

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiansaamisen johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Juha Hirvonen

VIASAFE - TILAPÄISET LIIKENNEJÄRJESTELYT

Opinnäytetyö
Toukokuu 2016



OPINNÄYTETYÖ, YAMK
Toukokuu 2016
Teknologiaosaamisen johtamisen
koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. (013) 260 6800

Tekijä(t)
Juha Hirvonen

Nimeke
ViaSafe - tilapäiset liikennejärjestelyt

Toimeksiantaja
NCC Roads Oy

Tiivistelmä

Turvallisuusasiat ovat nousseet yhä korkeammalle yritysten arvoasteikossa, koska niillä on merkitystä yrityksen imagoon ja suuri taloudellinen vaikutus. Yritykset kilpailevat keskenään pienillä työtapaturmaluvuilla ja pyrkivät olemaan houkuttelevampia työnantajia kuin kilpailijansa. Eurooppalaisen imagon korostaminen verrattuna esimerkiksi kaukoidän synkkiin tapaturmalukuihin, pyrkii osoittamaan kuluttajille yrityksen vastuullisen suhtautumisen työntekijöihin ja sitä kautta vaikuttamaan kuluttajien hankintapäätöksiin. Tapaturmat aiheuttavat myös suurta inhimillistä kärsimystä, joten turvallisuudesta huolehtiminen on tärkeää myös työntekijän hyvinvoinnin kannalta. Vuoden 2005 lakimuutoksen jälkeen tapaturmien kulut vaikuttavat suoraan suurten yritysten vakuutusmaksuihin, joten eurosta tuli hyvä konsultti.

Liikenneympäristössä tehtävät työt ovat haasteellisia monesta syystä: sääolosuhteet muuttuvat jatkuvasti, työpaikat eivät ole vakioituja ja työmaiden vaikutusalueella liikkuu monenlaisia ihmisiä, joiden pitää päästä sujuvasti ohi työmaan. Sen lisäksi työntekijöiden pitää päästä illalla terveenä kotiin.

Vastatakseen näihin haasteisiin, NCC on kehittänyt pohjoismaisen ViaSafe-palvelukonseptin. Ajatus on myydä ammattitaitoista palvelua asiakkaille ja toisille yksiköille yrityksen sisällä. Palvelu sisältää tilapäisiä liikennejärjestelyjä, joita joudutaan järjestämään esimerkiksi katujen ja teiden kunnostuksessa, rakennustyömaiden yhteydessä ja yleisötapahtumissa. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, miten tärkeänä turvallisuutta pidetään, onko ViaSafe-tuotteelle olemassa tilaus ja miten myynti ja markkinointi pitäisi järjestää.

Kieli
suomi

Sivuja 71
Liitteet 9 kpl
Liitesivumäärä 22

Asiasanat
tilapäiset liikennejärjestelyt, palvelun myynti, markkinoiden tutkiminen



THESEOUS
May 2016
Technology Competence Management

Karjalankatu 3
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-2606800

Author(s)

Juha Hirvonen

Title

ViaSafe – Temporary Traffic Arrangements

Commissioned by

NCC Roads Oy

Abstract

Safety issues have become more and more important as company values because they have a significant impact on companies' image and safety has also great economic importance. Companies want to have as low work accident rates as possible and this way they try to be a more attractive employer than their competitors. Another way for companies to show off their responsible employer policy to customers is comparing the high work accident rates in the Far East to the lower numbers in Europe, and this way influence the consumers' buying behavior. Accidents tend to cause great human suffering and therefore taking care of safety also has a great influence on the workers wellbeing. In Finland, after the year 2005, accident rates have a direct effect on the insurance fees. This way, money has become an effective consultant.

In traffic environment the risk of work accident is present all the time. Weather conditions change, it is difficult to standardize work places, many kinds of people pass through the worksite and all of the people must be secure within the working zone. The workers must also feel safe when they are doing their job.

NCC Roads has developed ViaSafe service for bringing road safety for both drivers and road workers. In order to minimize the risk of accident, it is important to organize traffic safety throughout the working zone. A complete range of products and services are provided for the company and the customers. ViaSafe service is targeted at temporary traffic arrangements. Examples of these are street and road constructions, building constructions and big public events. In this thesis the importance of safety to different parties was studied to see if there is a need for ViaSafe-products and how the sales and marketing should be organized.

Language

Finnish

Pages

71

Appendices

9

Pages of Appendices

22

Keywords

temporary traffic arrangements, selling of service, investigate markets

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Opinnäytetyön tausta.....	7
1.1	Opinnäytetyön tavoite.....	7
1.2	Opinnäytetyön rakenne	8
2	Liiketoiminnan käynnistäminen	9
3	Palvelun tuominen markkinoille.....	13
3.1	Palveluiden tuottaja ja asiakas	13
3.2	Erot fyysisen tuotteen ja palvelun kehittämisessä.....	15
3.3	Asiakaslupaus	18
3.4	Busines Model Canvas	19
3.5	Viiden kilpailuvoiman malli.....	21
3.6	Uutta markkinaa etsimässä	25
4	Palvelun kehittäminen markkinoille	28
4.1	Kehittämistyön apuvälineitä	29
4.2	Asiantuntijan haastattelu	31
4.3	Kysely	33
4.4	Kyselyn suunnittelu ja perusteet	34
4.5	Kyselylomakkeen suunnittelu	36
4.6	Benchmarking	38
4.7	Benchmarking-oppiminen.....	38
4.8	Benchmarking-prosessit	41
4.9	SWOT-analyysi	42
5	Käytännön toimenpiteitä palvelun käynnistämiseksi	44
5.1	Tuotteistaminen.....	45
5.2	Käännetty järjestys.....	50
5.3	Tuotteistuksesta parempaan kauppaan	51
5.4	Asemointi markkinoille	53
5.5	Palvelun markkinointi ja myynti.....	55
5.6	Myynnin mahdollistuminen	56
5.7	Hyöty määrittää kiinnostuksen.....	57
5.8	Hinnoittelun perusteet	59
5.9	Hinnoittelu markkinoille	62

5.10 Myyntityön avaimet	65
6 Yhteenveto	67
7 Pohdinta	68
Lähteet	71
Liitteet	71

Liitteet

- Liite 1 Yhteenveto Pelastusopiston tilastoista 2015
- Liite 2 Viiden kilpailuvoiman mallin soveltaminen ViaSafe-palvelun aloitus tilanteeseen
- Liite 3 Tuote-benchmarking – kilpailijoiden vertailu
- Liite 4 SWOT-analyysi kohteesta NCC Roads ViaSafe
- Liite 5 Asiantuntijan haastattelu 3.9.2015
- Liite 6 Kyselyn kysymykset
- Liite 7 Kyselyn vastaukset ja analysointi
- Liite 8 Kyselyn vapaa sana osion kommentit
- Liite 9 ViaSafe palvelun Business Model Canvas

1 Opinnäytetyön tausta

Hyvä turvallisuuskulttuuri on yrityksen kilpailuetu. Yritykset kilpailevat keskenään myös vähäisillä tapaturmamäärillä. Maineen lisäksi toinen hyvään turvallisuuteen motivoiva tekijä on raha. Sairauspoissaolot sotkevat tuotantoa ja vakuutusmaksuissa tapaturmien määrä näkyy suoraan ja melko nopeasti. Työntekijän eläköityminen tapaturman tai työperäisen sairauden takia tuo helposti puolen miljoonan euron kustannukset yritykselle.

Yhteiskunta ja lainsäätäjät pitävät onnettomuuksien vähentämistä ja välttämistä hyvin merkittävänä asiana. On olemassa hyvin monenlaista koulutusta, seurantaa ja raportteja, joilla kerrotaan työnantajille, kuinka tärkeää on työturvallisuudesta huolehtiminen. Tienrakennus- ja infra-ala ovat erittäin tapaturmaherkkiä toimialueita, koska työtä ja ympäristöä on hyvin vaikea vakioida. Tähän haasteeseen vastaa myös NCC Roads ryhmällä tarjoamaan turvallisuutta erilaisiin tilanteisiin, jotka esiintyvät liikenneympäristössä. Turvallisuutta tarvitsevat rakentajat ja työmaalla työskentelevät, kuten myös muut tiellä liikkujat, jotka joutuvat kulkemaan rakenteilla olevan työmaan ohi.

ViaSafe on tuotenimi palvelulle, jota myydään ulkoisille ja sisäisille asiakkaille. Liiketoiminnan ajatus rajautuu väliaikaisiin liikennejärjestelyihin. Konsepti tarjoaa kokonaispaketin, joka kattaa suunnittelun, lupien hakemisen, toteuttamisen, ylläpidon ja järjestelyiden purkamisen. Asiakas voi määritellä tarpeensa ja ottaa palvelusta vain tarvitsemiaan osa-alueita.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia ja kehitellä, miten uuden tuotteen kanssa pitäisi tulla suomalaisille markkinoille. Markkinat ovat jo olemassa ja siellä on muutamia toimijoita, joten markkinat ovat jo kehittyneet hieman, mutta on oletettavissa että vaatimustaso kasvaa, jos Suomi aikoo seurata turvallisuuskulttuurissa muita Pohjoismaita. ViaSafe-palvelu on jo tarjolla muissa Pohjoismaissa, joten aivan tyhjästä ei tarvitse

Suomessa lähteä liikkeelle. Markkinoiden tutkiminen ja sitä kautta niiden tuntemus ovat olennaisia asioita ennen kuin pystytään suunnittelemaan, miten mennään markkinoille ja mitä asiakkaat tarvitsevat. On tärkeää ymmärtää viranomaisten vaatimukset ja sitä kautta olla asiantuntijana asiakkaisiin päin. Näin myös virheiden ja sanktioiden riski pienenee.

Toimintaympäristön tuntemusta tullaan kartoittamaan haastattelulla ja asiakaskyselyllä. On hyvä myös tutustua alalla jo oleviin yrityksiin, koska heillä on jo varmasti hyviä käytäntöjä ja toimintatapoja. Tarkoitus on myös tutkia erilaisia liike-elämän kehittämisen malleja ja sieltä löytää yhteyksiä käytännön elämään.

Kehittämistyöhön ei ole yhtä ainuttakaan mallia, vaan pitää tarkastella erilaisia lähestymistapoja, prosesseja ja menetelmiä. Menetelmäosaaminen tarkoittaa laajaa tietoista ja taidoista koostuvaa kokonaisuutta, eikä vain muutaman menetelmän käyttöä. Kehittämistehtävä pitää rajata teoriaan, josta muodostuu tiukka kokonaisuus. Päämäärä pitää olla selvä. Tässä tutkimustyössä päämäärä on uuden tuotteen markkinoille tuominen. Kehittämisyönessä tarvitaan hyviä tiedonhankintataitoja ja sitten saaduista tiedoista pitää pystyä erottamaan oleellinen epäolennaisesta. Kehittämistyössä on edettävä järjestelmällisesti ja käytettävä omaa ajattelua ja toimintaa. Lopputulosta ja ratkaisuja on vielä osattava arvioida kriittisesti, ennen kuin lähdetään toteuttamaan aikaansaatuja tuloksia ja menetelmiä. (Ojasalo ym. 2014, 11.)

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö lähtee liikkeelle siitä, mitä tarkoittavat liiketoiminta ja liikeidea. Ilman niitä liiketoiminnalla ei ole päämäärää, eikä sillä ole menestymisen mahdollisuuksia. Strategian tekeminen on keino päämäärään pääsemiseksi. Liikeidea määritettäessä pitää tuntea markkinat ja asiakkaat joille ollaan suuntautumassa.

Palvelun ja tuotteen tuominen markkinoille eroavat toisistaan. ViaSafe on pitkälti palvelua, joten markkinateorioita tutkitaan suurelta osin siitä näkökulmasta. Asiakas on myös erittäin keskeisessä roolissa, koska palvelulle pitää olla myös ostaja.

Neljännessä kappaleessa keskitytään palvelun kehittämiseen. Kehitystyön olennainen osa on tutustuminen markkinoilla olevaan tilanteeseen ja mitä vaatimuksia sieltä tulee kehitteillä olevalle tuotteelle. Markkinoita pitää kuunnella herkällä korvalla. Erilaisilla välineillä tutkitaan vallitsevaa tilannetta.

Viidennessä luvussa tutkitaan kaikkein tärkeintä asiaa eli kuinka tuotteen kanssa mennään markkinoille. Edellisissä luvuissa on mietitty pääasiassa palvelun kehittämistä asiakkaille, mutta hyvän tuotteen muuttaminen kannattavaksi liiketoiminnaksi on ehdoton edellytys, että kehittelyyn käytetyt panokset tulisivat takaisin ja vielä korkojen kera. Palvelu pitää trimmata tehokkaaksi tuotteeksi, joka pärjää markkinoilla kilpailijoille. Hyvä tuote antaa hinnoittelulle enemmän liikkumatilaa ja sitä kautta helpottaa kaupan tekotapahtumaa. Tuotteen pitää poiketa myös muista vastaavista eli erottua. Koko opinnäytetyön tutkimus tähtää siihen, että palvelusta saataisiin kannattavaa liiketoimintaa.

Liiteosiossa on teoriaosuuden asioita kytketty käytännön elämään ja ViaSafe-palveluun. Haastattelun ja kyselyn tulokset ovat lyhentämättöminä, joka lisää tuntuvasti liitteiden sivumäärää. Liite 1 ei liity teoriaan, vaan siinä on sanallinen koste Kuopion pelastusopiston kolaritilastoista vuodelta 2015.

2 Liiketoiminnan käynnistäminen

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia, miten Suomessa aloitettaisiin uutta liiketoimintaa. Millaisia malleja löytyy markkinoiden tutkimiseen, palveluiden kehittämiseen ja löytyykö jo alalla toimivista yrityksistä sellaista tietoa, jota voisimme jotenkin hyödyntää omassa suunnittelussa. Kun ryhdytään yrittäjäksi, alkava yritys perustaa strategiansa omaan liikeideaan. Yleensä taustalla on vankka ammattitaito toimialalta. Liiketoiminta voi alkaa myös yrityskaupan kautta. Silloin monet asiat on jo valmiiksi mietitty ja synnytyskivut on kärsitty. Tässä tapauksessa yritysidea on jo olemassa, ja se on käytössä muissa Pohjoismaissa. Eli idea pitää nyt tuoda ja soveltaa Suomen markkinoille ja Suomen olosuhteisiin.

Yritysidea on lähtölaukaus liiketoiminnan käynnistämiseen. Tässä tapauksessa lähtölaukaus tapahtui, kun yritysjohto katsoi, että Suomen markkinoilla olisi kysyntää väliaikaisille liikennejärjestelyille. Yritysideat voivat olla hyvin monenlaisia, kuten tuote-, valmistus-, palvelu-, markkina- tai taitoidea. Tämän päivän trendi teollistuneissa maissa ovat palveluideat. Palveluidean tarkoitus on palvella asiakkaita entistä paremmin tai jopa luoda asiakkaille uusia palvelun tarpeita, kuten tuotemaailmassa tapahtuu. Niin myös tämä tuote tähtää oletettavasti kasvaville palvelumarkkinoille. ViaSafe on palvelu, jota tarjotaan oman talon sisälle ja ulkoisille asiakkaille, jotka tarvitsevat ammattitaitoa väliaikaisten liikennejärjestelyiden tekoon. Markkinaidea syntyy siitä, että turvallisuuskulttuuri ja -vaatimukset ovat kovassa nousussa kaikissa Pohjoismaissa, ja se luo kysyntää korkean ammattitaidon palveluille. (Viitala ym. 2013, 39.)

Jos keksittäisiin aivan uusi tuote, silloin olisi löydetty avoin markkinarako omalle tuotteelle. Tämä tarkoittaa sitä, että huomattaisiin, ettei kukaan tuota kyseistä tuotetta markkinoille. Tässä tapauksessa vastaavaa palvelua on olemassa markkinoilla eli tulemme valmiille markkinoille. Siellä menestymien vaatii ehdottomasti erilaistumista. Sen on oltava aitoa erilaisuutta muihin alalla toimijoihin verrattuna, ja erilaistumisen pitää olla merkityksellistä asiakkaan näkökulmasta. Erilaistaminen voi perustua ainakin neljään perusajatuksen:

- tuotteeseen: oma tuote on erilainen ominaisuuksiltaan, suorituskykyisempi, tyylikkäämpi tai asiakkaalla on mielikuva tuotteesta
- palveluun: asiakas saa lisäarvoa palvelusta
- henkilökunnan ominaisuuksiin: henkilökunta on taitavampaa ja hyvä luomaan henkilökohtaisia kestäviä suhteita
- imagoon: hyvällä markkinointiviestinnällä voidaan nostaa oma tuote arvostetummaksi kuin toisten tuotteet

Liikeidea voi perustua vaikkapa laatuun, nopeuteen tai luotettavuuteen. Nämä voivat olla aivan hyvin vain mielikuvia. Jako tuotteiden ja palvelun välillä hämärtyy, koska monesti palvelualan yrityksen tarjonta sisältää aineettomia ja aineellisia osia. Tarjonta tarkoittaa asiakkaalle tarjottavien tuotteiden ja palveluiden sekä niihin liittyvien brändimielikuvien kokonaisuutta. Viasafe-tuote sopii hyvin myös tähän luokkaan, sillä siinä

on tarkoitus myydä asiakkaille palvelua eli työtä ja välineiden vuokrausta. (Viitala ym. 2013, 41.)

Palveluyritysten määrän kasvun on mahdollistanut yritysten halun ulkoistaa ja kilpailuttaa ydinosaamisen ulkopuolisia toimintoja, jotka ne ennen ovat tuottaneet itse. Tai toisinpäin, kysyntä on luonut tarjontaa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tietohallinto, logistiikka, koulutus tai palkka- ja taloushallinto. Ulkoistaminen on ollut hyvin voimakasta julkisissa organisaatioissa, kuten kunnissa ja valtiolla ja myös suurissa yrityksissä. Monesti tällaisen ulkopuolisen palveluyrityksen perustavat yrityksen sisällä toimineet alan ammattilaiset. (Viitala ym. 2013, 41.)

Yritysidea tarkentuu ajan kanssa toiminta-ajatukseksi ja liikeideaksi. Toiminta-ajatuksella on myös muita nimityksiä kuten perustehtävä tai missio. Toiminta-ajatusta määriteltäessä haetaan vastausta kysymyksiin, miksi yritys on olemassa, mitä varten henkilöstö on töissä ja mikä on yrityksen tarkoitus ja tehtävä. (Viitala ym. 2013, 42.)

Liikeidea määrittelee yrityksen tavan tehdä toiminta-ajatuksen mukaista liiketoimintaa ja tulosta. Liikeidea on tärkeää kirjata tarkkaan, koska siinä kuvataan menestystekijöitä ja siten niiden arviointi ja kehittäminen on helpompaa myöhemmin. Liikeideassa määritetään yrityksen asiakkaat, tuotteet ja kilpailuedut. Liikeidea perustuu aina asiakkaan tarpeisiin, ja miten ne voitaisiin tyydyttää. On erittäin tärkeää, että yrityksen ulkoinen kuva viestii asiakkaille samaa viestiä yrityksen toiminnasta, aina henkilöstöstä markkinointiin. Eli tekemisen taso pitää olla yhtä hyvää kuin mitä markkinoinnissa luvataan. (Viitala ym. 2013, 42.)

Menestymisellä on neljä kulmakiveä, jotka liikeidean pitää täyttää: kenelle, miten, mitä ja imago. Nämä asiat pitää pystyä määrittelemään tarkasti, jotta liikeidea on kirkas ja täsmällinen.

- Kenelle, eli kuka on asiakas ja millainen on asiakasnäkökulma. Hyvä vastaus kysymykseen kertoo kenelle ja mihin tarpeeseen tuotetta tai palvelua myydään.
- Mitä myydään, eli onko myytävä asia tuotetta vai palvelua vai niiden yhdistelmä. Hyvä vastaus tähän kertoo mitä tuotteita tai palveluita tuotetaan erilaisille asiakkaille.

- Miten toimitaan, eli kuinka asiakaspalvelu toteutetaan. Kysymys on laaja, koska siinä pitää huomioida oman yrityksen voimavarat kuten koulutus ja motivointi. Tämä on pitkälti yrityksen henkilöstökysymyksiä kuinka toimintaa johdetaan, organisoidaan ja prosessoidaan.
- Imagolla vaikutetaan asiakkaan ostopäätöksiin ja sitä kautta se vaikuttaa suuresti menestymiseen. (Viitala ym. 2013, 42.)

Kaikki nämä neljä liikeidean kulmakiveä pitää pystyä liittämään hyvin yhteen, koska ne kaikki vaikuttavat toisiinsa joko vahvistaen tai heikentäen. Mitä paremmin palat ovat hioutuneet yhteen, sitä vahvempi on yrityksen liikeidea ja menestyminen markkinoilla. (Viitala ym. 2013, 42.)



Kuvio 1. Liikeidean neljä kulmakiveä (Viitala ym. 2013, 42)

Liikeidea-ajatuksen kehittäjä on Richard Normann. Normann kiteyttää ajatuksensa liikeidea-ajattelusta seuraavasti:

”Niiden olosuhteiden takana, jotka paljastuvat tuote-markkina-analyysin avulla, esiintyy usein tietyn tyyppistä ylivoimaisuutta tai kykyjä, jotka on rakennettu organisaatorakenteeseen tai jonka yrityksessä toimivat yksilöt ovat omaksuneet. Käsite, jolla yleensä kuvataan tätä osaamista, on yrityksen liikeidea”. (Normann 1988, 43.)

NCC:llä on siis liikeidea jo valmiina, koska ViaSafe-palvelua on toteutettu Tanskassa ja Ruotsissa muutamia vuosia. Vastaavan palvelun tarjoajia on Suomessa jo joitakin, mutta hyvin toteutettuna markkinoille menon pitäisi onnistua ja yrityksen pitäisi pystyä käynnistämään kannattava liiketoiminta. Markkinat ovat kasvamassa perustuen siihen oletukseen, että seuraamme muita Pohjoismaita ja etenkin Ruotsia. Näissä maissa vaa-

timustaso on paljon korkeammalla tasolla, koska kyseiset maat ovat edelläkävijöitä turvallisuusasioissa maailman laajuisesti.

3 Palvelun tuominen markkinoille

Palvelutapahtumassa on aina kaksi osapuolta tuottaja ja kuluttaja. Tuottaja joutuu miettimään prosessin, jolla se tuottaa palvelun. Tuottaja pystyy hallitsemaan vain oman osuutensa, mutta tuottajan tavoitteena on myös pyrkiä hallitsemaan asiakasta haluamallaan tavalla. Palvelun pitää olla sellainen, että kuluttaja hyväksyy sen ja toteaa että se tuo hänelle lisäarvoa tai tyydytystä. Kuluttaja on palvelun tuottamisessa aina jollain tavalla mukana, mutta tuottaja ei pysty hallitsemaan tätä osaa. Palvelu on pääasiassa immateriaalinen, mutta siihen saattaa liittyä myös jokin fyysinen osuus. (Kinnunen 2004, 7.)

3.1 Palveluiden tuottaja ja asiakas

Tuotannon siirtyminen halvempien kustannusten maihin on pakottanut yrityksiä kehittämään uusia kilpailukeinoja. Palveluista on muodostunut uusi tuloksentekoväline. Valmistustoiminnan kannattavuus on alentunut vuosi vuodelta niilläkin aloilla, joilla on sitouduttu voimakkaasti paikallisuuteen. Tällaisia esimerkkejä ovat esimerkiksi infarakentaminen tai kaivosteollisuus.

Palvelutoiminnat voivat olla asiakaslähtöisiä tai teollisuuslähtöisiä. Teollisuuspalveluissa tuotetaan palveluita toisille yrityksille. Teollisuuspalvelut tarjoavat uusia tulonlähteitä ja tasaisempaa kassavirtaa eli monesti asiakassuhteet ovat pitkäikäisiä. Palveluiden myynnin erityispiirre on, ettei toiminta sido yleensä suuria pääomia. Monesti palvelu on tuotteen elinkaaren aikana investointina monin verroin tuottavampi kuin kone tai laite. Monimutkaisten laitteiden kunnossapito vaatii jatkuvaa huoltoa, joka on helppo ulkoistaa palveluyritykselle. Palveluyritykset tekevät kunnossapitoa päätoimisesti. Sen takia

ne joutuvat seuraamaan päivityksiä ja muuta teknistä kehitystä ja ovat pakotettuja satsaamaan resursseja osaamisensa ylläpitoon. Nyt aloitettava liiketoiminta on ensimmäinen puhdas palveluliiketoiminta NCC Roads Oy:llä Suomessa. Ajatus on tehdä tilapäisiä liikennejärjestelyitä talon sisälle sekä ulkoisille asiakkaille. (Ojasalo ym. 2008, 6.)

Palveluiden kehittyminen ja tuotannosta luopuminen teollisuusmaissa lisää kiinnostusta globaaliin valmistuksen ja tuotantoon. Tuotteiden nopea kopioituminen halvan työvoiman maissa tekee kehitystyöstä hyvin riskialtista. Halvan työvoiman tuotantolaitoksissa kopiointi on suorastaan taidetta sen notkeuden ja nopeuden suhteen. Tämän mahdollistaa nykypäivän tietotekniikka ja halvat rahtikustannukset. Palveluiden kopiointi on paljon vaikeampaa ja niiden tuotanto ja tuonti on vaikeaa halpatuotannon maista, koska tuotantoa ei voi tehdä varastoon ja tuotanto ja kulutus tapahtuvat samanaikaisesti. Hyvä palvelu voi myös sitouttaa asiakasta hankkimaan koneen siltä toimittajalta, jolla palvelu on kunnossa. Asiakkaalle on pystyttävä tarjoamaan laaja arvoketju. (Ojasalo ym. 2008, 19.)

Palveluliiketoiminnan johtaminen ja toteuttaminen vaativat uudenlaista ajattelumallia yrityksissä, jotka ovat aiemmin olleet valmistukseen keskittyviä yrityksiä. Keskeisin muutos on, että palvelut ovat aineettomia ja aikataulut on erilaista. Palveluissa tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuvat samanaikaisesti. Palveluita ei voi tehdä varastoon samoin kuin koneen osia. Asiakkaan sen hetkiset tarpeet pitää ottaa tarkasti huomioon ja muistaa, että tarpeet ovat jatkuvasti muutostilassa. Usein palvelut sisältävät myös materiaaleja, mutta varsinainen arvonlisäys koostuu useimmiten aineettomista elementeistä. Palvelujen tarjoajalle on vaikeaa hallita oikea kapasiteetti tuotannossa sekä kysynnän vaihteluihin sopeutuminen. Vaikeus tulee monesti asiakkaan puolelta, koska asiakkaan on vaikeampi konkretisoida tarvettaan ja ostopäätöstä. Asiakkaalla ei ole samanlaista varastokirjanpitoa, kun on kyseessä aineettomat tuotteet. Kaikki palvelutapahtumat ovat myös erilaisia johtuen siitä, että sama ihminen toimii hieman eri tavalla eri palvelukerroilla. Siksi palvelun tarjoavalle yritykselle on tärkeää määritellä tarkat prosessit ja toimintatavat, jotta palvelu olisi riittävän homogeenistä ja asiakas saisi joka kerta yhtä laadukasta ja tarpeisiin sopivaa palvelua. Palvelun tarjoaja ja asiakas eivät voi olla täysin varmoja, miten palvelu lopulta toteutuu ja vastaako se annettuja lupauksia ja odotuksia. Tämä eroaa teollisesta tuotannosta, jossa optimoidut koneet tuottavat samanlaista tuotetta koko ajan. (Ojasalo ym. 2008, 21.)

Palveluiden tuotannossa asiakas on hyvin lähellä tuotantotapahtumaa ja on mahdollisesti itsekkin mukana prosessissa. Monesti palvelee montaa asiakasta samanaikaisesti, mutta kaikkia pitää pystyä palvelemaan tasapuolisesti. Asiakkaat pitää valita niin, etteivät he poissulje toisiaan. Palveluyrityksen edustajan on usein käytävä asiakkaan luona monta kertaa prosessin aikana. Tämän takia palvelutoiminnan pitää sijoittua suhteellisen lähelle asiakasta. Teknologialla voidaan kuitenkin pienentää tätä riippuvuutta. Asiakkaan tyytyväisyys ja sitä kautta asiakassuhteen jatkuminen riippuu siitä, kuinka asiakas kokee palveluprosessin ja lopputuloksen. Lopputulos voi olla haluttu, esimerkiksi korjattu laite. Tärkeää on kuitenkin, miten asiakas kokee prosessin ensimmäisestä yhteydenotosta viimeiseen kontaktiin. Koko ajan pitää olla mielessä asiakasnäkökulma. Se tarkoittaa sitä kuinka arvokkaana ja arvoa tuottavana hän kokee prosessin etenemisen lopputulokseen asti. (Ojasalo ym. 2008, 23.)

3.2 Erot fyysisen tuotteen ja palvelun kehittämisessä

Teknisen alan ihmiset pitävät yleensä asioita luonnollisena, jos niitä voi pitää kädessä tai niillä on fyysiset mitat. Siksi on tärkeää, että käytetään hieman aikaa sen tutkimiseen, miten kehitystyö eroaa, jos onkin kyseessä palvelun kehittäminen. Palvelut ovat pitkälti mielikuvia ja odotuksia tapahtumille tai käyttäytymiselle.

Palveluiden elinkaari ja suunnittelu ovat paljon nopeampaa, ja kohteena on monesti olemassa olevan palvelun kehittäminen. Palvelun suunnittelun tuloksena on pelkkä abstrakti tarjous, jonka toimivuutta on vaikea testata etukäteen. Palveluiden kopiointi on myös paljon helpompaa. Palvelu on monesti yhtäaikaisesti tuottamista ja kuluttamista. Monesti asiakas osallistuu omalla panoksellaan palvelun luomiseen esimerkiksi tekemällä jokin osaan palvelukokonaisuudesta. Fyysisten tuotteiden laatutaso on helpommin vakioitavissa, koska tuote on aina samanlainen ja mittavissa. Palveluissa tuote on aina erilainen, koska asiakkaat ovat erilaisia erilaisine vaatimuksineen ja omalaatuisuuksineen. Palveluita ei voi tehdä varastoon, vaan jos palvelua ei saa myytyä tässä hetkessä, se on varmasti poissa liikevaihdosta. Palveluita kehitettäessä pitäisi miettiä valmiiksi erilaisia variaatioita, vähän samaan tapaan kuin fyysisissäkin tuotteissa, jotta olisi valmius tarjota korvaavaa tuotetta, jos asiakas ei kiinnostu ensimmäisestä tarjouksesta.

Tästä voisi olla esimerkkinä elämysmatkailuyrittäjyys. Heillä täytyy olla tarjolla monenlaisia vaihtoehtoisia aktiviteetteja asiakaan mieltymysten täyttämiseksi. (Kinnunen 2004, 29.)

Menestystekijöiden syyt molemmille, sekä tuotteelle että palvelulle, ovat samankaltaiset. Ainutlaatuisuus ja sopivuus markkinoille ovat erittäin tärkeitä. Suunnittelutyön prosessia pitää ohjata tehokkaasti, ja siinä pitää olla aktiivisesti mukana ylin johto heti alusta alkaen. Johdon merkitys on suuri, kun tehdään uuden tuotteen kehitysstrategiaa. Tuotteen lanseeraus pitää suunnitella huolella markkinointiosaston kanssa, vieläkin paremmin kuin fyysisen tuotteen kanssa. Mielikuvat palvelusta alkavat muodostua asiakkaiden mieliin heti, kun markkinointia aloitetaan. Ensikokemus määrää suuresti, miten asiakas hyväksyy uuden palvelun. Palvelutuotteissa innovatiivisuuden merkitys on vielä suurempi kuin fyysisissä tuotteissa. Näin siksi, että palveluiden tuottamisen keskeisiä tekijöitä ovat henkilöstön toiminta ja innostuneisuus. Erityisen korkealle pitää korostaa hyvän henkilöstön tärkeyttä. Uudistuksia arvostava ilmapiiri luo pohjaa uusille ideoille. (Kinnunen 2004, 30.)

Palvelujen tuotantoprosessi on epämääräisempi kuin fyysisen tuotteen, koska päämäärä ei ole yhtä helposti hahmotettavissa. Strategisia päämääriä, ja sitä kautta tavoitteita, ei välttämättä aseteta yhtä tiukasti kuin fyysisessä tuotteessa. Tässä tapauksessa ViaSafe-tuote on strategiassa ja tavoitteissa kirjattu, joten johto on asettanut palvelun kehittämisen korkealle muiden yrityksen tavoitteiden joukossa. Monesti palvelut kehittyvät kuin itsestään muiden töiden ohella. Tätä palvelua taas kehitetään määrätietoisesti, vaikkakin ulkopuolista suunnittelijaa ei ole otettu vetämään projektia. Palvelun suunnittelun tulos on pitkälti abstrakti, jonka toimivuutta ei voi testata etukäteen laboratorioissa kuten fyysisistä tuotteita. Siksi kehitystä tehdään asiakkaiden kanssa ja kokemusta tulee yrityksen ja erehdyksen kautta. Kustannukset ja investoinnit tietotekniikkaan ja kalustohankintoihin on helppo määritellä, mutta palvelun aloitusvaiheessa tapahtuvista virheistä johtuvat kustannukset ovat vaikeasti määritettävissä etukäteen. Epäonnistuneista palveluista saatetaan joutua maksamaan kovaa hintaa pitkään, koska pettymykset aiheuttavat myynnin menetystä ja kielteistä mainetta. Siksi prosessi pitää miettiä mahdollisimman tarkkaan ja aloitus tehdä huolella. (Kinnunen 2004, 31.)

Palveluiden toimivuudesta annetaan harvoin takuita. Hyvin onnistuakseen palvelu pitää tuottaa yhdessä asiakkaan kanssa yhteistyössä. Näin saadaan yhdistettyä molempien osapuolten ammattitaito ja tietämys. Liikennejärjestelyissä tilanne on hieman toinen. Varsinaista takuuta ei voida antaa mutta palvelun tuottaja joutuu ottamaan vastuulleen mahdolliset sanktiot, jos tilapäiset liikennejärjestelyt eivät tyydytä päätilaajaa. Myös sanktiot ovat mahdollisia, jos työpaikalla tapahtuu onnettomuus. Tätä riskiä pyritään pienentämään hyväksyttämällä tilaajalla suunnitelmat etukäteen ja rajaamaan sopimuksin, mitä vastuita on asiakkaalla ja tilapäisten liikennejärjestelyiden palveluntuottajalla.

Palveluiden ja fyysisten tuotteiden suunnitteluprosessit eroavat merkittävästi toisistaan. Edvardsson 1996 on kirjassaan tehnyt seuraavan taulukon. Se auttaa ymmärtämään erot ja myös auttaa paneutumaan täydellä vakavuudella palveluiden suunnittelu strategiaan ja prosessiin. (Kinnunen 2004, 31.)

Palvelujen ja fyysisten tuotteiden suunnitteluprosessien erot
(lähde: Edvardsson 1996)

<i>Vertailukohde</i>	<i>Fyysiset tuotteet</i>	<i>Palvelut</i>
Strategian määrittäminen	Usein selkeä	Usein epämääräinen
Ammattilaisuus	Erikoistunutta tuotekehityksen henkilökuntaa	Ei erikoistunutta palvelujen kehittämisen henkilökuntaa
Suunnittelutyön vastuu	Tuotesuunnitteluosasto	Linjassa toimiva henkilökunta
Projektisuunnitelmat	Usein selkeät	Usein epämääräiset
Asiakkaiden osallistuminen	Usein	Harvoin
Kustannusten määrittely	Usein huolellisesti dokumentoitu	Usein epämääräisesti dokumentoitu
Markkinatutkimusten käyttö	Usein laajaa	Usein vähäistä
Takuut	Usein käytössä	Harvoin käytössä
Tuotantoprosessi	Selkeästi määritelty	Usein heikosti määritelty
Lopputulokset	Fyysinen konkreettinen koeteltavissa oleva tuote	Abstrakti tarjous, jota ei voi etukäteen koetella

Kuvio 2. Palveluiden ja fyysisten tuotteiden suunnitteluprosessien erot (Kinnunen 2004, 31).

3.3 Asiakaslupaus

Asiakaslupaus kertoo asiakkaalle, millaisia arvoja ja toimintaperiaatteita yritys noudattaa, ja asiakas saa ne halutessaan käyttöönsä. ViaSafe-palvelun ollessa kyseessä voitaisiin puhua myös palvelulupauksesta. Palvelulupauksessa kerrotaan asiakkaalle palvelun keskeisistä toimintaperiaatteista. Muita samaan lupausarvomaailmaan kuuluvia asioita on arvolupaus ja brändilupaus. Asiakaslupaus voi koskea koko organisaatiota, organisaation osaa, tuotetta tai palvelua ja se sisältää organisaation kilpailustrategian. Asiakaslupauksella on kahdenlainen toimintaperiaate. Se on erittäin tärkeässä roolissa luotaessa asiakkaalle odotuksia yrityksen toiminnasta, mutta toisaalla se tuo myös ryhtiliikettä yrityksen sisälle, koska ihmiset tietävät mitä heiltä odotetaan. Tämä vain pitää kertoa selkeästi yrityksen koko henkilöstölle, että he tietävät, mitä heiltä asiakkaat odottavat ja mitkä ovat yrityksen arvot tässä suhteessa. Asiakaslupausta voi käyttää tehokkaana organisaation ohjauskeinona. (Saarelainen 2013, 41–42.)

Asiakaslupaus saa asiakkaan käyttäytymään niin kuin hän olisi saanut palkinnon oikein käyttäytymisestä. Hän toimii uudelleen samalla tavoin, jos kokemus oli positiivinen. Positiivista viestiä hän levittää myös ympäristöönsä. Negatiivinen kokemus saa asiakkaan tietysti toimimaan toisinpäin. Asiakaskokemusta peilataan aikaisempiin kokemuksiin ja viestinnän tuomiin mielikuviin, eli asiakkaalla on jo ennakkokäsitys tai -odotus. Ennakkokäsityksen mukaan hän odottaa saavansa hyvää asiakaspalvelua, mutta jos hänet yllätetään pienellä lisähuomionosoituksella, sillä nostetaan kummasti asiakkaan mielentilaa. Normaali taso on, että asiat hoituvat sovitulla tavalla ja ajallaan, mutta jos palvelu on aktiivista, ystävällistä ja asiantuntevaa, se on selvä kilpailuetu. Tuotteiden ominaisuudet ovat monesti niin samanlaisia, ettei niillä saavuteta kilpailuetua eikä erotuta joukosta. (Saarelainen 2013, 43.)

Asiakkaan yllättäminen ja asiakaslupauksen ylittäminen voi perustua joko yksilö- tai organisaatiotason osaamiseen. Jos tämä pohjautuu yksilötason suoritukseen, niin vaarana on, että asiakas mieltää sen nopeasti standartiksi ja odotusten ylittyminen muuttuukin asiakkaan mielessä hyvin nopeasti normaaliksi suorittamiseksi. Tällä tavoin erinomainen palvelu kärsiikin inflaation. Oikeanlaista tekemistä pitää tukea toimintamallien ja -periaatteiden avulla. Myöskään kaikki henkilöt eivät kykene ylisuorituksiin. Siispä asiakaslupaus tulisin rakentaa organisaatiotasolle. On paljon turvallisempaa, että asiakaslu-

paus ja palveluhenkisyys ovat osa yrityskulttuuria. Näin voidaan varautua paremmin yllättäviin tilanteisiin esimerkiksi, jos avainhenkilö jääkin pois töistä. (Saarelainen 2013, 44.)

Asiakas luo mielikuvan yrityksestä erilaisissa kohtaamisissa. Tällaisia voivat olla palvelutilanteet, viestintä, tuotteeseen liittyvä käyttökokemus tai vaikkapa internet-sivujen käytettävyys. Nämä tapahtumat pitäisi nähdä mahdollisuutena ja kilpailuetuna. Tilanteissa henkilöstö, palvelu- ja tuotekehitys sekä viestintä pitäisi saada hallitusti ylittämään asiakkaan piilevät odotukset. Asiakkaalle syntyy kohtaamisista yhteenlasku, tai parhaimmassa tapauksissa jopa kertolasku, mielihyvää pienistä palvelun tason ylityksistä. ”Jos organisaatio toimii systemaattisesti, pitkäjänteisesti ja määrätietoisesti, se alkaa kerryttää luottamusta ja mainetta, jotka muodostavat tärkeää aineetonta pääomaa yritykselle”. Aineettomat arvot ovat mittaamattoman arvokkaita, koska niitä ei voi ostaa kaupasta. (Saarelainen 2013, 44–45.)

Näihin Saarelaisen ajatuksiin on helppo yhtyä, kun miettii miten asiakkaat saataisiin ostamaan palvelua uudelleen. ViaSafe-palvelussa on ehdottomasti tehtävä, mitä luvataan ja pikkuisen yli, niin että asiakkaalle jää myönteinen kuva yrityksestä, palvelusta ja vaivattomasta yhteistyöstä. Toiminta ja teot kasvattavat mainetta enemmän kuin puheet.

3.4 Business Model Canvas

Liiketoiminnan analysointiin ja kehittämiseen tai uuden liiketoimintamallin kehittämiseen on olemassa hyvin monenlaisia työkaluja. Mallien kehittäminen jatkuu edelleen, ja näistä varmasti aivan uusimpia on Business Model Canvas (BMC). Se on kehitetty vuonna 2010 suuren liikeammattilaisjoukon toimesta. Kehitystyössä oli mukana 470 ihmistä 45 maasta, joten tietopohjaa on mallissa runsaasti. Mallin suuri suosio johtuu siitä, että se on yksinkertainen yhdelle arkille yhdeksästä rakennuspalikasta muodostuva liiketoimintamalli. Mallin ajatuksena on tutkia ja perustella, miten yritys tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Tämä on yritykselle elin tärkeää, sillä se antaa oikeutuksen yrityksen olemassaoloon. (Ojasalo ym. 2014, 183.)

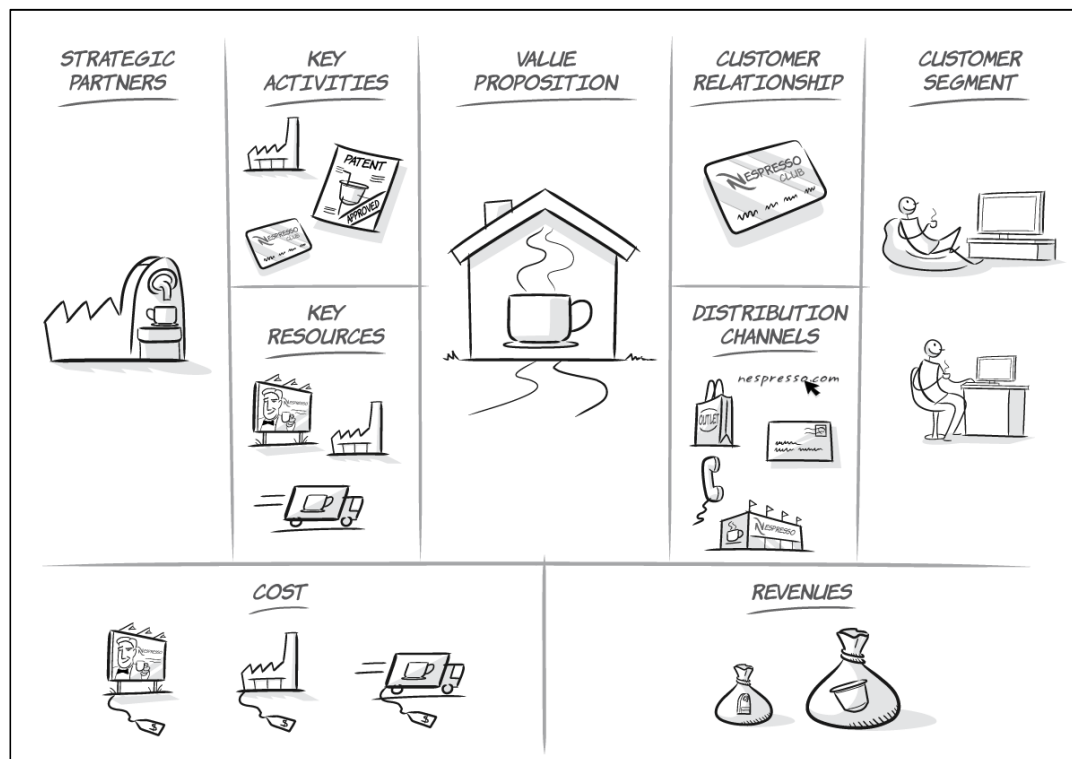
BMC-mallin käytön parhaita puolia on sen helppokäyttöisyys. Suunniteluun tarvitaan vain kynä ja paperia, ja verraten lyhyessä ajassa suunnitteluryhmä tai suunnittelija pystyy muodostamaan monia vaihtoehtoisia liiketoimintamalleja. Malleja tehtäessä pitäisi pysyä unohtamaan kaikki nykyiset toimintamallit ja tavat. Uuden luominen on mahdollista, jos kopioidaan vanhoja toimintatapoja. Normaaleista toimintatavoista pitäisi päästä irti, koska niillä tavoin kaikki muutkin toimivat tällä hetkellä. Jotta kehitystä tapahtuisi, pitäisi pystyä luomaan jotain uutta. Liiketoimintamalleja kehitettäessä pitää tehdä useita eri versioita. Lopullinen ja toteutettava liiketoimintamalli tehdään vertailemalla ja yhdistelmällä ideoitujen eri mallien parhaita puolia. BMC-työkalun yhdeksän täytettävää laatikkoa ovat seuraavat:

1. customer segments, yrityksen asiakasryhmät
Ketkä ovat yrityksen tärkeimmät asiakkaat? Mitä he tarvitsevat, mitkä ovat heidän tarpeensa?
2. value propositions, arvolupaus
Mitä hyötyä yritys tarjoaa asiakkaalle ja mikä lisäarvon tuo? Mitä tuotteiden ja palveluiden yhdistelmää tarjotaan kullekin asiakkaalle tai asiakasryhmälle?
3. channels, markkinointi, myynti, jakelu
Miten asiakkaat haluavat tulla tavoitetuiksi? Miten olisimme asiakkaan mielessä aina? Ovatko kanavat integroitu tehokkaasti toisiinsa ja taloudellisesti?
4. customer relationships, asiakassuhteet
Millaista asiakassuhdetta asiakkaat odottavat meiltä? Miten asiakassuhde ja asiakaspalvelu hoidetaan?
5. revenue streams, tulovirrat
Mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan? Pitää selvittää mitä he maksavat tällä hetkellä. Miten tuotteet pitäisi hinnoitella ja millaisista puroista muodostuu tulovirta?
6. key resources, avainresurssit
Mitkä resurssit saattavat muodostaa pullonkaulan, jotta asiakaslupaukset voidaan toteuttaa?
7. key activities, keskeiset toiminnot
Mitkä tehtävät on pakko tehdä, että arvolupaus voidaan toimittaa?
8. key partnerships, keskeiset kumppanit
Ketkä ovat tärkeimmät yhteistyökumppanit? Mitä resursseja ja toimintoja hankimme heiltä?

9. cost structure, kustannusrakenne

Mistä syntyvät olennaisimmat kustannukset liiketoiminnastamme? Mitä resurssi kustannuksia pitää seurata erityisesti? (Ojasalo ym. 2014, 185.)

Taulukko kannattaa täyttää ohjeiden mukaan järjestyksessä, koska näin tehtynä laatikot ohjaavat toisiaan. Taulukkoja pitää tehdä useita ilman ennakoasenteita, joista parhaat palat vertaillaan ja yhdistellään. (Ojasalo ym. 2014, 185.)



Kuvio 3. Esimerkki Business Model Canvas -taulukosta (Business Models Inc 2010).

3.5 Viiden kilpailuvoiman malli

Viiden kilpailuvoiman mallin on kehittänyt professori Michael Porter vuonna 1979. Mallin tärkein anti on, että se asemoi yrityksen sellaiseen ympäristöön, jossa kilpailuvoimat voidaan hallita ja sitä kautta luoda strategiat. Mallin avulla on tarkoitus löytää paremman tuotantopotentiaalain tarjoamia toimialoja, sekä vaikuttaa kilpailuvoimiin omia asemia parantavasti. Viiden kilpailumallin keskeinen osa on toimialan talousteo-

ria, jota kutsutaan strategianäkemykseksi. Aikaisemmin toimialan talousteoria lähti ajatuksesta, että yrityksen on pyrittävä markkinoilla monopoliasemaan ja siten hallittaisiin markkinoita. Portier muutti talousteoriaa niin, että yrityksen pitää asemoida itsensä sellaisille markkinoille, joissa kilpailu ei ole vielä täydellistä. Markkinoille tulon jälkeen yrityksen on pyrittävä pitämään kilpailuvoimat itselleen edullisina, ja kun markkinat ovat kyllästyneet, pitää lähteä etsimään uusia edullisia markkinoita tai tuotteita, joita markkinat vetävät. Hiljaisen signaalien seuranta ja tulkinta tukee suuresti tätä strategiaa. Mallia voidaan syventää ja tarkentaa strategisten ryhmien analyysillä. (Vuorinen 2014, 228–236.)

Portierin viiden kilpailumallin viisi perustukijalkaa ovat:

- mahdolliset alalle tulijat
- asiakkaiden neuvotteluvoima
- toimittajien neuvotteluvoima
- korvaavien tuotteiden uhka
- alalla vallitseva kilpailu. (Vuorinen 2014, 229.)

Näiden viiden kilpailumallin tavoite on auttaa yritystä tarkastelemaan liiketoiminnan mielekkyyttä sillä toimialalla, jolle sillä on aikomus laajentua tai ryhtyä uudeksi yrittäjäksi. Toimialat, joilla ovat heikot kilpailuvoimat, voivat tarjota paremmat mahdollisuudet menestyä kuin alat, joilla on kireä kilpailu. Mallia käytetään siten, että kaikki viisi voimaa käydään erikseen läpi. Jokaisessa pitää arvioida voima luonne ja sen mahdolliset muutokset tulevaisuudessa. Seuraavassa avataan, miten kutakin voimaa tarkastellaan ja mikä niiden keskeisin sisältö on. (Vuorinen 2014, 229.)

Mahdollisten alalle tulijoiden uhka. Uusien alalle tulijoiden uhkaa vähentää kuusi tekijää, jotka ovat entisten toimijoiden puolella:

1. **Mittakaavaetu.** Se tarkoittaa sitä, että uudet alalle tulijat joutuvat tekemään investoinnit, jotka jo alalla olevat ovat tehneet aikaisemmin. Vanhat toimijat voivat myös aiheuttaa tulijoille ongelmia muuttamalla omaa hinnoittelua tai markkinointia.
2. **Tuottedifferointi** tarjoaa alalla oleville etua, koska he ovat ajan kanssa saaneet muodostettua brändejä ja sitä kautta saaneet vakiinnutettua asemansa markkinoilla. Uusi kilpailija joutuu käyttämään paljon resursseja oman tuotteen tunnetuksi tekemiseen ja asiakkaiden hankkimiseen. Uudet tulijat tarvitsevat
3. **Pääomaa ja rahoitusta** tullessaan markkinoille, mikä lisää aloittajan riskiä. Asiakas on jo tottunut tietynlaiseen toimintatapaan,

joka aiheuttaa hänelle 4. **Toimittajan vaihtokustannuksen.** Tämä suojaa vanhaa toimittajaa. Entinen toimittaja on voinut saada kytketyksi palvelun ja tuotteen yhtenäiseksi paketiksi, joka vaikeuttaa entisestään uusia alalle tulijoita. Entisellä toimittajalla voi olla hyvin toimivat 5. **Jakelukanavat,** joihin pääsemiseen uudella yrittäjällä voi olla suuria esteitä, koska ilman eritysetuja jakelukanavat eivät ole yleensä valmiita vaihtamaan toimittajiaan. Näiden lisäksi alaa ja entisiä toimijoita saattaa suojata 6. **Lainsäädännölliset esteet.** Monenlaisten lupien, pätevyysvaatimusten, patenttien ja pitkien sopimusten viidakko saattaa lannistaa uuden tulijan. Alalla olevat toimijat ovat voineet vaikuttaa normeihin, mistä on etua vanhoille toimijoille. (Vuorinen 2014, 229.)

Mikäli alalle menon kynnyks on matala, ovat alan katteet todennäköisesti alhaiset kovan kilpailun takia. Jos taas ala on sellainen, että alalle tulokynnyks on korkea, niin se tarjoaa suojaa alalla toimiville ja luo siten kannattavan toimintaympäristön. Matalasta tulokynnyksestä voisi olla esimerkki siivous- tai kauneudenhoitoala ja korkeasta apteekki- tai taksiliikenne ala. Oletettavasti korkean kynnyksen ylittäneitä yrityksiä palkitaan paremmilla katteilla. Niiden strategia on myös säilyttää asemansa ja estää uusia tulijoita, kuten määriteltiin perinteisessä toimialan talousteoriassa. Nykyisin kilpailulainsäädäntö pyrkii purkamaan tällaisia raja-aitoja. (Vuorinen 2014,230.)

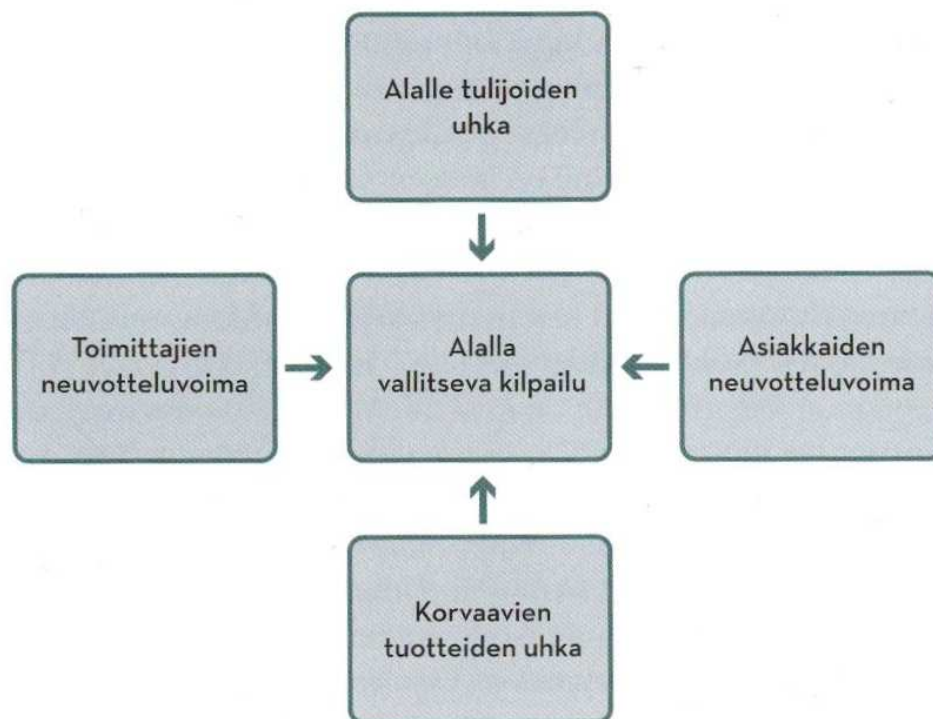
Asiakkaiden neuvotteluvoima on erittäin suuri, jos toimittajia on paljon mutta asiakkaita on vähän, eli kyseessä on asiakkaan markkinat. Asiakkaan neuvotteluvoimaa lisää vielä kokoero, eli jos toimittajat on pieniä toimijoita ostajaan verrattuna. Jos tuote tai palvelu on helppo tuottaa, se on helppo vaihtaa nopeasti ja hinnat ovat hyvin vertailtavissa. Silloin ovat toimittajat vielä ahtaammalla. Helposti vaihdettavasta toimittajasta voisi olla esimerkki matkatoimisto ja vaikeasti korvattavasta toimittajasta erikoismittalaitteen valmistaja, jota ei voi korvata muulla. Alihankintaketjussa päämiehellä on paljon valtaa alihankkijaan, kun alihankkijalla ei ole mahdollisesti kuin yksi asiakas. (Vuorinen 2014, 230.)

Toimittajan neuvotteluvoimaa nostaa toimittajien alhainen lukumäärä. Myös jos vaihtokustannukset asiakkaalle ovat suuret, nostaa se vaihdon kynnyksistä. Myös toimittajan vahva ja luotettava brändi saattaa lisätä toimittajan neuvotteluvoimaa. Vahvaa brändiä saatetaan käyttää myös niin, että alihankkijoiden tuotteita ei mainosteta tai ei edes mainita, jos kokoonpanijan brändi on hyvämaineinen ja tunnettu. Tällainen tuote on esi-

merkiksi tietokone. Kuorien sisällä on hyvin monien alihankkijoiden osia, mutta ne markkinoidaan maineikkaan brändin alla. (Vuorinen 2014, 231.)

Korvaavien tuotteiden uhka tarkoittaa sitä, että vastaavaa palvelua tekevä tuote syrjäyttää perinteisen. Tällainen esimerkki on esimerkiksi faksi ja sähköposti, jotka ovat korvanneet pitkälti perinteisen postin. Korvaava tuote voi olla asia, joka kilpailee samasta asiakkaiden resursseista, kuten esimerkiksi vapaa-aika ja raha. Suositut vapaa-ajan viettotavat kilpailevat keskenään kuten esimerkiksi: matkustaminen, veneily, golf, kylpylät jne. Aina ei ole korvaavaa tuotetta, vaan maailman muutoksien takia palvelun tai tuotteen kysyntä loppuu. Tällaisia ovat monet käsityöammatit. (Vuorinen 2014, 231.)

Alalla vallitseva kilpailu on Portierin voimista viides ja tällä hetkellä kaikkein voimakkain. Elämme hitaan talouskasvun aikaa ja kilpailijat ovat hyvin tasavahvoja ja tekevät samoja tuotteita. Monilla aloilla, kuten asfalttiala Suomessa, on tehty suuria investointeja, minkä takia kiinteät kustannukset ovat suuria. Näistä syistä johtuen alalta poistuminenkin on kallista. Yritykset pyrkivät jatkamaan tuotantoa siten, että siirtävät voittoja paremmilta toimialoilta, jos on mahdollista, tai karsivat kulujaan rankalla kädellä, jopa epätervein tavoin. (Vuorinen 2014, 232.)



Kuvio 4. Viiden kilpailuvoiman malli (Vuorinen 2014, 232)

Viiden kilpailuvoiman malli antaa yrityksille vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- mille toimialoille pitäisi laajentua
- mitkä toimialat pitäisi ajaa alas
- miten voisi suojata asemiaan nykyisellä toimialalla. (Vuorinen 2014, 233.)

Portierin mallia apuna käyttäen voidaan arvioida alan muutoksia, ja miten ne voivat vaikuttaa oman yrityksen asemaan markkinoilla. Mallia voi käyttää myös julkisen puolen päätöksissä, kun arvioidaan ulkoistamisen etuja ja haittoja, tai miten kilpailuasetelmat saataisiin pidettyä itselle suosiollisina. Esimerkiksi, jos tilanne muuttuu asiakkaan neuvotteluvoimasta toimittajien neuvotteluvoimaan, silloin hankintojen edullisuus saattaa kärsiä. Viiden kilpailuvoiman mallin käyttämisessä ensimmäisenä pitää rajata tarkasti toimiala tai tutkittava alue. Ei kannata ottaa vertailuun koko asfalttitoimialaa, vaan niin kuin tässä tapauksessa, yksittäinen tuote. Mallinnusta tehdessä on myös huomioitava toimialan kypsyyt. Voimat ovat heikommat, jos toimiala on uusi tai laskusuunnassa. Liitteessä 2 on sovellettu viiden kilpailuvoiman mallia ViaSafe-palveluun. (Vuorinen 2014, 233.)

3.6 Uutta markkinaa etsimässä

Yritysten perimmäinen ajatus on tuloksen tekeminen ja sen kasvattaminen koko ajan. Ei ole olemassa yhtään yritystä, jonka strategia on liiketoiminnan pienentäminen. Kasvustrategioita valittaessa on olemassa yksi helppo ja havainnollinen työkalu: Ansoffin martriisi. Sitä käyttäessään yritys tekee itselleen tietoiseksi, mistä suunnasta se rupeaa hakemaan kasvua. Igos Ansoffin 1950-luvulla kehittämä markkinoinnin strategian suunnittelun apuväline on nelikenttämatriisi. Parhaiten havainnollistava ja yksinkertainen kuva tähän työhön löytyi Salmisen kirjasta. Markkinat, ensimmäisenä ulottuvuutena, ovat vasemmassa laidassa ja niillä tarkoitetaan nykyisiä asiakkaita sekä uusia asiakkaita eli markkinoiden tarpeita. Tällainen voisi olla esimerkiksi yksilöllisen liikkumisen tarve. Tuotteet, toisena ulottuvuutena, ovat taas ylälaidassa ja niillä tarkoitetaan jo nyt tuotannossa olevia tuotteita tai palveluita, tai sitten sellaisia uusia tuotteita tai palveluita, joita tuotekehitys saa aikaiseksi tulevaisuudessa. Tällainen voisi olla esimerkiksi sähköoptinen tekniikka integroidussa piireissä. (Ansoff 1990, 114; Hytönen 2012, 13.)

	Nykyiset tuotteet	Uudet tuotteet
Nykyiset markkinat	Markkinapenetraatio (nykyisen liiketoiminnan kehittäminen)	Tuotekehitys (riskit, kustannukset)
Uudet markkinat	Markkinoiden kehittäminen (vahva tuote uusille markkinoille)	Diversifikaatio (uusi liiketoiminta)

Kuvio 5. Ansoffin matriisi (Salminen 2014, 55).

Kun yllä olevaa matriisia avataan tarkemmin, ensimmäinen ruudun markkinapenetraatio tarkoittaa sitä, että strategiaksi otetaan nykyisten tuotteiden kehittäminen nykyisille markkinoille. Tällöin lisätään markkinoinnin määrää entisille asiakkaille ja pyritään syvällisempään yhteistyöhön heidän kanssaan. Jos tuotteella ei ole kovin suurta markkinaosuutta, pyritään saamaan kilpailijan asiakkaita omiksi asiakkaiksi, ja sitä kautta vahvistamaan omaa markkina-asemaa. Tuotekehityksessä ajatellaan niin, että asiakkaalle tarjotaan uusia tuotteita nykyisillä markkinoilla. (Hytönen 2012, 14.)

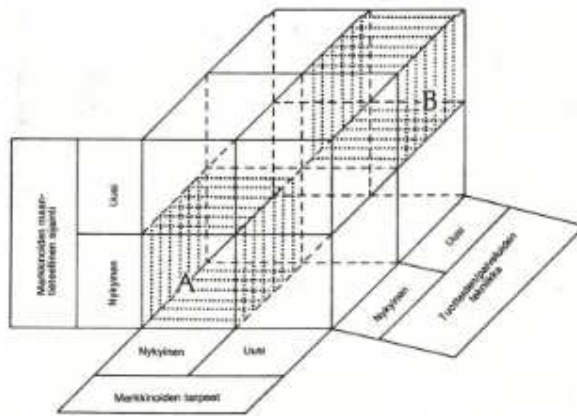
Vasen alaruutu eli markkinoiden kehittäminen tarkoittaa, että jos tuote tai palvelu on hyvä ja uskotaan sen pärjävän myös uusilla markkinoilla, niin uusien markkinoiden asiakkaille pyritään herättämään kiinnostusta yrityksen tuotteisiin. Uudet jakelukanavat voivat olla ratkaisevassa roolissa uusien markkinoiden valtaamisessa ja asiakkaiden löytämisessä. (Hytönen 2012, 14.)

Tuotekehitys ruutu tarkoittaa sitä, niin kuin nimikin sanoo, että kehitetään uusi tuote tai palvelu vanhoille markkinoille ja asiakkaille. Tässä tapauksessa joutuu puntaroimaan, millaisia investointeja joutuu tekemään uuden tuotteen saattamisessa markkinoille, ja ovatko riskit liian suuret. Tuotekehityksen aikaansaamilla tuotteilla voidaan korvata

vanhentuneita tuotteita. Näissä kolmessa ensimmäisessä kasvustrategian painopiste on markkinointitaidossa tai tuotantotekniikassa tai molemmissa yhdessä. (Ansoff 1990, 113; Hytönen 2012, 14.).

Diversifikaatiossa otetaan riskiä voimakkaasti, koska se tarkoittaa uusilla tuotteella lanseeraamista uusille markkinoille. Riskit pienentyvät, jos yritys pystyy hyödyntämään aikaisempaa tietotaitoa ja kokemusta. (Hytönen 2012, 14.)

Ansoff kehitti myöhemmin nelikenttä kuviostaan kolmiulotteisen. Kolmannella ulottuvuudella hän kuvaa markkinamaantiedettä. Kaksiulotteisessa matriisissa markkinoilla hän tarkoitti alueellista kasvua, muttei globaalia maailmaa. Nyt kasvun suunnan mahdollisuudet kaksinkertaistuvat. Yrityksen kasvun hakemisen ääri laidat ovat jatkaminen totutuilla tarve- ja maantieteellisillä alueilla entisen tekniikan perusteella (alue A) tai pyrkiä kaikilla ulottuvuuksilla uusille alueilla (alue B). Asian havainnollistamiseksi on seuraava kuva.



Kuvio 6. Ansoff-matriisi kolmiulotteisena, maantieteellisen kasvusektorin dimensiot (Ansoff 1990, 113).

ViaSafe-tuotteen kasvustrategisen suunnan määrittely voi tapahtua kahdesta suunnasta. Jos asiaa tarkastellaan Ruotsin pääkonttorista päin, asiaa pitää katsoa kolmiulotteisen matriisin kautta. Tuote on vanha, mutta sillä mennään toiseen maahan ja uusien asiakkaiden pariin. Täältä Suomen suunnasta katsottuna käytetään kaksiulotteista matriisia ja oikea ruutu matriisissa on uudella tuotteella uusille markkinoille meno.

4 Palvelun kehittäminen markkinoille

Tämän päivän yritykselle on kehitystyö pakollista. Tuotteet ja niiden vaatimukset muuttuvat nopeasti. Jos kehittäminen ei olisi jatkuvaa, yritys kuihtuisi pois melko nopeasti. Tuotannossa olevien tuotteiden pitää pysyä kehityksen kärjessä, mutta tuotteiden elinkaari lyhentyy koko ajan. Muutosvauhti vain kasvaa koko ajan ja siksi kehittämistyön merkitys korostuu. Yritykset tarvitsevat ja ovat pakotettuja jatkuvaan kehitystyöhön, koska kannattavuutta pitää parantaa tai tuottoa pitää saada lisää omistajien tahdon mukaisesti. Vanhat liiketoimintamallit kuolevat ja niiden tilalle tarvitaan uusia. Samaa tapahtuu tavaroille ja palveluille eli vahoilta tuotteilta häviää markkinat. Uusien tuotteiden kaupallistaminen tuo koko ajan uusia haasteita. Organisaatioita pitää kehittää koko ajan niin että ne olisivat aina ajan ja parhaan tietämyksen mukaisia. Organisaation toimivuudella motivoidaan myös henkilöstöä. Organisaatioihin saattaa tulla myös valuvikoja, jotka hankaloittavat prosesseja. Niiden löytäminen ja ratkaiseminen mahdollisimman nopeasti on tärkeää. Asiakkaiden vaatimukset muuttuvat myös ajan hengen mukaisesti. Trendit pitäisi osata ymmärtää etukäteen ja mikä niiden muodostumiseen vaikuttaa. Muuttuviin vaatimuksiin pitäisi osata reagoida etupainotteisesti, niin että tuotanto olisi jo käynnissä, kun kysyntä alkaa kasvaa. Toimintaa ja tuotantoa on kehitettävä koko ajan, ettei jää jälkeen kilpailijoista. Tämä myös vaatii koko ajan lisää investointeja. Prosessit pitää olla kunnossa kaikilla yrityksen tasoilla. Yrityksillä on ainainen pyrkimys laajentumiseen, joka aiheuttaa sen, että pitää laajentua uusille markkinoille. Markkinat voivat olla kansainvälisiä tai kotimaisia mutta tänä päivänä kansainvälisyys on suuressa suosiossa. (Ojasalo ym. 2014, 12.)

Hyvin menestyvät yritykset eivät ole vain joustavia ja mukaudu muutoksiin, vaan ne vievät kehitystä eteenpäin. Siksi parhaimmin menestyvät yritykset panostavat paljon tuotekehitykseen ja tutkimukseen. Ne pyrkivät katsomaan tulevaisuuteen ja yrittävät kehittää uusia ratkaisuja, että he olisivat kilpailijoita paremmassa asemassa. Jos yritys pystyy luomaan uudenlaisia asiakastarpeita, se on silloin selvästi etulyöntiasemassa. Tämä on loputonta kujanjuoksua yritysten välillä. (Ojasalo ym. 2014, 12.)

Tässä opinnäytetyössä on kyseessä yrityksen uuden tuotteen tuominen markkinoille. Markkinat ovat kyllä jo olemassa, mutta yrityksen näkemys on, etteivät ne ole vielä kyllästyneet, joten tuotetta kehitellään kasvaville markkinoille. Jotta menestymisen mahdollisuudet olisivat paremmat, kannattaa erottua muista vastaavan tuotteiden tekijöistä. Kannattaa kysyä tulevalta asiakaskunnalta, että millaisia näkemyksiä ja tarpeita heillä on. Tätä varten tehdään haastattelu, joka luo pohjaa kyselylle. Kyselyllä yritetään saada täsmätietoa markkinoiden ongelmista ja pullonkauloista. Tarkoituksena on kehittää yrityksiä ja markkinoita palveleva tuote ja konsepti. (Ojasalo ym. 2014, 13.)

Uusi kilpailija tietysti kiristää kilpailua, mutta tuo myös uutta tietoa ja osaamista markkinoille. Tätä kautta syntyy uusia tavaroita ja innovaatioita. Tämä lisää muutosnopeutta ja tulevaisuuden ennakointi on entistä vaikeampaa. Nopeus ja ennakkoarvaamattomuus vaativat yrityksiltä entistä enemmän joustavuutta ja organisaatiolta nopeutta, että pysytään mukana markkinoiden muutoksissa. Uusien innovaatioiden merkitys tässä prosessissa on suuri. Innovaatioiden ei välttämättä tarvitse olla teknisiä. Innovaatiot voivat olla myös sosiaalisia. Näillä tarkoitetaan esimerkiksi uusia käytäntöjä tai organisaation uudistamista uusien ja tulevien tarpeiden vaatimusten mukaiseksi. Liiketoimintamallin uudistaminen silloin tällöin saattaa piristää ja viedä yritystä eteenpäin. Innovatiiviset yritykset eivät yleensä eristäydy, vaan luovat innovatiivisen toimintaympäristön. Tämä näkyy niin, että innovatiivisuus leviää lähiyrityksiin ja ympäristöön. Innovaatiojärjestelmään kuuluvat myös alueella toimivat yliopistot, korkeakoulut, tutkimuslaitokset sekä tekniikka- ja osaamiskeskukset. (Ojasalo ym. 2014, 14.)

4.1 Kehittämistyön apuvälineitä

Opinnäytetyö on kehittämistyötä, jossa kehitetään yrityksen omaa tuotetta uusille markkinoille. Tuote on jo olemassa muissa Pohjoismaissa, mutta sen siirtäminen suoraan toiseen maahan ja toisiin toimintaympäristöihin ei onnistu. Yksi ydinkysymys on löytää paikalliset asiakkaat ja heidän tarpeensa. Toinen merkittävä asia on, että vaatimukset ja lainsäädännöt ovat erilaiset kaikissa Pohjoismaissa.

Kehittämistyöhön on käytettävissä monenlaisia apuvälineitä. Menetelmien karkea kah-tia jako on määrälliset tutkimusmenetelmät (kvantitatiiviset) ja laadulliset menetelmät

(kvalitatiiviset). Kehittämistyössä ei ole niinkään merkitystä, mitä menetelmää käyttää vaan se, että käytetään useita menetelmiä eli menetelmien moninaisuus. Eri menetelmiä käyttämällä saadaan erilaista tietoa, joita yhdistämällä ja rinnakkain käyttämällä saadaan monenlaisia näkökulmia, ideoita kehittämistyön tueksi ja varmuutta päätöksentekoon. Menetelmiä valittaessa on ensin pohdittava millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä on tarkoitus käyttää. Yleensä kehitystyötä ei tehdä yksin, vaan jonkinlaisena ryhmätyönä porukalla, jolle asia kuuluu. Aivoriihiyöskentely on yksi ryhmätyön muoto. (Ojasalo ym. 2014, 40.)

Seuraavassa on lyhyt yhteenveto ja selostus tyypillisemmistä kehitystyön menetelmistä. Myöhemmin ovat laajemmat selostukset niistä menetelmistä, joita käytetään tässä opinäytössä.

- Kysely on tyypillisimmillään kirjallinen kysely, jossa suurelta joukolta kysytään samaa asiaa. Kyseltävästä aineistosta on jo paljon ennakkotietoa, mutta halutaan varmistaa sen paikkansa pitävyys.
- Haastattelu voi olla strukturoitu tai vapaamuotoinen. Vapaamuotoisessa haastattelussa ei ohjata vastaajaa ja haastattelu on monesti itse asiassa keskustelu. Strukturoidussa haastattelussa kysytään samat kysymykset kaikilta ja ne on ennalta määrätty. Välissä on vielä puolistrukturoitu eli teemahaastattelu.
- Ryhmähaastattelussa haastateltavan ryhmän koko on monesti 6–12 henkeä. Keskustelu on tässäkin oikeampi muoto ja ryhmää vetää ja virittää haastattelija. Ryhmähaastattelussa saadaan nopeasti syvällistä ja monipuolista tietoa, jos ryhmän jäsenet virittäytyvät niin, että haluavat auttaa toisiaan muistamaan jotain ja keskustelu ylläpitää itseään.
- Havainnoinnissa tutkija itse menee paikan päälle ja tekee havaintoja tutkittavasta asiasta. Havainnot laitetaan päiväkirjaan, jota pidetään riittävän pitkään, jotta koko prosessi tulee kirjattua kokonaisuudessaan.
- Dokumenttianalyysissä tutkitaan aiheesta valmiiksi tuotettuja dokumentteja. Nii-tä voi olla erilaisia, kuten muistiot, projektiraportit, pöytäkirjat, tiedotteet, käsi-kirjat, www-sivustot, vuosikertomukset, budjetit, tilastot, valokuvat, lehtikirjoi-tukset, selvitykset ja rekisterit. Dokumenttianalyysissä kannattaa olla lähdekriit-tinen ja tiedot kannattaa yhdistää muihin tiedonkeruumenetelmiin.

- Benchmarkingissa verrataan omaa kehittämisen kohdetta johonkin valmiina olevaan. Vertailukohde pyritään valitsemaan niin, että siinä olisi jotain parempaa ja jotain opittavaa. Vertailtava kohde voi olla myös aivan toiselta toimialalta. Sieltä voi tulla uusia virikkeitä, innostuksia ja näkökulmia, jotka sopivatkin kyseessä olevaan kehittämiskohteeseen.
- Prosessianalysissä tutkitaan ja piirretään yrityksen prosesseja. Prosessikaavio havainnollistaa prosessin tai työn eri vaiheet ja niitä tutkimalla saadaan selville missä pullonkaulat ovat ja ongelmiin voidaan esittää ratkaisua.
- Yhteisöllisessä ideointimenetelmässä joukko ihmisiä luo yhdessä uusia näkökulmia luovuutta tukevilla menetelmillä. Tunnetuin menetelmä on aivoriihityökentely. Siinä aluksi ryhmä antaa tulla ideoita ilman estoja ja sitten saaduista ideoista seulotaan parhaat ja sopivimmat.
- Ennakointimenetelmä tarkoittaa tulevaisuuden ennakoitua. Tätä menetelmää varten on monenlaisia työkaluja. Kehittämistyössä on aina kyse tulevaisuuteen liittyvistä tehtävistä, joten tulevaisuuden ennakoitua on melkein pakollinen työkalu kehitystyössä. Kehitystrendeistä voidaan päätellä, mitä tulevaisuus on, jos kehitys jatkuu ennallaan. Tekemällä havaintoja ympäristöstä, seuraamalla trendejä ja tulkitsemalla niitä voidaan saada viitteitä, mihin ollaan menossa. (Ojasalo ym. 2014, 44.)

4.2 Asiantuntijan haastattelu

Haastattelu on yksi käytetyin tiedonkeruumenetelmä, koska se on yksinkertainen ja nopea, jos kohderyhmä on pieni. Henkilökohtaisella haastattelulla saadaan syvällistä tietoa, ja se on hyvä valinta, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina. Haastattelulla voidaan saada uusia näkökulmia tutkittavaan kohteeseen, koska haastateltava voi vapaasti kertoa ajatuksistaan keskustelun aikana. Haastattelu toimii hyvin asioiden selventäjänä ja syventäjänä. Aidossa toimintaympäristössä tehtävät haastattelut antavat todennäköisesti syvällisemmän kuvan haastateltavan todellisista ajatuksista, koska asiat on helpompi muistaa tutussa ympäristössä. (Ojasalo ym. 2014, 106.)

Haastattelumenetelmiä on erilaisia. Haastattelua suunniteltaessa pitää miettiä millaista tietoa tarvitaan, ja sen pohjalta pitää päättää kuinka strukturoitu haastattelu on eli kuinka kiinteillä kysymyksillä haastattelu tehdään. Annetaanko tilaa haastateltavan omille mielipiteille vai mennäänkö ennalta valmistellun kaavan ja kiinteiden kysymysten mukaan.

Muita haastattelun muotoja on teemahaastattelu, syvähaastattelu ja ryhmähaastattelu. Strukturoitu eli lomakehaastattelu on paras silloin, kun kysytään suurelta joukolta faktatietoja tai kun täydennetään aiemmin tehtyä laadullista aineistoa. Syvähaastattelu tai teemahaastattelu sopii parhaiten asiantuntijan haastattelun, kuten tässä opinnäytetyössä tehdään. (Ojasalo ym. 2014, 107.)

Haastattelun kesto voi olla kymmenestä minuutista tunteihin. Normaalisti haastattelu pyritään rakentamaan niin, että kesto on maksimissaan tunnin pari, koska myös haastatteluissa tarvitaan taukoja. Ihminen ei jaksakaan keskittyä kerrallaan kovin kauan. Äänittäminen olisi paras tapa tallentaa tieto haastattelusta. Nauhoitus voi kuitenkin tuoda jännitystä tilanteeseen, joten sen käyttöä pitää harkita. Nauhoituksen suuri etu on, että haastattelun kulkua voidaan jälkepäin tutkia ja ehkä löytää sellaisia vivahteita, joita ei huomaa varsinaisen haastattelun aikaan. Salaa haastattelun nauhoitusta ei saa tehdä. Muistiinpanot on sen sijaan normaalimpi tapa, mutta se vaatii haastattelijalta huomattavasti enemmän. Toinen mahdollisuus on ottaa mukaan erillinen avustaja, joka kirjaa asioita haastattelun kuluessa. (Ojasalo ym. 2014, 107.)

Tutkimus ei ole vielä valmis, kun haastattelu on tehty. Dokumentit pitää kirjoittaa auki ja analysoida. Tätä voisi sanoa myös puhtaaksi kirjoittamiseksi, litteroinniksi ja arkistonniksi. Normaalisti haastattelutilanteessa on harvoin niin paljon aikaa tai niin nopeaa kirjoittajaa, että haastattelusta tulisi suoraan tallennuskelpoinen. Jos haastattelu on strukturoitu, voidaan tulokset syöttää suoraan tietokoneelle ja analysoida sen jälkeen. Teemahaastattelut ja avoimet haastattelut kannattaa kirjoittaa puhtaaksi ennen analysointia. Analysointia kannattaa miettiä jo kysymyksiä tehdessä. Haastattelussa voidaan tutkia esimerkiksi yhteyksiä, tyyppitellä ilmiöitä, etsiä säännönmukaisuuksia tai poikkeamia tai ääriyhmitellä vastakohtia. (Ojasalo ym. 2014, 111.)

Teemahaastattelussa kaikki haastattelut suoritetaan samojen, ennalta määriteltyjen teemojen sisällä. Se on käy erinomaisesti, kun halutaan kerätä tietoa vähemmän tunnetuista

asioista tai erilaisista mielipiteistä, ja mitä niiden takana on. Teemahaastattelua varten haastattelija laatii etukäteen teemojen mukaisia kysymyksiä, jotta hän muistaisi käydä kaikkia teemat läpi. Kysymysten muodolla ja järjestyksellä ei ole suurta merkitystä. (Huotari ym. 2003, 28.)

Haastattelijan rooli on suuri onnistuneessa haastattelussa. Hänen on kyettävä pitämään keskustelu hengissä ja innostettava haastateltavaa siihen mukaan. Alussa on tietenkin jännitystä, jonka jälkeen olisi suotavaa, että haastateltava pystyisi kertomaan vapautuneesti teemana olevasta aiheesta. Muuten keskustelu jäykistyy viralliseen muotoon, jossa roolit rajaavat avautumista. Haastateltavaa pitää kuitenkin pystyä ohjaamaan niin, ettei hän ilmaise asioita liian abstraktilla tavalla, jolloin haastattelija ei välttämättä ymmärrä vastauksia oikein. Keskustelu pitää pyrkiä pitämään konkreettisella tasolla. Tiivaamisella ei paranneta ainakaan avautumisen astetta. Tätä käytäntöä nähdään paljon televisioiden haastatteluissa. Koska haastatteluissa halutaan tietää haastateltavan mielipide ja näkemys asioista, ei haastattelija saa sortua ohjaamaan vastauksia. Tämän ehkäisemiseksi kannattaa laatia hyvä haastattelurunko, jossa kysymykset ovat neutraaleja ja avoimia. (Huotari ym. 2003, 29.)

Tässä työssä haastatellaan kahta asiantuntijaa ja he ovat samassa tilaisuudessa. Haastattelu luo perustan kyselyn suunnitteluun, joka toteutetaan myöhemmin. Haastateltavat tietävät aiheen etukäteen. Kysymykset ovat vapaamuotoisia ja haastattelu on tarkoitus käydä keskustelumuotoisesti. Tarkkoja kysymyksiä ei kannata tehdä etukäteen, koska se saattaisi rajoittaa sitä mihin suuntaan keskustelu kehittyy. Haastattelun aikana saattaa tulla uusia avauksia ja sitä toivonkin. Haastattelu on liitteessä 5.

4.3 Kysely

Kyselyjä tehdään erittäin paljon tänä päivänä. Niillä pyritään saamaan selville kohde-ryhmän mielipiteitä halutusta asiasta. Saatuja tuloksia käytetään sitten tuotteiden ja palveluiden kehittelyyn, niin että ne olisivat mahdollisimman mieluisia ja siten syntyisi enemmän positiivisia ostopäätöksiä. Asiakastytyväisyyskysely on nykyään suuresti muodissa oleva asia. Esimerkiksi pankit ja vakuutuslaitokset laittavat jokaisen käynnin jälkeen asiakkailleen tyytyväisyyskyselyn heti palvelutapahtuman jälkeen. Näin yritys

saa heti tietoa, kuinka asiakasta on onnistuttu palvelemaan. Myös yritysten sisällä tapahtuu asiakastyytyväisyyskyselyjä. Esimerkiksi yritysten palveluorganisaatiot pyytävät palautetta muilta organisaatioilta.

Kyselyitä tehdään niin paljon, että ne ovat kärsineet inflaation mutta se on vain ainut keino saada selville esimerkiksi miten asiakas koki palvelutapahtuman. Tässä työssä tehdään kaksi kyselyä, jotka ovat toisistaan erilaisia. Toinen on haastattelu ja toinen on sähköpostin välityksellä lähetetty kahdenkymmen kohdan kysymyspatteri. Haastattelu on paljon monipuolisempi ja siinä päästään asioissa syvemmälle. Joskus päästään jopa yllättäviin lopputuloksiin, mutta jos haastateltaisiin suuria ihmismääriä, menetelmä olisi kallis. Nettikyselyssä pelkona on, että vastausprosentti jää pieneksi. Toisaalta sen etuna on helppous ja halpuus.

4.4 Kyselyn suunnittelu ja perusteet

Kysely tehdään siksi, että saataisiin mahdollisimman tarkka kuva, miten tärkeäksi hyvät väliaikaiset liikennejärjestelyt koetaan. Onko nykyinen laatutaso ja toteutus riittävän laadukasta, ja voivatko työmaalla olevat ihmiset tehdä turvallisesti töitä. Tällä kyselyllä ei pystytä selvittämään sitä puolta, että miten työmaan ohittavat henkilöt kokevat työmaiden järjestelyt, eli kysely rajataan liikennejärjestelyitä käyttäviin ja tekeviin henkilöihin.

Kyselyssä kysymykset voivat olla suljettuja tai avoimia ja samat kysymykset esitetään kaikille vastaajille. Suljetuissa kysymyksissä vastaaja valitsee valmiista väittämistä yhden tai useamman vaihtoehdon ohjeiden mukaisesti, kun taas avoimiin kysymyksiin vastaaja vastaa omin sanoin. Jos asiasta on hyvin vähän pohjatietoa, voidaan taustatietoa ensin kerätä suppealla esitutkimuksella, jonka perusteella tehdään varsinaiset kysymykset. (Huotari ym. 2003, 31.)

Kyselyn heikkoutena on pinnallisuus, koska tarkentavia kysymyksiä ei voi tehdä ja vastauksista ei käy ilmi, että millaisella vakavuudella henkilö suhtautuu asiaan. Yksinkertaisin tapa tehdä kysely on käyttää sähköpostia, koska haastattelujen tekeminen ympäri Suomea oleville ihmisille olisi todella raskas toimenpide. Nettikyselyssä ei saada syväl-

listä tietoa. Kysely suunnataan alan ammattilaisille, joten heillä on varmasti hyvä käsitys aiheesta työnsä kautta. (Ojansalo ym. 2014, 121.)

Kyselytutkimus on määrällinen tutkimus, jolla pyritään kuvailemaan ja selittämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä järjestelmällisesti havaintojen avulla. Tutkimuksen kohteena oleva ilmiö määritellään tutkimuksen tavoitteiden perusteella. Tässä tutkimuksessa tavoitteeksi on asetettu ymmärtäminen, kuinka suuria puutteita väliaikaisissa liikennejärjestelyissä on, ja mitkä ovat tulevaisuuden tarpeet. Kyselyn perusjoukko on erilaisia liikennejärjestelyjä tarvitsevat ja valvovat henkilöt ympäri Suomea. (Ojansalo ym. 2014, 122.)

Havaintoyksikköjä olisi muutamia satoja koko Suomessa, eli perusjoukon koko ei olisi aivan mahdottoman suuri tässä tapauksessa, jos vaikka heiltä kaikilta kysyttäisiin mielipide. Näin kysely antaisi täysin luotettavan tuloksen. Mutta kaikkien henkilöiden kartoittaminen kattavasti ympäri Suomea, kaikista alaan liittyvistä yrityksistä ja yhteisöistä olisi kuitenkin hyötyyn nähden liian suuri työ. Satunnaisen otoksen tekemien olisi mahdollista, jos kartoitettaisiin kaikki potentiaaliset henkilöt ja sitten kysely lähetettäisiin vain satunnaisesti valikoidulle joukolle. Tässä kyselyssä ei tehdä satunnaisotosta eli ei kartoiteta kaikkia asiasta tietäviä. Näin voidaan säästää aikaa kyselyn lähettämisessä ja vastauksen analysoinnissa. Pitää vain muistaa, että otos edustaa perusjoukkoa, jota tutkitaan. Tilastollisten päättelyiden avulla voitaisiin arvioida, kuinka hyvin otoksesta saadut tulokset pitävät paikkansa perusjoukossa. (Ojansalo ym. 2014, 122.)

Kyselytutkimuksen tavoite on saada tietoa, mitä mieltä ovat väliaikaisia liikennejärjestelyitä tarvitsevat ja valvovat henkilöt, ovatko nykyisin tehtävät järjestelyt lakien ja asetusten mukaisia. Kyselyssä heiltä tiedustellaan tehdäänkö ne jo nyt ammattitaitoisesti vai onko järjestelyissä toivomisen varaa. Heiltä myös kysytään kuinka järjestelyt pitäisi hoitaa ja mikä olisi paras vastuullinen osapuoli järjestelyiden tekemiselle. Kysymyksillä kartoitetaan myös näkemystä, tarvitseeko liikennejärjestelyiden vaatimustasoa kasvattaa tulevaisuudessa, jotta pysyttäisiin kansainvälisessä turvallisuuskehityksessä mukana. Miten vastaajat suhtautuvat ulkopuolisten yrityksen palveluihin, niin että järjestelyt olisivat todella laadukkaita mutta hinta tietysti tulisi nousemaan. (Ojansalo ym. 2014, 122.)

Tässä tapauksessa satunnaisotoksen saaminen perusjoukosta ei ole tärkeää, koska tarkoitus ei ole yrittääkään löytää kaikkia havaintoyksikköjä, joista sitten satunnaisotoksen perusteella saataisiin koko havaintojoukkoa edustava näkemys. Tässä kyselyssä tyydytään harkinnanvaraiseen näytteeseen. Tämä tarkoittaa lopputuloksien tulkinnassa sitä, että tulokset koskevat yksinomaan kyselyyn vastanneita, eikä tuloksia voi yleistää. (Ojasalo ym. 2014, 124.)

4.5 Kyselylomakkeen suunnittelu

Ennen lomakkeen suunnittelua pitää miettiä, kuinka kysely toteutetaan. Tätä päivää on kyselyn toteuttaminen sähköisesti sen nopeuden ja halpuuden takia. Jotta havaintoyksiköt olisivat alansa asiantuntijoita tai palvelun tarvitsijoita, on suora sähköpostikysely paras. Kyselyyn ei anneta vastausmahdollisuutta niille, jotka vastailevat kaikkiin markettien kyselyihin, eli kyselyä ei levitetä sosiaalisessa mediassa. Tällä tavoin kyllä saataisiin kantaottavia mielipiteitä tienkäyttäjien taholta. Koska kysely ei perustu otokseen, se ei edusta koko Suomen väliaikaisten liikennejärjestelyiden tarvetta ja tasoa, vaan kyselyyn vastanneiden henkilöiden mielipidettä. (Ojasalo ym. 2014, 128.)

Kyselylomaketta laadittaessa pitää olla mielessä koko ajan, mikä on kehittämistyön tavoite. Lomakkeeseen laitetaan vain sellaisia kysymyksiä, jotka ovat tärkeitä tavoitteen saavuttamiseksi. Ennen lomakkeen laatimista pitää tutustua aiheeseen, jotta kysymykset osataan tehdä niin, että ne palvelevat mahdollisimman hyvin päämäärää. Lyhyys ja yksinkertaisuus ovat erittäin tärkeitä, että vastaajat jaksavat tehdä kyselyn loppuun asti ja palauttaa sen. Seuraavassa on lista keskeisistä periaatteista kyselyn laadintaan:

1. Kyselyn selvyys on tärkeää. Laaditaan yksiselitteisiä kysymyksiä.
2. Tarkat kysymykset ovat parempia kuin yleisluontoiset kysymykset.
3. Lyhyet kysymykset ovat parempia kuin pitkät.
4. Pitää välttää kysymyksiä joihin liittyy kaksoismerkityksiä. Kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan.
5. Pitää tarjota valittavaksi ”ei mielipidettä” -vaihtoehto.
6. Käytetään mieluummin monivalintavaihtoehtoja kuin ”samaa mieltä” tai ”eri mieltä” -väittämiä.

7. Kysymysten määrää ja järjestystä pitää harkita lomakkeen laadinnassa.
8. Sanojen valinta ja käyttö on tärkeää, että se vastaa kohderyhmän kielenkäyttöä. On käytä kieltä, jota vastaajat ymmärtävät. (Ojasalo ym. 2014, 131–132.)

Vaikka kysely olisi kuinka yksinkertainen tahansa, pitää alkuun laittaa yksinkertaiset lyhyet vastausohjeet. Kysely on syytä aloittaa helpoilla lämmittelykysymyksillä. Kysymykset kannattaa tehdä tarkoiksi ja hienojakoiseksi, jotta analysoinnissa päästäisiin tarpeeksi syvälle. Avointen kysymysten määrää pitää harkita, sillä niiden tulkinta voi olla työlästä, ellei ole jotain painavaa syytä. Kysymyksistä tulee tarkemmat, jos niihin annetaan valmiit vastausvaihtoehdot. Vastausvaihtoehtojen kannattaa olla numeroituja, koska jatkokäsittely on helpompaa tietotekniikan avulla. Eikä epäselvyyksien vaaraa ole niin kuin kirjaimia käytettäessä. Yleensä havaintomatriisi tallennetaan numeroina. (Ojasalo ym. 2014, 132.)

Kyselylomake on testattava ennen lähettämistä. Viimeinen versio kannattaa tarkistuttaa tehtävänantajalla. Lomake pitää vielä kokeilla täyttämällä se itse ja lisäksi jollakin kohderyhmään kuuluvalla henkilöllä. Tämän jälkeen lomakkeen voi viedä painoon tai ryhtyä etsimään sähköpostiosoitteita. (Ojasalo ym. 2014, 132.)

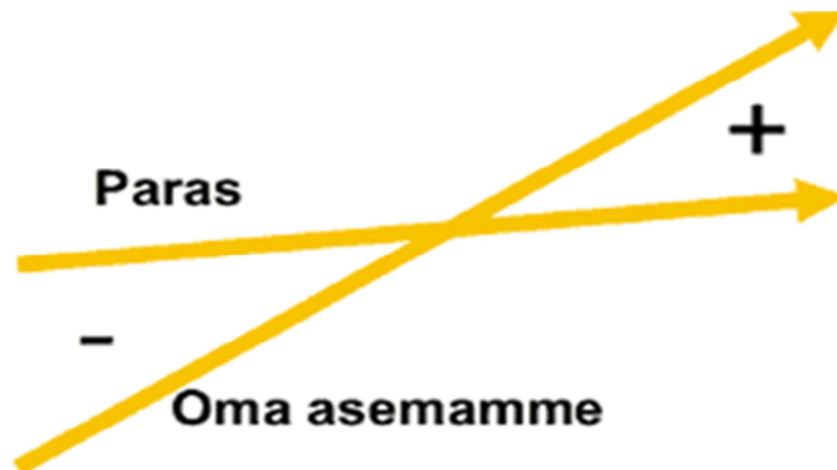
Saatekirje on erittäin tärkeä, koska sillä henkilöt motivoidaan vastaamaan. Siinä kerrotaan vastaajille, mistä on kyse, ja sen perusteella hän päättää vastaako hän kyselyyn. Saatekirjeen onnistumisella on suora merkitys vastausprosenttiin. Sen pitää herättää luottamusta ja siinä pitää kertoa, kuinka tärkeä vastaajan antama mielipide on. Saatekirjeessä pitää olla lisäksi ainakin seuraavia asioita: kuvaus siitä mitä tutkitaan, kyselyn tekijä ja toimeksiantaja ja perustelut tutkimuksen tärkeydelle. Kannattaa selvittää myös miten tuloksia käytetään ja kuinka varmistetaan vastaajien anonymiteetin säilyminen. Saatteessa on korostettava, että jokainen vastaus on tärkeä. Milloin on viimeinen vastauspäivä, kiitettävä etukäteen vastauksista ja yhteistyöstä ja lopuksi tutkimuksen tekijän allekirjoitus mahdollisimman persoonallisesti. (Ojasalo ym. 2014, 133.)

Viimeisenä ja tärkeimpänä on saatujen tulosten käsittely, tulkinta ja analysointi. Tilastolliset menetelmät voidaan jakaa kahteen pääjoukkoon: perustaviin menetelmiin ja monimuuttujamenetelmiin. Tässä tutkimuksessa ei tarvitse mennä syvälle kumpaankaan, koska tutkimuksella halutaan saada tietoa, kuinka ihmiset kokevat väliaikaiset liikenne-

järjestelyt ja niiden merkityksen. Liitteenä ovat kyselylomake, yhteenveto ja johtopäätökset kyselystä. (Ojasalo ym. 2014, 134.)

4.6 Benchmarking

Benchmarkingissa lähtötilanne ja tavoite on havainnollistettu alla olevalla kahdella nuolella. Vasemmalla on alkutilanne ja oikealla se mihin pyritään eli pääsemään kilpailijan tai verrokin yläpuolelle.



Kuvio 7. Benchmarking-nuolet (Korkalainen, Lean-ajattelun harjoitustehtävä 2015).

4.7 Benchmarking-oppiminen

Benchmarkingin perusajatus on tutkia, miten toiset toimivat ja menestyvät verrattuna omaan toimialaan. Tutkittavaksi yritykseksi otetaan hyvin menestyvä yritys tai organisaatio. Tehtyjä hyväksi todettuja havaintoja pyritään tuomaan omaan yritykseen ja ottamaan käyttöön ja oppimaan tutkittavien yritysten menestyksen syitä. Vertailukohteena voivat olla esimerkiksi kilpailijat, toisten toimialojen organisaatiot, oman yrityksen muut osastot tai toimialan tilastolliset keskiarvot ja standartit. Benchmarkingia voisi kutsua vertailukehittämiseksi. (Ojasalo ym. 2014, 186.)

Benchmarking-vertailuyrityksen hakuun on monenlaisia ryhmiä, joista voidaan valita tehtävään sopivin.

1. Sisäinen benchmarking pitäisi olla kaikkein helpoin tapa. Mutta jos osastojen välissä on eturistiriitoja, se voikin olla erittäin vaikeaa. Yksikköjen välinen sisäinen kilpailu voi estää parhaiden menetelmien siirtämisen yksiköstä toiseen. Sisäinen benchmarking saattaa myös siirtää huonon menetelmän eteenpäin, jos ei tiedetä, minkä tasoinen toimintatapa on kyseessä. Siten sisäinen benchmarking voi jopa heikentää osaston tai toimialan toimintaa.
2. Kilpailijan benchmarking tehdään merkittävien osin julkisista tietolähteissä saatavilla tiedoilla. Tällaisia lähteitä ovat esimerkiksi toimintakertomukset, tilastot, artikkelit, esitelmät ja internet. Verrokki valitaan toimialan parhaimmista yrityksistä. Tarkoitus on tehdä yritysten välistä vertailua. Kilpailijat voivat käyttää benchmarkingia yhteistä ulkopuolista uhkaa vastaan.
3. Samalla alalla toimivat voivat löytää yhtäläisyyksiä, vaikka lopputuote olisikin erilainen. Valmistusprosesseissa saattaa olla yhtäläisyyksiä.
4. Parhaan mahdollisen ratkaisun löytäminen kiinnostaa yrityksiä, jotka etsivät uusia ja alalla totunnaisesta poikkeavia ratkaisuja. Tällöin benchmarkattava yritys pitäisi löytää oman alansa ulkopuolelta. Parhaat ratkaisut saattavat löytyä aivan hyvin pienistä yrityksistä, koska niiden on ollut pakko ratkaista ongelmat kustannustehokkaasti pienten resurssien takia. Ratkaisu saattaa löytyä aivan toiselta alalta, jossa tehdään kyseessä olevaa työtä suuressa mittakaavassa. Esimerkiksi jos konepaja haluaa parantaa taitojaan tietojen käsittelyä, kannattaa tutkia pankin tapaa toimia. Tai jos haluaa tehostaa materiaalin kuljetusta, kannattaisi tutustua postin jakelutoimintaan.
5. Maailmanluokan benchmarking on samantapainen kuin kilpailijoiden benchmarking, mutta siinä tavoitteet on asetettu erittäin korkealle, koska verrokiksi otetaan alallaan maapallon paras. (Niva 2005, 17.)

Benchmarkingissa on kolme keskeistä periaatetta, joiden ymmärtäminen on edellytys onnistumiselle. Nämä periaatteet sopivat myös tähän opinnäytetyöhön eli ovat yleispäteviä:

- Strategisen benchmarkingin tavoite on löytää oikea tuotevalikoima, kilpailuettujen ja kumppani.

- Tuote-benchmarking tarkoittaa tuoterakenteiden ja tuoteteknologian oppimista paremmilta.
- Prosessi-benchmarking tarkoittaa valmistusteknologian ja tuotantojärjestelmien oikeaa valintaa. (Niva 2005, 23.)

Yleensä benchmarkingissa ensimmäisenä nimetään oma kehittämistä kaipaava kohde. Sen pitää olla selväpiirteinen ja rajattu aihe. Tässä opinnäytetyössä ei ole omaa organisaatiota vertailupohjana, koska NCC Roads vasta aloittelee väliaikaisten liikennejärjestelyiden tekemistä Suomessa, eikä vertailevalla yrityksellä ole vakiintuneita työtapoja. Niinpä tässä tapauksessa on benchmarkingin tavoitteena tutkia, kuinka jo markkinoilla olevat yritykset toimivat ja havainnoida, voisiko NCC Roads tehdä joitakin asioita heitä paremmin niin, että yritys löytäisi näistä havainnoista kilpailuetua itselleen. Suomen markkinoilla on muutamia suurempia yrityksiä, jotka tekevät väliaikaisia liikennejärjestelyjä, ja näitä kaikkia aiotaan tutkia tässä opinnäytetyössä.

Tietojen kerääminen tapahtuu internetiä käyttäen ja havaintoja tehden. Havainnot tulevat paikoista, joissa toisilla yrityksillä on toimintaa tai markkinoivat julkisesti. Heidän työmaallaan käynti saattaa tulla myös kyseeseen. Benchmarkauksen jälkeen tuloksia tulkitaan kriittisesti ja mietitään luovasti, miten niitä voisi soveltaa yrityksen omaan liiketoimintaamme.

Havainnot voidaan jakaa kolmeen luokkaan. Osa havainnoista voidaan soveltaa suoraan tutkijan omaan liiketoimintaan. Osa taas vaatii sopivan ratkaisun löytämistä, jotta ne voitaisiin soveltaa omaan toimintaan. Sitten ovat vielä havainnot, joita ei voi soveltaa, koska yritysten kulttuurierot ovat liian suuret, tai koska eettiset ohjeet kieltävät sellaisen toimintojen käytön. (Ojasalo ym. 2014, 186.) Asian ydin on omaksuminen. Kuinka hyvin ja nopeasti yritys omaksuu parhaan mahdollisen toimintatavan. (Niva 2005, 15.)

Oman toiminnan vertaaminen toisten toimintaan voi edistää yrityksen kilpailuasemia monella tavoin. Näin saadaan selville se taso, missä ollaan kilpailijoihin verrattuna. Toisten innovaatiota voi ottaa omaan käyttöön tai jopa parannella niitä. Tietoisuus kilpailijoista voi kiihdyttää omaa kehittämishalukkuutta. Benchmarkingissa saattaa tulla sellaista uutta tietoa, johon ei ole pystytty ennakkoon varautumaan. Yrityksellä pitää

olla suunnitelma, kuinka yllättävät tiedotkin voidaan käyttää hyväksi. (Ojansalo ym. 2014, 186.)

4.8 Benchmarking-prosessit

Benchmarking on pitkäkallinen prosessi, jossa tunnistetaan parhaita menettelytapoja, otetaan niistä opiksi ja sovelletaan niitä oman toiminnan kehittämiseen. Prosessi on portaikko, joka on mentävä askel kerrallaan. Se voi olla kehitysprosessi toisen yrityksen kanssa tai oppimista siitä, mitä toiset tekevät. Jos benchmarkingia tehdään kumppanin kanssa, niin se on tehtävä avoimin kortein ja luottamuksellisesti, jotta kumpainkin saisivat hyötyä. On sovittava yhteisistä säännöistä ja tavoista ja tehtävä ennakkoon toimintasuunnitelma. Suunnitelmassa pitää ottaa huomioon ainakin seuraavia asioita: lailisuus, tietojen vaihto, salassapito, hyödyntäminen, yhteydenpito kumppaniin, yhteydenpito ulkopuolisiin, valmistautuminen, totuttaminen, kumppanuussuhde ja tietojen käsittely. Näistä kaikista muodostuu eettiset ohjeet ja periaatteet (Niva 2005, 106).

Niva on kirjassaan esitellyt seitsemän- ja kymmenportaisen benchmarking-prosessin vaihekaavion. Alla on kymmenportaisen prosessin vaihekaavio. Ne ovat soveltamisen askeleet avoimessa kumppanuussuhteessa:

1. määrittele benchmarking-kohde
2. tunnista benchmark-yritykset
3. mittaa suorituskkyky
4. tunnista menestymisen taustalla olevat tekijät
5. opi, kuinka ME teemme
6. opi, kuin HE tekevät
7. aseta tavoitteet
8. sovela ja ota käyttöön
9. vakiinnuta ja kehitä edelleen
10. aloita benchmarking-prosessi uusin tavoittein. (Niva 2005, 35.)

Benchmarkingin perimmäinen idea on organisaation jatkuva oppiminen esikuvilta. Tätä puolta korostetaan nykyään voimakkaasti, koska halutaan päästä eroon vanhoista asenteista, että se olisi vain kopiointia. (Vuorinen 2014, 165.)

Tutkin benchmarking mielessä alalla jo olevia yrityksiä, jotka tekevät tilapäisiä liikennejärjestelyjä. Etsin netistä mahdolliset liikenteen järjestelyiden tekijät ja tein vertailun tutkimalla yritysten nettisivuja, Tilaavastuu.fi raportteja sekä Kauppalehden yrityshaikua. Syvällisempien talouslukujen vertailu olisi vaatinut avaamaan maksullisia raportteja, joiden hinta olisi ollut 5-10 €/kpl. Tuote-benchmarkaus on luonnollisin tutkimustapa tässä kilpailutilanteessa. Syvällisempiä tutkimuskeinoja en löytänyt. Liitteessä 3 on kerrottu yrityksittäin mitä asioita sain selville ja liitteen lopussa on yhteenveto miltä näyttävät jo alalla olevat väliaikaisia liikennejärjestelyitä tekevät yritykset.

4.9 SWOT -analyysi

SWOT –analyysi on varmasti kaikkein eniten käytetty nelikenttä analyysi. Sen idea on hyvin yksinkertainen mutta äärettömän nerokas. SWOT-analyysin voi tehdä yksin jostain omasta henkilökohtaisesta pulmasta tai ryhmätyönä suuresta kokonaisuudesta. Pohdita voidaan tehdä tämän hetkisestä tilanteesta tai vaikka tulevaisuuden suurista linjauksista. Alla on yksinkertainen kuvio kenttien nimikkeistä.

	+	-
Sisäinen ympäristö	S Vahvuudet	W Heikkoudet
Ulkoinen ympäristö	O Mahdollisuudet	T Uhat

Kuvio 8. SWOT-analyysi (Viitala ym. 2013, 50)

SWOT tulee englanninkielisistä sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Sisäinen ympäristö tarkoittaa tässä ja nyt käsillä olevia asioita ja ulkoinen ympäristö tarkoittaa tulevaisuudessa eteen tulevia haasteita. Menetelmä kehitettiin Yhdysvalloissa 1960-luvulla, mutta sen alkuperäisistä kehittäjistä ja tarkasta ajankohdasta ei ole varmuutta. Normaalisti se tehdään 4-kenttisenä mutta hyvin asian tuntevat voivat tehdä sen myös monipuolisempaan 8-kenttisenä, TOWS-matriisina. (Vuorinen 2014, 88–92.)

SWOT-analyysin ajatuksena on, että sen tulosten perusteella voi tehdä valintoja toimitasuunnitelmiin. Yritys voi käyttää SWOT-analyysin tulosten havainnollistamiseen seuraavia lausekkeita:

Vahvat puolet:	Miten käyttää ja miten vahvistaa
Heikot puolet:	Miten poistaa, lieventää tai välttää
Mahdollisuudet:	Miten varmistaa hyödyntämien
Uhat:	Miten poistaa, lieventää tai kääntää mahdollisuuksiksi

Asioiden listaaminen on subjektiivinen tapahtuma, mutta sen haittapuolia voidaan välttää, jos ruudukot täytetään yhteistyöllä tai ruudukot yhdistetään itsenäinen työskentelyn jälkeen. (Vuorinen 2014, 89.)

SWOT-analyysi soveltuu hyvin uuden liikeidean muotoilemiseen ja vahvuuksien etsimiseen. Myös toimiva yritys voi kehittää ja luodata toimiaan analyysin avulla ja näin saada perusteita päätöksille ja jatkokehitykselle. Työkalulla on tarkoitus tuottaa selkeä kokonaiskuva yrityksen tilanteesta strategisten valintojen tueksi. Ruudukko on rakennettu niin, että siinä otetaan huomioon sisäiset tekijät ja ulkopuoliset voimat. Hyvin tehtynä SWOT-analyysi on yhteenvetävä analyysi, joka vaatii hyvin onnistuakseen toimintaympäristön tuntemisen. Yrityksessä on tehtävä paljon resursseihin ja toimintaympäristöön liittyviä osa-analyysejä. SWOT-analyysissä tarkastellaan yrityksen sisäisiä voimavaroja ja ympäristössä tapahtuvia asioita ja kehitystä. Menetelmän suurin hyöty tulee siitä, että se avaa ovia keskustelulle. Kun asiat otetaan näkyville, niistä on pakko puhua, mikä taas aiheuttaa sen, että asiat selkeytyvät pikkuhiljaa. Prosessin aikana ne on myös helppo dokumentoida. SWOT-analyysin voi ottaa vuosittaisen suunnitteluprosessin yhdeksi osaksi. Analyysin lopputuloksena on toimenpidemäärittely, jossa korostetaan ja vahvistetaan edelleen yrityksen havaittuja vahvuuksia ja pyritään omilla toimilla ja suunnitelmilla löytämään ratkaisuja, joilla muutetaan heikkoudet ja ympäristössä olevat uhat mahdollisuuksiksi. Tämä tietysti edellyttää, että uhat pystytään tunnistamaan. Tunnistetuille uhkille kannattaa tehdä myös varasuunnitelmat. Analyysissä pitäisi nousta esiin pari keskeistä teemaa, joihin johdon pitäisi sitoutua. Jos teemoja on liian monta, niin silloin ne kaikki jää totuttamatta. Pelkkä listaaminen ei auta organisaatiota eteenpäin. (Viitala ym. 2013, 50; Vuorinen 2014, 88.)

SWOT-analyysin teko yksin ei riitä, vaan siitä tehdyt johtopäätökset pitää myös saattaa käytäntöön. Ensimmäiseksi tietysti pitää ruutuihin löytää sen hetkiset oikeat vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Analyysissä pitää ymmärtää miten ruudut vaikuttavat toisiinsa. Esimerkiksi heikkoudet pitäisi pystyä kääntämään mahdollisuuksiksi tai vahvuudet pitää pystyä pitämään ja kehittämään. Kun taas tarkastellaan ympäristön uhkia ja heikkouksia, sieltä löytyy asioita joita pitää varoa. Niitä pitäisi pystyä välttämään, jos ne ovat liian vaikeita asioita käännettäväksi johonkin toiseen ruutuun. SWOT-analyysi ohjaa yritystä kohdistamaan huomionsa oikeisiin asioihin. (Viitala ym. 2013, 50.)

	Ympäristön uhat	Ympäristön mahdollisuudet
Sisäiset vahvuudet	<p>Toimenpiteet, joilla yrityksen vahvuutta käytetään hyväksi uhan vähentämiseksi (defensiivinen strategia)</p> <p>"torjuntavoitto"</p>	<p>Toimenpiteet, joilla yrityksen vahvuutta käytetään hyväksi mahdollisuuden toteuttamiseksi (hyökkäysstrategia)</p> <p>"menestystarina"</p>
Sisäiset heikkoudet	<p>Toimenpiteet, joilla uhkaa pyritään välttämään heikkouden eliminoimiseksi (suojautumisstrategia)</p> <p>"selviytymistarina"</p>	<p>Toimenpiteet, joilla mahdollisuutta käytetään hyväksi heikkouden vähentämiseksi (vahvistamisstrategia)</p> <p>"kehitystarina"</p>

Kuvio 9. SWOT-analyysi liikeidean työstämisen apuna (Viitala ym. 2013, 50).

Liitteessä 4 on NCC Roads:n ViaSafe liikeideasta tehty SWOT-analyysi.

5 Käytännön toimenpiteitä palvelun käynnistämiseksi

Vaikka ViaSafe-tuote on parhaillaan tulossa Suomen markkinoille, pitää jo nyt miettiä, miten palvelusta saataisiin tehtyä hyvä ja tuottava yrityksen kannalta. Tuotekehityksen tarkoitus on koko ajan pyrkiä parempaan eli nostamaan hintoja ja pienentämään tuotantokustannuksia tai ainakin vahtimaan, että ne pysyvät aisoissa. Palvelua pitää kehittää

jatkuvasti, jotta tuote pysyisi ajan tasalla ja kilpailukykyisenä. Palvelun prosessin miettiminen on tärkeää, mutta pelkkä prosessi ei tee siitä myyntikelpoista. Tuotteistajan pitää miettiä myös, miten tuote asemoidaan, nimetään, markkinoidaan, hinnoitellaan, paketoitetaan, palvelu konkretisoidaan, jaellaan ja monistetaan. Tuotteistaminen on termi, jolla tarkoitetaan sitä työtä, jonka tuloksena asiantuntemus ja osaaminen jalostuvat myynti- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. (Parantainen 20011, 7–11.)

Tarvitaan tuotteistusta, että palvelusta saadaan mahdollisimman paljon irti. Tätä kutsutaan osaamisen monistamiseksi. Ensiaskelaita tuotteistukseen tapahtuu, kun asiantuntija kopioi hyväksi havaitsemiaan toimintatapoja seuraaviin hankkeisiin. Prosessi jatkuu niin, että lopulla palvelu on tuotteistettu ja dokumentoitu kirjalliseen muotoon niin, että toisetkin voivat oppia käyttämään ja myymään palvelua, eli se on kopioitavissa. Tuotteistaminen on vaikeaa alussa, koska tuntuu siltä, että kaikki asiakkaat ja työt ovat ainutkertaisia eikä niitä ole mahdollista monistaa. Jos koko paketin tuotteistaminen kokonaisuutena on vaikeaa, siitä kannattaa tehdä moduuleja. Näin on helpompi ottaa huomioon eri asiakasryhmät ja kehittää heille omat palveluversiot massaräätälöinnin keinoin. Tuotteistuksen kehitysvaiheet ovat: osa toimintamalleista erottuu joukosta, palvelu alkaa hahmottua, toimitusten sisältö vakiintuu, palvelu alkaa monistaa perimätietoa, palvelu alkaa monistua yrityksen ulkopuolella ja palvelu muuttuu jälleenmyytäväksi. Vakiintunut sisältö ja hinta helpottavat palvelupaketin myyntityötä paljon ja samalla se varmistaa, ettei mokia tulisi. Lopputulos asiakkaasta voi näyttää räätälöidyltä vaikka todellisuudessa tuote on koottu moduuleista. Tätä tekniikkaa käyttävät monet autojen valmistajat tänä päivänä. Franchising-yritykset perustuvat osaamisen monistamiseen. Tuote on dokumentoitu niin hyvin, että alan ammattilainen pystyy ohjeiden avulla laittamaan esimerkiksi pizzerian pystyyn. (Parantainen 2011, 13–17.)

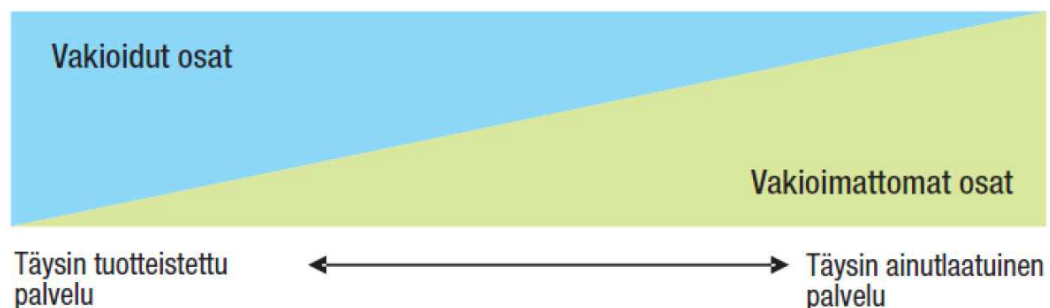
5.1 Tuotteistaminen

Tuotteistaminen eli vakiointi on normaalia tuotekehitystä. Se ei ole rakettitiedettä, vaan maalaisjärki ja järjestelmälliset menetelmät riittävät. Hanke ei kuitenkaan etene, jos ennakoasenne on kielteinen. Tuotteen tekeminen vaatii aikaa ja resursseja. Yleensä kustannusarviot menevät alakanttiin. Jos asiakasta ei kiinnosta yrityksen palvelutuote, on yrityksen asiantuntia saattanut päättää asiakkaan puolesta, mitä asiakas tarvitsee ja

kuinka hän ajattelee. Tuotteistuksessa palvelulle luodaan selvät puitteet, joilla on helppompi saada asiakas ymmärtämään yrityksen ajatusmaailmaa. Palvelulle pitää antaa hinta. Sen ei tarvitse olla yksi hinta, vaan se voi olla hinnasto tai siinä voi olla riippuvuuksia palvelun toisista osista, mutta sen pitää olla yksinkertainen. Näin varmistetaan että asiakas ymmärtää sen oikein, eikä myyjä sorru alihinnoitteluun. Hinta pitää pystyä määrittelemään nopeasti ja selkeästi. (Parantainen 2011, 25.)

Tuotekehityksessä tuotteesta tehdään sellainen, että se kiinnostaa asiakkaita, ja että se on tuotantokelpoinen. Tuotteistamisessa muodostuu realistinen kuva, mistä osista tuote tai palvelu todella muodostuu, sekä hinnoittelun lähtökohdat, joita verrataan markkinahintaan tai sieltä mahdollisesti saatavaan hintaan. ”Tuotteistamisen tarkoituksena on asiakkaalle tarjottavien hyötyjen maksimoiminen ja yrittäjälle oman tuotteen koostumuksen täydellinen hallinta”. (Raatikainen 2008, 64–65.)

Jaakkola on miettinyt tuotteistamista niin, että kaikkea ei voi tuotteistaa, kuten esimerkiksi IT-konsultaatiota. Jos asiakas pystyy kertomaan tarkasti, mitä hän haluaa ja pystyy ohjaamaan prosessia pitkälti, hän saa ainutlaatuista palvelua. Mutta jos toimitus on valmis ohjelmistopaketti, joka vain asennetaan koneeseen, se on täysin vakioitu palvelu. Näin saadaan liukuva kuvio täysin tuotteistetun ja ainutlaatuisen palvelun välille. (Saarinen 2010, 7.)



Kuvio 10. Palveluiden tuotteistamisen asteet (Jaakkola ym. 2009, 19).

Asiakasta kiinnostaa mikä on palvelun tai palvelupakin sisältö, mitä ominaisuuksia siinä on. Asiakkaan saamat hyödyt ovat eri asia kuin ominaisuudet. Hyödyt ovat ehdottoman tärkeä esitellä, koska juuri hyötyjä asiakas ostaa. Palvelulle pitää saada kasvot. Jonkun pitää olla vastuussa tuotteen kehittämisestä ja hinnoittelusta. (Parantainen 2011, 25.)

Tuotteistamisen seitsemän pullonkaulaa ovat:

- piilotelet omaa asiantuntemusta
- vaihdat kohderyhmää jatkuvasti
- et usko tuotteistamisen hyötyihin
- päätät asiakkaan tarpeista kysymättä häneltä
- keskityt teknisiin yksityiskohtiin, joita asiakas ei arvosta
- ratkaiset ongelmia, joka eivät ole tärkeitä
- aliarvioit työmäärän ja kehitys kulut. (Parantainen 2011, 28–29.)

Asiakas on aina oikeassa ja asiakas ei osta, jos hän ei a) tarvitse tai b) halua tuotetta. Palvelun siis pitää täyttää jompikumpi tarve. Asiakas ei ole kiinnostunut tietämään kaikkia pieniä yksityiskohtia, vaan että hänen ongelma ratkaistaan nopeasti. Asiakas on myös saattanut tehdä tuotteen aikaisemmin itse, eli hyvä tarjonta saattaa herätellä ajatuksen, kannattaako kaikkia tehdä itse. Näin saatetaan saada aikaan uudenlaista ajattelua ja ehkä uutta kysyntää. Piilevät tarpeet pitää pystyä löytämään ja herättämään. (Parantainen 2011, 28–29.)

Parantaisen kirjassa on tuotteistaminen väännetty rautalangasta. Seuraavassa on ranskalaisilla viivoilla ja lyhyillä selvityksillä kuvattu hänen ajatuksiaan:

- Vaatiiko palvelu asiakkaalta edellytyksiä tai valmisteluja? Onko edellytystä yhteistyölle?
- Asiakkaalle pitää selvästi kertoa, mikä on tuotteen kokonaishinta. Siinä pitää selvittää koituuko asiakkaalle ja hänen työntekijöilleen lisää työtä eli piilokuluja.
- Toimitussisältö pitää selvittää sekä itselle että asiakkaalle. Jos lopullista hintaa on mahdoton selvittää, pitää kertoa, mitä hinta sisältää ja mitä maksavat lisämoduulit. Mikä maksaa ja mikä kuuluu toimitukseen.
- Asiakkaalle pitää selvittää tarjouksesta tai mainoksesta miten ostaminen tapahtuu. Ostajalle pitää selvittää osoitteet, palveluajat, maksuajat, toimitusajat jne.
- Suuret kokonaisuudet pitää jakaa osiin, jotta niitä on helpompi ymmärtää. Moduuleilla voi tehdä asiakaskohtaisen räätälöidyn ratkaisun. Asiakassuhteen alussa pienestä yhteistyöstä on helpompi aloittaa.
- Palvelu pitäisi pystyä konkretisoimaan. Siihen voisi käyttää havainnollistavaa pienoismallia, kuvia, kaavioita, esitteitä, demo, animaatio, näytteet ja laskelmat.

- Hyvät referenssit saavat vakuuttuneeksi, että palvelun tuottaminen onnistuu. Lisäksi referenssit kertovat sen, että hän ei ole ensimmäinen asiakas, jolla testataan tuotetta. Tarinoilla voi vielä kuvailla, millaisia ratkaisuja on keksitty toisten asiakkaiden kanssa.
- Palvelun kokeilu lisää asiakkaan luottamusta, jos testaaminen on mahdollista. Kannattaisi tehdä suppeampi versio koekäyttämistä varten.
- Standardien ja sertifiointien hankkiminen kertoo asiakkaalle, että yritys on vakavasti toiminnassa mukana ja niillä vähennetään asiakkaan kokemaa riskin tunnetta.
- Takuu poistaa asiakkaan kokemaa riskiä. Ostaja kokee olevansa paremmin turvassa moitteilta, jos toimittaja vastaa tuotteensa virheistä.
- Vakuutukset on kehitetty suojaamaan asiakasta epämiellyttäviltä yllätyksiltä. Tällaisia ovat esimerkiksi autovuokraamot ja pankit.
- Tukipalveluilla kerrotaan asiakkaalle, että hänestä pidetään huolta myös tulevaisuudessa. Tukipalveluita ei kannata antaa ilmaiseksi, vaan siitä pitäisi pystyä kehittämään kannattavaa liiketoimintaa.
- Myönteisen julkisuuskuvan luonti on tärkeää. Lehdistöön ja mediaan pitää pystyä vaikuttamaan tai syöttämään juttuja, jotka antavat myönteisen kuvan yrityksestä ja palveluista. Maksetut mainokset eivät ole läheskään yhtä tehokkaita.
- Palkinnot ja testitulokset kertovat asiakkaalle, ettei tuote voi olla aivan surkea. Menestyneet yritykset saavat tunnustusta palkintojen muodossa. Menestyminen lehtien testeissä ja mittauksissa tuovat mainetta. Näillä ansioilla tuote erottuu muista.
- Hyöty on eri asia kuin ominaisuus. Asiakas ei välttämättä ole kiinnostunut, kuinka se toimii, vaan häntä kiinnostaa, miten palvelun kautta hän voi saada lisää rahaa, säästää aikaa, saada turvaa, saada enemmän näkyvyyttä tai päästä helpommalla. Hyötyjen selvittäminen asiakkaalle rautalankamallin avulla on erittäin tärkeää. Asiakas ei voi tietää, kuinka hienoa tuotetta hänelle ollaan myymässä. Selvityksien tulee olla niin selkeitä, että asiakas varmasti ymmärtää. Apuna voi käyttää mittaustuloksia ja tieteellisiä todisteita, kun ollaan insinöörimaailmassa.

- Maksuajalla ja toimitusajalla saadaan tahditettuja pitkiä sopimuksia. Näin myös saadaan pienennettyä molempien osapuolten riskejä. Tässä voi myös käyttää rahoitusyhtiöitä rahan kierron nopeuttamiseksi.
- Kiinteä hinta olisi paras asiakkaalle. Monesti palvelu on niin monimutkainen, ettei sen antamiseen ole mahdollisuutta. Asiassa voidaan kuitenkin helposti mennä puolitiehen niin, että annetaan hinta ja kerrotaan, että mitä se sisältää. Myyjä kannattaa miettiä muutamia standardipaketteja, joihin voi lisätä lisäominaisuuksia. Näin hinnoittelu on nopeampaa ja helpompaa. Kaikille asiakkaille ei tarvitse olla samat hinnat. Viisainta olisi laatia hinnasto, jossa on muutamien sopivien hintaportaiden ja lisämoduulien avulla olisi räätälöitävissä nopeasti asiakaskohtaisia hintoja. Hinnoittelussa pitää muistaa, että alennukset on tuhon tie. Jos kuitenkin joutuu tilanteeseen, että pitää antaa alennusta, silloin on ilmoitettava, että tuotteesta joudutaan karsimaan ominaisuuksia pois.
- Yrityksen sijainnilla on merkitystä tänäkin päivänä. Jos yritys sijaitsee alaan liittymättömällä alueella, esimerkiksi pankki rähjäisellä teollisuusalueella, se saa asiakkaan epäluulot heräämään.
- Yrityksen iällä on väliä. Jos yritys on toiminut jo kauan, niin se kannattaa mainita mainonnassa. Asiakas kokee siitä turvallisuuden ja jatkuvuuden tunnetta.
- Yrityksen koko ja vakavaraisuus viestii asiakkaalle siitä, että muutkin luottavat kyseiseen yritykseen. Koko ei kyllä kerro, kuinka yritys menestyy. Vakavaraisuus on tähän parempi mittari. Sitä käytetään mainonnassa harvoin, koska siitä käy myös välillisesti ilmi, miten hyvillä katteilla kauppaa tehdään.
- Yrityksen erikoistuminen tiettyyn alaan kertoo asiakkaalle, että yrityksellä voi olla syvällistä asiantuntemusta alasta. Koska asiakas etsii ratkaisua ongelmaansa, haluaa hän saada parasta palvelua ja parhaat ratkaisut, mitä hän rahoillaan voi saada. Työntekijöiden taustoista ja osaamisesta kannattaa kertoa myös asiakkaalle, esimerkiksi millaisia ongelmia he ovat ratkoneet vuosien varrella.
- Pitkä historia kertoo kypsästä palvelusta. Asiakas saattaa olla kiinnostunut kuinka palvelu on kehittynyt vuosien varrella, joten hän voi olettaa saavansa kypsää ja laadukasta palvelua.
- Palvelun hinta pitää olla ymmärrettävissä. Jos hän päättelee entisistä kokemuksista, että hinnan suuruusluokka on väärä, niin kaupan hieronta tyssää siihen.

Joskus voi olla tarpeen avata hintaa asiakkaalle, mutta sen esittämistyylillä pitää miettiä jo etukäteen niin, ettei aja itseään pussiin.

- Laskelmat perustelevat tuotot eli asiakkaalle selitetään laskelmalla, kuinka tuotettava sijoitus investointi on. Esimerkkilaskelma voi olla kuviteltu tilanne ja sillä pyritään realistisuustarkkuuteen. Esimerkillä voidaan osoittaa, että investointi on näppituntumaa kannattavampi.
- Asiakkaalle kannattaa kertoa myös, mitä suunnitelmia yrityksellä on tulevaisuuden varalle. Suunnitelmat ovat tietysti vain aikomuksia, mutta ne kertovat asiakkaalle, että yritys pyrkii palvelemaan myös tulevaisuudessa. (Parantianen 2011, 51–68.)

Sen jälkeen kun yritys on selvittänyt nämä pariakymmentä kohtaa tuotteestaan tai palvelustaan, tuotteistaminen on niin pitkällä, että sitä voidaan kopioida ja myydä tehokkaasti. Kaikkein tärkein asia on kuitenkin, että palvelu erottuu muista vastaavista. Halvin hinta ei ole oikea ratkaisu. Osa ajatuksista sattuu myös erittäin hyvin ViaSafe-palvelun myyntiin ja tekemiseen. (Parantianen 2011, 51–68.)

Tuotteistettua palvelua on mahdollisuus markkinoida tehokkaammin. Tuotteistamisessa palvelusta muodostetaan kokonaisuus, joka myydään samansisältöisenä jokaiselle asiakkaalle sen sijaan, että se räätälöitäisiin aina uudelleen. Tuotteistamattoman palvelun tarjoamisessa kuluu turhaan energiaa, kun mietitään samoja asioita aina vaan uudelleen. Tämä taas lisää työmäärää ja stressiä. Tuotteistamisen prosessin aikana palvelun ominaisuuksia joudutaan puntaroimaan monesta suunnasta ja samalla voidaan havaita virheitä jo ennen kuin ensimmäinen asiakas saa palvelun. (Saarinen 2010, 8.)

5.2 Käännetty järjestys

Parantainen heittää kirjassaan ilmaan ajatuksen, että voisiko myydä palvelun ensin ja sen jälkeen kehittää tuotteen valmiiksi. Tällainen ajatus on kiehtova, sillä näin voitaisiin välttää tuottajan riskiä viedä kallis kehittämisprosessi loppuun ja sitten huomataankin, ettei asiakas ole kiinnostunut siitä. Tällainen ajatusmaailma vaatii tuotteistusprosessin ketteryyttä, ja että tuottaja pystyy elämään uuden ajatusmaailman kanssa. Itse asiassa olemme tehneet juuri näin ViaSafe-tuotteen kanssa Suomen markkinoilla. Väliaikaisista

liikennejärjestelyistä olemme markkinoineet asiakkaiden suuntaan jo ainakin puoli vuotta ja talon sisällä suunnittelua on tehty paljon kauemmin. Ensimmäiset ammatti-ihmiset on kiinnitetty tuotteeseen vasta äskettäin. Ennakkopalaute asiakkaiden suunnasta on ollut hyvin varovaista, mutta harvoin suomalainen luonne antaakaan selvää räiskyvää viestiä. Suunnittelun alla on koko ajan kalustoa ja henkilöstöä sitä silmällä pitäen, että kevään mittaan tulee ensimmäisiä tilauksia. On myös täysi arvoitus, millainen mahtaa ensimmäinen tilaus olla. Näin NCC Roads on suunnitellut ja markkinoinut palvelua samanaikaisesti. (Parantainen 2011, 33.)

Strategia on ollut mielestäni hyvä, koska jos palvelu tehtäisiin valmiiksi ennen markkinointia, tuhlattaisiin paljon aikaa ja rahaa. Viiveitä tulee väkisin, koska tuote on kaupattava aluksi henkilökohtaisten myyntityön keinoin. Vie oman aikansa, kun etsitään asiakkaita, käydään heidän luonaan, tehdään tarjouksia ja neuvotellaan hinnoista ja ehdoista. Olemme voineet kertoa asiakkaille, että olemme valmiita työkauden alussa, joten he voivat miettiä myös meidän palveluamme vaihtoehtona esimerkiksi omalle toteuttamiselleen. Olemme kertoneet avoimesti, missä vaiheessa tuotteistaminen on ja toivoneet heiltä ajatuksia ja mielipiteitä, millaisesta palvelusta he olisivat kiinnostuneita. Ensimmäiset työt tulevat toteutumaan ilman selkeää ennalta sovittua prosessia, mutta saamme vietyä ne maaliin vankan ammattitaidon turvin. Emme ole kaikkein tehokkaimmillaan ensimmäisissä keikoissa, mutta tuotteistamista tehdään koko ajan, kun opimme lisää. Nyt on kuitenkin mentävä markkinoille, koska vaatimustaso väliaikaisissa liikennejärjestelyissä nousee koko ajan ja varmasti muitakin on tulossa alalle omine palveluineen. (Parantainen 2011, 33.)

5.3 Tuotteistuksesta parempaan kauppaan

Tuotteen tai palvelun elinehto on, että se toteutetaan tehokkaasti. Tuotteistamalla on tavoitteena kasvattaa palvelun katetta kahta kautta, lisäämällä tuloja ja pienentämällä kuluja. Hyvin tuotteistettu palvelu on kuin valmis paketti. Se ominaisuuksia on:

- helpompi ostaa
- se on ominaisuuksiltaan vahvempi
- se on tehokkaammin myytävissä ja markkinoitavissa

- sitä on helpompi monistaa. (Parantanen 2011, 38.)

Kaksi ensimmäistä tekijää vaikuttavat niin, että myynti ja tuotto kasvavat ja kaksi viimeistä tekijää saa palvelutuotannon tehokkaammaksi eli pienentävät kuluja. (Parantanen 2011, 38.)

Ostamisen helpottaminen tarkoittaa samalla sitä, että helpotetaan myös myymistä. Tuotteistamalla tehdään tuotteesta helposti käsiteltävä ja mahdollisimman konkreettinen ja vertailtava. Palveluiden ostaminen on vaikeaa, koska myyjien lupaukset ovat hyvin samanlaisia. Palvelun osto saattaa jäädä tekemättä, kun asiakas ei pystytä päättämään, mikä on sopivin tai paras valinta. Ostaja valitsee mielellään sellaisen palvelun, jossa kaikki osatekijät tulevat samalta toimittajalta. Näin ostaja voi olla varmempi, että palikat sopivat yhteen tai ainakin murheet voi siirtää myyjälle. Palvelut ovat epämääräisiä ja aineettomia, joten monestikaan niitä ei voi kokeilla etukäteen ja tämä riski voi estää asiakasta ostamasta. Kolme tärkeää tuotteistamisen asiaa, joilla helpotetaan myyjien ja ostajien työtä ovat:

1. Pitää pystyä erottumaan kilpailijoista niin, että asiakkaan on helppo valita juuri tarvitsemansa tuote. Markkinoinnissa pitää olla jotain sellaista mikä erottuu ja poikkeaa kilpailijoista ja antaa mahdollisuuden tehdä valinnan. Yrityksen pitää pystyä lupaamaan jotain sellaista, mitä toiset eivät lupaa. Myyjän pitää myös pystyä asemoiman tuote kilpailijoihin nähden eli tuntea myös kilpailijoiden tuotteet.
2. Palvelu on paketoitava kokonaisuudeksi, joka helpottaa asiakkaan elämää. Tuotteistaminen tarkoittaa monesti sitä, että yhdistetään sopivasti palveluita ja tuotteita keskenään. Hyvä esimerkki tästä on matkatoimisto, joka paketoi kuljetukset, majoitukset, ruokailut ja harrastukset, niin että asiakas voi lähteä vaivatta loman viettoon.
3. Asiakkaalta on poistettava riskin tunne, eli hänen on allekirjoitettava sopimus turvallisista mielin. Näin myyjä lupautuu kantamaan tuotteensa riskit, jotka on otettava huomioon jo tuotteistamisvaiheessa. Jos asiakas pelkää tekevänsä virheen, hän jättää ostamatta. Hyvin tuotteistettu palvelu vaikuttaa asiakkaasta luottavammalta kuin tuotteistamaton. Hän saa helposti selville hinnan ja mitä tuote oikeastaan sisältää. Sellainen tuote, joka sisältää kaiken mahdollisen saakin asiakkaan miettimään, ettei myyjä tiedä tarkalleen, mitä on myymässä ja voiko

myyjä olla kaikenkietävä ja osaava. Todellisuudessa ei ole sellaista asiantuntijaa. Ensitapaamisen ensihetkellä asiakas muodostaa myyjästä käsityksen, onko tämä luotettava. Epäluotettavuuden merkeiksi asiakas kokee seuraavia asioita:

- vetelä kädenpuristus
- halpa käyntikortti
- epäsiisti olemus
- huonokuntoinen auto
- sotkuinen työpöytä
- syrjäinen osoite
- materiaallinen kieli- ja painovirheet
- puuttuvat tai suttuiset esitteet
- myöhästyminen tapaamisesta
- puhelin johon ei vastata
- muut huonosti toimivat järjestelyt ja prosessit
- pieni tai juuri aloittanut yritys
- myyjä selittelee liikaa ja on epävarma
- epäselvyydet tuotteen myyvän yrityksen luottotiedoissa. (Parantainen 2011, 38–51.)

Vaikka monet näistä ovat hyvin pieniä asioita, ne vaikuttavat asiakkaan mielikuviin, ja näillä pienilläkin asioilla on suuri merkitys kireässä kilpailutilanteessa. Yrityksen verkkosivut pitää olla kunnossa ja heti ensi silmäyksellä niistä pitää ilmetä, että asiakas on löytänyt palvelujen tuottajan, joka vastaa hänen tarpeitaan. (Parantainen 2011, 38–51.)

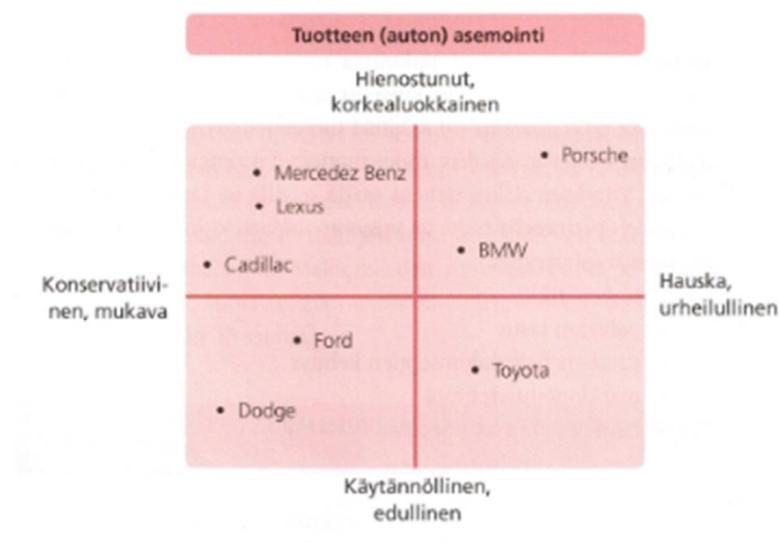
5.4 Asemointi markkinoille

Asemointi eli positiointi tarkoittaa sitä, kuinka tuote tai yritys sijoittuu asiakkaan mielikuvissa markkinoilla verrattuna kilpailijoihin. Asemoinnissa on tarkoitus luoda asiakkaalle mielikuva, jossa tuote tai yritys erottuu edukseen muista vastaavista, ja saada asiakkaan haluamaan tuotetta, koska siinä on sellaisia ominaisuuksia, joita asiakas tarvitsee tai arvostaa. Asiakas arvioi tuotteen omista lähtökohdistaan, joka tietysti on erilainen erilaisilla asiakasryhmillä. Yritykselle on tärkeää saada selville, mitkä nämä arvos-

tuskriteerit ovat, jotta mielikuvan luonti onnistuisi haluttuun asiakasryhmään. (Raatikainen 2008, 77.)

Asiakkaiden arvostuksen kohteena saattaa olla esimerkiksi: palvelun laatu, tuotemerkki, tuote- ja palvelukonseptin yhteensovitus, markkinointiviestintä, henkilökohtaiset kontaktit, jakelukanavat, asiakkuuksien hallinta, yrityskulttuuri, ulkoinen kokonaiskuva, julkisuuskuva jne. Asemoinnissa asiakkaalle kerrotaan, kuinka yritys tekee asiat erita- valla kuin muut toimijat. Jotta tätä voidaan toteuttaa, pitää ensin selvittää kilpailijoiden rakennetta, vahvuuksia, heikkouksia sekä mille alueelle he ovat asemoituneet. (Raatikainen 2008, 77.)

Asemointikartan avulla voidaan määritellä ja havainnollistaa yrityksen tai tuotteen ase- maa suhteessa kilpaileviin tuotteisiin tai yrityksiin. Kun se tehdään huolella ja totuu- denmukaisesti, siitä nähdään, miten asiakas kokee eri yritysten ja kilpailijoiden brändit ja yritysimgot markkinoilla. Portierin (2001) ajatusten mukaan menestyvä strateginen asemointi vaatii, että yritys pystyy esittämään asiakkaalle sellaisia etuja, jotka poikkeaa- vat kilpailijoiden tarjoamista eduista. Portierin mukaan yrityksen menestys perustuu siihen, että voidaan tuottaa asiakkaalle arvoa, jonka merkitys on kasvussa nykyisessä liiketoimintaympäristössä. Alla on kaavio, jossa hyvin havainnollistetaan autoleville ihmiselle hyvin tuttuja mielikuvia. (Raatikainen 2008, 78.)



Kuvio 11. Esimerkki asemointikartasta (Raatikainen 2008, 78).

ViaSafe-tuotteen asemointi markkinoille tapahtuu samoilla periaatteilla kuin ylimmät laatikot eli laadulla ja hyvällä palvelulla. Hinta ei ole se tekijä, jolla kilpailemme. Myös ison yrityksen imagoa käytetään hyväksi, kun vakuutamme asiakasta siitä, että olemme sanojemme takana ja teemme sen mitä lupaamme.

5.5 Palvelun markkinointi ja myynti

Tähän asti olemme kehittäneet ja rakentaneet tuotetta eli palvelua. ViaSafe-palvelu alkaa olla valmis, mutta se on hyödytön, eikä tuota mitään, ennen kuin palvelu on myyty asiakkaille ja raha saatu kiertämään. Myynnistä ja markkinoinnista voisi tehdä oman opinnäytetyön, koska se on erittäin laaja-alainen aihe. Siksi tässä tutustun asiaan vain ViaSafe-palvelun ja yrityksen näkökulmasta. Ennen kuin mieltii tarkemmin, miten markkinoidaan, pohjaksi kannattaa mieltiä, millainen markkinoinnin määritelmä on tänä päivänä. ”Markkinointi on vastuullinen, suhteisiin ja yhteisöllisyyteen pohjautuva ajattelu- ja toimintatapa, jonka avulla luodaan myyvä, kilpailukykyinen ja eri osapuolille arvoa tuottava tarjonta vuorovaikutteisesti toimien”. Tämä määritelmä kuvaa tätä päivää, että lisäarvoa on pystyttävä tuottamaan kaikille osapuolille ja myös yhteiskunnalle. Myös kommunikointi eri sidosryhmien kanssa kuuluu tähän päivään. Eettiset arvot ovat myös nousseet markkinoinnissa esille, kuten myös rehellisyys ja yhteiskuntavastuu. (Bergström 2015, 21.)

Yritys on päättänyt tuoda tietynlaisen tuotteen Suomen markkinoille, koska siitä on hyviä kokemuksia muista Pohjoismaista ja turvallisuusasiat korostuvat työmaailmassa koko ajan lisää. Myös muut tiellä liikkujat haluavat mahdollisimman häiriötöntä kulkeamista, kun töitä tehdään liikenneympäristössä. Tästä on seurauksena, että ViaSafe-väliaikaisilla liikennejärjestelyillä on selvästi markkinointimahdollisuus. Asiakkaina olisivat oman talon muut osastot ja ulkopuoliset yritykset. Palvelulla tyydytetään ammattitaidon puutetta ja vajetta, jotka ovat ilmeisesti tulossa kiristyvien määräysten takia. Markkinointimahdollisuudet ovat hyvät, koska erikokoisia liikenneympäristössä työskenteleviä yrityksiä on runsaasti. Ajatus on, että asiakkaat voivat keskittyä siihen työ-

hön, jossa he ovat hyviä ja ulkoistavat liikennejärjestelyt sen alan ammattilaisille. Liikennejärjestelyjä ei voida mitenkään ohittaa, koska ne ovat melkein aina osa urakkaa.

5.6 Myynnin mahdollistuminen

Yleisesti ottaen markkinointimahdollisuuksia syntyy yleensä kolmessa eri tilanteessa:

1. Jostain on pulaa. Tämä on erittäin hyvä tilanne myyjälle, koska markkinointimahdollisuus on ilmiselvä. Niukkuutta ilmenee monesti sotien ja luonnonmullistusten jälkeen, mutta onneksi niukkuus on läsnä länsimaissa vain harvoin.
2. Olemassa olevan tuotteen tai palvelun tuottaminen on mahdollista uudella tai ylivertaisella tavalla. Sellainen voi olla esimerkiksi palvelu, joka parantaa asiakkaan kokemia epäkohtia tai puutteita palveluketjussa. Epäkohdan ilmiäntulo voi tulla hyvin asiakkaalta päin kyselyn tai palautteen kautta.
3. Tarjotaan aivan uutta tuotetta tai palvelua. Tällaiset ovat yleensä sellaisia teknisiä kehitysratkaisuja, joita kuluttaja ei voi kuvitellakaan, ennen kuin se ilmaantuu mainoksiin tai kaupan hyllylle. (Kotler 1999, 59–65.)

Myyntityötä tekemään pitää palkata tai siirtää henkilöstöä ja resursseja. Tämä on myyntityön kallein osio, joten työntekijöiden käyttöä pitää miettiä tarkkaan. Myyjät ovat yrityksen kasvot ja luovat samalla kuvan yrityksestä ja tuotteesta. Täytyy ymmärtää, että hyvien myyjien kustannuksista ei kannata säästää ja vaihtuvuus pitäisi saada pysymään pienenä. Kenttätyötä tekevien tehokkuuteen pitää kiinnittää erityisesti huomiota. Heidän pitää soveltua työhön erinomaisesti ja heille pitää rakentaa tukiresursseja, jotta kallista kenttätyöaikaa ei tarvitsisi käyttää vähempiarvoisiin töihin. Myyjillä on asiakkaisiin paljon suurempi vaikutus kuin mainoksilla. Mitä monimutkaisempi tuote tai palvelu on kyseessä, sitä tarpeellisempaa on kenttätyö. Myyjän pitää tuntea läpikotaisin tuotteensa ominaisuudet. Jos tuotteet ovat hyvin samanlaisia, juuri myyjä voi saada hoidettua kaupan kotiin. Jos tuote on yksinkertainen ja suurelle asiakaskunnalle tarkoitettu, jälleenvyyjien verkostoa voisi harkita kustannusten säästämiseksi. (Kotler 1999, 150–154.)

Tämän päivän kilpailumaailmassa tuotteista ei ole pulaa vaan asiakkaista. Mahdollisten asiakkaiden etsiminen ja kartoittaminen kannattaa tehdä toimistotyönä käyttäen nettiä,

tietokantoja ja muita sähköisiä palveluita. Kentällä oleva myyntihenkilöstö on liian kallista siihen. Mahdollisten potentiaalisten asiakkaiden selvittäminen on kolmivaiheinen prosessi: ensin pitää päättää kohdemarkkinat, sitten pitää kaivaa potentiaaliset asiakkaat ja sen jälkeen seuloa niistä kaikkein mielenkiintoisimmat. Vasta sen jälkeen voi päästää myyjät irti. (Kotler 1999, 163–167.)

Uusien asiakkaiden hankkiminen ei kuitenkaan saa ohittaa nykyisiä asiakassuhteita, sillä niiden säilyttäminen on vielä tärkeämpää. Uusien asiakkaiden etsiminen ja jalostaminen, niin että ne ovat kannattavia, on 5–10 kertaa kalliimpaa kuin vanhojen asiakassuhteiden ylläpito. Uusia asiakkaita on kuitenkin hankittava jatkuvasti, koska vanhoja asiakassuhteita menetetään samaan aikaan, vaikka niistä yritettäisiin pitää kiinni kuinka kovasti. Näin saattaa käydä esimerkiksi, kun kilpailija työntäytyy väliin tai asiakas lopettaa toiminnan. (Hytönen 2012, 15.)

5.7 Hyöty määrittää kiinnostuksen

Jotta asiakas on kiinnostunut tuotteesta, hänen pitää kokea saavansa hyötyä tai vastinetta sijoitukselleen. Nykyisin asiakkaat eivät mittaa hyötyä pelkästään yksittäisistä tuotteista, vaan tuote- ja palveluketjun kokonaisuudesta. He näkevät sen kokonaisuutena eli paketina. Paketin sisällä voi olla hyvin monenlaisia palveluita ja tuotteita, ja paketti ostetaan kokonaisuutena. Näin voidaan jättää myyjän vastuulle erilaisten osien sovittaminen yhteen. Tällöin ei ole kyse paketin ostoarvosta, vaan käyttöarvosta eli kuinka paljon asiakas saa hyötyä. Jotta asiakas olisi kiinnostunut yrityksen tuotteesta ja näkee että saa enemmän arvoa rahalleen, siihen on olemassa kolme vaihtoehtoa:

- Hinnan pitää olla alhaisempi kuin muilla toimittajilla. Tämä strategia toimii, jos yritys pystyy pitämään tuotantokustannukset muita kilpailijoitaan alempana. Myös suurella volyymillä pystytään pitämään hintaa alhaalla. Tätä voisi kutsua myös aggressiiviseksi hinnoitteluksi. Tällainen hinnoittelu on riskipeliä pitkän päälle, koska tuotekehitykseen ei välttämättä voida panostaa. Jos sitten kilpailija keksii ja ottaa käyttöön tehokkaamman valmistusmenetelmän tai asiakkaiden vaatimukset muuttuvat, silloin yritys on vaikeuksissa. Myös valtiot voivat ruveta tukemaan strategisista syistä alan yrityksiä, jolloin kilpailuasetelma vääristyy.

Alhaisempaa hintaa voi myös tarjota pienentämällä paketin sisältöä, niin että asiakas ei koe saavansa huonompaa palvelua.

- Asiakkaan kokonaiskustannuksia pitää pystyä pienentäminen. Tämä vaatii myyjältä paljon enemmän kuin hinnan alentaminen. Tällöin asiakkaalle pitää pystyä osoittamaan, miksi yrityksen tuotetta käyttäen lopullinen kokonaishinta jää kuitenkin pienemmäksi. Jos esimerkiksi seisokki- ja huoltoajoja voidaan lyhentää, niin silloin lopputuotetta saadaan enemmän ja näin kalliimpi tuote tai palvelu onkin kannattavampi.
- Asiakkaan muita kustannuksia pitää pystyä alentaminen. Yritys voi myös markkinoida tuotettaan tai palvelua niin, että se lupaa auttaa asiakasta löytämään kustannusten alentamiskeinoja. Tämä voisi olla esimerkiksi konsulttiyrityksen liikeidea. Asiakkaan muita kustannuksia voisi olla esimerkiksi tilauskustannukset, varastointikustannukset, JOT-toimitukset, kaupintamyynti, varastohallinnan ulkoistaminen, asiakkaiden käsittely- ja hallinnointikustannusten alentaminen. (Kotler 1999, 185–196.)

Edellisten arvoa lisäävien toimien lisäksi myyjä voi lisätä tuotteen arvoa räätälöimällä asiakasta houkuttelevan tarjonnan tai hyötypaketin, johon asiakas mieltyy. Tällaisia ominaisuuksia voisi olla esimerkiksi räätälöinti, mukavuus, nopea palvelu, palvelutason nostaminen, konsultointi, kattava takuu, ohjelmistojen käyttöoikeus ja kanta-asiakkuus. (Kotler 1999, 185–196.)

Asiakkaan kokemaa hyötyä on monesti vaikeampi mitata kuin kustannuksia, joita ovat yleensä raha, aika tai toiminta. Hyödyn arviointi perustuu monesti asiakkaan kokemaan subjektiiviseen, abstraktiin arvioon. Asiakkaan kokemat hyödyt voidaan jakaa kuuteen ryhmään seuraavasti:

- säästäminen (rahallinen etu, tarjoushinta)
- hyvä laatu (raaka-aineet, valmistustapa, kestävyys, monikäyttöisyys, tehokkuus)
- helppous (nopeus, yksinkertaisuus, hyvät ohjeet)
- turvallisuus, terveys (tuttuus, valmistajan pitkä kokemus, tuotteen lisäaineettomuus, tutkimustulokset, viranomaisten hyväksyntä)
- omien arvojen ilmaisu (rehellisyys, vastuullisuus, inhimillisyys, oikeudenmukaisuus)

- seikkailu (uusi kokemus, jännitys, erilaisuus, yksilöllisyys)
- viihteellisyys (ajanviete, ikävystymisen poistaminen, huvittelu) (Bergström ym. 2015, 24.)

Jotta asiakassuhde on kestäväällä pohjalla, asiakkaan pitää kokea saavansa enemmän arvoa tuotteesta kuin mitä se joutuu uhraamaan panoksina, joita voi olla raha, aika tai vaiva. Tarjonnan pitää olla sellainen, että asiakas kokee yrityksen olevat kustannustehokkain ja paras verrattuna kustannuksiin ja uhrauksiin. Markkinoijan on siis annettava vakuuttava arvolupaus. (Bergström ym. 2015, 24.)

5.8 Hinnoittelun perusteet

Tuotteen hinta on yksi tärkeä yrityksen kilpailukeino markkinoilla. Se vaikuttaa suuresti yrityksen menestykseen ja asiakkaiden suhtautumiseen. Tuotteen tai palvelun hinnan määrittelyyn on kaksi erilaista tietä. Voidaan joko katsoa, mitä tuotteen tekeminen maksaa tai sitten antaa markkinoiden määrittellä tuotteelle oikea hinta. Hinnan sisällä on myös useita eri tekijöitä, jotka vaikuttavat kokonaishintaan ja sitä kautta kaupan käyntiin. Itse hinnan lisäksi kokonaishintaan vaikuttavat hintaporrastus, alennukset ja mak-suehdot. Hinnoittelu on luova ja vaikea prosessi, jossa on osattava aistia asiakkaan ajatusmaailmaa ja samalla pidettävä mielessä yrityksen pitkän aikavälin kannattavuus. Hinta pitää pystyä määrittämään niin, että kohderyhmä pystyy hyväksymään sen. Liian korkea tai matala hinta voi vähentää ostohalukkuutta. Toimiva hinta samasta tuotteesta voi olla erilainen eri kohderyhmille. (Rope 2004, 25; Raatikainen 2008, 148.)

Perinteinen hinnoittelun lähtökohta on laskennallinen hinnoittelu eli tuotantokustannukset. Sen lisäksi hinnan määräytymiseen vaikuttavat yrityksen tavoitteet, kilpailutilanne, asiakkaiden kokema arvo, asiakkaiden hintaherkkyys ja liikeideassa määritelty ansaintamalli. Hinnoittelussa on lisäksi otettava huomioon yrityksen eri tasojen tavoitteet, eri tuoteryhmien tavoitteet, yksittäiset tuotteet, erilaiset asiakkaat ja erilaiset ostotilanteet. Lisäksi hintoja on pystyttävä säätämään nopeasti, jos markkinoissa tai tuotantoketjussa tapahtuu merkittäviä muutoksia. (Bengström 2015, 233.)

Toinen mahdollinen hinnoittelun perusajatus on markkinoinnillinen hinnoittelu. Silloin hinta on sovittava muihin markkinoilla oleviin samankaltaisiin tuotteisiin. Hinta on aina vain markkinoilla oleva hinta. Se voi olla halvempi tai kalliimpi kuin kilpailijoiden hinta, mutta asiakas tekee lopullisen hinnoittelun, joko ostamalla tuotteen tai hylkäämällä sen. Valmistuskustannukset eivät siinä tapauksessa määrää hintaa vaan hinta määräytyy aina markkinoilla. Markkinoinnillisessa hinnoittelussa tiedostetaan kyllä tuotantohinta eli absoluuttinen hinta. Siitä käytetään myös nimitystä kustannushinta. Suhteellinen hinta on taas hinta markkinoilla kilpailijoihin verrattuna. Tämä on hinnoittelukenttä, jossa ovat kaikki tuotteet. Suhteellinen hinta on sama kuin asia kuin kilpailuhinta, jolla kilpaillaan markkinoilla toisten kanssa. (Rope 2004, 26.)

Hinnoittelukenttää tai -aluetta kuvataan alueeksi, jolla tuotteen hinnan pitää olla, että asiakas hyväksyy sen. Mitä omaleimaisempi, omaperäisempi ja erottuvampi tuote on verrattuna muihin kilpailijoihin, sitä suurempi on hinnoittelun vapaus. Yrityksen tuotesuunnittelun, tuotannon, markkinoinnin ja myynnin eräs tavoite on valmistaa juuri sellaisia tuotteita. Hinnoittelualue muodostuu hyvin suureksi, jos markkinoilla ei ole muita vastaavia tuotteita eli yritys on monopoliasemassa. Seuraavaksi paras tilanne yrityksen kannalta on, jos tuotteen markkinoinnillinen jalostusase on suuri. Tällaisia ovat hyvällä laadulla kuorutettu mielikuva tai hyvä brändi. Tämä voi ilmetä itse tuotteessa tai sitten sen päälle rakennetuissa eduissa. Jos tuotteen menestyksen ajatuksena on pelkkä hintakilpailu, hinnoitteluikkuna on hyvin pieni. Silloin tuote pitää pystyä tuottamaan ja myymään matalammilla yksikkökustannuksilla kuin kilpailijat. (Rope 2004, 26–27.)

Kaupallinen menestys on monin tavoin kiinni hinnasta, sillä hinta kertoo tuotteesta monta asiaa:

- Hinta on tuotteen arvon mittari ja arvon muodostaja. Jos tuotteelle halutaan luoda laatumielikuvaa, pitää näkyä myös hinnassa. Hinnalla voidaan kohottaa tuotteen arvoa ja mielikuvaa; eihän halpa voi olla hyvä.
- Hinta on kilpailuun vaikuttava tekijä. Liian korkea hinta rajoittaa tuotteen myyntiä. Matalalla hinnalla voidaan ehkäistä muiden markkinoille tulo samoille markkinoille. Tässä on edellytys, että oma kustannustaso on matalampi kuin kilpailijoiden.
- Hinta vaikuttaa myynnin määrään tuottoihin ja sitä kautta kannattavuuteen. Alhaisella hinnalla saadaan paljon kauppaa, mutta silti kannattavuus voi vain huo-

nontua. Hinnan nostamisella on tietysti positiivinen vaikutus, jos menekki ei pienene.

- Hinta vaikuttaa tuotteen asemointiin markkinoilla. Hinnan tulee olla sopiva halutulle kohderyhmälle. Jos se liian alhainen tai korkea, asiakas vieroksuu tuotetta. Hintoja päätettäessä pitää miettiä kohderyhmää. (Bengström 2015, 233–234.)

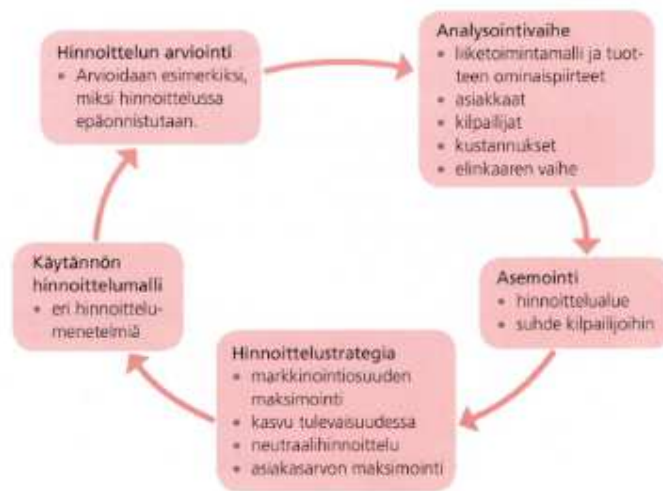
Rope kiteyttää hyvin hinnoittelun: ”Hinta on kiinni markkinoilla, ajassa ja asiakkaiden silmissä. Käytännössä tämä merkitsee, että jostakin tuotteesta saa markkinoilla eri hintaa eri aikaan. Toisaalta jostakin tuotteesta saa eri markkinoilla aivan erilaisen hinnan. Yhtäläisesti eri asiakasryhmät voivat olla valmiit maksamaan aivan erilaisen hinnan samasta tuotteesta”. (Rope 2004, 27.)

Yrityksen pitää aina miettiä, onko tuote hintansa arvoinen. Tuotteelle pitää luoda mielikuvia, jotta asiakas näkee sen hintansa arvoiseksi. Korkea hinta ei siis ole yksinomaan kaupanteon este. Tuotteesta pitää pystyä tekemään mielikuvallisesti niin arvokas, että asiakas on valmis maksamaan asetetun hinnan. Jos kauppaa ei synny, se ei johdu hinnasta, vaan tuotteesta ja epäonnistuneesta mielikuva-arvon ja vetovoimakyvyn rakentamistyöstä. Onnistuneen hinnoittelun avainkohdat ovat:

- hinta rakentuu markkinoilla ajassa ja asiakkaan silmissä
- halvoilla hinnoilla ei tule koskaan lähteä tekemään liiketoimintaa
- markkinoinnin hintapäätökset ovat: hinnoittelupolitiikka, hinnoittelutekniikka, hinnalla operointi
- hinnoittelupolitiikalla asemoidaan oma tuote laatumielikuvan suhteen kilpailijoihin verrattuna
- hinnoittelutekniikan avulla tehdään tuote hinnan suhteen vertailukelvottomaksi kilpailijaan nähden
- hintaseurannan periaatteet: hinnan tulee näyttää lasketulta, ysi-ysi-filosofia toimii aina
- alennuksella tulee aina olla perusta: asiakkaan pyyntö ei tähän riitä
- laske, mitä menetät alennusta annettaessa. (Rope 2004, 28.)

Hinnoitteluprosessi on monivaiheinen tapahtuma, joka alkaa analysoimalla liiketoimintamallia ja tuotteen ominaispiirteitä. Tämä tapahtuu alla olevassa kuviossa oikeassa ylä-

kulman ruudussa. Laatikon kysymysten tarkoitus on auttaa hahmottamaan hinnoitteluun vaikuttavia perustekijöitä. Laatikon kysymysten avulla tuote saadaan asemoitua markkinoille. Asemointi antaa hinnoittelulle liikkumavaran eli hinnoittelualueen. Hinnoittelualue on sitä suurempi, mitä pienempi on hinnan vaikutus kysyntään. Seuraavaksi hinnoittelu pitää miettiä käytännön myyntityön tasolle, hinnaksi, joka esitetään asiakkaalle. Siihen pitää pystyä rakentamaan joustoja ja erilaisia variaatioita, jotta asiakkaalle voidaan esittää, että tuote on hintansa arvoinen asiakkaan hyötyyn nähden. Hinnoittelua pitää arvioida jatkuvasti, koska aika ja markkinat elävät koko ajan. Pitää olla ajan hermolla, että asiakas kokee ostavansa oikeanarvoista tuotetta. Oikealla hinnalla on suuri vaikutus menekkiin. (Raatikainen 2008, 149–155.)



Kuvio 12. Hinnitteluprosessi (Raatikainen 2008, 149).

5.9 Hinnoittelu markkinoille

Kovasti kilpaillussa maailmassa pitää markkinoille mentäessä miettiä, miten tuote, tässä tapauksessa palvelu, asemoidaan. Koska alalla on jo muita toimijoita, ne ovat määritelleet markkinoiden hintatason ja myöhemmät tulijat pitävät tätä hintatasoa suhteellisen hinnan asetuksen perustana. Uuden tulijan hinta voi olla korkeammalla, samalla tai alemmalla tasolla kuin sen hetkinen markkinahinta. Yrityksen tuotteelle hintaa määrätessä kannattaa vertailukohdaksi ottaa vain tärkeimmät kilpailijat. Hinnoitteluperustana

käytetään vain niitä tuotteita, jotka toimivat samalla markkinasegmentillä, eli on kysymys samasta asiakasryhmästä. (Rope 1999, 89–90.)

Yrityksen valitsema hintapolitiikka on keskeinen tekijä, kuinka tuotteen lanseeraaminen markkinoille onnistuu. Jos yrityksen ajatus on tulla markkinoille alhaisemmalla hinnalla, se käyttää hintaa aktiivisena kilpailukeinona. Tästä käytetään myös nimitystä penetraatiohinnoittelu. Hinnoittelun ajatus on vallata markkinat suurella volyyymilla. Halvan hinnoittelun periaate vaatii yritykseltä sen, että sen kustannusrakenne on tehokkaampi ja parempi kuin kilpailijoilla ja suurella tuotantovolyyymillä saadaan kate sekä kilpailijat pudotettua pelikentältä. Halpa hinnoittelu tarkoittaa myös sitä, että tuotteen imago ei voi olla hyvä. Hyvä imago ja halpa hinta ei voi kulkea käsi kädessä. (Rope 1999, 92.)

Kalliin hinnan politiikasta käytetään toisinaan nimitystä laatuhinnoittelu. Siinä yritetään luoda asiakkaalle mielikuva hyvästä imagosta ja laadusta niin, että hinta jää taka-alalle. Jos tuote on uusi markkinoilla, voidaan puhua myös kermankuorinta hinnoittelusta. Se toimii niin pitkään kuin uutuusetu kestää. Laatuhinnoittelu voi sen sijaan kestää vaikka ikuisesti. Tähän on hyvä esimerkki jotkin automerkit, jotka korostavat koko ajan laatua ja turvallisuutta. Kalliin hinnan politiikan valinneet yritykset pyrkivät minimoimaan hinnan käytön kilpailukeinona. Yritys voi myös valita hinnoittelupolitiikakseen saman hintaisen eli markkinahintaisen politiikan. Heille hinta ei ole myöskään aktiivinen kilpailukeino. (Rope 1999, 90.)

ViaSafe-tuotteen hinnoittelu tapahtuu selvästi laatuhinnoittelun kautta. Sitä hinnoittelua tukevat monet tekijät. Turvallisuuden takaaminen työntekijöille ja työmaata ohittavalle liikenteelle on sellainen tekijä, jota on vaikea hinnoitella. Turvallisuudesta kannattaa maksaa, koska tapaturmien hoidolla, vammautumisilla ja ihmishengillä ei ole hintaa. Kaikki vain tietävät että tapaturmien hoitaminen on kallista ja ihmishenkeä ei voi saada takaisin. Siksi laadusta kannattaa maksaa. Näistä syistä ViaSafe-työn laatu ja imago on oltava hyvä. NCC ja ViaSafe profiloituu korkean ammattitaidon palveluksi väliaikaisten liikennejärjestelyiden tekijänä. Aktiivinen hinnoittelu ei myöskään onnistu siksi, että pelikentällä on monta pientä yritystä, joiden kustannusrakenne on paljon kevyempi. Ne saavat pitää huolen hintakilpailusta keskenään. ViaSafe-palvelun pitää erottua markkinoilla muulla tavoin. Kun yritys miettii hinnoitteluratkaisuja tuotteelle, sen on otettava huomioon ainakin seuraavat tekijät:

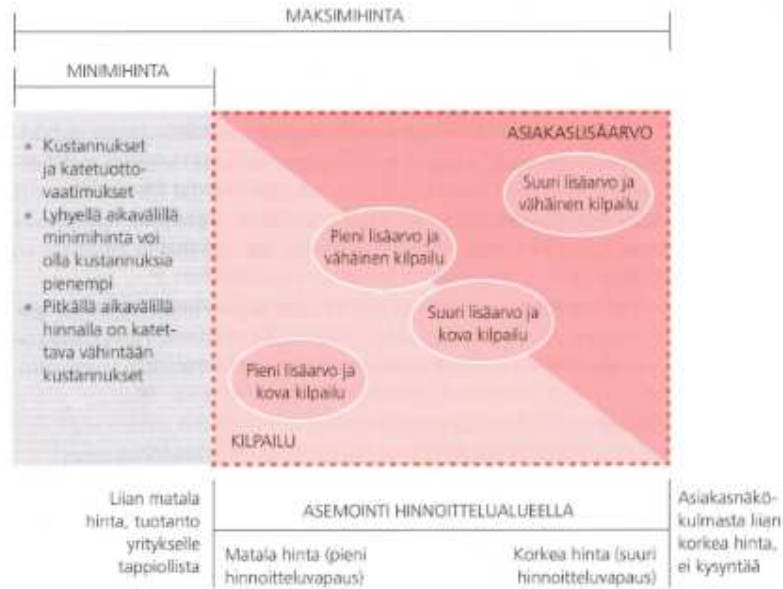
- kilpailutilanne (nykyinen ja ennustettavissa oleva)
- tuoteominaisuudet (toiminnalliset jalostusominaisuudet)
- imago tavoite (laatuasemointi suhteessa kilpailijoihin)
- kustannustehokkuus / yksikkökustannukset (mahdollisuudet operoida hinnan avulla)
- tuotteen strategiset tavoitteet (markkinaosuus tai markkinoiden valtaustavoitteet)
- tuotantokapasiteetin hintaperusta (tuleeko kapasiteetista rajoitteita tai suurkanapiteetin aiheuttama myyntipaine). (Rope 1999, 93.)

Näiden tekijöiden kokonaisvaltaisen arvioinnin perusteella pitäisi löytää sellainen hinnoitteluratkaisu, joka tuottaisi yritykselle pitkällä aikavälillä tuottavimman katekertymän. (Rope 1999, 93.)

Hinnoittelun ja asemoinnin keskinäisiin riippuvuussuhteisiin Kotler (1996) on kehittänyt hinta-asemointi kaavion. Siitä selviää havainnollisesti rajat, millä alueella tuotteen tai palvelun hinta pitää olla, että se pystyy menestymään markkinoilla. Hinnoittelualan koon määräävät seuraavat tekijät:

- markkinarakenne
- differointi, markkinoinnillinen jalostus eli erottuminen muista tuotteista
- hintakilpailutilanne. (Raatikainen 2008, 151.)

Alaraja on omakustannushinta ja yläraja tulee vastaan asiakkaan kokemasta lisäarvosta. Jos hinta ei vastaa asiakkaan kokemaa lisäarvoa, niin kauppa jää toteutumatta. (Raatikainen 2008, 151.)



Kuvio 13. Hinta-aseointi alue (Raatikainen 2008, 151).

5.10 Myyntityön avaimet

Nyt, kun palvelu on tuotteistettu ja hinnoiteltu, pitää tehdä työ, jota sanotaan myynniksi. Myyntityö voi olla puhelimella tapahtuvaa tai muiden teknisten viestimien avulla tehtäviä yhteydenottoja asiakkaisiin tai fyysistä myyntityötä. Myyntityön perustana ja tukena on markkinointi, mutta siihen ei paneuduta tässä työssä. Yrityksessä on omat henkilöt markkinointiin, ja he toimivat tuotteen tukena ja järjestävät materiaalia asiakastyöhön. Myynti on siis laaja-alainen kokonaisuus, joka on paljon muutakin kuin pelkkää asiakastyötä. Liike-elämässä tapahtuva myyntityö voidaan jakaa kolmeen erilaiseen myyntilajiin:

- Toimipaikkamynti eli tiskimyynti tapahtuu esimerkiksi kaupoissa ja ravintoloissa eli kiinteässä pisteessä.
- Edustajamynti eli toiselta nimeltään salkkumyynti, jossa myyntiedustaja kulkee kuvainnollisesti ovelta ovelle ja asiakkaalta seuraavalle. Koska myyjä liikkuu asiakkaiden luona, sen yksi nimitys on kenttämyynti. Asiakkaat myyjä voi etsiä itse tai muu myyntiorganisaatio hoitaa asiakashankinnan. Toimistossa tehtynä asiakashankinta on tehokkaampaa ja halvempaa.

- Neuvottelumyynti eli asiantuntijamyynänti kuvaa parhaiten ViaSafe-tuotteen myyntiä. Koska palvelu on räätälöitävä jokaiseen paikkaan erikseen ja asiakkaan toiveiden ja tarpeiden mukaisesti, kauppvoja ja sopimuksia ei voi tehdä hetkessä, vaan se vaatii usein monia tapaamisia ja selvityksiä molemmin puolin ennen kuin sopimus on valmis. Myyntihenkilö pyrkii asiakasneuvotteluissa ja tapaamisissa vakuuttamaan asiakkaan, että yrityksen tarjoama palvelu ja ongelman ratkaisu on paras mahdollinen. Myyntityö pohjautuu asiantuntemukselle ja vakuuttavuudelle. Yrityksissä eniten neuvottelumyyntiä käytetään organisaation sisäisissä palavereissa, jossa kukin pyrkii myymään vakuuttavasti oman asiansa. (Rope 2004, 36–37.)

Myyntissä on tiettyjä toimintatapoja, jotka ovat tärkeä opetella ja miettiä ennen kuin menee asiakkaan luokse. Näin myyntitapahtumaa hoidetaan:

- myyntiprosessiin kuuluu valmisteluvaihe, pohjustusvaihe, kaupankäyntivaihe ja jälkihoitovaihe
- myynti ei ole tekniikka- vaan taitolaji
- hyvä myyjä osaa asiansa eli taitaa myynnin niksit ja on myyntihenkilö
- selvitä perustiedot asiakkaasta mahdollisuuksien mukaan ennen myyntitapahtumaa
- rytmitä toimintanopeutesi asiakkaan nopeuden mukaan
- käytä myyntikeskusteluihin sopivaa kieltä hyvän ilmapiirin luomiseksi
- mieti oston esteet ja varmista, että osaat poistaa ne
- varmista asiakkaan tyytyväisyys kaupan jälkeen
- asiakassuhdetyö on myyjän perustyötä. (Rope 2004, 38.)

Myyntityö on tärkeä osa markkinoinnin viestinnän kokonaisuutta, kun tuote on tekninen tai asiantuntijapalvelu. Tällöin kohteena on yleensä yritys tai organisaatio. Kuluttajamarkkinoinnissa henkilökohtaista myyntityötä ei juurikaan tehdä, vaan kestokulutushyödykkeiden ja palveluiden kaupassa pyritään siirtymään itsepalveluun tai automatisoimaan palvelutapahtumat. Myyjän tehtävä on tuoda esille tuotteen hyödyt eli tuottaa omalla työllään lisäarvoa tuotteelle ja asiakkaalle. (Bergström 2015, 371–374.)

Myyjä on usein yrityksen käyntikortti ulospäin, joten positiivisen mielikuvan luonti on tärkeää. Hyväkään tuote ei myy itsestään, vaan myyjän asiantuntemus ja perustelut ohjaavat asiakkaan ostopäätökseen ja tekemään oikeita valintoja. Tämä korostuu etenkin teknisillä aloilla, kun kyseessä on monimutkainen tekninen tuote tai asiakkaalle räätälöity palvelu. ViaSafe on juuri tällainen palvelu, jossa on paljon tapauskohtaista työtä, eli palvelun ja materiaalin, yhteensovittamista. ”Myyntityö on prosessi, jossa myyjä tuottaa toiminnallaan asiakkaalleen arvoa niin, että asiakas on tyytyväinen, asiakassuhde jatkuu ja yrityksen tavoitteet toteutuu”. (Bergström 2015, 371–374.)

6 Yhteenveto

Yhteiskuntamme asettaa turvallisuuden lisäämisen ja onnettomuuksien vähentämisen tärkeiksi päämääriksi. Ihmisten hyvinvointia ei voi mitata rahassa ja rahalliset menetykset onnettomuustilanteissa voivat olla merkittäviä. NCC Roads:lla on näkemys, että ti-
lapäisten liikennejärjestelyiden markkinat ovat kasvamassa. Siksi yrityksessä on tehty päätös liiketoiminnan aloittamisesta Suomessa. Tässä työssä tutkitaan, miten uuden ViaSafe-turvallisuuspalvelun tulo markkinoille tulisi toteuttaa.

Uuden tuotteen tulo markkinoille on liiketoiminnan käynnistämistä. Tuotteessa pitää olla selkeä liikeidea, joka poikkeaa jo markkinoilla olevista tuotteista. Lisäksi pitää miettiä strategia, jonka tavoitteet ovat pitkäjänteisiä ja joiden maali on asetettu riittävän kauaksi tulevaisuuteen.

Palvelu ja fyysinen tuote eroavat toisistaan. Eroavaisuuksien vaikutus pitää ottaa huomioon markkinoinnin suunnittelussa. Tutkimuksessa keskitytään pääasiassa palveluiden kehittämiseen, koska ViaSafe-tuote on pääasiassa aineettoman lisäarvon tuottamista. Asiakas on kuningas ja hänet pitää ottaa huomioon palvelun kehittämisessä ja tarjonnassa. Uusille markkinoille menemiseen on monia keinoja, ja samaan aikaan on analysoitava omaa tuotetta verrattuna kilpailijoihin.

Palvelun kehittämiseen pitää käyttää monia menetelmiä. Tietoperusta on tärkeä, mutta ilman markkinoiden tuntemusta on turha lähteä yrittämään. Yrityksen tulee tietää, mitä markkinat kaipaavat, ja mikä on se markkinarako johon tähdätään. Harvoin tuote on niin ylivertainen ja uusi, että asiakas ei tiedä pärjäävänsä ilman tuotetta ennen kuin myyntimies kertoo siitä ja luo tarpeen. Tällaisessa tapauksessa markkinat imevät tuotteen. Haastattelut ja kyselyt ovat tärkeitä apuvälineitä ja niiden käyttö kannattaa suunnitella huolella etukäteen, että tulokset olisivat käyttökelpoisia ja luotettavia.

Viimeisessä kokonaisuudessa tutkittiin tuotteistamista ja palvelun myymistä. Palvelun oikea hinnoittelu on erittäin tärkeää yrityksen selviytymisen kannalta. On tärkeää tietää, millainen yrityksen oman tuote on suhteessa kilpailijoihin ja mikä tuotteen markkina-asema on. Yrityksen pitää pystyä tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle, että tuote käy kaupaksi. Samalla pitää huomioida oman tuotteen tuottamiskustannukset, ettei myyntityössä sorruta kannattomiin hintoihin. Hinta-asemointi ja sitä kautta oikea hinnoittelu ovat erittäin tärkeitä. Hyvää myyntityötä ei saa unohtaa tämän päivän kylläisillä markkinoilla, koska vasta sen onnistuminen ratkaisee, kuinka raha liikkuu ja miten yritys menestyy.

7 Pohdinta

Työnantajani NCC Roads:n antama opinnäytetyön aihe oli hyvin käytännönläheinen ja ajankohtainen. Aihe tukee hyvin yrityksen visioita, joita ovat muun muassa uusien tuotteiden tuominen markkinoille, oleminen alan edelläkävijä sekä nolla tapaturmatavoite. ViaSafe-väliaikaiset liikennejärjestelyt ovat jo olemassa muissa Pohjoismaissa, mutta miten palvelu sovelletaan ja tuodaan Suomeen markkinoille, on mielenkiintoinen kysymys. Vaikka Tanskassa ja Ruotsissa tehdään jo samankaltaista työtä, ei heidän työtaivoilla voi tulla suoraan Suomeen tekemään tilapäisiä liikennejärjestelyjä. Ajankohtaisuus tarkoittaa myös sitä, että turvallisuuden korostaminen kaikkialla työmaailmassa on suuressa arvossa tällä hetkellä. Tätä päivää voisikin kutsua turvallisuustrendiajaksi.

ViaSafe-palvelun käytännön kehittäminen on tapahtunut samaan aikaan opinnäytetyön tekemisen kanssa. Tuotteistaminen ja asiakastyö ovat olleet talven tärkeimpiä töitä. Voin ilokseni todeta, että tämän työn teoria on tukenut käytännön työtä. Lähitulevaisuuden tärkein tehtävä on markkinointi ja myynti. Näin liiketoiminnan suuruus pyritään saamaan sille tasolle, että kiinteät kustannukset tulevat katettua. Uskon että ViaSafe pystytään tuotteistamaan teorian mukaisesti, jotta tuotannon tehokkuus saadaan kilpailuvaltiksi korkean ammattitaidon lisäksi.

Tämän opinnäytetyön liikkeelle panevana voimana oli uuden liiketoiminnan käynnistäminen. Alun perin oli tarkoitus edetä käytännön tasolle, miten organisaatio muodostetaan ja miten liiketoiminta käynnistetään konkreettisesti. Näin pitkälle ei lopulta kuitenkaan työ edennyt. Otin selvää esimerkiksi, mitä tarkoittavat yritysidea ja liikeidea ja miksi pitää erikoistua ja olla erilainen kuin muut, jotta menestyminen olisi mahdollista.

Kyselyn kohderyhmää olisi ehkä pitänyt miettiä tarkemmin tiettyyn ammattiryhmään, esimerkiksi valvontaa tekeviin ihmisiin. Kyselyn tulos oli nimittäin yllättävä, vastaajat olivat pääpiirteissään tyytyväisiä nykyisiin tilapäisiin liikennejärjestelyihin. Näin ehkä siksi, että kyselyssä oli mukana myös mahdollisia meidän asiakkaita ja rahoituksen järjestäjiä, joilla turvallisuusajattelu ei välttämättä ole toiminnan ykkösprioriteetti. Hypoteesi oli, että vastaukset olisivat olleet kriittisempiä nykyisiä työtapoja kohtaan. Meillä on mielessämme palvelukonsepti, mutta sen menestymiseen emme saaneet juurikaan tukea kyselystä. Siksi tulevaisuudessa kehitystyötä joudutaan edelleen tekemään myös kantapään kautta. Tulevaisuudessa kehittämisen apuvälineitä ovat muun muassa omista virheistä oppiminen ja naapurin havainnointi eli benchmarking.

Opinnäytetyön loppuvaiheessa oli yllätys huomata, kuinka monisivuinen siitä loppujen lopuksi tuli. Lopputulos on paljon teoreettisempi kuin mitä alkuperäisissä suunnitelmissa oli. Oli hyvä rajata opinnäytetyö teoriaan, sillä muuten sen laajuus ja työmäärä olisivat kasvaneet yli sallittujen rajojen. Käsittelemättä jäi monta tärkeää asiaa, kuten Liikenneviraston tekemät ohjeet tilapäisiin liikennejärjestelyihin. Ohjeita tutkittaessa olisi päästy todelliseen käsitykseen, kuinka väliaikaiset liikennejärjestelyt tehdään. Lopussa tuli mielenkiintoinen yksityiskohta, kun sain Kuopion Pelastusopiston tilaston, jossa oli tietömerkkien vaikutusalueella tapahtuneet onnettomuudet vuonna 2015. Onnetto-

muuksia tapahtuu yllättävän paljon, mutta onneksi ne harvoin ovat henkilövahinkoja. Sanallinen yhteenveto ja kuvaelma tilastoista ovat liitteessä 1.

Käytetyt lähteet ja lähdekirjallisuus olivat pääsääntöisesti melko tuoreita. Työssä olisi voinut käyttää enemmänkin sähköistä aineistoa, mutta koin että teoriaosuuteen tiedon löytäminen ja käyttö oli helpompaa kirjoista. Lisäksi sähköisten lähteiden luotettavuuden varmistaminen voi olla hankalampaa. Kyselyiden ja haastattelujen määrä olisi voinut olla suurempi luottavuuden kannalta. Näkisin kuitenkin että tärkein asia oli harjoitella niiden tekemistä. Työ on kyllä opettanut käyttämään sähköisiä lähteitä, samoin kuin tietokoneella työskentely on tullut tutummaksi tiedon etsinnässä ja teknologian käytön kynnys on laskenut. Toistoa tulee jokin verran kun samaan asiakysymykseen etsi useista lähteistä vastauksia ja näkökulmia. Luku 2 on taas melkein kokonaan Viitalan kirjoittaman kirja ajatuksia, koska kirjassa oli etsimäni asiat kerrottu selkeästi ja siksi siinä luvussa ei ole juurikaan käytetty muita lähteitä. Luvussa 5.1 on Parantaisen pitkä yksityiskohtainen lista tuotteistamisen vaiheista. Se on liian pitkä luettelo, mutta jos sitä olisi lyhentänyt, niin olisi jäänyt jotain olennaista pois hänen ajatuksistaan.

Näinkin laajan työn tekeminen oli ajallisesti vaativa tehtävä. Varsinkin, kun olen jatkuvasti matkatöissä, jossa päivän ovat pituudeltaan kohtuullisen pitkiä. Illalla ei jaksa enää paneutua ja keskittyä näin paljon pitkäjänteisyyttä vaativaan tehtävään. Harrastuksista ja perhe-elämästä en halunnut juurikaan luopua, joten välillä meni pitkiä aikoja, ettei työ juuri edennyt yhtään. Opinnäytetyöhön ryhtyessä ajattelin, että ohjeellisesta 800 tunnista voisi tinkiä mutta lopussa on jo sellaiset mietteet, että se tuntimäärä ei ehkä riittänyt-kään. Loppuunsaattaminen on kuitenkin palkinnut henkisesti hyvin ja olen tyytyväinen saavuttamaani lopputulokseen.

Lähteet:

- Ansoff, I. 1990. Strategia. Helsinki: Gummerus.
- Benchmarking-vertailukehittäminen, Wikipedia 21.10.2015.
- Bergström, S & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Business Model Inc. Taulukko. 15.03.2016.
- Etelä-Suomen Sanomat. Ihmisen käyttäytyminen liikenteessä. 13.7.2015.
- Destia. Yrityksen nettisivut. 25.3.2016.
- Huotari, P. & Laitakari-Svärd, I. & Laakko, Johanna & Koskinen, I. 2003. Käyttäjakeskeinen tuotesuunnittelu. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hytönen, T. Kehittämistyö anniskeluravintola Minibaariin. Theseus. 27.12.2015.
- Jaakkola, E. & Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.
- Kauppalehden yrityshaku. 25.3.2016.
- Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Kokki, E. Kuopion Pelastusopisto. TKI-palvelut. Haut liikenneonnettomuus tilastoista sanoilla ”liikennejärjestely”, liikenteenohjaus”, ”työmaa” 29.2.2016.
- Korkalainen, J. 2015. Lean harjoitustyön esitys. Benchmarking. 27.11.2015.
- Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi. Porvoo: WSOY.
- LKJ-palvelut. Yrityksen nettisivut. 25.3.2016.
- Lujitustekniikka. Yrityksen nettisivut. 25.3.2016.
- Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ojasalo, K. & Ojasalo, J. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Jyväskylä.
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen: rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Hämeenlinna: Karisto.
- Niva, M. & Tuominen, K. 2005. Benchmarking käytännössä. TS-Tulostus/Digipaino.
- Norman, R. 1988. Luova yritysjohto. Espoo: Weilin+Göös.
- Normiopaste. Yrityksen nettisivut. 25.3.2016.
- Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rope, T. 2004. Nykyaikainen markkinointi. Lahti: Tietosykli Oy.
- Rope, T. 1999. Lanseerausmarkkinointi –onnistunut markkinoille tulo. Porvoo: WSOY.
- Saarinen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Saarinen, T. Projektihallintaohjelmiston kilpailija-analyysi tuotteistamisen ja strategian näkökulmasta. Theseus. 29.12.2015.
- Saarinen, J. Liiketoiminnan strategian kehittäminen viherrakennusalan pk-yritys. The seus. 12.2015.
- Syrjänen, T. & Vainio S. Haastattelu. Pirkanmaan ELY-keskus, liikenne- ja infrastruktuurivastuualue, kunnossapitoyksikkö. 3.9.2015.
- Tilaa javastuu.fi. Yritysraportit. 25.3.2016.
- Turun korkeakoulu. Ansoff-matriisi. Markkinointi kansainvälisessä toimintaympäristössä. 30.12.2015.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Porvoo: Edita.
- Vuorinen, T. 2005. Strategiakirja -20 työkalua. Viro: Print Best.
- Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja -20 työkalua. Viro: Print Best.

Liitteet

Liite 1 1 (2)

Yhteenveto Pelastusopiston tilastoista

Olin yhteydessä Kuopion Pelastusopistoon kysyäkseni, onko heillä tilastotietoa liikenneonnettomuuksien tapahtumapaikoista. Pelastuslaitoksen tutkimusjohtaja oli hyvin myötämielinen kyselyyni. Heillä on kyllä paljon tilastoja, mutta oikeiden hakusanojen keksiminen oli vaikeaa. Näytti, että parhaan tuloksen antoi työmaa-hakusana. Hän oli sitä mieltä, että listaan pitää suhteutua pienellä varauksella, koska heillä ei tilastoida varsinaisesti tietyömaa merkkien vaikutusalueella tapahtuneita onnettomuuksia erikseen, joten jos tapaturmaraporttiin ei ole kirjoitettu sanaa työmaa, niin silloin siitä tapauksesta ei tullut osumaa hakuun. Päätelin kuitenkin listauksesta, että se voi pitää hyvinkin paikkansa, koska siitä oli 72 liikenneonnettomuutta vuodelta 2015 ja päiväyksiä oli tasaisesti läpi vuoden.

Listaa lukiessa nousi esille muutamia asioita, jotka kiinnittivät huomioni. 18 tapauksessa onnettomuus oli sattunut siltatyömaalla. Monet paikoista olivat tuttuja minullekin. Olin ajellut niiden ohi kesän mittaan ja ne olivat pääasiassa vanhojen siltojen kunnostuksia. Minulle jäi mieleen, että monesti kaistat olivat kapeita ja aina ei ollut täyttä varmuutta ajanko nyt oikein. Tällainen tunne tuli minullekin, vaikka olen päivittäin tekemisissä liikenteen kanssa. Jos vähemmän liikkunut autoilija tulee työmaalle, niin varmasti joissakin tapauksissa järjestelyt ovat aiheuttaneet suurta ihmetystä; miten työmaan läpi pitää kulkea. Oli useita tapauksia, joissa ajoneuvo oli tullut ohjauskylttien läpi ja pysähtynyt hiekkakasaan tai betonisuojaan. Tästä tulee väkisin mieleen sellainen johtopäätös, että nopeuksia ei pakoteta pudottamaan riittävän voimakkaasti ennen kaistan vaihtoa. Aiemmin käytettiin herätysraitoja mutta nyt näyttää siltä, että tilaaja ei vaadi niitä. Voimistuvilla heräteraidoilla saisi hillittyä tehokkaasti nopeuksia. Olen kysellyt valmistajilta ja työmailta, millaisia heräteraitoja on nykyisin käytössä. Yllätys oli suuri, että valmista helppokäyttöistä ja halpaa tuotetta ei ole markkinoilla. Tässä olisi hyvä idea tuotekehitykselle.

Toinen suuri yhtenäinen ryhmä oli peräänajot. Tietyömailla sattui vuonna 2015 ainakin 24 varsinaista peräänajoa. Monessa tapauksessa samalla kertaa kolhiintui useita autoja, eli tapahtui ketjukolari. Näissä tapauksissa on mielestäni syyt hyvin moninaiset. Jos

Yhteenveto Pelastusopiston tilastoista

väliaikaiset liikennejärjestelyt ovat sekavat, niin autoilija joutuu keskittymään niiden tulkintaan ja muu liikenne jää vähemmälle huomiolle, tai liikennejärjestelyt eivät ole yksiselitteisiä kaikille osapuolille. Liian suuri tilannenopeus on myös ilmiselvä syy. Työmaa ja koneet kiinnostavat myös monia, ja koska katselemista riittää ympäristössä, liikenteen seuraaminen jää vähemmälle huomiolle. Tähän ryhmään voisivat kuulua myös työkoneisiin ja toisten ajoneuvojen kylkiin törmäykset. Silloin tähän ryhmään kuuluvien onnettomuuksien määrä melkein kaksinkertaistuu.

Kaiken kaikkiaan peltiä oli rutistunut paljon. Se saa miettimään, eivätkö opasteet ja esteet ole riittävän näkyviä, koska niitä päin ajetaan paljon. Vai onko ne asennettu sellaisiin paikkoihin, joissa niihin on helppo kolhia itsensä. Myös tuotekehityksellä voisi vaurioiden määrää pienentää. Onko betonisten esteiden käyttö aina perusteltua?

Päihtynyt kuljettaja oli aiheuttanut muutaman onnettomuuden ja sehän on selvää: jos ajokyky on huonontunut, niin nopeiden ja monimutkaisten tilanteiden ratkaisu ei onnistu. Päihtyneet ovat suuri riski normaalissa liikenteessä, saatikka sitten erikoisissa liikennetilanteissa. Päihtyneen tilaa minusta voisi hieman verrata hahmotus häiriöiseen ihmiseen. He pystyvät toimimaan hyvin tutussa ympäristössä ja tilanteessa, mutta uuden tilanteen hahmottaminen stressaa heitä. He ovat vaikeuksissa esimerkiksi junaa vaihtaessa, koska pitää hahmottaa tila, aika ja oma liikkuminen. Heitä on 3-6 prosenttia väestöstä. Kukaan ole varmastikaan miettinyt, miten väliaikaiset liikennejärjestelyt pitäisi tehdä, että tämä erikoisryhmä pääsisi kunnialla työmaan läpi. Tällaisia erikoisryhmiä on varmasti muitakin. (Etelä-Suomen Sanomat 13.7.2015, 11).

Viiden kilpailuvoiman mallin soveltaminen ViaSafe -palvelun aloitustilanteeseen

Kilpailijan tulemisen uhassa me olemme markkinoille tulijan roolissa eli kaikki kuusi tekijää saattavat olla meitä vastaan.

Mittakaavaetu on kyllä meidän puolellamme, sillä olemme suuri ja tunnettu toimija Suomessa ja Pohjoismaissa. Tämä helpottaa sopimusten tekoa ja hankintojen pitäisi olla edullisempaa. Myös hyvien työntekijöiden löytäminen ja pysyvyys tällaisina lama-aikana auttaa meitä. Toimialalle lähteminen ei vaadi suunnattomia investointeja, joten se ei ole meidän esteenä. Minun arvio on, että aloituksessa on sijoitus luokkaa 300 t€ ennen kuin raha alkaa virtaamaan taloon päin. Muut toimijat ovat melko pieniä, joten en usko heidän ryhtyvän polkumyyntiin.

Tuotedifferoinnissa lähdemme aivan alkutekijöissä. Kilpailijoilla on jo vakioasiakaskuntaa. Ramudden on luonut jo jonkinlaisen brändin ja tunnettavuutta. Osaksi se kyllä johtuu siitä, että heidän nimensä on lähellä vuokrausfirmaa Ramirent ja heillä on läheistä yhteistyötä. Suomessa firmat toimivat erikseen, mutta Ruotsissa ne toimivat yhdessä. Suomessa tulee meille ongelmaksi se, että ruotsalainen Ramudden on Ramirentin päämies ja siksi Ramirent merkitsee kaikki vuokrattavat tavarat Ramuddenin tarroilla. LJK-tuote on tunnettu yleisötapahtuminen järjestäjä, mutta ei niinkään liikennejärjestelijänä tunnettu.

Pääomatarpeet ovat pienet niin kuin jo aikaisemmin totesin. Henkinen pääoma, eli tietotaito, on hyvin merkityksellinen, koska alaa hyvin hallitsevia henkilöitä on vähän markkinoilla.

Toimittajan vaihtokustannukset eivät suojaa kovinkaan paljon vanhoja alalla olevia. Liikennejärjestelyt ovat kertaluontoisia, muutamasta päivästä muutama vuoteen kestäviä ja seuraavalle työmaalle on helppo ottaa toinen liikennejärjestelyiden tekijä. Kaluston vuokraaminen ja palveluiden, eli suunnittelun ja järjestelyiden, tekeminen samanaikaisesti vaikeuttaa kyllä meitä, koska meidän on pystyttävä näyttämään kyvykyys hallita molemmat asiat.

Viiden kilpailuvoiman mallin soveltaminen ViaSafe -palvelun aloitustilanteeseen

Liikennejärjestelyissä ei ole jakelukanavia. Markkinointi voisi vastata samaa asiaa. Meidän on käytettävä resursseja asiakastyöhön ja mainontaan. Markkinointimateriaali-pohjia saadaan kyllä muista Pohjoismaista, mutta kääntäminen, sovittamien Suomen olosuhteisiin ja painaminen vievät oman aikansa. Suurille joukoille mainostaminen on turhaa. Markkinointi pitää tehdä suoraan asiakkaille, koska tuote on kuitenkin melko tekninen.

Suuria lainsäädännöllisiä esteitä ei ole. Kaikki työntekijöiden on käytävä 1-2 päivän kou-lutus, joka ei ole merkittävä kustannustekijä. Mitään varsinaisia lupia ei liikennejärjeste-lyiden liiketoimintana tekemiseen tarvita. Lupia haetaan sitten järjestelyjä toteutettaessa. Tästä syystä alalletulokynnys on matala.

Nykyisin liikennejärjestelyjä tekevät yritykset tekevät yleensä ne itse, eli niitä annetaan harvoin yrityksille, jotka tekevät niitä päätoimisesti. Näin hintatietoisuus liikejärjeste-lyiden hinnasta on hyvä. Siksi suuria katteita ei ole mahdollista saada. Meidän oletta-muksemme on, että vaatimustaso nousee ja silloin on mahdollisuus päästä kannattavaan liiketoimintaan.

Asiakkaiden neuvotteluvoima on tällä hetkellä suuri, koska monet heistä itsekin teke-vät liikennejärjestelyitä omille työmailleen, eli heillä on aina mahdollisuus palata enti-seen, jos tarjonta tai hinta ei niiden mielestä ole kohdallaan. Mutta jos liikennejärjeste-lyiden vaatimusten taso nousee, niin asiakas voi ruveta ajattelemaan, että heidän ei kan-nata hankkia ammattitaitoa ja kalustoa ja näin he alkavat käyttää alaan erikoistuneita yrityksiä. Koko ajan on olemassa se mahdollisuus, että asiakas vaihtaa toimittajaa, jos hommat eivät toimi. Toimittajan vaihto on helppoa etenkin seuraavalle työmaalle.

Toimittajien neuvotteluvoima ei tule näissäkään töissä tule olemaan kovin vahva. Hy-vä maine ja brändi voisivat olla sellaisia tekijöitä, että asiakas olisi valmis maksaa hie-man enemmän, jos palvelun laatuun voidaan luottaa ja näin heidän työnsä sujuvat pa-remmin. Toimittajan vaihtokustannus tulee olemaan joka tapauksessa alhainen.

Viiden kilpailuvoiman mallin soveltaminen ViaSafe -palvelun aloitustilanteeseen

Korvaavien tuotteiden uhkaa ei ole aivan heti näköpiirissä. Itse ohjautuvat autot tulevat ensimmäisenä mieleen. Niihin voitaisiin siirtää suoraan tieto, kuinka työmaa pitää ohittaa. Näin tieympäristöön ei tarvitsisi merkitä liikkumisohjeita.

Alalla vallitseva kilpailu tulee olemaan kovaa, koska alalle tulo kynnyks on matala ja tietotaso vaatimukseen ei ole kovin suuri. Markkinat tulevat kasvamaan kovasti, jos vaatimustaso nousee. Siihen mahdollisuuteen pitää meidän uskoa. Naapurissamme Ruotsissa vaatimustaso on jo nyt paljon meitä korkeammalla.

Tuote-benchmarking – kilpailijoiden vertailu

Teen kilpailijoiden vertailun perustuen netistä saataviin tietoihin. Tutkin heidän omia sivujaan, käyttämällä Kauppalehden sivustoja ja Tilaajavastuu.fi sivustoa.

Normiopaste Oy, Vesimyllynkatu 2, Tampere, toimitusjohtaja Tommi Saarni

Normiopaste on hyvin monialainen yritysrypäs. Hellä on omana yrityksenään liikenne-merkkien ja liikennetuotteiden teko, liikennemerkkien asennus, katuvalaistuksen asennus, louhinta ja moottoriurheiluratatoiminta. Näyttäisi siltä, että he antavat yhdistetyt talousluvut liikennemerkkien valmistukselle, myynnille ja urakoinnille. Kaupparekisteriin tämä liiketoimi on merkitty 2008. Tämän ryhmän liikevaihto on n. 5,1 milj€ (2015). Voittoa heille jäi siitä 237 t€. He työllistävät n.10–11 henkilöä. Meihin nähden heillä on monipuolisempi tarjooma, tästä esimerkkinä liikennemerkkien teko ja myynti.

Ramudden Oy Ab, Karapellontie 4 C Espoo, toimitusjohtaja Matts Erik Backman

Heillä on toimipisteet myös Tampereella, Kuopiossa ja Oulussa. Kaupparekisteriin yritys on merkitty 2012. Heidän vastuuhenkilönsä ovat ruotsalaisia ja rekisterintiedot ovat myös ruotsiksi. He toimivat myös muissa Pohjoismaissa, joissa toimintaa on ollut ennen Suomeen tuloa. Yrityksen yritysidea on vuokrata kalustoa ja tehdä liikenteen järjestelyjä. Työntekijöitä heillä on 4–9 kpl eri lähteistä riippuen. Liikevaihtoa heillä oli vuonna 2014 1,2 milj€, mutta liiketoiminta oli tappiollista. Heidän toimintakonseptinsa on melko lähellä meidän ajatuksiamme.

Destia Oy, Neilikantie 11 Vantaa, toimitusjohtaja Hannu Leinonen

Destia-konsernin liikekuvaan kuuluu heidän yrityssivujensa mukaan liikenteenohjauspalvelut. Sen lukuja ei ole kerrottu erikseen, joten luvuista ei voi päätellä kuinka suurta osaa liiketoiminnassa näyttelee heillä väliaikaiset liikennejärjestelynsä. Koko Destian liikevaihto oli vuonna 2014 463 milj€ ja kate 12,9milj€. Henkilöstöä heillä on n. 1500 henkeä. Kaupparekisteriin nykymuotoinen Destia on merkitty 2008. Destian liikevaihto on kolminkertainen NCC Roads:n liikevaihtoon.

Tuote-benchmarking – kilpailijoiden vertailu

Lujitustekniikka Oy, Juvantasku 1 Espoo, toimitusjohtaja Jukka Jokela

Lujitustekniikka on myös monialayritys. Heidän pääbisnes on kallio- ja betonirakentaminen, mutta yrityksen sivuilla oli mainittu myös liikennejärjestelyiden tekeminen. Yritys on merkitty kaupparekisteriin vuonna 2003 ja liikevaihtoa heillä kaikkiaan on 5 milj€. Lujitustekniikka työllistää 30 henkeä. Liikennejärjestely toiminnan suuruudesta ei saa erityistä tietoa.

LKJ-palvelut Oy, Vanha Talvitie 10 C Helsinki, toimitusjohtaja Petteri Willman

Kaupparekisteriin yritys on merkitty 2011 ja heidän päätoimiala on toteuttaa tie- ja liikennejärjestelyjä. Liikevaihtoa heillä oli vuonna 2014 1,4 milj€. Heidän nettisivuilla on referenssejä vuosilta 2011–2014 ja listan pituudesta huomaa, että heillä on paljon toimintaa ja asiakkaita.

Vertailun perusteella LKJ-palvelut ja Ramudden ovat samantyyppisiä yrityksiä kuin ViaSafe liiketoiminnasta pitäisi tulla muutamassa vuodessa. Ne toimivat samassa kokoluokassa, samoilla markkinoilla ja kilpailevat varmasti samoista asiakkaista. Nämä yritykset ovat niitä, joita meidän kannattaa seurata tarkkaan. Voimme myös yrittää oppia heiltä, miten tätä bisnestä tehdään. Destia taas on samantyyppinen konserni kuin NCC, joten molemmat ovat osa isoa yritystä.

SWOT-analyysi NCC ViaSafe

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Pohjoismainen konsepti ja sen kehitystyö<input type="checkbox"/> Pohjoismaiset referenssit<input type="checkbox"/> Pohjoismaiset volyymit hankintojen näkökulmasta jatkossa<input type="checkbox"/> Asiakasverkotot myös muiden toimialojen kautta	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Ammattityövoimaa ei ole paljoa talossa<input type="checkbox"/> Paikalliset resurssit<input type="checkbox"/> Kehitteillä olevat prosessit ja työkalut<input type="checkbox"/> Meillä ei ole koko maan kattavaa verkostoa
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Pohjoismainen toimija ja yhteistyö<input type="checkbox"/> Benchmark<input type="checkbox"/> Markkinoiden suotuisa kehittyminen<input type="checkbox"/> Tilaaavaatimusten ja valvonnan muutokset<input type="checkbox"/> Yrityskuvan suotuisa kehittyminen toiminnan myötä	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Työmaiden valvonta ei tiukkene<input type="checkbox"/> Kilpailun lisääntyminen<input type="checkbox"/> Kaluston alhainen käyttöaste

Asiantuntijoiden haastattelu 3.9.2015

Tapio Syrjänen, Liikenne ja infrastruktuuri -vastuualue, kunnossapito-yksikkö, Pirkanmaan ELY-keskus, @ely-keskus.fi, 0408429208.

Suvi Vainio, liikenneturvallisuusvastaava, Pirkanmaan elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus, 0400416473.

Haastattelu tehtiin asiantuntijoiden työpaikalla Tampereella.

Väliaikaisissa liikenteenjärjestelyissä on vielä paljon korjaamista ja parantamisen varaa. Heidän huomionsa oli kiinnittynyt erityisesti kevytväylien huonoihin liikennejärjestelyihin. Autoilijat huomioidaan paljon paremmin. Etenkin henkilöautot, vaikka taajamaliikenteessä muulla liikenteellä on merkittävä osa, kuten kevyellä ja julkisella liikenteellä

Mitä pienempi ja lyhempi työmaa, sitä huonommin on hoidettu liikennejärjestelyt, vaikka vahinko voi sattua aivan hyvin niilläkin työmailla. Rahan puutteen takia valvonnan määrä omana työnä on vähentynyt viime aikoina. Valvontaa on lisätty käyttämällä ulkopuolisia konsultteja kuten Ramboll. He ovat tehneet myös auditointeja, että nähtäisiin, mikä on turvallisuuden taso väliaikaisissa liikennejärjestelyissä.

Kaapeleiden piilottajat on yksi ryhmä, jolla liikennejärjestelyt on huonoissa kantimissa. Syy on varmaan ammattitaidottomuudessa, ja siinä, että työ on kovin liikkuvaa, eli vaadittaisiin paljon liikennejärjestelyiltä suhteessa varsinaiseen työhön. Väliaikaisen liikennejärjestelyiden parantamisen avain asia on asennekasvatus ja vapaehtoisuus. Joillakin toimialoilla, kuten tiemerkin-täyryyksillä, on sovittu, että he tarkastavat toistensa työmaita ristiin, jotta saisivat ulkopuolista näkemystä omiin työturvallisuusasioihin.

Tilajilla on lainsäädännön kautta suuri vastuu työturvallisuudesta. Lainsäädäntö tiukkeni jokin aika sitten. Tilaja joutuu miettimään ja asettamaan säännöt ja käytännöt, miten työmailla toimitaan. Nykyisin urakoitsijat ovat itse vastuussa työmaiden liikennejärjestelyiden toteuttamisesta, ja ne kuuluvat urakan hintaan. Tämä ei varmasti kannusta tekemään kaikkea turvallisuuden hyväksi, koska kaikki ylimääräinen on pois katteesta. Yksi mahdollisuus olisi erottaa turvallisuus ja liikennejärjestelyt omaksi urakseen. Esimerkiksi Pirkanmaalla olisi pienten työmaiden liikennejärjestelyiden puitesopimus, jonka kautta tulisi kaikkiin urakoihin ulkopuolinen liikenteen ohjaus. Nykyisin urakoitsija lähettää suunnitelmat tiedoksi tilaajalle, mutta niiden systemaattista tarkastamista ei ole. Suuremmissa urakoissa ulkopuoliset valvojat huolehtivat muun valvonnan ohessa myös liikenteenohjaussuunnitelmista.

Esimerkki teorian ja käytännön toteutumisesta: moottoriteiden kaiteiden tolppien ympäriltä niitto tapahtuu ajoradan puolelta ilman, että moottoriteillä on minkäänlaista liikenteenohjausta.

Kyselyn kysymykset

Hei!

2.11.2015

Olen Juha Hirvonen ja työskentelen NCC Roads:lla työpäällikkönä. Opiskelen YAMK-tutkintoa Karelia Ammattikorkeakoulussa Joensuussa. Nyt on opinnäytetyön tekemisen aika. Se tehdään omaan työpaikkaan. Yritys tuo Suomen markkinoille uuden tuotteen ViaSafe, joka toimii jo muissa Pohjoismaissa. Se on palvelu, joka tarjoaa ammattitaitoista apua väliaikaisten liikennejärjestelyiden tekemiseen. Jotta voisimme palvella asiakkaitamme parhaalla mahdollisella tavalla, tarvitsemme käsityksen nykytilasta. Pyydän Teitä käyttämään hetken aikaa ja vastaamaan kyselyyn. Minua kiinnostaa tietää miten näette väliaikaisten liikennejärjestelyiden laatutason tällä hetkellä katu- ja tietyömailla, rakennustyömailla, kaapelityömailla ja muut toimenpiteet, joissa joudutaan muuttamaan väliaikaisesti liikennejärjestelyitä. Liikennejärjestelyiden kesto voi olla hetkestä aina muutamiin vuosiin. Mitkä ovat teidän mielestä tulevaisuuden tarpeet ja vaatimukset ja mitä pitäisi kehittää?

Kyselyssä on 20 kysymystä, joissa äärilaidat ovat täysin samaa mieltä ja täysin erimielitä väittämän kanssa. Välissä on alue, jollette halua ottaa kantaa niin voimakkaasti. Pyydän

Kyselyn kysymykset

vastaamaan noin viikon kuluessa, 12.11.2015 mennessä. Vastaukset käsitellen luottamuksellisesti ja vastauksia käsitellään yhtenä kokonaisuutena.

Kiitokset etukäteen vaivannäöstänne.

Yhteistyöterveisin Juha Hirvonen

juhahirvonen@ncc.fi

040 5586713

eri samaa mieltä

1 2 3 4 5 6 7

1. Väliaikaiset liikennejärjestelyt tehdään ammattitaitoisesti ja voimassa olevien vaatimusten mukaisesti
2. Työmaan ohittava liikkuja saa kuvan, että turvallisuudesta huolehditaan
3. Työmaan ohi kulkeville ovat järjestelyt hyvin selkeitä ja johdonmukaisia
4. Työntekijöiden kannalta järjestelyt takaavat hyvän työturvallisuuden
5. Nykyisin huonojen väliaikaisten liikennejärjestelyiden takia tapahtuu vaaratilanteita tai onnettomuuksia
6. Tilapäisten liikennejärjestelyiden suunnitelmat on helppo tehdä
7. Tilapäisen liikennejärjestelyiden suunnitelmat tehdään ammattitaidolla.
8. Suunnitelmien tekoon käytettävät ohjelmat ovat hyviä
9. Suunnitelmien tekijöitä on riittävästi ja heidät on helppo löytää
10. Käytettävä kalusto ja merkit ovat laadukkaita ja määräykset täyttyviä
11. Käytettävää kalustoa ja merkkejä on riittävästi
12. Urakat tulisi jakaa kahteen erilliseen urakkaan. Toisessa urakassa tehtäisiin varsinainen työ ja toisessa pelkästään liikennejärjestelyt. Näin varmistettaisiin liikennejärjestelyjen korkea taso
13. Nykyiset liikenteen järjestelyvaatimukset ovat liian väljät ja valvonta huonoa
14. Tilapäisestä liikennejärjestelystä ja niiden tekemisestä on saatavissa riittävästi tietoa
15. Vaatimukset ovat sekavia koska Livi, ELY ja kunnat asettavat omia vaatimuksiaan.
16. Tieturva 2 antaa täyden pätevyyden ja ymmärryksen, miten väliaikaiset liikennejärjestelyt pitää hoitaa
17. Pätevöittämiskoulutukselle olisi tarvetta
18. Laadukkaalle arvoketjulle, suunnittelu-toteutus-ylläpito, on tarvetta
19. TMA-törmäyssuojien ja TTMA-törmäystrailereiden käyttöä pitää lisätä
20. Väliaikaisten liikennejärjestelyiden huolto ja ylläpito tehdään hyvin.
21. Vapaa sana

Kyselyn kysymykset



Kyselyn vastaukset ja analysointi

Väliaikaiset liikennejärjestelyt kysely sai yllättävän hyvän vastaanoton. Lähetin 102 kyselyä, joihin vastauksia tuli 56 kpl. Jälkeenpäin selvisi, että muutamia osoitteita oli väärin, joten vastausprosentti oli n. 60%. Pidän lukua erittäin korkeana. Noin puolet kyselyistä meni ihmisille, joita tunsin tai tiesin ennestään ja toinen puoli oli yrityksen rekistereistä. Vapaiden kommenttien määrä yllätti myös. Niistä heijastui hyvin, että asia koetaan tärkeäksi. Osa oli jopa sen tyylisiä, että pyydettiin tekemään jotain asian hyväksi. Joissakin vastauksissa taas toivottiin henkilökohtaista menestystä opinnäytetyön tekoon, eli vastaajat olivat henkilökohtaisia kontakteja. Kommentoin itse jokaista vastausta pylvädiagrammin alapuolelle muutamalla lauseella.

Väliaikaiset liikennejärjestelyt tehdään ammattitaitoisesti ja voimassa olevien vaatimusten mukaisesti.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Eri mieltä	1	1,79%					
2.	2	5	8,93%					
3.	3	7	12,50%					
4.	En osaa sanoa	1	1,79%					
5.	5	21	37,50%					
6.	6	18	32,14%					
7.	Samaa mieltä	3	5,36%					
	Yhteensä	56	100%					

Yllätyin kuinka hyvänä tämän hetkistä tilannetta pidetään.

Työmaan ohittava liikkuja saa kuvan, että turvallisuudesta huolehditaan.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Eri mieltä	0	0,00%					
2.	2	3	5,36%					
3.	3	5	8,93%					
4.	En osaa sanoa	0	0,00%					
5.	5	29	51,79%					
6.	6	18	32,14%					
7.	Samaa mieltä	1	1,79%					
	Yhteensä	56	100%					

Kysymyksessä on vielä paremmat tulokset kuin edellisessä vastauksessa. Olemmekohan menossa ViaSafe-tuotteella markkinoille, jossa ei tarvita meidän ammattitaitoa?

Kyselyn vastaukset ja analysointi

Väliaikaiset liikennejärjestelyt työmaan ohikulkeville ovat selkeitä ja johdonmukaisia.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Eri mieltä	2	3,57%					
2.	2	3	5,36%					
3.	3	11	19,64%					
4.	En osaa sanoa	0	0,00%					
5.	5	29	51,79%					
6.	6	9	16,07%					
7.	Samaa mieltä	2	3,57%					
	Yhteensä	56	100%					

Harva on tainnut eksyä työmaa-alueella.

Väliaikaiset liikennejärjestelyt on tehty niin, että ne takaavat työntekijöille turvallisen työympäristön.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Eri mieltä	0	0,00%					
2.	2	2	3,57%					
3.	3	7	12,50%					
4.	En osaa sanoa	0	0,00%					
5.	5	27	48,21%					
6.	6	15	26,79%					
7.	Samaa mieltä	5	8,93%					
	Yhteensä	56	100%					

85% vastaajista oli sitä mieltä, että nykyisen tasoiset järjestelyt takaavat turvallisen työskentelyn. Minulle tuli mieleen, että vastaajat kuuluvat toimihenkilöihin, jotka eivät ole työmaalla pimeydessä ja vesisateessa.

Nykyisin tapahtuu vaaratilanteita tai onnettomuuksia, koska väliaikaiset liikennejärjestelyt on tehty huonosti.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Eri mieltä	4	7,14%					
2.	2	6	10,71%					
3.	3	19	33,93%					
4.	En osaa sanoa	6	10,71%					
5.	5	10	17,86%					
6.	6	8	14,29%					
7.	Samaa mieltä	3	5,36%					
	Yhteensä	56	100%					

Hajonta oli suuri. Kaikkia vaaratilanteet eivät välttämättä rekisteröidy tai niitä ei huomatakkaan.

Kyselyn vastaukset ja analysointi

Tilapäisten liikennejärjestelyjen suunnitelmat on helppo tehdä.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Eri mieltä	7	12,50%					
2.	2	7	12,50%					
3.	3	7	12,50%					
4.	En osaa sanoa	1	1,79%					
5.	5	13	23,21%					
6.	6	17	30,36%					
7.	Samaa mieltä	4	7,14%					
	Yhteensä	56	100%					

ViaSafe-tuotteelle ja etenkin suunnittelupuolelle on tarvetta. Mielestäni vastaajaryhmällä ei ole omakohtaista kokemusta suunnitelmien teosta, vaan he tutkivat ja hyväksyvät toisten tekemiä suunnitelmia.

Tilapäisten liikennejärjestelyiden suunnitelmat tehdään ammattitaidolla.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Eri mieltä	1	1,79%					
2.	2	8	14,29%					
3.	3	7	12,50%					
4.	En osaa sanoa	1	1,79%					
5.	5	18	32,14%					
6.	6	20	35,71%					
7.	Samaa mieltä	1	1,79%					
	Yhteensä	56	100%					

Suunnitelmien hyväksyjät ovat yllättävän tyytyväisiä heille tuleviin suunnitelmiin.

Suunnitelmien tekoon käytettävät ohjelmat ovat hyviä.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Eri mieltä	1	1,79%					
2.	2	5	8,93%					
3.	3	7	12,50%					
4.	En osaa sanoa	23	41,07%					
5.	5	14	25,00%					
6.	6	4	7,14%					
7.	Samaa mieltä	2	3,57%					
	Yhteensä	56	100%					

Tässä paljastui, että kysytyllä porukalla ei ole henkilökohtaista kokemusta suunnitelmien teosta.

Kyselyn vastaukset ja analysointi

Suunnitelmien tekijöitä on riittävästi ja heidät on helppo löytää.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Eri mieltä	3	5,36%					
2.	2	8	14,29%					
3.	3	12	21,43%					
4.	En osaa sanoa	11	19,64%					
5.	5	10	17,86%					
6.	6	12	21,43%					
7.	Samaa mieltä	0	0,00%					
	Yhteensä	56	100%					

Meidän suunnittelupalvelulle on sittenkin tilausta.

Käytettävä kalusto ja merkit ovat laadukkaita ja määräkset täyttäviä.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Eri mieltä	2	3,57%					
2.	2	1	1,79%					
3.	3	15	26,79%					
4.	En osaa sanoa	1	1,79%					
5.	5	19	33,93%					
6.	6	14	25,00%					
7.	Samaa mieltä	4	7,14%					
	Yhteensä	56	100%					

Kohdassa kolme on piikki. Olisivatkohan nämä henkilöt olleet enemmän työmaalla, eikä vain katsellet auton ikkunasta.

Käytettävää kalustoa ja merkkejä on riittävästi.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Eri mieltä	1	1,79%					
2.	2	3	5,36%					
3.	3	10	17,86%					
4.	En osaa sanoa	5	8,93%					
5.	5	14	25,00%					
6.	6	18	32,14%					
7.	Samaa mieltä	5	8,93%					
	Yhteensä	56	100%					

Välineiden saatavuus on ainakin hyvä, sen tiedän. Olisiko käytössä puutteita? Kalustoon satsaaminen ei ole meidän ensimmäisiä tehtäviämme.

Kyselyn vastaukset ja analysointi

Urakat tulisi jakaa kahteen erilliseen urakkaan. Toisessa urakassa tehtäisiin varsinainen työ ja toisessa pelkästään liikennejärjestelyt. Näin varmistettaisiin liikennejärjestelyjen korkea taso.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Eri mieltä	21	37,50%					
2.	2	14	25,00%					
3.	3	3	5,36%					
4.	En osaa sanoa	3	5,36%					
5.	5	7	12,50%					
6.	6	6	10,71%					
7.	Samaa mieltä	2	3,57%					
	Yhteensä	56	100%					

Tämä on erittäin selvä kommentti. Pelkoja voi olla, että hinnat nousevat tai sitten menetetään yksi hinnoittelu ja kilpailuetu. Liikennejärjestelyt voidaan unohtaa laskennassa, mutta niin tekevät muutkin.

Nykyiset vaatimukset liikennejärjestelyille ovat liian väljät ja valvonta huonoa.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Eri mieltä	4	7,14%					
2.	2	13	23,21%					
3.	3	17	30,36%					
4.	En osaa sanoa	3	5,36%					
5.	5	13	23,21%					
6.	6	3	5,36%					
7.	Samaa mieltä	3	5,36%					
	Yhteensä	56	100%					

Alussa oli sama kysymys, mutta toisin päin. Nyt tuli hieman enemmän painoa sille, että parantamista on.

Tilapäisistä liikennejärjestelyistä ja niiden tekemisestä on saatavissa riittävästi tieto.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Eri mieltä	0	0,00%					
2.	2	2	3,57%					
3.	3	5	8,93%					
4.	En osaa sanoa	2	3,57%					
5.	5	11	19,64%					
6.	6	19	33,93%					
7.	Samaa mieltä	17	30,36%					
	Yhteensä	56	100%					

Tietoa on saatavissa helposti, mutta onko porukka sellaista, joka työskentelee säännösten kanssa jatkuvasti ja ovatko he valveutuneita?

Kyselyn vastaukset ja analysointi

Vaatimukset tilapäisille liikennejärjestelyille ovat sekavia koska LIVI, ELY ja kunnat asettavat omia vaatimuksiaan.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Eri mieltä	3	5,36%					
2.	2	10	17,86%					
3.	3	5	8,93%					
4.	En osaa sanoa	5	8,93%					
5.	5	14	25,00%					
6.	6	10	17,86%					
7.	Samaa mieltä	9	16,07%					
	Yhteensä	56	100%					

Tämä oli selvä vastaus, että pitäisi olla yksi taho, joka määrittelee vaatimukset. Siis vain yksi ohjekirja, jolla pärjätään kaikissa paikoissa.

Tieturva 2 -koulutus antaa täyden pätevyyden ja ymmärryksen, miten väliaikaiset liikennejärjestelyt pitää hoitaa.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Eri mieltä	8	14,29%					
2.	2	8	14,29%					
3.	3	11	19,64%					
4.	En osaa sanoa	0	0,00%					
5.	5	15	26,79%					
6.	6	11	19,64%					
7.	Samaa mieltä	3	5,36%					
	Yhteensä	56	100%					

Veikkaan, että osa porukasta on käynyt tieturva 2-kurssin ja todennut, että siellä käsitellään vain vastuu kysymyksiä. Itse järjestelyiden tekeminen on sivuseikka.

Tilapäisten liikennejärjestelyiden pätevöitymiskoulutukselle olisi tarvetta.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Eri mieltä	3	5,36%					
2.	2	2	3,57%					
3.	3	4	7,14%					
4.	En osaa sanoa	5	8,93%					
5.	5	14	25,00%					
6.	6	13	23,21%					
7.	Samaa mieltä	15	26,79%					
	Yhteensä	56	100%					

Porukka tunsu piston sydämessään. Olisi tarvetta paremmalle koulutukselle kuin tieturva 2.

Kyselyn vastaukset ja analysointi

Laadukkaalle arvoketjulle - suunnittelu, toteutus, ylläpito on tarvetta.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Eri mieltä	0	0,00%					
2.	2	0	0,00%					
3.	3	1	1,79%					
4.	En osaa sanoa	8	14,29%					
5.	5	17	30,36%					
6.	6	12	21,43%					
7.	Samaa mieltä	18	32,14%					
	Yhteensä	56	100%					

Täältä löytyi hyvä vastaus meille.

TMA-törmäyssuojien ja TTMA-törmäystrailereiden käyttöä pitäisi lisätä.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Eri mieltä	1	1,79%					
2.	2	6	10,71%					
3.	3	5	8,93%					
4.	En osaa sanoa	8	14,29%					
5.	5	19	33,93%					
6.	6	11	19,64%					
7.	Samaa mieltä	6	10,71%					
	Yhteensä	56	100%					

Tässä näkyy varovainen kannatus lisäämiselle. Olisi pitänyt kysyä toisella kysymyksellä, millaisissa paikoissa käyttöä pitäisi lisätä.

Välikaisten liikennejärjestelyiden huolto ja ylläpito tehdään tänä päivänä hyvin.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Eri mieltä	2	3,57%					
2.	2	6	10,71%					
3.	3	16	28,57%					
4.	En osaa sanoa	0	0,00%					
5.	5	26	46,43%					
6.	6	5	8,93%					
7.	Samaa mieltä	1	1,79%					
	Yhteensä	56	100%					

Keskialueen vieressä enimmäkseen vastaukset joten, epävarmuutta on ylläpidossa.

Kyselyn vapaa sana osion kommentit:

Osassa hyvin osassa todella heikosti. Liian monesti urakkatarjouspyynnössä vaaditaan liikennejärjestelyiltä paljon jopa esimerkiksi väliaikaista tiekaidetta tai vastaavaa ja eräät urakoitsijat voivat korvata kyseisen vaatimuksen pätkällä lippusiimaa ja loppu osalle ei mitään. Valvonta ja asioiden vaatiminen urakkasopimuksen mukaan kaikilta tasapuolisesti parantaisi jo tasoa paljon.

Tässä urakoitsijan nopeat vastaukset!

Ohjeet ovat hyvät. Ongelma on, ettei niitä haluta soveltaa. Urakoihin on pääsääntöisesti sisällytetty työn aikaisen liikenteenjärjestelyt, mutta toistuvasti niihin ei varauduta riittävästi tai liikenteenjärjestelyjen hoitoon ja ylläpitoon ei panosteta riittävästi (=säästökohde). Mieluummin pyritään minimoimaan niiden kulut ja korjaamaan vasta kun joku huomauttaa. Toistuvasti esiintyy sekamerkitystä eli vaikka ohjeet ovat yksiselitteisiä, niin merkkien laatuvaatimuksia ei haluta noudattaa vaan keräillään merkkejä mistä saadaan ja käytetään niitä. Tämä on mielestäni oire siitä että palveluntuottajapuolella ohjetta ei lueta tai vaadita luettavaksi, vaikka se on olemassa. Tieturva II kurssin käynyt tietää nämä kaikki, mutta asetetaanko palveluntuottajilla sellaisia vaatimuksia että on luistettava siellä missä voidaan tai sitten asiaa ei pidetä vakavana. Valvonnan lisääminen ei mielestäni ole kestävä ratkaisu, siitä tulee hukkaa kun joku käyttää ja vaatii asioita korjaamaan. Kestävämpi ratkaisu on kun työn aikaisten liikenteenjärjestelyjen tärkeys turvallisuuteen liittyen omaksutaan ja sen mukaan aletaan toimia. Opitaan ruotsista, siellä kaikki ymmärtävät että työntekijöitten ja sivullisten turvallisuus on tärkeää. Me ollaan vielä kaukana takana.

Urakkakohteet toimii tyydyttävästi. Ongelmia on kun kohde pieni ja lyhytkestoinen. Tyypillisiä ongelmakohteita: vesilaitoksen korjaukset/työmaat, kaukolämpötyömaat, kaapelinrakentajat, pienet katukorjaukset, asfalttipaikkaustyöt, ylläpitotyöt (lumen kuormaus jne.)

ongelma on nopeasti liikkuvat työkohteet, esim. katumerkintä. lisäksi "mökkiläiset" (talonrakentajat ja saneeraajat) ovat ulalla liikennejärjestelyistä.

tilapäisten liikennejärjestelyjen korjaus, huolto ja valvonta työn aikana ovat usein heikkoa.

Vastaukseni perustuivat pääsääntöisesti kokemuksiin pienen kunnan liikennejärjestelyistä. Hyvää jatkoa opinnoille.

Isommissa firmoissa tähän on keskitytty ja panostettu paremmin, mutta pienissä ja keskisuurissa yrityksissä olisi kyllä aika paljon parannettavaa joka osa- alueella.

Mm. kuka vastaa kohteesta, onko työ käynnissä myös viikonloppuisin, siis merkit ei peitetty vaikka työ keskeytetty, asiat ovat epäselviä.

Onnea ja menestystä opiskeluusi!

E erityisen suurta huomiota tulee kiinnittää lyhytaikaisten töiden liikenteenohjaukseen

Kyselyn vapaa sana osion kommentit:

Organisaatiossa olisi hyvä olla yksi henkilö, joka on perehtynyt muita syvällisemmin asiaan ja jolle annetaan riittävät edellytykset toimia.

Oli aika vaikea vastata noihin kysymyksiisi koska ne olivat kovin yleistäviä. Vastasin ns. omien rakennuttamiskohteideni kokemusten osalta. Livin ja ELY:n investointi- ja ylläpito-hankkeilla asiat ovat mielestäni melko hyvin kunnossa. Hoidon alueurakoissa tehtävät ylläpitotyöt sekä kuntien ja kolmansien tahojen tiellä teettämien töiden järjestelyjen taso vaihtelee huomattavasti paljon enemmän. Kysymyksiisi olisi siis voinut vastata molempia ääripäiden vaihtoehtoja käyttäen tai kaikkea siltä väliltä. Olet kuitenkin laatimassa opinnäytetyötäsi tärkeästä - sanoisin -ko elintärkeästä aiheesta. Onnea ja menestystä! Terv. n.n@ely-keskus.fi

Tilapäisissä, työmaa-aikaisissa liikennejärjestelyissä on puutteita kaupunkiympäristössä. Talonrakennustyömaat, jotka ulottuvat katualueelle muodostavat erityisen ongelman: tietotaitoa ei ole ja kuntaorganisaatiossa lupaviranomainen ei ehdi valvomaan. Valtateillä ja kaduilla tehtävillä kunnallisteknisillä työmailla asiat on pääsääntöisesti hoidettu hyvin. Suunnitelmat ja toteutus on ammattitaitoista.

Valvonnan taso vaihtelee suuresti paikkakunnasta toiseen. Myös ELY -keskuksien valvonta on lähes kokonaan lakannut.

Liikennemerkkit esim. ELY:n toimesta dwg/PDF:ksi ja ylläpito. ELY ja kunnat toiminta todella kirjavaa. Urakalaskenta hankalaa, kun ei ole varmaa laatutasosta esimerkiksi. ELY:n menettely yleisellä tiellä työskentelystä kankea ja vanhanaikainen. Lupa pitää anoa ja odottaa käsittelyä, jonkin näköinen kevennys oltava. Urakoitsija menevät usein liian keveillä liikenteenohjauksilla ja toisaalta niihin tilaajan on vaikea puuttua kun ei ole "mahdollista" osoittaa että ohjaus on puutteellinen (ennen kolaria). Toisaalta tilaajalla ei ole mitään mahdollisuutta suunnitella liikenteenohjaussuunnitelmia valmiiksi, kun niihin vaikuttaa usein toteuttamistapa, tyyli , ajankohta ja laajuus. Nämä voivat poiketa huomattavasti tilaajan suunnittelemasta ja näin ollen on myös kustannustekijä.

Tieturva koulutus on hyvää silloin kun pätevät kouluttajat ja tekijät ovat sisäistäneet sen tarpeellisuuden. Unohtamatta merkkien tarpeellisuutta ja nopeusrajoituksia niiden käytössä.

Pienet urakoitsijat eivät välttämättä osaa tai tiedä miten väliaikaiset liikennejärjestelyt tulisi hoitaa. Isommilla taas päähuomio kiinnittyy varsinaiseen tekemiseen ja usein #leipäännytään liikenteen hoitoon.

Pitempiaikaisten rakennuskohteiden järjestelyt pääosin hyvin tehty ja laadukkaasti, sekä niitä huolletaan säännöllisesti. Lyhytaikaiset huoltotyöt (niitto, lampunvaihto, merkkien uusiminen) usein vielä tehty kevyehkösti eivätkö suojaa tekijöitä ulkoiselta liikenteeltä. Kehitys menossa kuitenkin kokoajan parempaan suuntaan. Tosin kaapelinvetäjän ovat sitten ihan oma rotunsa näissä karkeloissa!!!!

Kiitos kyselystä. Mielenkiintoinen aihe. Onnea ja menestystä opinnäytetyön tekoon.

ViaSafe palvelun Business Model Canvas

