunktioiden mukaan. Yrityksen tulee välttää epätasaista laadun tuotantoa sellaisissa tekijöissä, joissa huonompi laatutaso rankaisee voimakkaasti. Yrityksen tulee panostaa resursseja profiloiviin ja kriittisiin tekijöihin. (Storbacka & Lehtinen 1999, 100.)

4.5 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Asiakkuusajattelussa on hyvä muistaa, että asiakastyytyväisyys on yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä. Yrityksen liiketoiminnan edellytyksenä on asiakastyytyväisyys, jos yrityksellä ei ole tyytyväisiä asiakkaita voidaan todeta, että liiketoiminnalla ei ole tulevaisuutta. Yrityksen liiketoiminnan pitää olla asiakaslähtöistä, mihin kuuluu asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja asiakaspalautteen kerääminen. Asiakastyytyväisyyden mittaamisen tuloksilla yritys pystyy reagoimaan nopeammin asiakastarpeiden ja markkinoiden muutoksiin. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen tukee yrityksen liiketoiminnan strategiseen kehittämiseen liittyvää päätöksentekoa. (Torkkeli ym.)

Asiakastyytyväisyyttä mitattaessa on tärkeää luoda sellaisia mittareita, jotka oikeasti kuvaavat asiakkaan kokemaa palvelun laatua. Sopivamman mittausmenetelmän valintaa kannattaa harkita sen mukaan, mitä tarkoitusta varten tietoa hankitaan. (Ojansalo & Ojansalo 2008, 272–273.)

Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata useilla erilaisilla tasoilla. Asiakassuhdetasolla, missä mittareina voivat olla räätälöinti, läheisyys ja vuorovaikutus. Operatiivisella tasolla, missä mittareina voivat olla tehokkuus, toimivuus, käytettävyys ja lisäpalvelut. Palvelutasolla, missä mittareina voivat olla laatu, nopeus, teknologia ja palvelun tai tuotteen eri ominaisuudet.

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen voi olla vaikeaa, jos pyritään arvioimaan asiakastyytyväisyyttä esimerkiksi emotionaalisilla tasoilla tai tilanteissa, joissa emme tiedä keitä asiakkaat ovat. (Torkkeli ym.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksissa ei saa mitata asioita, jotka jo tiedetään, koska asiakastyytyväisyystutkimukset eivät tällöin johda mihinkään toimenpiteisiin. Mitattaessa itsestään selviä asioita todelliset kehittämistarpeet jäävät huomioimatta. Yrityksen pitää tietää mitä asiakas todella haluaa ennen kuin yritetään mitata, tarjoaako yritys arvoa asiakkaalle. (Torkkeli ym.)

Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata suoraan ja epäsuorasti. Yrityksen kannattaa panostaa omiin sisäisiin mittareihin, joiden perusteella voidaan arvioida omien asiakkaiden mahdollisia kokemuksia saamastaan palvelusta. Varsinaisella asiakastyytyväisyystutkimuksella voidaan tarkentaa omien mittareiden vaikutusalueita. Yrityksen omat mittarit ja asiakkaalta kysyttävät kysymykset täytyy olla linjassa. Työprosessien ongelmakohtiin tulee voida puuttua ja niitä pitää pystyä korjaamaan. Yrityksen työprosessien keskeisten toimintojensa tilanteet ja mittarit käydään läpi säännöllisesti vähintään kerran kuukaudessa. (Kulju)

5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS

5.1 JES Remonttipalvelut t:mi

JES Remonttipalvelut t:mi on lokakuussa vuonna 2000 perustettu yritys. Yritys toimittaa kirvesmiehenpalveluita Turun talousalueella uudis- ja saneerausrakennuskohteisiin yksityisille henkilöille, kunnille ja yrityksille. Yrityksen kotipaikka on Aurassa ja yrityksen yksinomistaja on Jouni Sahlström. (Yrittäjän haastattelu, 18.3.2011.)

Jouni Sahlströmin ammatillinen työtehtävänimike on kirvesmies. Sahlström on suorittanut talonrakennusalan ammattitutkinnon, vedeneristyssertifikaatin ja

yrittäjäkoulutuksen. Hänellä on kertynyt kirvesmiehen työkokemusta rakennusalalta 15 vuoden ajalta. Hänen ammattiosaaminen on kehittynyt myös vuosien aikana muun muassa siksi, että hän on työskennellyt monipuolisissa ja eri työkohteissa vanhempien työntekijöiden kanssa ja oppinut heiltä myös uusia asioita ja laajentanut samalla omaa osaamistaan. (Yrittäjän haastattelu, 18.3.2011.)

Sahlströmin mielestä toiminimi-yrittäjämuotoon päätyminen tuntui luontevimmalta vaihtoehdolta, kun hän halusi perustaa oman yrityksen. Muut yrittäjämuodot eivät tuntuneet tarkoituksenmukaisilta vaihtoehdoilta. Suurin toive oli toimia yksityisenä yrittäjänä ja kirvesmiehenä, missä työn mielekkyys juontuu vaihtelevista työkohteista ja ihmisistä. Sahlström arvostaa erittäin paljon oman työn ja kädenjäljen näkymistä sekä työssä olevaa vapautta. Yrityksen visiona ja toiminnan tarkoituksena on työllistää itsensä ja mahdollisesti tulevaisuudessa muutamia työntekijöitä. Yrityksen arvoja kuvaavat parhaiten rehellisyys ja laadukas työ. (Yrittäjän haastattelu, 18.3.2011.)

JES Remonttipalvelu t:mi yrityksen liikevaihto on ollut nousevaa ja tasaisesti kehittyvää koko yrityksen toiminnan aikana. Seuraavassa on kuvattuna yrityksen liikevaihto euroina vuodesta 2007 vuoteen 2010:

- Vuonna 2007: 27 500 €
- Vuonna 2008: 44 000 €
- Vuonna 2009: 40 500 €
- Vuonna 2010: 52 000 €

JES Remonttipalvelut t:mi toiminta perustuu siihen, että yritys myy suurimmalta osaltaan pelkkää kirvesmiehen työtä. Tämän vuoksi liikevaihto ei voi olla suuruusluokaltaan kovinkaan suurta. (Yrittäjän haastattelu, 18.3.2011.)

Yksin yrittäminen tuo toiminnalle myös rajoitteita, koska yrittäjä ei voi ottaa useampaa kohdetta samaan aikaan työn alle eikä myöskään liian isoa hanketta työkseen esimerkiksi suuria omakotitaloja joiden pinta-ala on 250 m².

LVIS eli lämpö-, vesi-, ilma- ja sähkötyöt ovat kaikki luvanvaraisia töitä, jolloin toiminta on myös rajoittunutta, koska yrittäjällä ei ole oikeuksia tehdä näitä töitä. (Yrittäjän haastattelu, 18.3.2011.)

Perinteinen työpäivä on lyhyesti kuvattuna seuraavanlainen. Työt alkavat aamulla klo 08:00 ja päättyvät päivällä klo 16:30. Työpäivä rakentuu kolmesta osasta eli valmistelevästä työstä, perustyöstä ja lopettavasta työstä.

- Valmisteleva työ: tavaran hankinta, työkohteen valmistelu jotta työ voidaan aloittaa.
- Perustyö: tehdään kirvesmiehen töitä koko päivä kohteen mukaisesti.
- Lopetteleva työ: kohteen mukaisesti tehdään suojaaminen, siivoaminen ja paikkojen lukitseminen.

Yrityksen toiminta on kehittynyt sen aloittamisesta nykypäivään, joka näkyy seuraavasti: yrityksen tuloksellisuus on parantunut tasaisesti, osaaminen ja taito ovat kasvaneet ja nykyisin yrittäjä pääsee samaan tulokseen vähemmällä työnteolla kuin yrityksen alkuvaiheissa. Toiminta on muuttunut ammattimaisemmaksi ja turhat työvaiheet ovat jääneet pois. Kirvesmiehen palvelut ovat muuttuneet laadukkaimmiksi oman osaamisen ja käytettävien materiaalien kautta. Tämän päivän materiaalit ovat laadukkaampia ja materiaalien valikoima on huomattavasti monipuolisempi kuin aikaisemmin. Esimerkiksi seinälaattojen kokoja oli vain muutamia, kun nyt niitä on, useita kymmeniä eri kokoja. Myös vaihtoehtojen määrä on kasvanut, värien, laattojen paksuuden ja koon mukaan. (Yrittäjän haastattelu, 18.3.2011.)

JES Remonttipalvelut t:mi työllistää nykypäivänä yrittäjän kiitettävästi. Yrityksen tavoitteena on tulevaisuudessa muuttua osakeyhtiöksi ja mahdollisesti muutaman työntekijän palkkaaminen. Kasvua tullaan ensisijaisesti hakemaan kirvesmiespalveluista. (Yrittäjän haastattelu, 18.3.2011.)

5.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Kehittyvän ja eteenpäin pyrkivän yrityksen toimintaa kuvaa se, että halutaan kehittää osaamista, jonka tavoitteena voidaan pitää yrityksen kilpailukyvyyn parantamista. (Ruohotie 1997, 103.) Tätä ajatusta tukee myös yrityksen omistajan Jouni Sahlströmin toive kehittää oman osaamisen suoritustasoa ja kehittää yrityksen palveluita.

JES Remonttipalvelut t:mi yritykselle ei ole koskaan aikaisemmin tehty asiakastyytyväisyystutkimusta yrityksen olemassaolon aikana. Yrityksen vahvan osaamisen ja ammattitaidon puolesta kertoo, että yrityksen ei varsinaisesti ole tarvinnut mainostaa lehdissä, internetissä tai muissa medioissa olemassa olostaan. Yrityksen toiminnan alkuvaiheissa 2000 – luvun alussa yritys markkinoi itseään mm. lehtimainonnan avulla. Yrityksen ei ole tarvinnut turvautua markkinointiin enää moneen vuoteen, koska asiakaskunta on itse suositellut yritystä tuttavilleen eri rakennusprojektien toteuttajana. Markkinointi on siis tapahtunut asiakasreferenssi-menetelmällä, joka kertoo siitä, että asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä yrityksen toimintaa.

Tutkimuskysymysten tarkoituksena on selvittää JES Remonttipalvelut t:mi yrityksen:

1. Asiakastyytyväisyys
2. Osaamisen ammattitaito ja palveluiden toimivuus
3. Liiketoiminnan kehittämisen mahdollisuudet

Asiakastyytyväisyyskyselyllä pyritään löytämään laadulliset, luotettavat ja mahdollisimman kattavat vastaukset tutkimuskysymyksiin. Haastattelututkimuksella kartoitetaan yrityksen nykytilanne, tulevaisuuden kehitysnäkymät ja suunnat. Tutkimuksessa haastatellaan yrityksen omistajaa Jouni Sahlströmiä.

5.3 Tutkimusmenetelmät

Jokaisella tutkimuksella on tutkimusmenetelmä tai tutkimusmenetelmät. Aluksi selvitetään tutkimuksen lähtökohdat, tutkimusongelmat ja tutkimusstrategia. Vasta tutkijan tutustuessa syvällisesti tutkittavan aihealueen kirjallisuuteen voidaan rajata tutkimusongelmaa konkreettisemmaksi. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 13.) Tutkimuksella pyritään samaan uutta tietoa tutkittavasta ongelmasta. Tutkimuksen tarkoitusta kuvataan neljällä eri piirteellä kartoittava, kuvaileva, ennustava ja selittävä. (Hirsjärvi ym. 2009, 138; Hirsjärvi ym. 2000, 136.) Tutkimuksen tekemisessä on kyse valinnoista ja päätöksistä. Tutkimuksen lähestymistavalla ei koeta olevan suurta merkitystä, sillä tutkimus voi olla parempi tai huonompi kuin toisenlaisista lähtökohdista syntynyt tutkimus. Tutkimukselle on luotu hyvä pohja, jos tutkimuksessa ymmärretään hyvin ongelmanasettelu, tieteenfilosofia, tutkimusstrategia ja teoreettisen ymmärtämisen taso. (Hirsjärvi ym. 2000, 117–118.) Tutkimusmenetelmää valittaessa ratkaisujen ja tutkimustulosten tulee seurata tutkimusongelmasta. (Saukkonen)

Kvantitatiivinen tutkimus

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmäksi valitaan kvantitatiivinen survey-tutkimus. Kvantitatiivisen survey-tutkimuksen avulla kerätään tietoa strukturoidussa muodossa tietyltä joukolta ihmisiä. Tiettyä ihmisjoukkoa voidaan tässä yhteydessä kutsua asiakasrekisteriksi ja tutkimuksessa poimitaan otos yksilöiltä eli asiakkailta. Näiltä asiakkuuksilta kerätään tutkimusaineisto postikyselylomakkeen avulla, joka on survey-tutkimuksessa tavallisesti käytetty muoto. Kerätyn aineiston avulla tutkimuksessa pyritään vertailemaan, kuvailemaan ja selittämään ilmiöitä. (Hirsjärvi ym. 2000, 130.) Kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta nimitetään moni strategiseksi tutkimukseksi. Tutkimuksessa kvantitatiiviselle aineistolle haetaan validiuden lisäämiseksi kvalitatiivista tutkimustapaa, jossa pyritään selittämään kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 28.)

Kvantitatiivisuudella tarkoitetaan sitä, että aineisto on luokiteltu ja kategorisoitu. Voidaan suorittaa laskenta, että kuinka monta kertaa sama asia esiintyy tutkimusvastauksissa ja kuinka moni vastaaja ilmaisee saman asian. Kvantitatiivisuudella tuodaan laadullisen aineiston tulkintaa erilaista näkökulmaa. Tutkimuksessa halutaan vahvistaa määrällisen laadun aineiston tulos laadullisella tulkinnalla ja kuvauksella. (Silius) Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä aineisto perustuu systemaattisiin ja matemaattisiin havaintoihin. Tutkimuksen aineistot ovat aina mittauksen tuloksia, joita voidaan esittää numeraalisesti ja graafisesti. (Alkula ym. 1994, 42.) Kvantitatiivista tutkimusta pidetään määrällisenä, koska tutkimuksen aineisto perustuu sen mittauksissa olevien suhteiden tarkasteluun. Tutkimuksen tavoitteena on hyödyntää aineistossa esiintyviä otoksia ja tilastollisia menetelmiä aineiston analyysivaiheessa. (Karvonen & Kivimäki) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käsiteltäviä ja käytettäviä aineistoja voivat olla valmiina saatavilla olevat ja muiden tai itse keräämät aineistot. Molemmissa kvantitatiivisessa ja kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmissä voidaan käyttää samoja aineistoja, mutta niiden lähestymistavat eroavat selvästi toisistaan aineiston käsittelytapojen suhteen. (Alkula ym. 1994, 42.)

Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän keskeisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat havainnointi, haastattelu ja kysely. Haastattelu ja kysely suoritetaan yleensä lomakkeen avulla ja havainnointi tapahtuu toimintaan osallistuvaan ja ulkopuoliseen suorittamiseen. Kyselyt ja haastattelu ovat yleensä kontrolloituja kyselyitä, jossa lomakekyselyt esitetään henkilökohtaisesti haastateltaville tai ne lähetetään postitse. Kyselyt ja haastattelut ovat kvantitatiivisen tutkimusanalyysin aineiston vakiomuotoja. Havainnointia pidetäänkin yhtenä empiirisenä perusmenetelmänä, missä tehdään tutkittavasta suoria havaintoja. Ulkopuolinen havainnointi on tavallisempi menetelmä tutkimuksessa kuin osallistuva havainnointi. (Alkula ym. 1994, 69–70.)

Kvantitatiivinen tutkimus perustuu deduktiiviseen prosessiin, missä edetään yleisestä yksityiskohtaiseen. Pyrkimyksenä on etsiä syysuhteita, missä tutkimus on staattinen, luokat ovat määriteltä ennen tutkimuksen alkua ja siinä pyritään

yleistyksen avulla ennustamiseen, selityksiin ja ymmärtämiseen. Pyrkimyksenä on myös reliaabeliuden ja validiuden kautta saavuttaa tutkimuksen tarkkuus ja luotettavuus. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 25.)

Täydentävässä käytössä tutkimuksessa kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen menetelmä on suunniteltu kattamaan tutkimuksen eri osa-alueita. Toisaalta tutkimuksessa haetaan laadullista näkemystä, jolloin komplementaarinen eli täydentävän käytön avulla tutkimukseen saadaan lisää erilaisia näkökohtia samasta asiasta. Kuvailevalla käytöllä tutkijalla on mahdollisuus kuvata ja käyttää kvantitatiivisen aineiston tuloksien esittämistä myös kvalitatiivisen tutkimuksen perusteella. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 32.) Kvantitatiivisessa ja kvalitatiivisessa toisiaan täydentävässä survey-tutkimuksessa suoritettava kyselytutkimus voi luoda perusteita muodostaa vertailevia ryhmiä kvalitatiivisia haastatteluja varten. (Hirsjärvi ym. 2000, 133.)

Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus perustuu induktiiviseen prosessiin, missä edetään päinvastoin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa edetään yksityisestä yleiseen, missä ollaan kiinnostuneita useasta yhtäaikaisesta tekijästä, jotka vaikuttavat tutkimuksen lopputulokseen. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 25–26.) Tutkimuksessa kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen menetelmä toteutetaan ajallisesti rinnakkain ja sisäkkäin samanlaisesti ja samalla menetelmällä. Rinnakkain toteutettuna tutkittavalle esitetään haastattelu kyselylomakkeen loppuksi, jossa voi olla vielä strukturoidumpia tai strukturoimattomampia osia. Sisäkkäin toteutettuna standardoidusta lomakkeesta halutaan saada kvalitatiivisempaa aineistoa, jota voidaan kvantifioida. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 30–31.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkkuus ja luotettavuus saavutetaan verifioimalla. Kvalitatiivinen tutkimus päättyy tutkijan esittämään hypoteesiin ja tukeutuu teoriaan, kun taas kvantitatiivisesti suoritettuna tutkimus alkaa teoriaan tukeutumalla ja hypoteesilla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan kehittyviä

prosesseja, missä sitä kuvaillaan naturalistisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa etsitään säännönmukaisuutta ja monimuotoisuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 25–26.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään todellisen elämän kuvaamiseen, jossa todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa pyritään kuvaamaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, missä pyrkimyksenä on pikemminkin löytää ja paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2000, 161.)

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa käsiteltävä aineisto on pienempi verrattuna kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan aineistossa esiintyviä ilmiöitä, pyritään havaitsemaan erilaisia vivahteita ja näiden erilaisia tulkintamahdollisuuksia. Aineisto voi olla strukturoitu tai strukturoimaton ja tämä riippuu tutkijan laadullisesta suuntautuvuudesta. Strukturoitu aineiston keruumenetelmä viittaa kvantitatiivisesti suuntautuneeseen tutkijaan ja strukturoitumaton aineiston keruumenetelmä viittaa kvalitatiivisesti suuntautuneeseen tutkijaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen. (Karvonen & Kivimäki)

5.4 Asiakastyytyväisyyskysely

Asiakastyytyväisyyskysely tehtiin JES Remonttipalvelut t:mi vanhoille ja nykyisille asiakkaille. Asiakastyytyväisyyskyselyn tavoitteena oli selvittää Jes Remonttipalvelu t:mi asiakastyytyväisyys palveluliiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Kyselytutkimuksessa käytettiin ns. survey-menetelmää, jossa aineiston keruu suoritettiin strukturoidulla kyselylomakkeella. (Alkula ym. 1994, 118.) Kyselytutkimuksen avulla pystytään tehokkaasti ja taloudellisesti keräämään tietoa JES Remonttipalvelut t:mi yrityksen asiakkailta. (Alkula ym. 1994, 119.)

Postikysely ei ole edullisin vaihtoehto, jos sitä verrataan internetissä tai sähköpostilla suoritettavaan kyselyyn. Postikyselystä aiheutuvia kuluja ovat mm. valmiiksi maksetut postimaksut lähetys- ja palautuskuoressa, kyselylomakkeen ja saatekirjeen tulostaminen paperille. (Hirsjärvi ym. 2000,

192.) Postikysely valittiin suoritettavaksi kyselymuodoksi, koska JES Remonttipalvelut t:mi yrityksellä ei ole asiakasrekisterissä sähköpostitietoja.

Postikyselyn heikkoutena voidaan pitää sen vastausprosenttia, joka parhaimmillaan on 30–40 %. Tässä tutkimuksessa ei voida suorittaa karhuamista, koska kyselytutkimus on tehty anonyyminä. Yhdessä Jes Remonttipalvelut t:mi yrityksen kanssa uskomme, että postikysely tuottaisi hyvän vastausprosentin. (Hirsjärvi ym. 2000, 192.) Pidän postikyselyn vahvuuksina kyselyn ajankohtaa, kyselyn ytimekästä ja vaivatonta rakennetta sekä uskomusta yrityksen hyvin hoidettuun asiakaskuntaan.

Asiakastyytyväisyyskyselyn laatiminen ja kohderyhmä

Kyselyn kohderyhmä valittiin yhdessä JES Remonttipalvelut t:mi yrityksen omistajan Jouni Sahlströmin kanssa. Asiakasryhmä valittiin koko yrityksen toiminnan aloittamisesta vuonna 2000 aina vuoden 2010 loppuun asti päättäneiden toimeksiantojen väliltä. Yrityksen asiakasrekisteristä löytyi yhteensä 78 eri asiakkuutta, joista yhdessä Jouni Sahlströmin kanssa valitsimme ne asiakkuudet, joissa työnkesto on ollut vähintään yhden työpäivän / 8h. Löysimme kymmenen asiakkuutta, joissa työkesto oli ollut alle yksi työpäivä / alle 8h. Seuraavaksi kävimme yrittäjän kanssa läpi jäljellä olevat asiakkuudet ja varmistimme, että asiakastiedot pitävät vielä paikkansa ja henkilöt ovat kykeneväisiä suoriutumaan kyselytutkimuksesta. Tässä tarkistuksessa totesimme, että yksi asiakas on sairastunut dementiaan ja ei näin ole kykeneväinen suorittamaan kyselytutkimusta. Kaksi asiakasta oli kuollut, joten heille emme tästä syystä lähetä kyselytutkimusta. 78 asiakkuudesta jouduimme vähentämään 13 asiakkuutta pois, jolloin jäljelle jäi 65 asiakkuutta. Näille 65 tarkistetulle asiakkaalle lähetämme asiakastyytyväisyyskyselyn. Asiakastyytyväisyyskysely suoritetaan anonyyminä ja luottamuksellisuus säilyy seuraavasti. Kyselytutkimuslomakkeet ovat strukturoituja, jossa kysymykset ovat valmiiksi mietittyjä ja vastaajat joutuvat valitsemaan vain yhden valmiin vaihtoehdon. Kyselylomakkeissa ei ole mitään tunnistustietoja ja kyselyt palautetaan anonyymissä palautuskuoressa kyselyn tekijälle Tero Ekwikille. (Alkula ym. 1994, 120–121.) Näin vastaajan

anonyymisyys säilyy parhaalla mahdollisella tavalla, koska hän ei ole missään suorassa yhteydessä kyselyn tekijään.

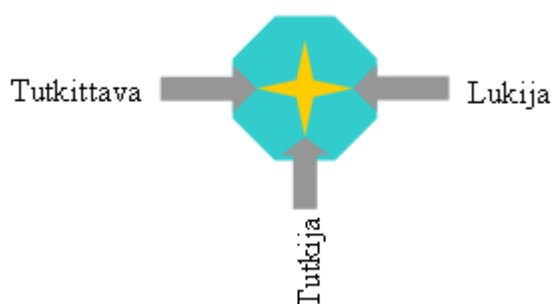
Kyselytutkimuksen kysymykset laadittiin yhteistyössä yrittäjän kanssa, koska asiakastyytyväisyyskyselyllä pyritään löytämään yrittäjän toimintaa laadullisesti, ammattitaidollisesti toimintaa kehittäviä vastauksia. Tutkimustuloksien perusteella tehdään johtopäätökset yrityksen asiakastyytyväisyydestä, osaamisen ja palveluiden toimivuudesta sekä laaditaan liiketoiminnalle kehittämisehdotus. Haastattelututkimuksella kartoitetaan yrityksen nykytilanne, tulevaisuuden kehitysnäkymät ja suunnat. Haastattelututkimuksella halutaan kuvata tutkimusongelmien tuloksia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, missä pyrkimyksenä on löytää ja paljastaa tosiasioita. Tavoitteena on myös löytää aineistosta esiintyviä ilmiöitä ja luoda erilaisia tulkintamahdollisuuksia.

5.5 Kyselytutkimuksen aineiston analysointi ja vastaukset

Empiirisen tutkimuksen aineiston analysoinnin ensimmäinen vaihe on tietojen tarkistus virheellisyyksien ja puuttuvien tietojen osalta. Toisena vaiheena tutkija suorittaa tietojen täydentämisen, jossa kyselylomakkeen kattavuutta pyritään lisäämään lomakkeita karhuamalla ja tarvittaessa haastateltavan osalta annettujen tietojen täsmentämistä. Kolmanneksi tutkijan pitää järjestää aineisto tietojen tallennusta ja analyysia varten. (Hirsjärvi ym. 2000, 217.)

Tutkimuksen tärkeimmässä osassa tutkijan täytyy saada lukija vakuuttuneeksi tutkimuksen annista: analyysin ja tulkinnan avulla esiin nousseiden kategorioiden, näkemysten tärkeydestä ja kiinnostavuudesta. Kuvauksen kohteena ovat aineistosta esitetyt kysymykset ja niiden pohjalta merkityksellisesti nousseet asiat sekä niiden esittäminen autenttisten tekstikatkelmien avulla. Laadullisissa raporteissa yhdistyy aineiston kuvaus tieteelliseen kuvaukseen, jossa tutkijan täytyy sovittaa kirjallisuudessa tekemiään synteesejä omaan tekstiinsä. (Hirsjärvi ym. 2000, 255.)

Aineistoa analysoidaan yleensä lähellä sitä ja sen kontekstia. Tutkimus ei ole valmis vaikka aineisto olisi analysoitu. Tuloksia ei saa jättää lukijalle jakaumina ja korrelaationa vaan ne on selitettävä ja tulkittava. Tulkinnalla tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. Havainnollistetaan seuraavan kuvion avulla miten tutkijan johtopäätökset välittyvät tutkittavalta lukijalle.



Kuvio 5. Johtopäätösten havainnollistaminen tutkittavalle lukijalle

Tutkimuksen johtopäätöksistä, tutkijan tulkinnoista, tosiasioista, faktoista, voi syntyä erimielisyyksiä. Tämä johtuu siitä, että emme havaitse ja tulkitse asioita samalla tavalla. Kuviossa tähti osoittaa yhteisten tulkintojen osuuden ja tässä yhteydessä kuvio on teoreettinen konstruktio. Todellisissa tutkimuksissa yhteisten tulkintojen osuus vaihtelee ja tutkimuksen validius kertoo, että mitattaako tutkimus sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Tulkinta kysymykset koskevat ja pohdiskelevat myös tutkimuksen mittauksen pätevyyttä.

Tutkimusaineiston analysointi ei riitä kertomaan tutkimuksen tuloksia, vaan tutkijan on pyrittävä laatimaan tuloksista synteesejä. Synteesien tarkoitus on koota pääseikat ja antaa selkeästi vastaukset asetettuihin ongelmiin. Tutkimuksessa johtopäätökset perustuvat laadittuihin synteeseihin ja tutkijan on pohdittava, mikä on saatujen tulosten merkitys ja laajempi kuva tutkimusalueella. (Hirsjärvi ym. 2000, 220–222.)

Kyselytutkimuksen vastaukset

Kyselytutkimus suoritettiin 25.1.2011 – 23.2.2011 välisenä aikana ja kysely lähetettiin 65 asiakkuudelle. Yksi kyselytutkimus palautui takaisin, koska Itella Oyj ei pystynyt toimittamaan tutkimusta perille. Kyselytutkimuksen osalta voidaan todeta, että tutkimus on kohdistunut 64 eri asiakkuudelle. Hirsjärvi ym. (2000, 192.) mukaan postikyselyn heikkoutena voidaan pitää sen heikkoa vastausprosenttia, joka parhaimmillaan on 30–40 %. Tässä tutkimuksessa postikyselyn vastauksia saimme 32 kappaletta 64 lähetetystä. Kyselytutkimuksen vastausprosentiksi muodostuu 50 %, jota voidaan pitää hyvänä vastausprosenttina. Vastausprosentti olisi voinut olla suurempi, jos kyselytutkimusta ei olisi tehty anonyyminä, koska olisi voinut suorittaa kyselytutkimuksen uudelleen lähettämisen niille asiakkaille, jotka eivät vastanneet.

Kyselytutkimuksen aineisto käsiteltiin Excel – taulukko-ohjelman ja Word - tekstinkäsittelyohjelman avulla kevään 2011 aikana. Kyselytutkimuksen tuloksia havainnollistettiin taulukoiden avulla. Tutkimustulosten esittämisessä käytettiin keskiarvoja, prosenttiarvoja, ristiintaulukointia ja yksisuuntaista varianssianalyysiä.

Kyselytutkimuksen kokonaisuus muodostui seuraavista osa-alueista taustatiedot, asiakastyytyväisyys, palvelu ja liiketoiminta sekä suosittelu. Taustatiedot osiossa kartoitettiin asiakkuuden rakennetta. Tarkoitus oli selvittää kuluttaja- ja yritysasiakkaiden määrää, rakennus- tai saneerausprojekteissa osallistuvien henkilöiden määrää ja ikää. Asiakkaan koulutuksellinen taso, mistä asiakas on saanut tietää JES Remonttipalvelut t:mi yrityksestä. Taustatiedoissa kysyttiin, minkälaisia projektikohteita yrityksellä on ollut, mikä on ollut niiden kesto ja toteutuneiden kokonaiskustannusten osuus.

Asiakastyytyväisyysosiossa kartoitettiin asiakkaiden valintakriteerejä urakoitsijan valinnassa. Kysyttiin myös, että miten asiakkaat ovat kokeneet JES Remonttipalvelut t:mi yrityksen projektin toteuttajana ja käyttäisivätkö asiakkaat yritystä uudestaan palvelun tuottajana. Asiakkailta kysyttiin myös mihin

yrittäjien tuottamiin palveluihin ja toimintaan asiakas oli tyytyväinen tai tyytymätön ja mitä ehdotuksia asiakkaalta olisi yritykselle palvelujen kehittämiseksi.

Palvelu- ja liiketoimintaosiossa kartoitettiin asiakkuuksien tulevaisuuden näkemyksiä mahdollisten uusien projektien myötä. Mitkä palvelut ovat tärkeitä seuraavassa projektissa asiakkaan mielestä ja mistä lisäpalveluista asiakas olisi valmis maksamaan. Minkälaista palvelua asiakkaan mielestä JES Remonttipalvelut t:mi yritykseltä puuttuu?

Suosittelu osiossa kartoitettiin asiakkuuden sitoutuneisuutta ja sitä, miten JES Remonttipalvelut t:mi pärjää kilpailussa muiden yritysten kanssa. Kyselyssä selvitettiin, miten hyvin asiakkaan kautta tapahtuva markkinointi toimii.

5.6 Haastattelututkimuksen rakenne ja vastaukset

Haastattelututkimuksessa välitetään kuva yrittäjän ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Haastattelututkimuksen lähestymistapoja ovat suora ja epäsuora. Suorempi tapa on yleisempi, koska se kysyy ihmiseltä hänen uskomuksiaan, kokemussisältöjään ja arvostuksiaan. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 41.) Tutkimuksessa valitaan käytettäväksi haastattelumuodoksi puolistrukturoitu menetelmä. Puolistrukturoitu haastattelu pohjautuu välimuotoon lomakehaastattelusta ja strukturoimattomasta haastattelusta. Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että jokin osa-alue tai haastattelun näkökulma on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47.)

Survey-tutkimuksen lisäksi tutkimusstrategiana on suorittaa haastattelututkimus. Haastattelututkimuksen avulla halutaan tuoda esille erilaista näkökulmaa, selventää tutkimuksen tuloksia ja syventää tutkimuksen vastauksia. Haastattelu perustuu survey-tutkimuksen kyselylomakkeeseen, jolloin haastattelumenetelmänä käytetään lomakehaastattelua. Haastattelua käytetään kartoitukseen, jotta saadaan selville muun tiedon ohella uusia hypoteeseja ja niiden välillä olevien ilmiöiden välisiä yhteyksiä. Haastatteluaineistoa voidaan

myös mielekkäästi ja helposti kvantifioida. Haastattelu antaa tutkimusongelman tuloksiin ennustavia ilmiöitä, joita voidaan verrata survey-tutkimuksen tuloksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 34–36; Hirsjärvi & Hurme 2004, 44–45; Hirsjärvi ym. 2000, 136.) Haastattelututkimuksessa käytetään myös strukturoimatonta haastattelumenetelmää. Tällöin haastattelututkimustuloksissa pyritään syventämään tutkimustuloksia ja mahdollisia ilmiöitä. Strukturoimattomassa haastattelussa käytetään erikoistuneita henkilöitä, mikä tarkoittaa muutaman henkilön syvällistä ja perinpohjaista haastattelua. Strukturoimatottomassa haastattelussa tutkija pystyy tarkentamaan asioita saamiensa vastauksien perusteella. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 45–46.) Haastattelussa käytetään viitekehystä, missä tutkija on perehtynyt aiheeseen hankkimalla etukäteen tietoja aiheesta. Viitekehysten avulla tutkija määrittelee haastattelun suunnan ja viitekehyksestä seuraa, että tutkijan täytyy pysyä haastattelun aiheessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 76.)

Haastattelututkimuksen vastaukset

Haastattelututkimus tehtiin Aurassa 18.3.2011 ja haastateltavana oli JES Remonttipalvelut t:mi yrityksen omistaja Jouni Sahlström. Haastattelututkimus pohjautui puolistrukturoituun haastatteluun, joka on välimuoto lomakehaastattelusta ja strukturoimattomasta haastattelusta. Haastattelututkimuksessa on valmiiksi mietittyjä osa-alueita. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47.) Haastattelututkimus on jaettu kolmeen eri osa-alueeseen: taustatiedot, asiakastyytyväisyys sekä palvelu ja liiketoiminta. Haastattelututkimuksen tarkoituksena on täydentää tutkimustuloksia kvalitatiivisella näkemyksellä.

Haastattelututkimuksen pidettiin mahdollisimman hyvänä, koska haastattelu on litteroitu mahdollisimman nopeasti. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 185.) Kyselytutkimuksessa haluttiin selvittää tutkimusongelmiin vastauksia. Haastattelututkimuksella halutaan kuvata miten yrittäjä itse arvioi omaa tekemistään ja miten oma arvio poikkeaa asiakkaiden antamista arvioista.

Taustatiedot -osiossa kerättiin yleisiä tietoja yrityksestä, yrityksen henkilöstöstä, palvelusta ja yleistä tietoa osaamisesta. Taustatiedoissa kysyttiin yrityksen nimeä, perustamisvuotta, omistajuutta, henkilöitä, koulutusta ja sertifiointeja. Taustatiedoissa haluttiin myös selvittää yritysmuoto, liikevaihto, toimintasuunnitelmaa, visio, missio, palvelu – strategiaa ja millainen on yrityksen tila sekä miten yritys on kehittynyt vuosien aikana.

Asiakastyytyväisyys osiossa yrittäjää pyydettiin arvioimaan itseään seuraavasti. Millainen urakoitsija JES Remonttipalvelut t:mi on ja miten koet alla olevien väittämien tärkeyden asiakkaalle päin? Arvio seuraavassa JES Remonttipalvelut t:mi yritystä asiakasprojektien toteuttajana? Tässä osiossa käytettiin samoja asiakastyytyväisyyskysymyksiä, joita kysyttiin myös asiakkailta. Tämän tiedon avulla yritys hahmottaa paremmin asemansa asiakkuuksissa esimerkiksi arvonsa, osaamisensa, palvelunsa ja asiakastyytyvyyden.

Palvelu- ja liiketoimintaosiossa yrittäjältä kysyttiin liiketoiminnan kehittymisestä viimeisen viiden vuoden ajalta. Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet ja miten tekeminen on muuttunut viimeisen viiden vuoden aikana. Yrittäjältä kysyttiin mitä palveluja yritys tarjoaa vuonna 2011 ja mitä palveluja yritys tarjoaa asiakkailleen kolmen – viiden vuoden päästä. Millaiseksi yrittäjän mieltää yrityksen innovatiivisuuden, mitä toimintaa yritykseltä puuttuu ja miten yritys kehittää osaamistaan. Haastattelussa suoritettiin myös SWOT-analyysin tekeminen, jossa yrittäjää pyydettiin kertomaan yrityksen vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Miten yrityksen asiakkaiden toiminta on muuttunut ja miten yritys on reagoinut asiakkaiden toimintatapojen muuttumiseen? Mitkä ovat yrityksen käyntikortit, eli mistä asiakas tietää millaista työnjälkeä yritys tuottaa? Missä tilanteessa JES Remonttipalvelut t:mi on viiden vuoden päästä?

Tässä osiossa selvitettiin, mikä on yrittäjän tahtotila kehittää palveluja ja liiketoimintaa. Miten hyvin yritys tuntee osaamisensa ja miten hyvin asiakasmyyväisyyskysely tukee yrittäjän näkemystä SWOT-analyysissä.

Haastattelututkimuksen lopuksi haluttiin tietää yrityksen pitkän tähtäimen strategia tai suuntaviivat.

5.7 Tutkimuksen luotettavuus

Reliaabeliuden ja validiuden ajatuksena on, että tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja objektiiviseen totuuteen. Haastattelun laatua parannetaan selvästi, kun haastattelu litteroidaan tutkijan toimesta mahdollisimman nopeasti. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 185.) Survey-tutkimuksissa reliaabelius ja validius muodostavat yhdessä mittarin kokonaisluotettavuuden. Validius on määritelty seuraavasti ja tarkoituksena on kuvata määritellyn mittarin kykyä mitata täsmälleen sitä mitä sen on tarkoitettu mitattavan. (Alkula ym. 1994, 89.) Reliabiliteetti on määritelty tarkoitettavaksi sitä konsistenssin astetta, missä jotkin tapaukset on sijoitettu samaan luokkaan eri havainnoitsijoiden toimesta eri aikoina. Tämä tarkoittaa ristiriidattomuutta. Aineisto voi olla reliaabeli, vaikka se ei olisi validi. Aineisto ei voi olla validi, jos se ei ole reliaabeli. (Koskinen ym. 2005, 255.)

Validius

Validiuden käsite perustuu reliaabeliuskäsitteen tapaan kvantitatiiviseen tutkimukseen. Validiudessa on tapana erottaa kaksi päätyyppiä: tutkimusasetelmavalidius ja toisaalta mittausvalidius. Mittausvalidius voi olla esimerkiksi ennustevalidius, joka tarkoittaa sitä, että yhdestä tutkimuskerrasta pystytään ennustamaan tulevien tutkimuskertojen tulos. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 186–188.) Ennustevalidiutta voitaisiin mitata vertailevien muuttujien korrelaation avulla. (Alkula ym. 1994, 91.) Tutkimusasetelmavalidius on kyse neljästä eri erottuvasta muodosta: tilastollinen validius, rakennevalidius, sisäinen validius ja ulkoinen validius. Rakennevalidius käsittelee kysymystä, tutkimus juuri sitä mitä sen on oletettu koskevan. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 186–188.) Validiteetti kuvaa sitä, missä määrin tietty tulkinta tai tulos ilmaisee kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata. Minimaalisina validiteetin lajeina

pidetään sisäistä ja ulkoista validiteettia. Sisäinen validiteetti kuvaa tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Ulkoinen validiteetti kuvaa sitä, yleistykö tulkinta muihinkin kuin vain tutkittuihin tapauksiin. Käytännössä validi tieto osoittaa tutkijalle, että löytö ei perustu vääriin haastattelulausumiin, kysymyksiin tai havaintoihin. Tulosten pitää yleistyä ja yleistyksen virheellisyyden todennäköisyyden pitää olla tiedossa. (Koskinen ym. 2005, 254–255.)

Survey-tutkimuksessa on yleensä joukko kysymyksiä, joilla abstraktia käsitettä voidaan kuvata. Kysymykset muodostava perusjoukon, josta voidaan vain osa ottaa käyttöön. Tämä tarkoittaa, että tätä perusjoukkoa ei pystytä määrittelemään, eikä voida käyttää hyväksi mitään otantateoriaa, jolla saataisiin valittujen indikaattoreiden edustavuus eli mittauksen validius. Validius syntyy ajatusprosessin tuloksena, jossa tutkija käyttää aiheen tuntemusta, aikaisempia kokemuksia ja yleistä logiikkaa. Tämän tarkoituksena tutkija pyrkii vakuuttamaan itsensä ja muut valittujen indikaattoreiden järkevyydestä. (Alkula ym. 1994, 89–90.)

Reliaabelius

Reliaabelius toteutuu kun on tutkittu samaa henkilöä kahdesti ja molemmilla tutkimuskerroilla saadaan sama tulos. Reliaabelius toteutuu myös jos kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen. Reliaabelius toteutuu myös siten, että rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 186.) Reliabiliteetilla ymmärretään neljä eri asiaa:

- Kongruenssia eli yhdenmukaisuutta. Eli miten eri indikaattorit mittaavat samaa asiaa. Indikaattoria vaihtamalla ilmaistaan kongruenssi, jolloin havainnot vahvistetaan haastattelemalla ja tilastoilla.
- Instrumenttien tarkkuutta, havainnointitarkkuus mitattavasta ilmiöstä. Tutkija varmentaa tämän kysymällä samaa asiaa uudestaan eri muodossa useaan kertaan.

- Instrumenttien objektiivisuutta, missä muiden ymmärrys halutaan varmistaa, että he ovat ymmärtäneet oikein tutkijan tarkoituksen. Tämä varmistetaan siten, että useampi arvioija havainnoi samaa kohdetta.
- Ilmiön jatkuvuutta, missä havainnon jatkuvuus säilyy samankaltaisena. Varmistetaan tekemällä havaintoja eri aikaan ettei tyypilliseksi väitetty ilmiö ole ainutkertainen. (Koskinen ym. 2005, 255.)

Reliaabeliuden mittaamiseksi on iso määrä erilaisia keinoja. Tässä on kolme keinoa lyhyesti. Ensimmäisenä uudelleenmittaus, jonka ajatus on, että virheettömän mittauksen tulisi toistettaessa tuottaa samalle havaintoyksilölle sama arvo. Menetelmän hyvä puoli on, että se on luotettava yksittäisen mittaustuloksen arvioinnissa. Toisena rinnakkaismittaus, jonka tarkoituksena on välttää muistamisesta syntyvät ongelmat. Tämä toteutuu, kun samaa asiaa mitataan eri kerroilla eri mittareilla. Kolmantena reliaabeliuden mittaustapa liittyy yhdistettyjen mittareiden, kuten summamuuttujien ja ominaisuuksien tutkimiseen. (Alkula ym. 1994, 96–97.) Tutkijalle reliaabelius ilmenee, kun tutkimuksen tuloksia voidaan pitää toistettavina. (Saukkonen) Ei ole olemassa mitään sääntöä joka ilmaisisi tutkijalle, onko reliaabelius hyvää vai onko se kelvotonta. (Alkula ym. 1994, 99.)

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselytutkimuksen vastaajien taustatiedot

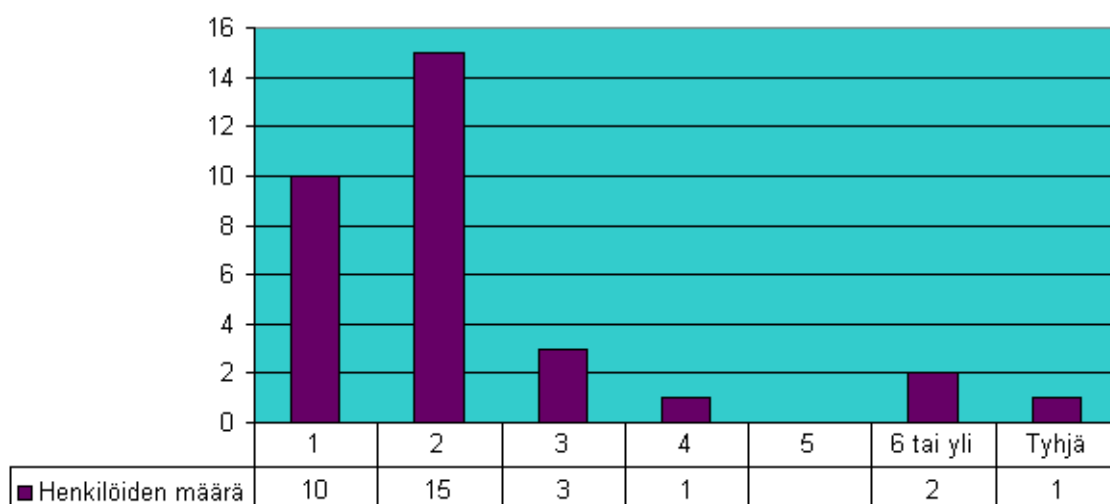
Kyselyyn vastanneiden asiakasosuus oli seuraava:

- kuluttaja-asiakkaita oli 23 (68 %) asiakkaista.
- yritysasiakkaita oli 11 (32 %) asiakkaista.

Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että Jes Remonttipalvelun t:mi yrityksen asiakkaista kolmasosa on yritysasiakkaita ja kaksi kolmasosaa on kuluttaja-

asiakkaita. Muutama vastaaja oli vastannut olleensa sekä kuluttaja-asiakas että yritysasiakas.

Seuraavassa kuviossa on kuvattu kyselyyn vastanneiden henkilöiden määrä rakennus- tai saneerausprojektissa.



Kuvio 6. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden määrä rakennus- tai saneerausprojektissa.

Kyselyn tuloksien perusteella rakennus- tai saneerausprojektiin osallistuvien henkilöiden määrä on ollut yksi tai kaksi. Vastauksien perusteella 3 henkilöä tai enemmän on vähäisempi määrä rakennus- tai saneerausprojekteissa. Vastauksissa oli yksi tyhjä vastaus. Tämän tuloksen perusteella voidaan suositella, että rakennus- tai saneerausprojekteihin osallistuisi rakennuspalvelua tarjoavan yrityksen lisäksi vähintään yksi, mutta mielellään kaksi henkilöä.

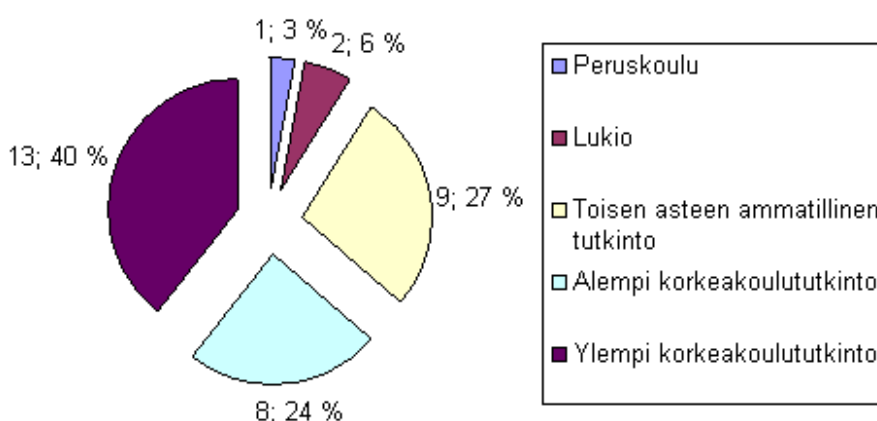
Kyselyyn vastanneiden ikä

Kyselyn vastaajista 11 (34 %) on iältään 40–49 vuotta, 30–39 vuotta on yhdeksän (27 %), 60 vuotta tai yli on seitsemän (21 %), 50–59 vuotta on kuusi

(18 %) ja 18–29 vuotta ei ollut lainkaan (0 %). Kyselyn tuloksista voidaan päätellä, että potentiaalisimmat asiakkaat ovat vähintään 30 vuotta vanhoja.

Vastaajien koulutustaso

Seuraavassa kuviossa on esitetty kyselyn vastaajien ylin suoritettu koulutustaso.



Kuvio 7. vastaajien ylin suoritettu koulutustaso

Kyselyn vastaajista 13 (40 %) on suorittanut ylempään korkeakoulututkinnon. Vastaajista toisen asteen ammatillisen tutkinnon on suorittanut yhdeksän (27 %), alemman korkeakoulututkinnon on suorittanut kahdeksan (24 %), lukion on suorittanut kaksi (6 %) ja peruskoulun yksi (3 %). Kyselyn tuloksista voidaan yleisesti päätellä, että koulutuksella on merkitystä sillä 91 % vastaajista on suorittanut ammattiin tähtäävät opinnot.

Vastaajien saama tieto JES Remonttipalvelut t:mi yrityksestä.

Vastaajat ovat saaneet tiedon JES Remonttipalvelut t:mi yrityksestä seuraavista paikoista: mainos (esimerkiksi yrittäjän autossa), lehtien mainoksista ja ilmoituksista (esimerkiksi Auranmaan viikkolehti ja paikallislehden remontti – extra liite), eri liikkeistä (esimerkiksi K-Rauta, Hakulan Puu, Rautakauppiailta, Ekovilla), työkavereilta, tuttavilta, rakennustarkastajalta, aikaisempien yhteistöiden kautta, joko asiakkaana tai työnsuorittajana, ja sukulaisten kautta.

Vastaajien projektien kohteet.

Vastaajien projektien kohteista 28 (80 %) on ollut saneerauskohteita, kolme (9 %) kohdetta on ollut uudisrakennuksia ja neljä (11 %) on ollut muu kohde. Uudisrakennuskohteista vastaajat eivät olleet kuvanneet tarkemmin, että millaista palvelua JES Remonttipalvelut t:mi on ollut suorittamassa.

Vastaajien mukaan JES Remonttipalvelut t:mi yrityksellä on ollut saneeraus ja muita kohteita 91 % seuraavissa kohteista:

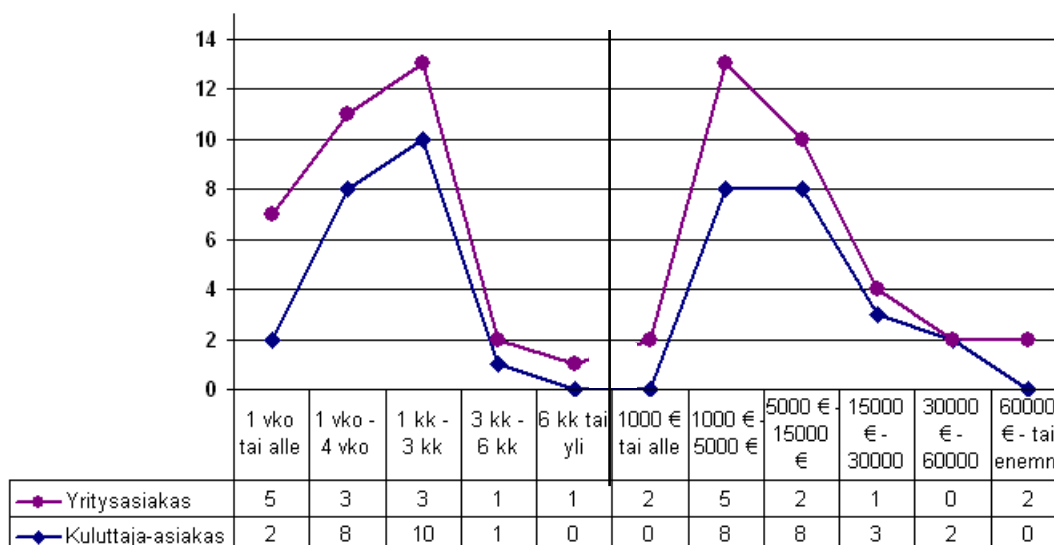
- Kylpyhuone-, sauna- ja wc-remontit. Tähän kategoriaan kuuluvia kohteita tuloksissa on 31 %.
- Korjaus- ja huoneistonremontit. Tähän kategoriaan kuuluvia kohteita tuloksissa on 28 %
- Omakotitalojen perusparannustöitä, välipohjat, terassit, aita, kivetykset, katokset, ullakon saneeraus, lisähuoneiden rakentamista, lisärakennuksien rakentamista, kellarikerroksen huoneistonkorkeuden kasvattaminen ja väliseiniä anturien valaminen. Tähän kategoriaan kuuluvia kohteita tuloksissa on 28 %.
- Keittiöt, toimistotilat, tuotantotilojen muutostyöt ja liiketilojen saneeraustyöt. Tähän kategoriaan kuuluvia kohteita tuloksissa on 14 %.

Vastauksien tuloksista voidaan päätellä, että JES Remonttipalvelut t:mi yrityksellä on erittäin laaja palveluvalikoima asiakkailleen. Tuloksista selviää myös, että yrityksellä laaja kokemus ja osaamisen taso erilaisista työkohteista.

Projektin kesto ja toteutuneet kustannukset.

Seuraavassa kuviossa kuvaan ristiintaulukoinnin avulla kuluttaja-asiakkaiden ja yritysasiakkaiden osalta projektien keston ja toteutuneet kustannukset. Tämän ristiintaulukoinnin avulla voidaan tutkia eroja kuluttaja-asiakkaan ja yritysasiakkaan projektien pituuksista ja niiden toteutuneiden kustannuksien osalta projektien liiketoiminnallista kannattavuutta. Tuloksista nähdään myös miten sitovia projekteja yrityksellä on ollut eri asiakkuuksien kanssa. Näiden

tuloksien pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä ja liiketoiminnallisiakin kehittämissuunnitelmia.



Kuvio 8. projektien kesto ja toteutuneet kustannukset kuluttaja-asiakkaalla ja yritysasiakkaalla.

Vastauksissa projektien kestot ovat olleet kuluttaja-asiakkailla ja yritysasiakkailla seuraavasti.

91 % projektin kestoista	9 % projektin kestoista
1 vko tai alle	3 kk - 6 kk
1 vko - 4 vko	6 kk tai enemmän
1 kk - 3 kk	

Kuluttaja-asiakkaiden projektien kestot ovat tuloksien mukaan tyypillisesti 1 vko – 4 vko ja 1 kk -3 kk mittaisia. Yrittäjäasiakkaiden projektien kestot ovat tuloksien mukaan tyypillisesti 1 vko tai alle, 1 vko – 4 vko ja 1 kk – 3 kk mittaisia. Projektien kestojen pituudet ovat hyvinkin eripituisia ja tuloksista voidaan todeta, että yritysasiakkaiden projektien kestot ovat pääsääntöisesti lyhyempiä kuin kuluttaja-asiakkailla.

Vastauksista projektien kustannukset ovat olleet kuluttaja-asiakkailla ja yritysasiakkailla seuraavasti.

82 % projektin kustannuksista	18 % projektin kustannuksista
1000€ - 5000€	1000€ tai alle
5000€ - 15000€	30000€ - 60000€
15000€ – 30000€	60000€ tai enemmän

Kuluttaja-asiakkaiden projektien kustannukset ovat tuloksien mukaan tyypillisesti 1000€ - 5000€ ja 5000€ - 15000€. Yrittäjäasiakkaiden projektien kustannukset ovat tuloksien mukaan tyypillisesti 1000€ - 5000€. Yrittäjäasiakkaiden projektien kustannukset jakaantuvat laajemmin kuin kuluttaja-asiakkailla.

Yritysasiakkaiden osalta yksi vastauksista oli tyhjä projektin keston ja kustannuksien osalta. Tässä tapauksessa yritysasiakkaan vastaaja saattaa olla uusi henkilö tehtävässä ja hänellä ei ole tietoja olemassa. Kaksi yritysasiakasta vastasi molemmissa kysymyksissä projektien kestossa ja kustannuksissa kahteen vaihtoehtoon, koska JES Remonttipalvelut t:mi yrityksellä on ollut useampia työkohteita asiakkuudessa.

Kyselytutkimuksen vastaajien asiakastytyväisyys

Asiakastytyväisyyttä tutkittiin kyselytutkimuksessa, joista kaksi on asteikkokysymyksiä ja yksi avoin kysymys. Asteikkokysymyksissä vastaajalle esitettiin kuusiportainen vaihtoehto, jossa numero 6 painottui erittäin tärkeäksi tai kiitettäväksi ja numero 1 ei tärkeäksi tai huonoksi. Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään kuusiportaista asteikkoa, koska sen avulla saadaan vastaajilta laadukkaampi jakauma vastauksista. Kuusiportaisessa asteikossa ei synny vastaajalle mahdollisuutta vastata ns. siltä väliltä olevaa vaihtoehtoa, joka on mahdollista viisiportaisessa asteikossa vastaamalla numerolla 3. Kuusiportaisessa asteikossa haetaan vastaajilta tietoa, joka syventäisi yrittäjän asiakastytyväisyys tietämystä, kehittäisi asiakkuuden hallintaa, palveluiden toimivuutta ja löydettäisiin kehittämisen kohteita.

Asiakastyytyväisyyttä mitattaessa on tärkeää luoda sellaisia mittareita, jotka oikeasti kuvaavat asiakkaan kokemaa palvelun laatua. (Ojansalo & Ojansalo 2008, 272–273.) Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata useilla erilaisilla tasoilla. Asiakassuhdetasolla, missä mittareina voivat olla räätälöinti, läheisyys ja vuorovaikutus. Operatiivisella tasolla, missä mittareina voivat olla tehokkuus, toimivuus, käytettävyys ja lisäpalvelut. Palvelutasolla, missä mittareina voivat olla laatu, nopeus, teknologia ja palvelun tai tuotteen eri ominaisuudet. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen voi olla vaikeaa, jos pyritään arvioimaan asiakastyytyväisyyttä esimerkiksi emotionaalisilla tasoilla tai tilanteissa, joissa emme tiedä keitä asiakkaat ovat. (Torkkeli ym.)

Seuraavassa kuviossa on kuvattu mitä asioita vastaajat pitävät tärkeinä, kun valitsevat urakoitsijaa.

Vastaajien vastausvaihtoehdot olivat: erittäin tärkeä (6), tärkeä (5), melko tärkeä (4), kohtalaisen tärkeä (3), vähemmän tärkeä (2), ei tärkeä (1). Vastauksissa ei löytynyt vaihtoehtoja vähemmän tärkeä (2) ja ei tärkeä (1).

	6	5	4	3
■ Yhteistyökyky	19	13	0	0
■ Työkohteen järjestys ja siisteys	8	16	5	3
■ Ongelmatilanteiden ratkaisukyky	17	11	4	0
□ Sovittujen asioiden toteutuminen	22	10	0	0
■ Tarvittavan informaation saanti	13	13	5	1
■ Aikataulun pitävyys	14	14	3	1
■ Luotettavuus ja pitkäaikainen asiakassuhde	12	12	7	1
□ Asiantuntijuus	23	9	0	0
□ Hinta	6	13	10	3
■ Suositukset	5	13	12	2
■ Palvelualltius ja ystävällisyys	13	14	5	0

Kuvio 9. Vastaajat pitävät seuraavia asioita tärkeinä urakoitsijan valinnassa.

Vastaajien lukumäärä on 32 jokaisessa vaihtoehdossa. Tuloksien mukaan vastaajat pitävät seuraavia asioita erittäin tärkeinä, kun valitsevat urakoitsijaa; urakoitsijan asiantuntijuus, sovittujen asioiden toteutuminen, ongelmatilanteiden ratkaisukyky ja yhteistyökyky.

Vastauksissa yhtä tärkeiksi (erittäin tärkeä ja tärkeä vaihtoehdot) asiakkaat kokevat urakoitsijan valinnassa urakoitsijan luetettavuus ja pitkäaikainen asiakassuhde, aikataulun pitävyys ja tarvittavan informaation saanti. Tärkeitä valintakriteerejä ovat vastaajien mielestä työkohteen järjestys ja siisteys, hinta, suositukset ja palvelualttius ja ystävällisyys. Melko tärkeitä ja kohtalaisen tärkeitä valintakriteerejä ei koeta vastaajien mielestä urakoitsijan valinnassa tärkeiksi. Seuraavia asioita nousi tuloksissa esille, joita vastaajat kokevat melko tärkeäksi tai kohtalaisen tärkeäksi hinta, suositukset, luetettavuus ja pitkäaikainen asiakassuhde.

Tuloksien perusteella urakoitsijan valinta tehdään asiakkaan tuntemuksen mukaan ja miten asiakas kokee urakoitsijan henkilöstökontaktit, tuotekontaktit ja palvelukontaktit. Kontakteista yrityksen ja asiakkaan välillä syntyy kokemuksia, joita asiakas kokee suhteessa etukäteisodotuksiin joko odotusten mukaisiksi tai odotuksista positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan poikkeaviksi. (Rope & Pöllänen 1994, 28.)

Tuloksien mukaan yli 50 % vastaajista odottaa urakoitsijalta asiantuntijuutta, sovittujen asioiden toteutumista, yhteistyökykyä, ongelmatilanteiden ratkaisukykyä, työkohteen järjestystä ja siisteyttä. Tuloksien mukaan vastaajat pitivät seuraavia asioita tärkeinä: tarvittavan informaation saanti, aikataulun pitävyys, hinta, suositukset, palvelualttius ja ystävällisyys. Näiden asioiden merkitys on kuitenkin vähäisempi urakoitsijan valinnassa.

Vastaajat ovat arvioineet JES Remonttipalvelut t:mi yritystä seuraavasti projektin toteuttajana, katso liite 4.

Vastaajien vastausvaihtoehdot olivat: kiitettävä (6), hyvä (5), tyydyttävä (4), välttävä (3), heikko (2), huono (1). Vastauksien lukumäärä oli 32 ja vastauksista ei löytynyt vaihtoehtoa huono (1). Vastauksissa löytyi useita kohtia, jotka vastaajat olivat jättäneet tyhjäksi. Vastauksia oli jäänyt antamatta seuraavissa kysymyksissä: kohteeseen vaadittavat sertifioinnit, hankinnat (ostot), logistiikan hoitaminen (tarvikkeiden, ostojen kuljetukset), verkostoituminen, oheispalvelujen välittäminen ja myynti (esim. LVIS, Vastaava työnjohtaja,

Logistiikka). Kysymykset ovat ilmeisesti sellaisia, että vastaaja ei ole voinut arvioida JES Remonttipalvelut t:mi yritystä. Vastaajien projekteissa ei todennäköisesti ole ollut tarvetta kyseisen palvelun osalta tai vastaaja ei ole osannut arvioida palvelua näiden kysymysten osalta ja on jättänyt kohdan tyhjäksi.

Yli 65 % vastaajista on arvioinut (vastauksien lukumäärä per arviointikohde oli 22 tai 21), että JES Remonttipalvelut t:mi on toteuttanut projektin kiitettävästi palvelun laadussa, tavoitettavuudessa, henkilön luotettavuudessa, työn jäljessä ja viimeistelytaidossa ja projektin lopputuloksessa.

Tuloksien osalta nämä toiminnot ovat selviä henkilökohtaisen osaamisen ja palvelun vahvuuksia. Vastaajista myös 47 % - 59 % arvioineet kiitettävästi myös seuraavat arvioinnin kohteet:

- Projekti valmistui ajallaan, hinta-laatu-suhde, projektissa käytettyjen tuotteiden laatu, ammattitaito, asiantuntijuus, juostavuus, yhteistyötaito asiakkaan kanssa, logistiikan hoitaminen (tarvikkeiden, ostojen kuljetus).

Vastaajista vähintään 44 % oli arvioinut JES Remonttipalvelut t:mi yritystä seuraavissa kohteissa hyväksi:

- Osaamisen monipuolisuus, saatavuus (aika työn tilauksesta sen toteutukseen) ja hankinnat (ostot).

Tuloksista voidaan havaita, että vastaajat olivat arvioineet yritystä pääsääntöisesti joko kiitettäväksi tai hyväksi. Tuloksien osalta voidaan nimetä nämä vaihtoehdot yrityksen asiakastyytyväisyyden mittareiksi. Asiakastyytyväisyysprosentti on kuvattu varianssianalyysin avulla, missä on laskettu keskiarvo jokaisen kriteerin kohdalla. Arvion pitää olla joko kiitettävä tai hyvä, joista lasketaan vastauksien summa. Tämä summa jaetaan kaikkien vastauksien kesken, jolloin saadaan arvioitavan kriteerin keskiarvo. Lopuksi kaikkien kriteerien keskiarvot on laskettu yhteen ja niiden summasta on

muodostettu yrityksen asiakastytyväisyysprosentti. (KvantiMOTV)
Seuraavassa kuviossa on kuvattu asiakastytyväisyysprosessi kriteerien osalta.

□ JES Remonttipalvelut t:mi asiakastytyväisyys	86 %
□ Projektin lopputulos	94 %
■ Työn jälki ja viimeistelytaito	97 %
■ Hankinnat (ostot)	69 %
■ Logistiikan hoitaminen (tarvikkeiden, ostojen kuljetus)	78 %
■ Saatavuus (aika työn tilauksesta sen toteutukseen)	94 %
■ Henkilön luotettavuus	97 %
■ Yhteistyötaito asiakkaan kanssa	91 %
■ Tavoitettavuus	97 %
■ Joustavuus	91 %
■ Kohteeseen vaadittavat sertifiointit	59 %
□ Verkostoituminen, oheispalvelujen välittäminen ja myynti (esim. LVIS, Vastaava työnjohtaja, Logistiikka)	47 %
■ Osaamisen monipuolisuus	84 %
■ Asiantuntijuus	84 %
■ Ammattitaito	91 %
□ Palvelun laatu	97 %
□ Projektissa käytettyjen tuotteiden laatu	97 %
■ Hinta-laatu-suhde	88 %
■ Projekti valmistui ajallaan	94 %

Kuvio 10. JES Remonttipalvelut t:mi yrityksen asiakastytyväisyysprosentti.

JES Remonttipalvelut t:mi yrityksen asiakastytyväisyysprosentti on 86 %. Tätä lukua voidaan pitää erittäin hyvänä, koska kyselyn vastausprosentti on keskimääräistä suurempi, jolloin kyselyn tulosta voidaan pitää luetettavana. JES Remonttipalvelut t:mi yrityksen palvelun laatu on yksi osa asiakastytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Asiakastytyväisyyteen vaikuttavat myös luotettavuus, palveluvarmuus, palveluympäristö, reagointialttius ja palvelunopeus. Tilanne ja yksilötekijöillä on myös vaikutusta asiakastytyväisyyteen. (Ylikoski 2001, 152.)

Tuloksista pitääkin osata etsiä kehityskohteita ja hakea yrityksen heikoimmista arvioinneista kehityksen kohteita. Lisäksi hyvää palvelun laatua pitää pystyä ylläpitämään jatkossakin.

Kyselyn tuloksien perusteella JES Remonttipalvelut t:mi yrityksen kehittämisen kohteita ovat seuraavat:

- Hankinnat (ostot), Logistiikan hoitaminen (tarvikkeiden, ostojen kuljetus), kohteeseen vaadittavat sertifiointit, verkostoituminen, oheispalvelujen välittäminen ja myynti (esim. LVIS, Vastaava työnjohtaja, logistiikka),

Yrityksen tulee myös varmistaa, että asiakastyytyväisyys saadaan pidettyä jatkossa laadukkaana ja hyvänä osaamisen monipuolisuudessa ja asiantuntijuudessa. Asiakastyytyväisyyden muut kohdat vaativat yritykseltä ylläpitäviä toimenpiteitä, markkinatilanteen seuranta, asiakasanalyysien tekemistä ja kehitystoimenpiteitä, joilla varmistetaan jatkossa erinomaisen asiakastyytyväisyyden ylläpitäminen.

Käyttäisittekö JES Remonttipalvelut t:mi yritystä urakoitsijana uudestaan?

Tähän kysymykseen kaikki 32 vastaajaa oli vastannut yksimielisesti, kyllä. Perusteluina vastaajat käyttivät seuraavanlaisia argumentteja.

- ”Hyvä tulos”
- ”Nyt olisi asiakkaana paremmat taidot vaatia urakoitsijalta asioita”
- ”Olen täysin tyytyväinen em yrityksen palveluihin”
- ”Työ hoitui ajallaan ja ammattitaitoisesti”
- ” Luotettava urakoitsija, jonka työnjälki on kiitettävä. Auttaa myös suunnittelemaan työtä ja ehdottaa useita toteuttamisvaihtoehtoja.”
- ”Työn laatu hyvää”
- ”Ystävällistä ja laadukasta palvelua”
- ”Työn jälki ja aikataulussa pysyminen noudatti etukäteissuunnitelmaa, jonka yrittäjä laati kirjallisena.”

- ”Hinta – laatusuhde kohdallaan”
- ”Työn jäljen puolesta kyllä, riippuu hinnasta”
- ”Luotettavuus, ammattitaito, työn hyvä jälki ja huolellisuus, vastuullisuus omasta työstään.”
- ”Työnjälki erinomainen + luotettavuus + hyvä pelisilmä”

Näiden vastaajien kommenttien perusteella JES Remonttipalvelut t:mi tarjoaa asiakkailleen erinomaista hinta-laatu-suhdetta, luotettavuutta, ammattitaitoa, asiantuntemusta, erinomaista työnjälkeä ja yrittäjä ottaa vastuuta projekteista ja noudattaa sopimuksia sekä aikatauluja.

Vastaajien ehdotukset JES Remonttipalvelut t:mi yrityksen palvelun kehittämiseksi?

Vastaajista 10 (31 %) teki ehdotuksen JES Remonttipalvelut t:mi yritykselle palvelun kehittämisestä. Loput vastaukset 22 (69 %) olivat tyhjiä. Vastauksien tuloksissa nousee esille seuraavat palvelun kehittämisen kohteet.

- ”Informaation parantaminen”
- ”Laatoitus ja muut viimeistelytyöt suosiolla toiselta urakoitsijalta”

Tulokset tuottavat kattavan ja hyvän näkökulman hinta-laatu-suhde käsitykselle. Voidaan myös ajatella sekä kyseenalaistaa, että onko tuotettavan palvelun hinta liian alhainen. Rakennusalaalla hinnoittelu rakentuu pääsääntöisesti tunti tai urakkahinnoittelun avulla. Yrityksellä on siis mahdollisuus tarjota yhtä kokonaispalvelupakettia valmiiksi hinnoiteltuna tai veloittaa jokaisesta palvelusta erikseen. (Sipilä 2003, 207–208.) Vastaajalta saadaan myös hyvä vihje sähköisten apuvälineiden ja palvelujen käyttöönottamiseksi.

- ”Sähköisten apuvälineiden käyttöönotto esim. nettisivut ja sähköpostin käyttöönotto. Työn laatu ja viimeistelytaso on välillä turhankin korkea verrattuna lopputuotteen arvoon tai statukseen. Ns. ylilaatu voi nostaa kustannuksia ja siten vaikuttaa yrityksen toimintaan markkinoilla.”

- ” Nykyinen palvelu toimii erittäin hyvin”
- ”Samalta yritykseltä saisi putkimiehen ja sähkömiehen palvelut”
- ” Lyhyen kokemuksen ja vähäisen yhteistyön keston vuoksi on vaikea arvioida”
- ”Suunnittelupalvelu”
- ”Emme tunne nykyistä toimintaa, remonttimme 2002 ja tarjouspyyntö 2008”
- ”Sähkö, putki, yms. urakoitsijoiden hankkiminen ja koordinointi”
- ”Markkinointi”

Vastaajien ehdotukset ovat hyviä, joista ilmenee selkeitä palvelun kehityksen kohteita. Vastauksista voidaan suoraan päätellä, että asiakkaat haluavat enemmän kokonaispalvelua ja ratkaisua yhden palvelun tuottajan kautta. Tämän avulla asiakkaan ostaminen helpottuu, kun palvelun tuottaja vastaa kokonaisuuden toimittamisesta. Yritykselle tämä tarkoittaa lisää työtä, jotta yritys varmistaa oman palvelu tarjoamansa kilpailijoita paremmaksi.

Vastaajien tuottaman ehdotus on myös hyöty yritykselle, jossa yritys voisi tarjota kokonaispaketin myymistä asiakkaille. Jolloin hyöty on yritykselle suurempi, koska asiakkaan kokonaisostos kasvaa, jolloin yrityksen liikevaihto ja kannattavuus paranee. (Sipilä 2003, 207–208.) Yrityksen toimintaan vastaajien ehdottamat palvelujen ja toiminnan kehitysideat vaikuttaisivat henkilöstöressurssien varmistamisella. JES Remonttipalvelut t:mi yrityksen osalta tämä tarkoittaisi toiminnan laajentamista ja kehittämistä, jos yritys alkaisi kehittää palveluja kokonaisvaltaisempaan palvelujen tuottamiseen asiakkaille. (Sipilä 2003, 208–209.) Yrityksen toiminta kaipaa sähköisten kanavien ja toimintojen käyttöönottamista. Sähköisten palveluiden käyttöönottamista yrittäjän kannattaa miettiä tulevaisuudessa, jos yritys haluaa kasvaa ja kehittää liiketoimintaansa.

Kyselytutkimuksen vastaajien näkemys palvelu- ja liiketoiminnasta

Palvelu- ja liiketoimintaa tutkittiin kyselytutkimuksessa seuraavasti. Kysymyksistä yksi kartoitti tulevaisuuden näkemyksiä, onko vastaajilla tulossa lähitulevaisuudessa uutta rakennus- tai saneerausprojektia. Tämä kysymys jakaantui kolmeen alakysymykseen, joista ensimmäisessä kartoitettiin kyllä vastauksien osuutta ja minkälainen projekti olisi kyseessä. Toisessa alakysymyksessä kartoitettiin projektin budjettia ja kolmannessa kartoitettiin vastaajien sitoutumista Jes Remonttipalvelu t:mi palvelun tuottajana. Kolmessa avoimessa kysymyksessä vastaajilta tiedusteltiin, mitä palveluja he kokevat tärkeiksi mahdollisessa seuraavassa projektissa, mistä lisäpalveluista vastaajat olisivat valmiita maksamaan ja mitä palvelua JES Remonttipalvelut t:mi yritykseltä puuttuu?

Onko teillä lähitulevaisuudessa tulossa uusi rakennus- tai saneerausprojekti?

Kyselytutkimuksen tuloksien mukaan (n=32), 13 (41 %) vastaajalla on tulossa uusi rakennus- tai saneerausprojekti. Vastauksissa 18 (56 %) vastaajalla ei ole tulossa uutta projektia ja vastauksissa oli mukana yksi tyhjä vastaus (3 %). Tämän kysymyksen kolmannessa alakysymyksessä kysyttiin vastaajilta, että käyttäisittekö JES Remonttipalvelut t:mi yritystä seuraavan projektinne urakoitsijana? Tähän kysymykseen vastattiin seuraavasti (n=32). Vastaajista 23 (72 %) käyttäisi ja vastaajista kolme (9 %) ei käyttäisi JES Remonttipalvelut t:mi yritystä uudestaan seuraavassa projektissa. Vastauksista kuusi (19 %) oli tyhjää. Tyhjien vastausten määrä selittynee sillä, että hänellä ei ole tulossa lähitulevaisuudessa uutta rakennus- tai saneerausprojektia. Tällöin voidaan olettaa, että vastaaja on jättänyt seuraavat kolme alikysymystä huomioimatta, joka on täysin oikea johtopäätös.

13 vastaajalla oli tulossa lähitulevaisuudessa uusi rakennus- tai saneerausprojekti. Seuraavassa olen ryhmitellyt vastaukset samaan ryhmään vastaajien arvioiman projektin budjetin ja projektin työn mukaisesti.

Kuuden vastaajan kohdalla kyse olisi seuraavista projekteista, joissa vastaajan arvioima budjetti olisi 1000€ - 15000€.

- "Saneeraus asunnot"
- "Sisätilojen korjaus / muutos"
- "Lasten huoneen saneeraus"
- "Todennäköisesti asuntojen muutostyöt"
- "Makuuhuoneen maalaus + parketti"
- "Puulattia remontti"
- "Saunatilat"

Seuraavan seitsemän vastaajan kohdalla kyse olisi seuraavista projekteista, joissa vastaajan arvioima budjetti olisi 1000€ - 27000€. Yksi vastaaja ei ilmoittanut tai ei osannut arvioida budjettia.

- "Pihasaunamökin lisäeristys ja uudet sähköt"
- "Lisää omakotitalon perusparannustöitä"
- "Rakennuskorjaus"
- "Ulkokatto ja sisäkatto"
- "Ulkooverhoilu, muutaman ikkunanvaihto"
- "Auran kunnan kiinteistöremontit"
- "Moniakin projekteja"

Vastauksien perusteella voidaan todeta, että kaikki työt ovat enemmän tai vähemmän saneerausrakentamista. Näiden vastauksien perusteella liiketoiminnan painopiste on selkeästi saneerausrakentamisessa Yritykselle tämä tarkoittaa saneerausrakentamiseen liittyvien palvelujen kehittämistä.

Vastaajien mielestä tärkeitä palveluja heidän seuraavassa projektissa?

Vastaajista 13 (41 %) vastasi tähän kysymykseen, joista kahden vastausta ei voida hyödyntää tuloksista. Heidän vastauksensa olivat ”en osaa sanoa” ja ”Ei ole tulevaa projektia”. Jäljelle jääneiden 11 vastaajan vastaukset ovat seuraavanlaiset.

- ”Hinta, laatu ja aikataulussa pysyminen”
- ”Vanhan kunnioittaminen mahd. mukaan”
- ”Työn laatu ja palvelualltius”
- ”Suunnittelu, laadukas toteutus ja laadun valvonta”
- ”Suunnittelu, toteutus ja sisustus”
- ”Kokonaispalvelu”
- ”Ammattitaito (työn laatu) + aikataulu pitää paikkansa”
- ”Kustannukset ja työn laatu”
- ”Hinta laatu & luotettavuus”
- ”Monipuolisuus”
- ”Työn laatu”

Vastauksista voidaan poimia seitsemän kohtaa joissa vastaaja arvostaa laatua erittäin paljon. Hinta-laatu-suhde on vastaajien mielestä merkittävä kokonaisuus, joka on yhdistetty aikataulussa pysymiseen ja kokonaispalvelun tuottamiseen. Ammattitaito ja vanhan rakentamistavan sekä tyylin huomiointi on erityissä kohteissa tärkeää. Korkealaatuisempaa ja laadukkaampaa palvelua myyvällä yrityksellä on edellytykset hinnoitella palvelunsa korkeammaksi. Tuloksien perusteella yrityksen kannattaa miettiä palvelun hinnoittelun

lähtökohtia. Mitkä ovat yrityksen kustannukset ja mikä on yrityksen tavoittelema katetuotto. (Viitala 2006, 114.)

Millaisista lisäpalveluista vastaajat ovat valmiita maksamaan?

Tähän vastauksia saatiin 12 vastaajalta, joista kolmen vastaajan vastausta ei voida hyödyntää. Kolme vastaaja vastasi seuraavasti ”ei tarvetta”, ”emme tarvitse” ja ”en osaa sanoa”. Yhdeksän vastaaja ovat valmiita maksamaan seuraavista lisäpalveluista.

- ”Suunnittelupalvelusta”
- ”Kuuntelen ehdotuksia sitä mukaan kuin työ etenee. Esim. maalauspalvelu”
- Kaksi vastaajaa ehdotti ”Tarvikkeiden hankkimisesta ja kuljetuksesta”
- Neljä vastaajaa on valmis maksamaan lisä palveluna ”Putkityöt ja sähkötyöt” ja lisäksi yksi vastaaja heistä ehdotti ”suunnittelutyöt”.
- ”Laadusta ja suunnittelu”

Sähkö- ja putkityöt ovat luvanvaraisia töitä, joten Jes Remonttipalvelun pitäisi laajentaa yrityksen osaamista, jotta yritys pystyisi vastaamaan lisäpalvelu pyyntöihin. Lisäksi näiden töiden tekeminen edellyttää vastuukysymyksiä ratkaisemista, jotka pitää myös huomioida. Yritys ei voi tarjota kyseisiä palveluja ja ottaa vastuuta toisen yrityksen tekemisistä.

Suunnittelupalvelun tuottaminen on myös luvanvaraista toimintaa. Tarvikkeiden hankkiminen ja kuljettaminen on lisäpalvelu, joka on tuloksista nopeinten ja helpoimmin jalkautettavissa osaksi liiketoimintaa.

JES Remonttipalvelut t:mi yritykseltä puuttuu seuraavia palveluita.

Vastauksia saatiin 11, joista kolmen vastaajan vastausta ei voida hyödyntää. Kolme vastaaja vastasi seuraavasti ”ei tule mieleen mitään puutetta”, ”en osaa sanoa” ja ”en tunne nyk. kokonaistarjontaa”. Kahdeksan vastaajaan mielestä JES Remonttipalvelut t:mi yritykseltä puuttuu seuraavia palveluita.

- Seuraavan vastaajan vastauksesta voidaan päätellä, että vastaaja ei ole ollut täysin tyytyväinen projektinsa viimeistelytaidon osuudesta. ”Ehkäpä juuri niitä viimeistelypuolen taitoja”
- ”Ns. kaukotyömaa mahdollisuus”
- ”Maanrakennus- ja LVI-työt olen hankkinut toisaalta”
- ”Sähkö ja putkityöt. Piirustukset talon perustuksille”
- Edellisen vastauksen lisäksi kolme vastausta ehdottaa myös ”sähkö- ja putkityöt”.

Vastauksien tuloksista voidaan päätellä, että asiakkaat haluavat ostaa kokonaispalvelu palvelupaketin JES Remonttipalvelut t:mi yritykseltä. Kaukutyömaa mahdollisuus on erikoispalvelua, jonka kannattavuus pitää laskea tapauskohtaisesti. Maanrakennustyöt vaativat oman kaluston ja omaa ammattiosaamista. Ei ole liiketoiminnallisesti järkevää sitoa omaisuutta, jota ei voida käyttää liiketoiminnan kasvattamiseen. Tämä vastaus on yksittäinen tapaus, jonka perusteella ei kannata lähteä kehittämään liiketoimintaa.

Kyselytutkimuksen vastaajien näkemys suosittelusta

Suositteluosiota tutkittiin kyselytutkimuksessa kolmessa eri kysymyksessä. Kysymyksistä yksi kartoitti vastaajien urakoitsijakokemuksia. Seuraava kysymys keskittyi edellisen kysymyksen jatkoon, jossa asiakkaan kokemusta haluttiin selvittää ja tehdä vertailevaa tutkimusta, missä asioissa JES Remonttipalvelut t:mi toimi paremmin ja missä asioissa huonommin kuin toinen urakoitsija. Viimeisessä kysymyksessä haluttiin selvittää asiakasuskollisuutta ja miten asiakkaiden kautta tapahtuva markkinointi toimii.

Ovatko vastaajat käyttäneet muita urakoitsijoita aikaisemmin?

Vastaajista (n=32) 23 on käyttänyt muita urakoitsijoita aikaisemmin, kahdeksan vastaaja ei ole käyttänyt muita urakoitsijoita aikaisemmin. Yksi vastaus oli tyhjä.

Jos vastaaja vastasi edelliseen kysymykseen kyllä, niin missä asioissa JES Remonttipalvelut t:mi toimi paremmin ja missä asioissa huonommin kuin toinen urakoitsija?

Vastaajista 23 vastasi kyllä edelliseen kysymykseen, joista 16 vastaajaa vastasi, että JES Remonttipalvelut t:mi toimi paremmin ja neljä vastaajaa vastasi, että JES Remonttipalvelut t:mi toimi huonommin. Seuraavissa asioissa JES Remonttipalvelut t:mi toimi paremmin:

- ”Työnlaatu, ”Valmistelu ja työ ympäristön siisteys”
- ”Aikataulu (tuli silloin kun lupasi), teki tarkempaa työtä”
- ”Luotettavuus, asiakkaan toiveiden kunnioitus, työn jälki”
- ”Rehelistä ja avointa toimintaa. Hyvä aikataulusuunnittelu”
- ”Ystävällinen ja tarkkaa työtä”
- ”Suunnittelu yhteistyössä asiakkaan kanssa”
- ”Ei ollut alkoholin vaikutuksen alaisena töissä – aikaisempi oli ja putosi tikkailta”
- ”Sosiaalinen kanssakäyminen luontevaa”
- ”JES remonttipalvelut on omien osaamisalueiden asiantuntija”

Lisäksi monissa vastauksissa vastaajat olivat todenneet toistuvasti, että Jes Remonttipalvelu t:mi on seuraavissa asioissa parempi kuin toinen urakoitsija aikataulussa ja työnlaadussa.

Neljä vastaajaa totesi, että JES Remonttipalvelut t:mi on seuraavissa asioissa huonompi kuin toinen urakoitsija.

- ”Muut urakoitsija ovat olleet erikoistuneita muihin osaamisalueisiin.”

- ”Hieman hidas työn edistyminen, tarjouksen myöhäisemmästä remontista hylkäsimme hinnan vuoksi.”
- ”Ostot. Urakoitsija voisi käyttää edullisia ostokanaviaan asiakkaan hyväksi.”
- ”Tuotantotilojen muutostyö”

Molemmista vastaajien vastauksista löytyy hyviä kehityksen kohteita JES Remonttipalvelut t:mi yritykselle. Vaikka vastaajat olivat pääsääntöisesti vastanneet, että JES Remonttipalvelut t:mi toimii paremmin kuin toinen urakoitsija.

Tästä voidaan päätellä, että vastaajien kokema tyytyväisyys on koettu paremmaksi JES Remonttipalvelut t:mi yrityksessä kuin toisen urakoitsijan kohdalla. JES Remonttipalvelut t:mi yrityksen kontaktipinta sisältää asiakkaan ja yrityksen välillä toimivamman henkilöstökontaktin ja palvelukontaktin. Kontakteista on syntynyt vahvoja kokemuksia yrityksen ja vastaajan välille. Vastaajien etukäteisodotukset ovat joko olleet odotusten mukaisia tai odotuksista positiiviseen JES Remonttipalvelut t:mi yrityksen osalta ja negatiiviseen suuntaan poikkeavaksi toisen urakoitsijan osalta. (Rope & Pöllänen 1994, 28.)

Suosittelvatko vastaajat Jes Remonttipalvelu t:mi yritystä tuttavapiirissä?

Vastaajista kaikki 32 (100 %) suosittelee JES Remonttipalvelut t:mi yritystä tuttavapiirissä. Vastaajilta kysyttiin myös avoimessa kysymyksessä perusteluja, miksi he suosittelisivat yritystä tuttaville. Vastaajista 18 vastasi ja perusteli, että he suosittelivat JES Remonttipalvelut t:mi yritystä. Seuraavassa on listattuna vastaajien suosittelujen perustelut:

- ”Kohtalaisen mutkaton palvelu”
- ”Asioiden hoitaminen sujuu kitkattomasti asiakasta kuunnellen”
- ”Hyvää palvelua ja asiantuntevuus”

- ”Luotettava ja asiantunteva palvelu”
- ”Luotettava asiantuntija, jonka työn tulokseen olen ollut erittäin tyytyväinen”
- ”Hinta – laatu suhde todella hyvä”
- ”Hyvä ja ystävällinen palvelu, huomioi asiakkaan hyvin, neuvoo ja antaa vinkkejä”
- ”Luotettava työntekijä”
- ”Ammattitaitoinen ja hyväkäyttöksinen”
- ”Luotettava ammattilainen, tekee mitä lupaa”
- ”Erittäin luotettava ja hyvä”
- ”Olen ollut tyytyväinen hinta – laatusuhteeseen”
- ”Työnlaatu, ammattitaito, kyky nähdä asiakokonaisuudet, luotettavuus”
- ”Rehdin oloinen, laatu”
- ”Vastinetta rahalle”
- ”Hyvät kokemukset”

Avoimien vastauksien perusteella voidaan todeta, että JES Remonttipalvelut t:mi yrityksen hinta-laatu-suhde, ammattitaito, luotettavuus, asiantuntevuus, asiakaspalvelutaito, palvelun tuottaminen ja palvelun lopputulos ovat selviä vahvuuksia. Nämä asiat ovat myös asiakkaita yritykseen sitouttavia tekijöitä.

Voidaan todeta, että JES Remonttipalvelut t:mi yrityksen palvelujen kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että yritys on keskittynyt sekä lyhyen että pitkän tähtäimen laadun kehittämiseen. Lyhyen tähtäimen laadussa asiakas on aluksi tyytyväinen, mutta vain hetken aikaan. Pitkätähtäimen laatu aiheuttaa asiakastyytyväisyyttä, joka ilmenee vasta jonkin ajankuluttua, mutta kestää

kauan. Lyhyen tähtäimen laatu edesauttaa myyntitilanteessa kaupan saamista ja pitkän tähtäimen laatu edesauttaa pitkäkestoisen asiakassuhteen rakentamista. Asiakkaat todennäköisesti suosittelvat yritystä tuttavilleen. Tällöin puhutaan kokonaisvaltaisesta asiakassuhteesta, jossa asiakas tuottaa yritykselle lisäarvoa. Voidaan todeta, että JES Remonttipalvelut t:mi yritykselle asiakkaiden tuottama suosittelu on myös yksi yrityksen markkinointikeino. Asiantuntevampi asiakas osaa ostajan roolissa ymmärtää palvelusta aiheutuvat lyhyen ja pitkän seuraukset. Asiantuntevampi asiakas arvostaa enemmän pitkän tähtäimen laatua. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 257.)

6.2 Haastattelututkimuksen tulokset

Yrityksen taustatiedot

Yritysmuoto toiminimi, miksi päädyit yrittäjänä tähän ja miksi muut yritysmuodot eivät olleet vaihtoehto?

Yrittäjän mielestä toiminimi yritysmuotona oli ”helpoin toteuttaa ja tuntui luontevimmalta”. Yrittäjän mielestä ”vuonna 2000 ei ollut muita yritysmuotoja vaihtoehtoisena ratkaisuna, joka olisi tuntunut tarkoituksenmukaiselta”.

Toiminimessä on kyse yhden henkilön omistamasta yrityksestä, jossa yrittäjä sijoittaa yritykseensä pääomaa ja työpanoksensa. Yrittäjä päättää itsenäisesti kaikista yritystä koskevista asioista. Yrittäjä on myös itse vastuussa henkilökohtaisella omaisuudellaan yrityksestä. (Kinkki & Lehtisalo 1999, 69.)

Yrittäjä on halunnut toimia itsenäisesti ja aloittaa yrityksen toiminta-ajatuksensa tuottamisen ja liikeideansa toteuttamisen maltillisesti ja riskejä minimoiden.

Mikä on yrityksen toimintasuunnitelma, visio ja arvot?

Yrityksen toimintasuunnitelmassa yritys tarjoaa kirvesmiehen palveluja ja tuotteita asiakkaille Turun talousalueella saneeraus- ja uudisrakennuskohteisiin. Yrityksen ydin liikeidea on kirvesmiehen ammattitaidon eli fyysisen palvelun tuottaminen ja tuotteiden välittäminen asiakkaille.

Yrityksen visiossa ”toiminnan tarkoituksena on työllistää itsensä ja mahdollisesti tulevaisuudessa muutamia työntekijöitä”. Yrityksen toiminnan arvoja ovat ”rehellisyys ja laadukas työ”.

Mitkä ovat yrityksen asiakassegmentit?

Yritys tarjoaa palveluja pääsääntöisesti yksityisille henkilöille, yrityksille ja kunnille. Yritykselle rajoittavia työkohteita tai asioita ovat ”LVIS työt, koska yrittäjällä ei ole oikeuksia tehdä”.

- ”Yksin yrittäminen tuottaa toiminnalle rajoitteita, koska ei voida tehdä useampaa kohdetta työnalle tai ei voi ottaa liian isoa hanketta työkseen esim. suuret omakotitalot yli 250m².”

Nämä ovat yrityksen menestystekijöiden pääosia, eli markkinat, tuotteet ja palvelut sekä henkilöstö ja toimintatapa. Nämä on kuvattu teoria kappaleessa sivulla 20, kuvio 1.

Miten yritys on kehittynyt toimintansa aloittamisesta vuoden 2010 loppuun mennessä? Mikä on liikevaihdon kasvu tai lasku ja mistä syistä tämä voisi johtua?

- ”Yrityksen tuloksellisuus on tasaisesti parantunut. Nykyisin samaan tulokseen pääsee vähemmällä kuin yrityksen alkuvaiheissa. Osaaminen ja taito on kasvanut.”

Osaamisen kehittäminen tähtää siihen, että yrityksen kilpailukyky parane. Yksittäisenä tavoitteena voidaan nähdä henkilöstön suoritustaso ja toimintavalmiuden lisääminen, mutta loppujen lopuksi kyse on siitä, että yritys menestyisi entistä paremmin. (Ruohotie 1997, 103.) Osaamisen kehittämistä tehdään, koska yrityksen keskeisin tehtävä on kannattava liiketoiminta. Toiminnan kehittäminen pitää sisällään keskeisten tuotteiden kannattavuuden parantamisen ja henkilöstön sekä yrityksen osaamisen kehittämisen. Haastattelun tuloksista osaamisen kehittyminen tulee ilmi, koska yrittäjä pääsee samaan lopputulokseen vähemmällä. Tämä on selvä signaali osaamisen kehittymisestä, mutta myös siitä, että osa tekemisestä on jo rutiininomaista.

Tekemisen rutinoitumisella tarkoitan, että tiettyjen vaiheiden tekeminen on nopeutunut, selkeytynyt ja tekemiseen käytetty aika on vähentynyt huomattavasti. Tämä tarkoittaa, että yrittäjän osaamisen ammattitaito on kasvanut.

Mikä tekee tämän työn mielenkiintoiseksi?

- ”Vaihtelevat työmaat ja ihmiset. Oman työn ja kädenjäljen näkyminen, työssä oleva vapaus.”

Mikä on ollut mielenpainuvuin työmaa tähän asti? Miksi juuri tämä työmaa jäi mieleen?

- ”Pihatyöt, kohteessa asiakas antoi suunnittelun ja toteutuksen vapaat kädet periaatteen. Hanke oli mittava.”

Mikä on ollut haastavin työmaa tähän asti ja miksi?

- ”Saneerauskohde, jossa vastaavanmestarin vaatimuksesta työt piti tehdä n.20 vuotta vanhoilla tiedoilla ja taidoilla. Ei saanut käyttää nykypäivän tekniikka. Kohde kuitenkin tehtiin hyvän rakennustavan mukaisesti.”

Millainen työmaa on sinusta toimivin ja millainen työmaa ei toimi?

- ”Toimivin työmaa on se, jossa on ammattilaiset läsnä.”
- ”Sellainen työmaa ei toimi, jossa on maallikkoja tekemässä ja työmaan aikataulut on ollut pielessä. Esim. viimeistelytyöt menossa, laatoitus ja samaan aikaan tulee sähkö ja putkimies tekemään samaan tilaan omia töitään. Lisäksi toisten jälkien ja tavaroiden siivoaminen, että voi aloittaa omat työt.”

Työmaat, jotka eivät toimi ovat haaste yrittäjälle, mihin kannattaa kiinnittää huomioita. Mitkä voisivat olla ratkaisut, keinot ja välineet miten työmaat toimisivat hyvin ja tehokkaasti. Toimiva työmaa on kaikkien osapuolten kannalta paras mahdollinen tilanne.

Innovaatiosolussa parhaiden käytäntöjen ajatustenkulkua voidaan tunnistaa, joka auttaa innovaatioiden löytymistä ja arviointia. Parhaiden käytäntöjen suhteen pitää olla huolellinen ja varovainen, jotta ne eivät rajoita innovatiivisuutta. Yrityksellä on suuri halukkuus oppia toiselta yritykseltä, mutta palvelukeskeisen tuotteen kehitysprosessin suoralla kopioimisella ei päästä hyviin tuloksiin. Parhaita käytäntöjä löydetään palvelukeskeisistä tuotteista itsestään. Yritys tuottaa parempia palvelukeskeisiä tuotteita, jos yritys käyttää lähteenä parhaita käytäntöjä ja toisten yritysten palvelutuotteita omien palvelutuoteideoidensa lähteenä. (Rekola & Rekola 2003, 38.) Työmaat ovat paremmin toimivia, kun yritys tuottaa laadukkaampia ja palvelukeskeisiä palveluja tai tuotteita.

Yrittäjän oma arvio yrityksen asiakastyytyväisyydestä

Yrittäjältä kysyttiin, millainen urakoitsija JES Remonttipalvelut t:mi on mielestäsi ja miten koet alla olevien väittämien asiakkaalle päin?

Haastattelututkimuksessa yrittäjä arvioi yrityksen asiakastyytyväisyyttä yrityksen näkökulmasta. Asiakastyytyväisyyskysymykset olivat samat, joita kysyttiin myös asiakkailta. Asteikkokysymyksissä yrittäjälle esitettiin kuusiportainen vaihtoehto, jossa numero 6 painottui erittäin tärkeäksi tai kiitettäväksi ja numero 1 ei tärkeäksi tai huonoksi. Yrittäjältä haettiin tässä yrityksen asiakastyytyväisyyden tietämystä. Tämän perusteella yrittäjä näkee ne kohdat, joita asiakas arvostaa ja joita yritys arvostaa. Haastattelututkimuksen tarkoitus on myös kehittää asiakkuudenhallintaa, palveluiden toimivuutta ja löytää kehittämisen kohteita omasta osaamisesta ja liiketoiminnasta.

Haastattelututkimuksessa yrittäjältä kartoitettiin omaa näkemystä asiakasprojektiensa toteuttajana. Millainen on tyypillinen projekti jossa yritys toimii urakoitsijana? Selviteltiin henkilöstön määrää, projektien kestoa, markkinointia ja miten asiakkaat ottavat yhteyttä JES Remonttipalvelut t:mi yritykseen.

Seuraavassa kuviossa on yrittäjän oma-arvio palvelujen tärkeydestä asiakkaalle päin. Kuviossa on myös yhdistetty asiakkaan arvio samoista palveluista, kun he valitsevat urakoitsijaa.

	Asiakkaan arvio		Yrittäjän arvio		
	6	5	6	5	4
Palvelualltius ja ystävällisyys		1		1	
Suosituksset		1		1	
Hinta		1		1	
Asiantuntijuus	1			1	
Luotettavuus ja pitkäaikainen asiakassuhde	0,5	0,5			1
Aikataulun pitävyys	0,5	0,5		1	
Tarvittavan informaation saanti	0,5	0,5			1
Sovittujen asioiden toteutuminen	1			1	
Ongelmatilanteiden ratkaisukyky	1				1
Työkohteen järjestys ja siisteys		1			1
Yhteistyökyky	1			1	

Kuvio 11. Yrittäjän arvio ja palvelujen tärkeydestä asiakkaalle päin

Kuviossa vasemmalla puolella on asiakkaan arvio, joka on koostettu kyselylomakkeen vastauksista, missä vastaus on saanut suurimman vastausmäärän. Asiakkaan arvioinnissa kolme väittämää oli saanut yhtä monta ääntä kahdessa eri arviointiasteikoissa, jolloin arviointien kohdalle merkitään 0,5 arvon 1 sijaan. Kuviossa oikealla puolella on yrittäjän arvio. Yrittäjän arvioinnista ei löytynyt yhtään erittäin tärkeää (6) arviota. Yrittäjän arvio oli varovainen ja maltillinen ja perustui omiin tuntemuksiin. Yrittäjä arvioi, että asiakkaalle päin väittämät olivat pääsääntöisesti tärkeitä (5) ja melko tärkeitä (4).

Yrittäjän ja asiakkaan arvio kohtasivat seuraavissa kohdissa: palvelualltius ja ystävällisyys, suositukset, hinta, aikataulun pitävyys ja yhteistyökyky. Yrittäjä ja asiakas pitivät näitä melko tärkeinä. Asiakkaan näkökulmasta ajateltuna nämä eivät ole niitä tärkeimpiä kriteerejä, joiden perusteella asiakas valitsee urakoitsijan. Yrittäjän näkökulmasta nämä väittämät ovat asiakkaalle yhtä tärkeitä asioita, kuten asiantuntijuus ja sovittujen asioiden toteutuminen.

Seuraavat asiat olivat asiakkaan mielestä erittäin tärkeitä: asiantuntijuus, luotettavuus ja pitkäaikainen asiakassuhde, aikataulun pitävyys, tarvittavan informaation saanti, sovittujen asioiden toteuttaminen, ongelmatilanteiden

ratkaisukyky ja yhteistyökyky. Lisäksi työkohteen järjestys ja siisteys on asiakkaille tärkeää. Yrittäjän mielestä nämä asiat ovat asiakkaalle tärkeitä tai melko tärkeitä.

Tuloksien perusteella voidaan todeta, että asiakas pitää juuri näitä asioita tärkeitä, kun he valitsevat urakoitsijaa. Yrittäjälle tämä tieto on erittäin tärkeää ja oleellista. Näiden tuloksien avulla yrittäjä pystyy tunnistamaan asiakastytyvää kehittäviä osa-alueita sekä mitä osioita asiakas pitää tärkeinä, kun hän valitsee urakoitsijaa.

Haastattelututkimuksen asiakastytyvyyden toinen kysymys koski yrittäjän arvioita projektien toteuttajana.

Arvioi seuraavassa JES Remonttipalvelut t:mi yritystä asiakasprojektien toteuttajana?

Seuraavassa kuviossa on kuvattuna yrittäjän arvio yrityksestä asiakasprojektien toteuttajana. Kuviossa on myös yhdistetty asiakkaan arvio JES Remonttipalvelut t:mi yrityksestä projektin toteuttajana.

	Asiakkaan arvio		Yrittäjän arvio		
	6	5	6	5	4
Projekti valmistui ajallaan	1		1		
Hinta-laatu-suhde	1			1	
Projektissa käytettyjen tuotteiden laatu	1			1	
Palvelun laatu	1			1	
Ammattitaito	1			1	
Asiantuntijuus	1			1	
Osaamisen monipuolisuus		1		1	
Verkostoituminen, oheispalvelujen välittäminen ja myynti (esim. LVIS, Vastaava työnjohtaja, Logistiikka)		1			1
Kohteeseen vaadittavat sertifioinnit		1		1	
Joustavuus	1		1		
Tavoitettavuus	1			1	
Yhteistyötaito asiakkaan kanssa	1			1	
Henkilön luotettavuus	1			1	
Saatavuus (aika työn tilauksesta sen toteutukseen)		1		1	
Logistiikan hoitaminen (tarvikkeiden, ostojen kuljetus)	1			1	
Hankinnat (ostot)		1			1
Työn jälki ja viimeistelytaito	1		1		
Projektin lopputulos	1			1	

Kuvio 12. Yrittäjän arvio JES Remonttipalvelut t:mi yrityksestä asiakasprojektien toteuttajana

Kuviossa vasemmalla puolella on asiakkaan arvio, joka on koostettu kyselylomakkeen vastauksista, missä vastaus on saanut suurimman vastausmäärän. Kuviossa vasemmalla puolella on yrittäjän arvio. Yrittäjän arvioinnista kolme arvioita oli kiitettävä (6), arvioinnista 13 oli hyvä (5) ja arvioinnista kaksi oli tyydyttävä (4). Yrittäjän ja asiakkaan arvioinnit kohtasivat seuraavissa kohdissa: projekti valmistui ajallaan, osaamisen monipuolisuus, kohteeseen vaadittavat sertifiointit, joustavuus, saatavuus, työn jälki ja viimeistelytaito. Asiakkaan mielestä seuraavissa asioissa JES Remonttipalvelut t:mi on toiminut kiitettävästi ja yrittäjän mukaan yritys on toiminut hyvin: hintalaatu-suhde, projektissa käytettävien tuotteiden laatu, palvelun laatu, ammattitaito, asiantuntijuus, kohteeseen vaadittavat sertifiointit, tavoitettavuus, yhteistyötaito asiakkaan kanssa, henkilön luotettavuus, logistiikan hoitaminen ja projektin lopputulos. Asiakas arvioi yritystä hyväksi ja yritys arvioi itseään tyydyttäväksi seuraavissa kohdissa: verkostoituminen ja hankinnat.

Tuloksista voidaan todeta, että yritys toimii asiakasprojektien toteuttaja asiakkaiden mielestä kiitettävästi ja yrityksen mielestä hyvin.

Asiakkaan kokemus perustuu palvelun laadussa henkilön pätevyyteen. Yrityksessä, joka tuottaa palveluja, tulee olla riittävä ammattitaito palvelujen tuottamisessa. Palvelun pitää olla uskottavaa, luottamusta herättävää, virheetöntä ja asiakkaan pitää kokea palvelu turvalliseksi. (Rissanen 2005, 257.) Yrityksen tuottaessa teknisiä palveluita laadun toimimattomuus aiheuttaa tyytymättömyyttä. Asiakkaan positiivisesti kokemat teknisten palveluiden tekijät eivät juuri kasvata asiakastyytyväisyyttä. Teknisissä palveluissa asiakkaalla ei ole selkeitä odotuksia, mutta niiden toimimattomuus tiedostetaan. Teknisen palvelun tunnistettavia tekijöitä ovat saatavuus, aukiolo, siisteys, automaattisuus ja ammatilliset koneet. Toiminnallisen palvelun tunnistettavia tekijöitä ovat ystävällisyys, nopeus, joustavuus, palvelualltius, luotettavuus ja positiivisuus. (Rope & Pöllänen 1994, 188.)

Asiakasuskollisuus ja asiakkuuksien keston pidentyminen saavutetaan usein panostamalla asiakastyytyväisyyteen. Aktiivisessa uskollisuudessa asiakas pysyy saman yrityksen asiakkaana tietoisesti, kun puolestaan passiivinen

asiakasuskollisuus voi johtaa paremman tarjonnan ilmetessä asiakkaiden siirtymiseen ja välinpitämättömyyteen toimittavaa yritystä kohtaan. Melko usein, jopa 90–95 prosenttia uskollisista asiakkaista, on passiivisesti uskollisia. Kannattavat asiakkuudet yrityksen pitää pelastaa kuuntelemalla asiakkaita ja kehittämällä yrityksen toimintaa. Yrityksen pitää tunnistaa ne asiakkuudet, joita yritys ei pysty pelastamaan. Kannattamattomien asiakkaiden pelastaminen ei ole kannattavaa. (Mäntyneva 2001, 22–24.)

Millaisena koet että yrityksesi JES Remonttipalvelut t:mi koetaan eri projektien urakoitsijana?

- Yrityksen näkökulmasta? ”Urakointi kohteet kun tulee, niin homma toimii kuten asiakas on halunnut ja mitä on yhteisesti sovittu.”
- Asiakas näkökulmasta? ”Helppous saada oheispalveluita ainakin Auranmaalla, suosittelujen perusteella asiakkaat ottavat yhteyttä. Luottamuksellisuus.”
- Millaisena työntekijänä pidät itseäsi? ”Tunnollinen, en mene sieltä mistä aita on matalin. Työvaiheet hoidetaan hyvän rakennustavan mukaisesti alusta loppuun. Siisteys työmaalla ja viimeistelytaito.”

Minkä kestoisia yleensä projektit ovat, joissa yritys toimii urakoitsijana?

Yrityksen keskimääräinen kesto on kuukausi, joka on myös tyypillisin.

- Onko lyhytkestoinen projekti kannattavaa liiketoimintaa ”normaali tilanteessa”? ” Ei ole. Ainoastaan, jos asiakkuussuhde on olemassa ja asiakas on tärkeä yritykselle.”
- Mikä on optimaalisin projektin kesto liiketoiminnan kannalta? ” Työt tehdään pääsääntöisesti tuntitöinä. Yrittäjän omasta näkökulmasta 3-4 viikkoa olisi optimaalinen. Työn mielekkyys ja virikkeellisyys säilyy. Yrityksen näkökulmasta, täysi työllisyys koko tilikauden ajaksi.”
- Mitä kehitystoimenpiteitä ja muutoksia tämä tuottaisi, jos pyrkimyksesi olisi tuottaa optimaalisia urakoiteja? ” Yrityksen näkökulmasta: isompia

työkohteita tai alkaa aliurakoitsijaksi suuremmille rakennusyrittäjille.
Muutokset, henkilöstön kasvu ja kaluston kasvu.”

Miten JES Remonttipalvelut t:mi hoitaa markkinoinnin?

”Suosittelujen perusteella ja ns. viidakkorumpu. Markkinointikustannukset keskimäärin 0€/vuosi. Ei markkinointitarpeita toistaiseksi.”

Mistä asiakkaat tietävät ottaa yhteyttä JES Remonttipalvelut t:mi?

” Suosittelijoiden kautta. Yrityksellä ei ole mitään mainontaa missään.”

Yrityksen palvelu- ja liiketoiminta

Haastattelututkimuksen palvelu- ja liiketoimintaosiossa yrittäjälle esitettiin kymmenen eri kysymyksestä. Kysymyksissä kartoitettiin miten yrityksen liiketoiminta on kehittynyt viimeisen viiden vuoden aikana? Mitä palveluita yritys tuottaa nyt asiakkaille ja mitä palveluja yritys tuottaa kolmen – viiden vuoden päästä asiakkailleen? Haastattelussa kartoitettiin myös yrityksen puutteita, yrityksen ja yrittäjän osaamisen kehittämistä.

Yrittäjä laati yrityksestään SWOT-analyysin, jossa tunnistettiin yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

Yrittäjä kuvaa myös miten asiakkaat ovat muuttuneet viiden viimeisen vuoden aikana. Miten yritys hoitaa asiakaspalvelunsa ja mistä asiakas tietää millaista työn jälkeä yrittäjä tekee? Lopuksi yrittäjä kuvaa tulevaisuutta ja kertoo tavoitteistaan, missä yritys on viiden vuoden päästä.

Palvelun ja liiketoiminta haastattelukysymysten tarkoituksena haetaan asiakaspalvelun-, yrittäjän osaamiseen, palveluiden- ja liiketoiminnan kehittämiseen vastauksia.

Miten JES Remonttipalvelut t:mi liiketoiminta on kehittynyt viimeisen viiden vuoden aikana?

” Tasaisesti parempaa tulosta ja tuloskehitys on ollut kasvavaa.”

Haastattelun alussa yrittäjä kuvasi vuodesta 2007 vuoteen 2010 liikevaihtoaan, joka on ollut kasvavaa.

- Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet tähän muutokseen? ” Sopiva hinnoittelu, joka vastaa markkinoilla keskimääräistä hinnoittelua. Hinta-laatu kohdallaan”
- Miten toiminta ja tekeminen ovat muuttuneet näiden vuosien aikana? Oletko palkannut henkilökuntaa joihinkin urakoihin? ”Siirtymistä kunnalliseen sektoriin ja toiminta on kohdistunut märkätilaremontteihin. Ei ole ollut tarvetta palkata henkilöstöä, perustuen, että työmaakohde on mitoitettu yrittäjälle.”

Mitä palveluita JES Remonttipalvelut t:mi tarjoaa vuonna 2011 asiakkailleen?

”Kirvesmiehen palveluiden lisäksi tarvikemyyntiä”

Mitä palveluita JES Remonttipalvelut t:mi tarjoaa asiakkailleen kolmen - viiden vuoden päästä?

”Suurempia projekteja, henkilöstöä enemmän. Likimain kaikki tarvittavat tarvikkeet myydään ja välitetään yritykseni kautta.”

- Väittämä; Kasvavan yrityksen täytyy olla innovatiivinen ja tarjota asiakkailleen kokonaisratkaisuja? Mitä ratkaisuja yrityksesi voisi tarjota?

”Kokonaisvaltainen rakennusprojekti ns. avaimet käteen periaatteella. (tällöin yrityksen kautta – alihankintana tarvittavat LVIS työt).”

- Mitä palveluja et lähde tarjoamaan asiakkaille oman yrityksesi kautta? Ja miksi?

”Rahoituspalveluja, en lähde pankiksi.”

Millaista toimintaa yritykseltäsi puuttuu?

”LVIS, rakennesuunnittelu, suunnittelijapalvelut”

Miten yrityksesi ja sinä kehittäte osaamistanne?

”Koulutus, nyt menossa rakennusalan erityisammattitutkinto. Koulutuksen jälkeen haasteellisempia töitä. Uskallus ottaa vastaan itselleen vieraampia ja haasteellisempia työkohteita. Näin yrityksen osaaminen kehittyy ja monipuolisuus erilaisten ratkaisujen toteuttajan kasvaa.”

Mitkä ovat Jes Remonttipalvelu t:mi yrityksen vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet?

Yrittäjän vahvuuksia ovat luotettavuus, ammattitaito, laatu, tinkimättömyys ja tunnettavuus. Vahvuudet näkyvät työn tuloksissa, mitkä näkyvät asiakkaalle parhaana mahdollisena ja laadullisena lopputuloksena.

Yrittäjän heikkouksia ovat yrityksen koko, luvanvaraiset työt, sähköisen asioinnin puute, asiakirjojen ajantasaistaminen, laskutus ja muiden peruspalvelujen sähköiseen muotoon saattaminen. Säilytystilat, koneet ja laitteet vaativat asianmukaiset säilytystilat ja tämä on kysymys joka yrittäjän pitää myös ratkaista tulevaisuudessa.

Yrittäjän mahdollisuuksia ovat toiminnan kasvattaminen, liiketilojen tai toimintatilojen hankkiminen, sähköisen toimintamallin käynnistäminen ja yritysmuodon vaihtaminen toiminimestä osakeyhtiöksi.

Yrittäjän uhkia ovat markkinatilanne, hintojen poljenta, halpatyövoiman lisääntyminen, teollisuuden kutistuminen, rakennustarvikkeiden raju hintojen nousu ja pankkilainojen ”euribor” korkojen radikaali nousu.

Miten asiakkaat ovat muuttuneet viiden viimeisen vuoden aikana?

”Asiakkaat ovat vaativampia, asiakkaat haluavat enemmän ja ovat tulleet laiskoiksi ja haluavat kaiken valmiina. Hoida sinä koko homma ja me maksetaan siitä.”

- Miten yritys on muuttanut toimintaansa asiakkaiden toimintatapojen muuttuessa?

”Yritys vastaa kysyntään, jos asiakas kysyy, että voitko myös tehdä suursiivouksen, niin minä teen sen. Pyritään vastaamaan asiakkaan toiveisiin siltä osin kun ammattitaito antaa myöden.”

Miten asiakaspalvelu hoituu JES Remonttipalvelut t:mi yritykseltä?

”Henkilökohtaisesti, joko puhelimitse tai paikanpäällä.”

Mistä asiakas tietää millaista jälkeä teet?

”Kaikki entiset työkohteet toimivat käyntikortteina”

Missä tilanteessa yritys on viiden vuoden päästä?

”Yritys toimii Oy:nä. Yrityksen koko on kasvanut viiden hengen yritykseksi. Enemmän tunnetumpi ja toimivampi yritys Auranmaalla. Yritys tuottaa paremmin kuin vuonna 2011 ja yrityksellä on halli tai tilat, jossa voi säilyttää tarvikkeita. Yritys välittää tarvikkeita ja tarjoaa alihankintapalveluja.”

Yrittäjän haastattelun tuloksissa yrityksen SWOT-analyysi ja yrittäjän toiminnan kehittämisen halu tulevat selkeästi esille. Yrittäjän toiminta on yritystä eteenpäin vievää ja kehittäväää. Asiakkaat vaativat enemmän, mutta eivät ole itse valmiita tekemään mitään. Tämä muuttaa yrityksen palvelutarjontaa, jossa yrityksen pitää pystyä tarjoamaan kokonaisuuksia ja melkein avaimet käteen periaatteella olevia ratkaisuja. Useissa kohteissa avaimet käteen periaate palvelun tarjoaminen onnistuu yritykseltä, mutta luvanvaraisissa töissä (LVIS) tämä ei onnistu. Yrittäjällä on oma selkeä visio ja tahtotila olemassa, missä yritys on viiden vuoden päästä.

Johtopäätös ja kehittämissuositus yritykselle tulee olemaan innovatiivinen, yrittäjän tulevaisuuden ajatuksia ja visioita tukeva. Kehittämissuosituksen tarkoituksena ei ole rakentaa valmista liiketoimintamallia tai liikeideaa mitä voi suoraan lähteä toteuttamaan. Esitys tulee sisältämään erilaisia vaihtoehtoja, joista yrittäjä pystyy löytämään niitä asioita, jotka hän kokee mahdolliseksi oman liiketoimintansa ja palveluiden kehittämiseksi.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin JES Remonttipalvelu t:mi yrityksen asiakastyytyväisyys, osaamisen ammattitaito ja palveluiden toimivuus sekä liiketoiminnan kehittämisen mahdollisuudet.

JES Remonttipalvelu t:mi yrityksen asiakastyytyvyyden mittaamiseen rakennettiin mittareita, jotka olivat yrittäjälle tärkeitä ja kuvaavat oikeasti asiakkaan kokemaa palvelun laatua. Mittarit rakennettiin;

- asiakassuhdetasolla, missä mittareiden tulokset kuvaavat yrittäjän yhteistyökykyä, palvelualltiutta ja ystävällisyyttä, luotettavuutta ja pitkäaikaista asiakassuhdetta ja osaamisen monipuolisuutta. (Torkkeli ym.)
- operatiivisella tasolla, missä mittareiden tulokset kuvaavat aikataulun pitävyyttä, sovittujen asioiden toteutuminen, saatavuutta (aikaan työn tilauksen se toteutukseen), tavoitettavuutta, joustavuutta, verkostoituminen, oheispalvelujen välittäminen ja myynti ja logistiikan hoitaminen. (Torkkeli ym.)
- palvelutasolla, missä mittareiden tulokset kuvaavat hintalaatu-suhde, asiantuntijuus, projektin lopputulos, hankinnat (ostot), kohteeseen vaadittavat sertifioinnit, palvelun laatu, projektissa käytettyjen tuotteiden laatu ja ammattitaito. (Torkkeli ym.)

Tärkeimpiä asiakkaan odotuksia urakoitsijalta ovat asiantuntijuus, sovittujen asioiden toteutuminen, yhteistyökyky, ongelmatilanteiden ratkaisukyky, työkohteen järjestys ja siisteys. Tutkimuksessa asiakkaat kokevat seuraavien odotuksien merkityksen vähäisemmäksi, mutta odottavat myös seuraavien asioiden toteutumista tarvittavan informaation saanti, aikataulun pitävyys, hinta, suositukset, palvelualltius ja ystävällisyys.

JES Remonttipalvelut t:mi yrityksen asiakastyytyväisyys projektin toteuttajana on arvioitu useassa kohdassa kiitettäväksi tai hyväksi. JES Remonttipalvelut t:mi yrityksen asiakastyytyväisyysprosentti on 86 %. Tutkimuksessa nousi selvästi esille henkilökohtaisen taidon ja palvelun merkitys. Seuraavissa kriteereissä asiakastyytyväisyysprosentti on yli 90 % projektin lopputulos, työn jälki ja viimeistelytaito, saatavuus (aika työn tilauksesta sen toteuttamiseen), henkilön luotettavuus, yhteistyötaito asiakkaan kanssa, tavoitettavuus, joustavuus, ammattitaito, palvelun laatu, projektissa käytettyjen tuotteiden laatu ja projekti valmistui ajallaan.

Asiakastyytyväisyyden perusteella yrityksen kehittämisen kohteita ovat hankinnat (ostot), logistiikan hoitaminen (tarvikkeiden ja ostojen kuljettaminen), kohteeseen vaadittavat sertifiointit, verkostoituminen, oheispalvelujen välittäminen ja myynti (esim. LVIS, vastaava työnjohtaja, logistiikka).

Tutkimuksesta nousee esille työnlaatu, hinta-laatu-suhde, viimeistelytaito, ammattitaito jotka ovat turhankin korkeita verrattuna palvelun arvoon. Tutkimuksen tulosten mukaan yritys ei tuota ylilaatua, jolloin yrityksen kustannukset eivät nouse. Tutkimuksen perusteella yritys tuottaa korkealaatuisempaa palvelua, jolloin yrityksellä on edellytykset hinnoitella palvelunsa korkeammaksi. Hinnoittelu kannattaa pitää edelleenkin luovana ja markkinatietoisena, jonka perusteena pitää olla tarkat laskelmat palvelun tuottamista kustannuksista.

Osaamisen ammattitaitoa ja palveluiden toimivuutta on arvioitu osittain asiakastyytyväisyydessä sekä liiketoiminnan kehittämisen mahdollisuuksissa. Seuraavassa kuviossa on kuvattuna tutkimuksen perusteella yrityksen SWOT-analyysi.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> - Luotettavuus ja yhteistyö asiakkaan kanssa - Ammattitaitoisuus, tinkimättömyys, työnjälki ja viimeistelytaito - Hintalaatu-suhde - Tunnettavuus - Palvelun laatu ja joustavuus - Aikataulun pitävyys - Projektin lopputulos 	<ul style="list-style-type: none"> - Ei pysty vastaamaan suureen kysyntään - Muut luvanvaraiset työt, LVIS - Sähköinen yhteydenpidon ja asiointin puute, sähköposti - Asiakirjojen ajantasaistaminen, laskutus, sähköiseen muotoon - Säilytystilat tarvikkeille ja erikoistyökaluille
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> - Asiakirjojen, laskujen ja muiden sähköisten palvelun tarjonta - Yrityksen toiminnan muuttaminen t:mi Oy:ksi mahdollistaa riskittömämpien liiketoimintojen toteuttamisen. - Kokonaispalvelujen välittäminen (esim. LVIS työt, maanrakennustyöt) - Oy:nä suuremmat ja pidempi aikaiset työkohteet - Tuotteiden laatu, hankinnat (ostot) - Logistiikan hoitaminen - Verkostoituminen - Sertifiointit 	<ul style="list-style-type: none"> - Radikaali korkojen nousu vaikuttaa kysyntään - Merkittävä rakennustarvikkeiden hintojen nousu - Kilpailu muiden alalla toimivien yritysten kanssa, jos muu teollinen toiminta tyrehtyy Turun alueella, niin alan toimijoiden määrä kasvaa. - Hintakilpailu ja hintojen poljenta - Ulkomaalaisen halpa työvoiman tuleminen Turun alueelle.

Kuvio 13. JES Remonttipalvelut t:mi SWOT-analyysi

Yrityksen vahvuudet ovat yrittäjän ammattitaidossa, mikä näkyy työn tuloksista. Vahvuuksia kuvaavat hinta-laatu-suhde, työnjälki ja aikataulun pitävyys sekä parhaan mahdollisen ja laadullisen lopputuloksen tuottaminen asiakkaalle. Yrittäjän vahvuuksia ovat luotettavuus ja tunnettavuus yrityksen toimialueella, missä hänelle on muodostunut asiakaskunta, joka käyttää JES Remonttipalvelut t:mi urakoitsijana tai suosittelee yritystä. Yrittäjän vahvuutena voidaan todeta, että markkinointi hoituu asiakkaiden ja suosittelijoiden kautta, mikä on yrityksen työmääriin nähden riittävällä tasolla. Yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa on tarkoituksena työllistää yrittäjä ja tässä on onnistuttu.

Yrittäjän heikkouksia ovat yrityksen koko, missä yrittäjä ei voi vastata suuren kysyntään. Luvanvaraiset työt saattavat karsia asiakkuuksia, jotka haluavat kokonaispalvelua. Sähköisen asiointin puute on heikkous, mutta samalla erittäin hyvä mahdollisuus, jos yritys laajenee ja pystyy tarjoamaan palveluitaan suurempaan kysyntään. Tämä vaatii yritykseltä tehostamistoimenpiteitä, jos yritys haluaa kasvaa. Sähköisen palvelun tarjoaminen yhtenä osana yrityksen asiakaspalvelua täytyy toimia, muuten se on asiakastyytyväisyyttä laskeva tekijä. Toisaalta työn hinta-laatu-suhteen ollessa erittäin hyvä, tämä ei ole asiakkuuksia vähentävä asia. Säilytystilat, koneet ja laitteet vaativat asianmukaiset säilytystilat ja tämä on kysymys, jonka yrittäjän pitää myös ratkaista tulevaisuudessa.

Yrittäjän mahdollisuuksia ovat toiminnan kasvattaminen, toimintatilojen hankkiminen, sähköisen toimintamallin käynnistäminen ja yritysmuodon vaihtaminen toiminimestä osakeyhtiöksi. Mahdollisuutena on ostojen, logistiikan, verkostoinnin ja sertifiointien mukaan ottaminen osaksi yrityksen palveluja.

Yrittäjän uhkia ovat markkinatilanne, missä hintakilpailu aiheuttaa hintojen poljentaa, halpatyövoiman lisääntyminen Turun talousalueella, teollisuuden kutistuminen, joka kasvattaa rakennusyrittäjien määrää, rakennustarvikkeiden raju hintojen nousu ja pankkilainojen "euribor" korkojen radikaali nousu.

Tutkimustuloksien perusteella yrityksen tuottamissa palveluissa on hinta-laatusuhde kohdallaan. Kysely- ja haastattelututkimuksissa käy ilmi, että yrittäjän ammattitaito on erittäin korkealla ja yrityksen palvelut ovat toimivat. Asiakkaat vaativat entistä enemmän kokonaispalveluja ja ratkaisuja periaatteella kaikki yhdestä paikasta ostettuna. Yrittäjän tulevaisuuden visiossa on aistittavissa halu kehittää liiketoimintaa ja tarjota asiakkailleen kokonaisratkaisuja tai osakokonaisuuksia. Yrittäjä haluaa olla innovatiivinen ja työskennellä monipuolisemmin ja hakea haasteellisempia kohteita. Yrittäjä haluaa myös kehittää liiketoimintaansa lisäämällä tuotteita ja erilaisia palveluita yrityksen kautta asiakkaille välitettäväksi. Yrityksen kannattaa miettiä tulevaisuuden suunnitelmissa, miten vastataan asiakkaiden tarpeisiin tehokkaammin ja paremmin. Kilpailu muuttuu markkinoilla jatkuvasti ja yrityksen tulee kehittyä markkinoiden mukana ja erottua kilpailijoistaan, jotta yritys menestyy tulevaisuudessakin.

Palvelujen hinnoittelurakenne ja hintojen tarkistaminen ovat yksi mahdollisuus kehittää liiketoiminnan tulosta, mikäli kustannukset eivät nouse. Yrittäjällä on kohteita, jotka eivät toimi. Tässä yrittäjällä olisi mahdollisuus hinnoitella palvelunsa hyöty ja arvoperusteisesti. Tässä mallissa hinta voitaisiin sopia kiinteäksi ja muut tarvittavat lisätyöt laskutetaan tuntihinnoittelun mukaisesti.

Liiketoiminnan kehittämistä ovat myös uusien palvelujen ja tuotteiden jalkauttaminen uuden liikeideatyöskentelyvaiheen jälkeen. Uusia liiketoiminta-

ajatuksia voivat olla hankintojen (ostojen) välittäminen asiakkaalle, logistiikkapalvelujen tuottaminen ja lisäarvopalvelujen tuottaminen ja laskuttaminen. Lisäarvopalvelu voi olla esimerkiksi rakennustyömailla työmaan johtamisen palvelu. Jokainen työmaa on oma projektinsa, missä työt alkavat ja päättyvät. Tietenkin tätä varten on olemassa rakennusmestari, jonka käytännön rooli on valvoa, että rakentaminen tapahtuu hyvän rakennustavan ja sääntöjen mukaisesti. Rakennusmestari ei vastaa töiden etenemisestä, milloin eri urakoitsijat tulevat tekemään työnsä ja tulevatko kohteet ajallaan valmiiksi. Asiakas on itse vastuussa siitä, että rakennuskohteessa työt etenevät ja valmistuvat. Jokainen urakoitsija vastaa omasta tehtävästään ja eri urakoitsijoiden työnohjauksesta vastaa asiakas itse.

Kehittämisehdotukset ovat tutkimuksen pohjalta nousseita ajatuksia ja ehdotuksia yrittäjälle. Ajatuksien tarkoituksena on auttaa yrittäjää kehittämään liiketoimintaansa, palveluita, tuotteita, asiakastyytyväisyyttä ja osaamistaan. Yrittäjä hyödyntää tämän tutkimuksen tietoja parhaaksi katsomallaan tavalla.

Kehittämisehdotus tutkimuksen tuloksista

Yrittäjän näkemyksen, vision ja osaamisen kehittämisen tahtotilaa huomioiden, toimintaa kannattaa lähteä kehittämään ja tutkimuksesta löytyneet liikeideat tai kehittämisideat ovat yrittäjälle hyvää taustatietoa. Näiden tietojen pohjalta on hyvä lähteä rakentamaan sekä kehittämään uutta. Liikeidean tarkoituksena on pyrkiä olemaan markkinoilla kilpailijoitaan parempi tai tarjoamaan palveluja ensimmäisenä.

Tutkimuksen mukaan yrittäjältä puuttuu palveluja jotka vaativat luvanvaraista osaamista ja sertifiointeja. Näissä viitataan yksinomaan luvanvaraisten LVIS palveluiden ja sertifioiduissa luvanvaraiseen sekä erikoisammattiosaamista vaativien palveluiden tuottamiseen. Näiden palvelujen tuottaminen edellyttää yrityksen henkilöstömäärän kasvattamista, mutta vastuu yrityksen tuottamista palveluista säilyy edelleen yrityksellä ja yrittäjällä. Palveluiden tuottaminen

nykyisessä yritysmuodossa ei ole ainakaan LVIS palveluiden osalta toteuttamiskelpoinen.

JES Remonttipalvelut t:mi yritysmuodossa oleva yrittäminen työllistää yrittäjän erittäin hyvin ja yrityksen tulos on kehittyvää. Yrittäjän kannattaa miettiä vakavasti yritysmuodon vaihtamista osakeyhtiöksi, missä palvelujen tuottamisesta oleva vastuu jää osakeyhtiölle. Seuraavassa taulukossa on kuvattuna yrityksen rakenteen muutos (yritysmuodon muutos) ja mitä tuotteita ja palveluita yritys pystyy tarjoamaan markkinoille.

Taulukko 4. JES Remonttipalvelut t:mi vai JES Remonttipalvelut Oy

#	Osakeyhtiöksi muutosprojekti Toiminta	JES Remonttipalvelut t:mi <-> JES Remonttipalvelut Oy 2012 - 2017					
		2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Osakeyhtiö idean työstäminen, tavoitteiden, pääkohtien ja tietojen päivittäminen						
2	Esiselvitys: osayhtiöksi tarvittavien tietojen hankkiminen						
3	Projektsuunnitelman tekeminen toiminimesta osayhtiöksi, lopullinen päätös ja aikataulu						
4	Osakeyhtiöksi muutosprojektin aloitus						
5	Yrityksen rakenne						
6	Yrityksen liiketoimintasuunnitelman rakentaminen osayhtiömalliin						
7	Henkilöstö resurssit, osaamisen varmistaminen ja kehittäminen						
8	Toimintamallien rakentaminen						
9	Toiminnan kehittäminen, liikeideoiden istuttaminen yritykseen						
10	Tuotantosuunnitelma, yrityksen johto, taloussuunnitelma ja yrityksen strategia						
11	Tuotteet ja palvelut						
12	Palvelu- ja tuotekehityssuunnitelma						
13	Tuotettavat palvelut						
14	Tuotteet						
15	Asiakkaiden tarpeet ja ongelmat						
16	Hinnoittelu						
17	Yrityksen markkinat						
18	Asiakkaat						
19	Asiakassegmentit						
20	Markkinat, asiakkuudet joille palveluja ja tuotteita tarjotaan						
21	Osakeyhtiöksi muutosprojektin päätös						
22	Toiminimi toiminnan päättämisen ajankohta tai päätös mitä toiminimellä tehdään						
23	Osakeyhtiö toiminnan aloittaminen						

Taulukossa kuvatun ajattelumallin tarkoituksena on luoda ajatus mitä toimintoja tulee huomioida yritysmuodon muutosprojektissa. Tämä kehitysehdotus tukee yrittäjän tulevaisuuden tahtotilaa ja kuviossa tekeminen on hahmoteltu konkreettisemmaksi. Osakeyhtiön muutosprojekti alkaa idean työstämisellä ja etenee loogisesti esiselvitysvaiheesta suunnitelmaan ja lopulliseen päätöksen tekemiseen. Lopullisessa päätöksen tekemisessä yrittäjä joko sitoutuu muutosprojektiin tai sitten toteaa että muutos ei ole vielä ajankohtainen jolloin muutosprojekti päättyy. Yrittäjän pitää noudattaa tekemäänsä projektisuunnitelmaa, jos yrittäjän päätös on lähteä muuttamaan yritysmuotoa toiminimestä osakeyhtiöksi. Tässä taulukossa yrittäjälle on kuvattu, että yrityksen rakenne, tuotteet ja palvelut ja yrityksen markkinat alakohtineen ovat tarpeellisia asioita. Niitä ne kyllä ovat, mutta vain liiketoiminnan kehittämisen

näkökulmasta. Lopuksi yrittäjän muutosprojekti tulee valmiiksi ja osakeyhtiötoiminta voidaan käynnistää. Tämän jälkeen yrittäjä tekee lopullisen päätöksen, mitä hän tekee toiminimelle. Osakeyhtiö yritysmuoto tarjoaa yrittäjälle laajempia mahdollisuuksia kasvattaa ja kehittää liiketoimintaansa. Seuraavassa taulukossa on kuvattu tutkimuksen pohjalta nousseiden ajatuksien kautta liikeidea ja liiketoimintaa kehittäviä palveluita.

Taulukko 5. Liiketoiminnan kehittämisen mahdollisuudet

Palvelu	JES Remonttipalvelut Oy / JES Remonttipalvelut t:mi	Urakoitsija XYZ	JES Asiantuntijapalvelut tiimi (JES Remonttipalvelut t:mi)	JES Asiantuntijapalvelut tiimi (JES Remonttipalvelut Oy)	Kokonaispaketti tai räätälöity paketti	Tuntityö	Asiakas
Kirvesmiehen palvelut	JES Remonttipalvelut Oy / t:mi	XYZ	JES Remonttipalvelut t:mi	JES Remonttipalvelut Oy	X	X	Hankkii itse
Suunnitelupalvelut	Verkostoituminen	XYZ	Kilpailuttaa vaihtoehdot asiakkaalle	-JES Asiantuntijapalvelut -Kilpailuttaa vaihtoehdot asiakkaalle	X	X	Hankkii itse
Työnjohtaminen		XYZ	JES Asiantuntijapalvelut	JES Asiantuntijapalvelut	X	X	Hoitaa itse
LVI	Verkostoituminen	XYZ	Kilpailuttaa vaihtoehdot asiakkaalle	-JES Asiantuntijapalvelut -Kilpailuttaa vaihtoehdot asiakkaalle	X	X	Hankkii itse
Sähkö	Verkostoituminen	XYZ	Kilpailuttaa vaihtoehdot asiakkaalle	-JES Asiantuntijapalvelut -Kilpailuttaa vaihtoehdot asiakkaalle	X	X	Hankkii itse
Maanrakennus	Verkostoituminen	XYZ	Kilpailuttaa vaihtoehdot asiakkaalle	Kilpailuttaa vaihtoehdot asiakkaalle	X	X	Hankkii itse
Räätälöidyt oheispalvelut	Verkostoituminen	XYZ	Kilpailuttaa vaihtoehdot asiakkaalle	-JES Asiantuntijapalvelut -Kilpailuttaa vaihtoehdot asiakkaalle	X	X	Hankkii itse
Logistiikka		XYZ	JES Asiantuntijapalvelut	JES Asiantuntijapalvelut	X	X	Hankkii itse
Ostot ja hankinta		XYZ	JES Asiantuntijapalvelut	JES Asiantuntijapalvelut	X	X	Hankkii itse
Palvelujen ja tuotteiden kilpailuttaminen	Verkostoituminen	XYZ	Kilpailuttaa vaihtoehdot asiakkaalle	Kilpailuttaa vaihtoehdot asiakkaalle	X	X	Hoitaa itse

Taulukossa on kuvattu palvelut joita tutkimuksessa kävi ilmi. Nykyisin JES Remonttipalvelut t:mi tarjoaa kirvesmiehen palveluja ja hyvin pienimuotoisesti toteuttaa logistiikka, ostot ja hankintapalveluja. Taulukon perusteella liiketoiminnan kehittämistä saadaan aikaiseksi myös toiminimi yritysmuotona. Yrittäjän tavoite on, että yritys kasvaisi seuraavien viiden vuoden aikana viiden hengen yritykseksi, olisi tunnetumpi ja toimivampi markkina-alueellansa. Yritysmuodollisesti yrittäjän tavoite on myös muuttaa toiminta osakeyhtiöksi. Näiden lisäksi yrityksellä olisi omat toimitilat, joka mahdollistaisi esimerkiksi asiantuntijapalveluiden tuottamisen ja tarvikkeiden sekä tuotteiden säilyttämisen. Taulukossa JES Remonttipalvelut Oy yrityksen sisällä olisi oma tiiminsä JES Asiantuntijapalvelut. Tämän tiimin tarkoitus olisi tuottaa ensisijaisesti palveluita ja toissijaisesti kilpailuttaa palvelujen tekeminen verkostoitumisen avulla asiakkaille. Tämä vaatii yritykseltä ensisijaisesti osaamisen kasvattamista luvanvaraisten töiden tekemiseen ja asiantuntevaa osaamista työnjohtopalvelujen suorittamiseen. JES Asiantuntijatoimintamalli sopii molemmille asiakkuuksille sekä kuluttaja- että yritysasiakkaille.

Liikeideana nousi ajatus erityisesti kuluttaja-asiakkaille tarjottavasta työnjohtopalvelusta. Palvelua voidaan myös tarjota yrityksille, jossa esimerkiksi vastattaisiin eri palvelujen välittämisestä tai niiden suorittamisesta itse. Työnjohtopalvelussa JES Asiantuntijapalvelut tarjoaa lisäarvoa asiakkaille, missä yritykseltä nimetään rakennustyömaalle esimerkiksi projektipäällikkö. Projektipäällikkö johtaa asiakkaan kanssa yhdessä laaditun rakennussuunnitelman noudattamista ja tekemistä työmaalla alusta loppuun. Asiakkaat saisivat näin kaiken palvelun yhdestä paikasta helposti, nopeasti ja asiakkaille jäisi enemmän vapaa-aikaa. Myytävä palvelu olisi asiantuntijapalvelua, joka on ollut tähän asti asiakkaalle pelkkää lisäarvopalvelua ilman hintalappua. Asiantuntijapalveluissa yritys kilpailuttaa asiakkaiden saneeraus- ja uudisrakennuskohteissa projektissa olevien eri osajien kuten LVIS- ja maanrakennuspalvelut asiakkaan puolesta. Asiakas tekee sopimuksen eri urakoitsijoiden kanssa ja jokaisella urakoitsijalla on vastuu töiden tekemisestä. Yrittäjä valvoo ja johtaa töiden tekemistä työnjohdollisesti, jotta asiakkaan projekti saadaan laadukkaasti, hyvää rakennustapaa noudattaen ja aikataulutavoitteiden mukaan ajallaan valmiiksi. Tätä mallia käytetään perinteisesti isoissa rakennusyrityksissä, jossa työmaalla on työnjohtaja. Kuluttaja-asiakkaiden osalta tätä kannattaisi lähteä miettimään tarkemmin ja kokeilemaan muutaman asiakkaan kanssa aluksi ja kerätä siitä kokemuksia. Tämä on innovatiivinen ajatus, koska liikutaan kuluttaja-asiakkuuksissa. Tämä liikeidea yhdistettynä aikaisempiin liiketoiminnan kasvun ajatuksiin vaatii yrityksen henkilöstömäärän kasvattamista. Liiketoiminnallisesti yritys pystyy kasvamaan ja pienentämään yrittäjän omaa henkilökohtaista riskiä yritysmuodon vaihtamisella toiminimestä osakeyhtiöksi. Tällöin yritys voisi tarjota seuraavia palveluita enemmän itsenäisesti kuin välillisesti (verkostoitumisen avulla) rakennuspalveluja, asiantuntijapalveluita, logistiikka palveluita, suunnittelu-, sähkö- ja putkityö palveluita.

Yrittäjän matka alkaa tästä ja nähtäväksi jää, miten yrittäjä tulee hyödyntämään tämän tutkimuksen tuloksia, johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia.

.

LÄHTEET

Itsenäiset julkaisut:

- Alhola, K & Lauslahti, S. 2004. Taloutta johtamista varten. Helsinki: EditaPrima Oy.
- Alkula, T. Pöntinen, S. Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen, kvantitatiiviset menetelmät. Juva: WSOY.
- Arantola, H & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaa. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Helsinki: Tekes.
- Enroth, A., Österman, P., Harmoinen, T. 2007. Maatilayrittämisen yhtiöittäminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. Pirkko, R. Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 5., painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Juvonen, M. Korhonen, H. Ojala, V-M. Salonen, S. Vuori, H. 2005. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus Oy.
- Jylhä, E. Paasio, A. Strömmer, R. 1998. Menestyvä yritys. 1.-2., painos. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kinkki, S & Lehtisalo, A. 1999. Yritystietous. 1.-3., painos. Porvoo: WSOY.
- Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, T., Saukkonen, M. & Selinheimo, R, 2002. Asiakasmarkkinointi. Porvoo: WSOY.
- Koskinen, I. Alasuutari, P. Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kotler, P. 1997. Marketing management. Analysis, planning, implementing and control. 9. painos. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall.
- Lojander, T & Suonpää, J. 2004. Firma Käytännön yritystoiminta. Keuruu: Otava.
- Lehtinen, U & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: Tuotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu. 1. painos. Helsinki: WSOY.
- Lämsä, A-M & Uusitalo, O. 2003. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 1.-3. muuttumaton painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen: kuuntele asiakastasi. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Mähönen, J. & Villa, S. 2006. Osakeyhtiö 1 Yleiset opit. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Mähönen, J., Säiläkivi, A., Villa, S. 2006. Osakeyhtiölaki käytännössä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Vantaa: WSOY.

- Ojansalo, J & Ojansalo, K. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Puustinen, T. 2006. Avain omaan yritykseen. Helsinki: Avain.
- Rissanen, T. 2002. Kehityshankkeen toteuttaminen yrityksessä. Saarijärvi: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.
- Rissanen, T. 2005. Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Yrittäjän käsikirja 2005. Fram, Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Rekola, K & Rekola, H. 2003. Palvelukeskeisten tuotteiden kehittäminen teollisuusyrityksissä. Helsinki: Yleisjäljennös Oy.
- Rope, T & Pöllänen, J. 1994. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Espoo: Weilin+Göös.
- Rope, T & Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. 4., painos. Juva: WSOY.
- Rope Timo. 2005. Suuri markkinointikirja. Talentum: Helsinki.
- Ruohotie, P. 1997 Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. 2. painos. Helsinki: Edita.
- Selin, E. & Selin, J, 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta: avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.
- Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Helsinki: WSOY.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J R, 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki: WSOY.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J R, 1999. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY.
- Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Juva: WS Bookwell Oy
- Sydänmaalakka, P 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari OYJ.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5., painos. Helsinki: Tammi.
- Villa, S. 2006. Henkilöyhtiö ja osakeyhtiö. 3., painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Villa, S. Ossa, J. Saarnilehto, A. 2007. Yritysmuodot: toiminta ja rahoitus ja verotus. Helsinki: WSOY.
- Viitala, J. 2006. Yrittäjän taloushallinnon perusteet. Jyväskylä: Gummerus.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Sähköiset artikkelit:

Hannula, M. Organisaation oppiminen ja osaamisen kehittäminen. <http://www.tut.fi/units/tuta/tita/2006-2007/TITA-1100/Luennot/260906.pdf> Viitattu 4.7.2011

Jaakkola, E. Markus, O, Virpi, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. http://www.tekes.fi/fi/document/43010/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua_pdf&sa=U&ei=zq51TuisE8aUswaRgt2rCw&ved=0CBAQFjAA&usq=AFQjCNEzIFFBf_mudOrLwaFz-T5vyWTb9A Viitattu 18.9.2011.

Karvonen, E & Kivimäki, S. Viestintätieteellinen tutkimus. <http://www.uta.fi/viesverk/viesttiet/kaytannot/valinnat/maara.html> Viitattu 12.2.2011.

Karvonen, E. & Kivimäki S. Viestintätieteellinen tutkimus. <http://www.uta.fi/viesverk/viesttiet/kaytannot/valinnat/aineisto.html> Viitattu 12.2.2011.

Kookas. 2008. Kookas.fi. <http://www.kookas.fi/articles/read/7369> Viitattu 4.7.2011.

Koski, H. 2010. Rakennuskonealan kehittämisohjelma. Tutkimusraportti VTT-R-08355-10. VTT Projektiliiketoiminta. <http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2010/VTT-R-08355-10.pdf> Viitattu 10.9.2011.

Kulju, H. Asiakastytyväisyyden mittaus ontuu pahasti. <http://www.digitoday.fi/mielipide/2006/12/21/asiakastytyvaisyyden-mittaus-ontuu-pahasti/200624076/66> Viitattu 28.8.2011.

KvantiMOTV. Varianssianalyysi. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/varienssi/anova.html> Viitattu 10.9.2011.

Laki24.fi. Osakeyhtiö: Yhtiömuoto. <http://www.laki24.fi/yrit-osakeyhtio-yhtiomuoto.html> Viitattu 3.4.2011.

Liiketoimintasuunnitelma. Uusyrityskeskus Helsinki. <http://www.hel2.fi/taske/hup/material/LTS.htm> Viitattu 20.3.2011.

Nykytila. Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm> Viitattu 28.5.2011.

Rakennusliitto. Ohjeita pienrakennuttajalle. http://www.rakennusliitto.fi/ohjeita_pienrakennuttajille/ Viitattu 13.3.2011

Saukkonen, P. Tutkielmateon tukisivut. <http://www.valt.helsinki.fi/staff/psaukkon/tutkielma/Tutkimusmenetelmat.html> Viitattu 12.2.2011.

Silius, K. Sisällönanalyysi. http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Silius150405.pdf Viitattu 12.2.2011.

Strategy Train, Liiketoiminnan kehittäminen. http://st.linkmv.de/uploads/media/Download_Luku_8.pdf Viitattu 25.5.2011.

Suomen Rakennuslehti Oy. Rakennuslehti. http://www.rakennuslehti.fi/tietoa/rakennusmarkkinat_suomessa/ Viitattu 13.3.2011.

Tilastokeskus. Kansantalous. http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html Viitattu 13.3.2011.

Suomen Uusyrityskeskukset ry. Perustamisopas.

http://www.perustamisopas.fi/main/images/Perustamisopas_2009.pdf Viitattu 20.3.2011.

TeliaSonera AB. Tilinpäätöstiedote.

http://www.teliasonera.com/Global/Reports/2010/financial/Q4_fi.pdf Viitattu 13.3.2011.

Tuomi, V. Levon. Vaasan Yliopiston Levon-instituutin tiedotuslehti, 1/2010.

<http://www.uwasa.fi/midcom-serveattachmentguid-717f483c60241f14a650c241ac012521/Levon10'1netti.pdf> Viitattu 26.8.2011

Torkkeli, M. Salmi, P. Ojanen, V. Länkinen, H. Laaksolahti, A. Hänninen, S. Hallikas, J. Asiantuntijapalvelujen johtamisen haasteet. Opas suunnittelu- ja konsultointiyriytysten liiketoimintaosaamisen kehittämiseen.

http://kouvola.lut.fi/files/download/Tutkimusraportti_168.pdf Viitattu 28.8.2011.

Liite 1 Asiakastyytyväisyyskyselyn saatekirje

ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY

Jes Remonttipalvelut t:mi haluaa kehittää osaamistaan, palveluaan ja asiakastyytyväisyyttään yhdessä vanhojen ja nykyistenkin asiakkaittensa kanssa. Asiakastyytyväisyyskyselyn suorittaa Turun ammattikorkeakoulun, YAMK (Ylempi Ammattikorkeakoulu) -tutkintoa suorittava opiskelija Tero Ekwik. Kysely on osa YAMK -tutkintoon tehtävää opinnäytetyötä. Kysely on anonyymi ja Teidän henkilöllisyytenne ei käy ilmi missään vaiheessa tutkimusta. Opinnäytetyön ohjaajana toimii Turun ammattikorkeakoulusta lehtori Laura Heinonen.

Toivomme yhdessä Jes Remonttipalvelut t:mi kanssa, että Teiltä löytyy aikaa ja halua vastata tähän kyselyyn saadaksemme kattavan aineiston. Vastaamalla autat Jes Remonttipalvelut t:mi yritystä kehittymään ja tarjoamaan oikeanlaisia palveluja, jotka palvelevat Teitäkin jatkossa paremmin.

Kyselyn mukana tulee tämä saatekirje, kolmesivuinen kyselylomake, jossa kysymykset on sijoitettu etu- ja takasivulle ja kyselyä varten on palautuskirjekuori, missä on valmiina palautusosoite ja postimerkki.

Osassa lomakkeen kysymyksissä pyydetään valitsemaan vain yksi vastaajaan tai edustamansa yritykseen parhaiten sopiva vaihtoehto. Lisäksi lomakkeessa on avoimia kysymyksiä. Kun olette vastanneet kaikkiin kysymyksiin, palauttaisitteko ystävällisesti kyselylomakkeen mukana olevassa kirjekuoressa postiin.

Vastausaikaa on keskiviikkoon 23.2.2011 asti.

Ystävällisin terveisin

Tero Ekwik

tero.ekwik@students.turkuamk.fi

YAMK tutkinto-opiskelija,

Turun Ammattikorkeakoulu, Turku



Liite 2 Asiakastyytyväisyyskysely

ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY

Taustatiedot

1. Oletteko kuluttaja-asiakas vai yritysasiakas?

Kuluttaja-asiakas

Yritysasiakas

2. Montako henkilöä teiltä osallistui rakennus- tai saneerausprojektiinne?

1 2 3 4 5 6 tai yli

3. Mihin ikäryhmään kuulutte?

18–29 vuotta

30–39 vuotta

40–49 vuotta

50–59 vuotta

60 vuotta tai yli

4. Ylin suoritettu koulutustasonne?

Peruskoulu

Lukio

Toisen asteen ammatillinen tutkinto

Alempi korkeakoulututkinto

Ylempi korkeakoulututkinto

5. Mistä saitte tiedon Jes Remonttipalvelut t:mi yrityksestä?

6. Projektinne kohde (merkitkää rastilla kohde ja kuvatkaa se lyhyesti riveille esim. kylpyhuoneremontti)?

Saneerauskohte

Uudisrakennus

Muu kohde

7. Projektinne kesto?

1 vko tai alle

1 vko - 4 vko

1 kk - 3 kk

3 kk - 6 kk

6 kk tai yli

8. Projektinne toteutuneet kokonaiskustannukset?

1000 € tai alle

1000 € - 5000 €

5000 € - 15000 €

15000 € - 30000 €

30000 € - 60000 €

60000 € - tai enemmän

Asiakastyytyväisyys

9. Kuinka tärkeänä pidätte seuraavia asioita valitessanne urakoitsijaa?

Vastausvaihtoehdot ovat: erittäin tärkeä (6), tärkeä (5), melko tärkeä (4), kohtalaisen tärkeä (3), vähemmän tärkeä (2), ei tärkeä (1).

	6	5	4	3	2	1
Palvelualttius ja ystävällisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suositukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hinta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiantuntijuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luotettavuus ja pitkäaikainen asiakassuhde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aikataulun pitävyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarvittavan informaation saanti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sovittujen asioiden toteutuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ongelmatilanteiden ratkaisukyky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työkohteen järjestys ja siisteys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteistyökyky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Arvioikaa seuraavissa Jes Remonttipalvelut t:mi yritystä teidän projektinne toteuttajana?

Vastausvaihtoehdot ovat:

kiitettävä (6), hyvä (5), tyydyttävä (4), välttävä (3), heikko (2), huono (1).

	6	5	4	3	2	1
Projektin valmistui ajallaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hinta-laatu-suhde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektissa käytettyjen tuotteiden laatu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Palvelun laatu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6	5	4	3	2	1
Ammattitaito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiantuntijuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaamisen monipuolisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkostoituminen, oheispalvelujen välittäminen ja myynti (esim. LVIS, Vastaava työnjohtaja, Logistiikka)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohteeseen vaadittavat sertifiointit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Joustavuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tavoitettavuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteistyötaito asiakkaan kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilön luotettavuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saatavuus (aika työn tilauksesta sen toteutukseen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logistiikan hoitaminen (tarvikkeiden, ostojen kuljetus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hankinnat (ostot)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työn jälki ja viimeistelytaito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektin lopputulos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

. Käyttaisittekö Jes Remonttipalvelut t:mi yritystä urakoitsijana uudestaan?

Kyllä Ei

Perustelut:

12. Mihin Jes Remonttipalvelut t:mi yrityksen palveluihin ja toimintaan olitte erityisen tyytyväisiä tai tyytymättömiä?

13. Millaisia ehdotuksia teillä on Jes Remonttipalvelut t:mi yrityksen palvelun kehittämiseksi?

Palvelu ja liiketoiminta

14. Onko teillä lähitulevaisuudessa tulossa uutta rakennus- tai saneerausprojektia?

Kyllä Ei

a) Jos vastasitte kyllä, niin mikä projekti olisi kyseessä?

b) Arvioikaa uuden projektinne budjetti?

c) Käyttäisittekö Jes Remonttipalvelut t:mi yritystä seuraavan projektinne urakoitsijana?

Kyllä Ei

15. Mitkä palvelut ovat teidän mielestä tärkeitä tulevassa projektissanne?

16. Millaisista lisäpalveluista olisitte valmis maksamaan?

17. Millaista palvelua teidän mielestä Jes Remonttipalvelut t:mi yritykseltä puuttuu?

Suosittelu

18. Oletteko käyttäneet muita urakoitsijoita aikaisemmin?

Kyllä Ei

19. Jos vastasitte kyllä, niin missä asioissa Jes Remonttipalvelut t:mi toimi paremmin ja missä asioissa huonommin kuin toinen urakoitsija.

Paremmiin:

Huonommin:

20. Suositteletko Jes Remonttipalvelut t:mi yritystä tuttavapiirissänne?

Kyllä Ei

Miksi:

KIITOS AJASTANNE JA VAIVANNÄÖSTÄNNE!



Liite 3 Haastattelututkimus

paikka dd.mm.yyyy, haastateltavan tiedot

Taustatiedot

Yrityksen nimi:

Perustamisvuosi:

Yrityksen omistajat:

Ammatti ja kokemus rakennusalalta:

Sertifiointeja ja muita tutkintoja alaan liittyen?

Yritysmuoto: t:mi

- Miksi t:mi:
- Miksi ei muut yritysmuodot:

Liikevaihto:?

Toimintasuunnitelma:

Mission eri osa-alueet:

Visio (yrityksen tulevaisuuden tahtotila):

Arvot (Periaatteet jonka mukaan yritys toimii):

Toiminta-ajatus (pitää olla riittävän laaja, jotta ei toiminta rajoitu, mutta toisaalta selkeästi ilmaistu, että se ohjaa toimintaa):

Strateginen liiketoiminta-alue (millä kilpailun alueella yritys haluaa toimia nyt ja tulevaisuudessa):

- Kenelle rakennusalan palveluja tarjotaan ja missä alueella

- Onko rajoitteita, jos niin miksi?

Millainen on perustyöpäivä asiakastyömaalla? (kuvaus, milloin työpäivä alkaa, mitä se suurin piirtein voi pitää sisällään ja milloin päivä päättyy)

Miten yritys on kehittynyt aloittamisesta vuoden 2010 loppuun mennessä?

- Liikevaihdon kasvu? Jos kasvua / laskua, mistä voisi johtua?

- Toiminnan ja palvelujen kehittyminen?

Yrityksen tämän hetkinen tilanne ja kasvunäkymät & muutokset seuraavalle 3 vuodelle?

Mikä tekee tämän työn mielenkiintoiseksi?

Mikä on mielenpainavin työmaa? Miksi se jäi mieleen?

Mikä on ollut haastavin työmaa tähän asti? ja miksi?

Millainen työmaa on sinusta toimivin ja millainen työmaa ei toimi?

Asiakastyytyväisyys

1. Millainen urakoitsija Jes Remonttipalvelut t:mi on mielestäsi ja miten koet alla olevien väittämien tärkeyden asiakkaalle päin?

Vastausvaihtoehdot ovat: erittäin tärkeä (6), tärkeä (5), melko tärkeä (4), kohtalaisen tärkeä (3), vähemmän tärkeä (2), ei tärkeä (1).

	6	5	4	3	2	1
Palvelualttius ja ystävällisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suosituksset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hinta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiantuntijuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luotettavuus ja pitkäaikainen asiakassuhde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aikataulun pitävyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarvittavan informaation saanti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sovittujen asioiden toteutuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ongelmatilanteiden ratkaisukyky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työkohteen järjestys ja siisteys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteistyökyky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.Arvio seuraavassa Jes Remonttipalvelut t:mi yritystä asiakasprojektien toteuttajana?

Vastausvaihtoehdot ovat:

kiitettävä (6), hyvä (5), tyydyttävä (4), välttävä (3), heikko (2), huono (1).

	6	5	4	3	2	1
Projekti valmistui ajallaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hinta-laatu-suhde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektissa käytettyjen tuotteiden laatu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palvelun laatu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ammattitaito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiantuntijuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaamisen monipuolisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkostoituminen, oheispalvelujen välittäminen ja myynti (esim. LVIS, Vastaava työnjohtaja, Logistiikka)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohteeseen vaadittavat sertifiointit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Joustavuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tavoitettavuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteistyötaito asiakkaan kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilön luotettavuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saatavuus (aika työn tilauksesta sen toteutukseen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logistiikan hoitaminen (tarvikkeiden, ostojen kuljetus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hankinnat (ostot)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työn jälki ja viimeistelytaito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektin lopputulos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Millaisena koet että yrityksesi Jes Remonttipalvelut t:mi koetaan eri projektien urakoitsijana?

- a) Yrityksen näkökulmasta?
- b) Asiakas näkökulmasta?
- c) Millaisena työntekijä pidät itseäsi?

4. Millaisia projekteja tyypillisesti yrityksesi Jes Remonttipalvelut t:mi urakoi?

5. Millainen henkilöstö yrityksellä on urakoissa normaalitilanteissa mukana?

1. jos teet töitä yksin, niin miksi?

2. Millainen lisäkustannus on yhden henkilön palkkaaminen?

3. Mitä riskejä näet jos palkkaat henkilöstöä töihin yrityksesi?

6. Minkä kestoisia projektit yleensä ovat, joissa yritys toimii urakoitsijana?

a) Onko lyhyt kestoinen projekti kannattavaa liiketoimintaa "normaali tilanteessa"?

b) Minkälainen projektin kesto olisi optimaalinen liiketoiminnan kannalta?

c) Mitä kehitystoimenpiteitä ja muutoksia tämä tuottaisi jos pyrkimyksesi olisi tuottaa optimaalisia urakoiteja?

7.Miten Jes Remonttipalvelut t:mi hoitaa markkinoinnin?

8.Mistä asiakkaat tietävät ottaa yhteyttä Jes Remonttipalvelut t:mi?

Palvelu ja liiketoiminta

9. Miten Jes Remonttipalvelut t:mi liiketoiminta on kehittynyt viimeisen viiden vuoden aikana?

a)Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet tähän muutokseen?

.

b)Miten toiminta ja tekeminen ovat muuttuneet näiden vuosien aikana? Oletko palkannut henkilökuntaa joihinkin urakoihin?

10.Mitä palveluita Jes Remonttipalvelut t:mi tarjoaa vuonna 2011 asiakkailleen?

11.Mitä palveluita Jes Remonttipalvelut t:mi tarjoaa asiakkailleen kolmen - viiden vuoden päästä?

a)Väittämä; Kasvavan yrityksen täytyy olla innovatiivinen ja tarjota asiakkailleen kokonaisratkaisuja? Mitä ratkaisuja yrityksesi voisi tarjota?

b)Mitä palveluja et lähde tarjoamaan asiakkaille oman yrityksesi kautta? Ja miksi?

12.Millaista toimintaa yritykseltäsi puuttuu?

13. Miten yrityksesi ja sinä kehittäte osaamistanne?

14. Mitkä ovat JES Remonttipalvelu t:mi yrityksen:

- Vahvuudet:

- Heikkoudet:

- Uhat:

- Mahdollisuudet:

15.Miten asiakkaat ovat muuttuneet viiden viimeisen vuoden aikana?

a) Miten yritys on muuttanut toimintaansa asiakkaiden toimintatapojen muuttuessa?

16. Miten asiakaspalvelu hoituu Jes Remonttipalvelut t:mi yritykseltä

17. Mistä asiakas tietää millaista työnjälkeä teet?

18. Missä tilanteessa yritys on viiden vuoden päästä?

Liite 4 Kyselytutkimuksen vastaajien asiakastyytyväisyys

	6	5	4	3	2
□ Projektin lopputulos	22	8	2	0	0
■ Työn jälki ja viimeistelytaito	22	9	1	0	0
■ Hankinnat (ostot)	8	14	2	1	0
■ Logistiikan hoitaminen (tarvikkeiden, ostojen kuljetus)	15	10	1	1	0
■ Saatavuus (aika työn tilauksesta sen toteutukseen)	12	18	2	0	0
■ Henkilön luotettavuus	22	9	1	0	0
■ Yhteistyötaito asiakkaan kanssa	19	10	1	0	0
■ Tavoitettavuus	21	10	1	0	0
■ Joustavuus	16	13	2	0	0
■ Kohteeseen vaadittavat sertifiointit	9	10	4	1	1
□ Verkostoituminen, oheispalvelujen välittäminen ja myynti (esim. LVIS, Vastaava työnjohtaja, Logistiikka)	5	10	6	4	2
■ Osaamisen monipuolisuus	9	18	4	1	0
■ Asiantuntijuus	15	12	5	0	0
■ Ammattitaito	16	13	3	0	0
□ Palvelun laatu	22	9	1	0	0
□ Projektissa käytettyjen tuotteiden laatu	16	15	0	0	0
■ Hinta-laatu-suhde	18	10	3	0	0
■ Projekti valmistui ajallaan	19	11	1	1	0