



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Konsultointiyrityksen palvelukonseptin muotoilu Case: Liike4K-myönteisen muutoksen mahdollistaja

---

Heiskanen, Elisa; Sandström, Outi

2013 Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Tikkurila

Konsultointiyrityksen palvelukonseptin muotoilu  
Case: Liike4K-myönteisen muutoksen mahdollistaja

Heiskanen Elisa  
Sandström Outi  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2013

Elisa Heiskanen; Outi Sandström

**Konsultointiyrityksen palvelukonseptin muotoilu Case: Liike4K-myönteisen muutoksen mahdollistaja**

Vuosi 2013 Sivumäärä 56

---

Liike4K on vuonna 2010 perustettu liikkeenjohdon konsultointia tarjoava yritys. Työhyvinvointi on yrityksen tarjoamassa konsultoinnissa tärkeässä osassa. Liike4K:lla on kolme liiketoiminta-aluetta: yritysjohdon konsultointi, ryhmäliikuntatuntien ohjaus ja suunnittelu sekä terveystuotteiden välitystoiminta. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin nimenomaan yritysjohdon konsultoinnin osa-alueeseen ja kehitettiin palvelumuotoilun avulla yritykselle toimivat palvelukonseptit, joiden toimivuutta testattiin teemahaastatteluin ja lopulta valittiin kahdesta konseptista toimivampi.

Liike4K:n haasteena oli epäselkeä palvelukonsepti, jota yrityksen toimitusjohtaja ei kokenut luontevaksi esiteltäväksi liikkeenjohdolle. Tämän opinnäytetyön aihe syntyi siis todellisesta tarpeesta. Tavoitteeseen eli toimivan konseptin muotoiluun päästiin perehtymällä teorian tietoon konsultoinnista ja palvelukonsepteista sekä tutustumalla Liike4K:n toimintatapaan konsultoinnissa, jotta konseptista saataisiin mahdollisimman hyvin juuri toimeksiantajayrityksen konsultointityötä kuvaava.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui konsultointityön teoriasta, palvelumuotoilusta sekä palvelukonsepteista ja kilpailija-analyysistä. Opinnäytetyön menetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Teoriatiedon perusteella tutustuttiin palvelukonseptien luomiseen sekä konsultointityöhön ja näiden teoriatietojen pohjalta kehitettiin kaksi palvelukonseptia, joista toinen suuntautui yrityksen sisäiseen toimivuuteen ja toinen oli asiakaslähtöinen. Konseptien muotoilussa onnistuttiin, sillä molemmista konsepteista saatiin positiivista palautetta yritysjohdolle tehdyissä teemahaastatteluissa. Teemahaastatteluja tehtiin toimeksiantajayrityksen kohdealalla toimiville merkittäville suomalaisille yrityksille. Teemahaastatteluista saadun aineiston perusteella valittiin toimeksiantajayritykselle konsepteista enemmän mielenkiintoa herättänyt konsepti jatkotyöstämistä varten.

Asiasanat: konsultointi, palvelumuotoilu, palvelukonsepti, kilpailija-analyysi

Elisa Heiskanen; Outi Sandström

**Service design in designing a new service concept for a consulting firm Case: Liike4K-enabling a positive change**

Year	2013	Pages	56
------	------	-------	----

---

Liike4K is a management consulting company founded in 2010. Well-being at work is in an important role in the consulting services that Liike4K offers. Liike4K has three business areas: management consulting, planning and instructing group exercise classes and health products mediating. This thesis focuses on the area of business management consulting. Service design was used in developing two new service concepts for the company. The concepts were tested in theme interviews in order to get feedback from the concepts.

Liike4K's challenge was an unclear service concept and the company's CEO had some difficulties in presenting it to the potential customers. The subject of this thesis study arose from the real need. The objective, developing a new service concept, was achieved by studying the theoretical base of management consulting and service concepts as well as getting familiar with Liike4K's approach to consulting.

The theoretical framework of this thesis study consists of theoretical base of management consulting, service design and service concepts and competitor analysis. The method in this thesis was theme interviews. The Theoretical framework gave basis to two service concepts, one of which concentrated on The company's internal functions and the other was customer-oriented. The objective in designing the concepts was achieved, as both concepts received positive feedback from the theme interviews made to the companies in the target in the field of Liike4K. The material received from the theme interviews helped to determine the most suitable concept for Liike4K.

Keywords: consulting, service design, service concept, competitor analysis

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Opinnäytetyön tausta ja aihe.....	7
	2.1 Toimeksiantajan esittely.....	8
	2.2 Tavoitteet ja rajaus.....	8
3	Konsultoinnin muotoutuminen osaamisbusinekseksi.....	9
	3.1 Konsultaatiotyö.....	11
	3.2 Konsultatiivinen työote.....	11
4	Asiakslähtöisestä ajattelusta parempaan palvelumuotoiluun.....	12
	4.1 Palvelumuotoilun käsitteet.....	13
	4.2 Asiakslähtöisyys ja -kokemus.....	13
	4.3 Tuotteistaminen.....	14
	4.4 Muotoilu vs. palvelumuotoilu.....	15
	4.5 Palvelupolku.....	16
	4.6 Palvelukonsepti.....	17
5	Kilpailija-analyysi palvelumuotoilun apuvälineenä.....	18
	5.1 Kilpailija-analyysin perusteet.....	18
	5.2 Kilpailija-analyysin osa-alueet Porterin mukaan.....	19
	5.3 Kilpailija-analyysin laadinta Porterin mukaan.....	21
6	Kilpailija-analyysin toteuttaminen ja tulokset.....	22
7	Opinnäytetyön toteutusmalli.....	24
8	Uusien konseptien esittely ja testaus.....	26
	8.1 Konseptien esittely.....	26
	8.2 Testausmenetelmä ja toteutus.....	28
	8.2.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä.....	28
	8.2.2 Haastattelun sisällön ja teema-alueiden suunnittelu.....	30
	8.2.3 Haastattelun otos.....	33
	8.2.4 Haastattelun käytännön järjestelyt ja toteutus.....	34
	8.2.5 Yritysesittelyt haastatelluista yrityksistä.....	35
	8.2.6 Haastatteluaineiston analysointi.....	36
	8.3 Havainnot sekä johtopäätökset.....	40
	8.4 Valittu konsepti.....	41
9	Loppupäätelmät.....	42
	Lähteet.....	44
	Taulukot.....	47
	Liitteet.....	48

## 1 Johdanto

Asiakaslähtöisyys on nousemassa yhä useamman yrityksen perusarvoksi ja palveluita ja tuotteita suunnitellaan ja kehitetään yhä enemmän asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan ratkaisulle tai palvelulle antama lisäarvo luodaan perustarjonnan ylittävällä tasolla: palvelun arvoa mitataan sen mukaan, miten hyvin sen suunnittelussa ja toteutuksessa ja jakelussa on ymmärretty käyttäjien lähtökohtia, motivaatiota, tarpeita, tilanteita, orientaatiota ja kulttuuria. (Jyväskylän yliopisto.)

Muuttuvien markkinoiden seuraaminen, palveluun liittyvien taitojen ja ominaisuuksien kehittäminen sekä innovaatiokyky ovat ratkaisevan tärkeitä palveluntuottajille entisten asiakkaiden pitämiseksi ja uusien saamiseksi. Palveluntuottajat tarvitsevat herkempiä ja tarkempia menetelmiä saadakseen selville, mitä nykyiset kuluttajat odottavat ja arvostavat, sekä tavoitukseen heidät. Palvelumuotoilulla pystytään vastaamaan tähän haasteeseen. (Jyväskylän yliopisto.)

Liike4K:n konsultointipalvelut keskittyvät nimenomaan yrityksen keskijohdon osaamisen kehittämiseen työhyvinvoinnin lisäämiseksi ja työn tehokkuuden parantamiseksi. Konsultoinnissa pyritään selvittämään yrityksen tämänhetkisen toiminnan haasteet, esimerkiksi hukkatyö, päällekkäiset prosessit sekä työnkuvan epäselkeys, jotta työntekijöiden päivittäinen työpanos olisi mahdollisimman oikein kohdennettu ja työntekijä kokisi työnsä tärkeäksi. Samalla yritys kykenee yhä paremmin vastaamaan asiakkaansa tarpeisiin ja yrityksen asiakastyytyväisyys paranee. Liike4K:n tarjoamilla ratkaisuilla panostetaan työntekijöiden hyvinvointiin, kun esimiesten taidot tukea alaisiaan työssään kasvavat. Kaikki nämä toimenpiteet johtavat lopulta yrityksen tehokkuuden kasvamiseen ja samalla liiketoiminnan tuloksen paranemiseen. ( R.Pallasvuo, henkilökohtainen tiedonanto 25.11.2012.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli muotoilla Liike4K:n nykyisestä palvelukonseptista entistä paremmin asiakkaan tarpeisiin vastaava ja selkiyttää asiakkaalle tarjottavan konsultointipalvelun sisältö ja siitä saatava liiketoiminnallinen hyöty. Liike4K:n nykyisestä konseptista nostettiin keihäänkärjiksi yrityksen neljä toimintaperiaatetta, jotka ovat yrityksen neljä K-kirjainta kuuntele, kannusta, keskustele ja kehitä. Näitä neljää toimintaperiaatetta lähdettiin avaamaan ja selkiyttämään uusiin konsepteihin. Yritykselle kehitettiin palvelumuotoilun avulla kaksi palvelukonseptia, joista toinen suuntautui sisäiseen toimivuuteen ja toinen asiakaslähtöisyyteen.

Opinnäytetyö on hyvin ajankohtainen sekä palvelumuotoilun että työhyvinvoinnin kannalta. Nämä molemmat tulevat nousemaan yhteiskunnallisesti keskusteltaviksi aiheiksi asiakaslähtöisyyden noustessa yhä tärkeämmäksi arvoksi palveluiden sekä tuotteiden kehittämisessä ja työhy-

vinvointi sekä työn mielekkyys ovat avainasemassa, kun työuria halutaan pidentää ja eläkeikää nostaa.

Opinnäytetyön menetelminä käytettiin kilpailija-analyysiä, asiakaslähtöistä palvelumuotoilua ja teemahaastatteluja. Kilpailija-analyysin perusteella kartoitettiin Liike4K:n vahvuudet kilpaileviin yrityksiin nähden. Kilpailija-analyysin perusteella Liike4K:n liiketoiminnallinen vahvuus on jälkiseuranta, ja se tuotiin esiin uusissa konsepteissa. Teemahaastattelujen kohteeksi valittiin yrityksen asiakasryhmään kuuluvia yrityksiä, joita yritys tulevaisuudessa näkee asiakakinaan, sillä Tuulaniemen (2011, 96) mukaan ”organisaation syvälinen ymmärrys asiakkaista on keskeinen osa liiketoiminnan menestystä”. Lopullinen konsepti valittiin teemahaastattelujen analysointien perusteella. Liike4K:lle valittiin asiakaslähtöinen konsepti, mutta yritys pystyy hyödyntämään molempia konsepteja liiketoiminnassaan.

## 2 Opinnäytetyön tausta ja aihe

Kiinnostuimme aiheesta Vantaan Yrittäjien ja Laurea-ammattikorkeakoulun järjestämässä yrittäjien ja opiskelijoiden tapaamisessa lokakuussa 2012. Liike4K:n perustaja ja toimitusjohtaja Riitta Pallasvuo esitteli yritystään ja kertoi tarvitsevansa uutta näkökulmaa palvelukonseptinsa päivittämiseen. Opiskelijoina olemme molemmat kiinnostuneita strategisesta johtamisesta sekä esimiestyöskentelyn vaikutuksesta työyhteisön toimintaan ja työhyvinvointiin, joten aihe oli meille mieluinen sekä mielenkiintoinen.

Liike4K on perustettu vuonna 2010, joten kyseessä on melko nuori yritys. Yrityksessä on jo olemassa asiakassuhteita, joiden kanssa yrityksen toimitusjohtaja Riitta Pallasvuo on tehnyt yhteistyötä aikaisemmalla työurallaan. Pääkohteena ovat erilaiset terveysalan yritykset. Tavoitteena on tulevaisuudessa saada lisää asiakkaita ja saada palveluprosessit määriteltyä kunkin asiakastapaamiseen sopiviksi. Suurin haaste on saada palvelukonsepti muotoiltua ytimekkäästi, mutta kiinnostavasti ja ymmärrettävästi. Palvelukonseptiin on tarkoitus sisällyttää myös jälkikontrolli, joka monelta konsultointiyritykseltä puuttuu. Konsultoinnin jälkikontrollissa haluttaisiin hyödyntää uutta teknologiaa, kuten älypuhelimien tarjoamia uusia mahdollisuuksia.

Yrittäjältä puuttuu tällä hetkellä tiivistetty, myyvä, iskevä ja ytimekäs palvelukonsepti, jota hän voisi esitellä tavatessaan yritysten johtohenkilöitä. Yrityksellä on olemassa nettisivut ja myös sosiaalista mediaa hyödynnetään. Sivut ovat toimivat ja niistä löytyy kaikki tarvittava tieto yrityksen tarjoamista palveluista. Asiakkaan kiinnostuttua palveluista tulisi yrittäjällä olla valmiina palvelun peruskonsepti, josta voidaan muokata jokaiselle asiakkaalle omanlainen, räätälöity palvelu. Palvelukonseptin muotoilulla voidaan myös selkiyttää hintarakennetta.

## 2.1 Toimeksiantajan esittely

Liike4K Oy on työhyvinvointialan konsultointiyritys. Yritys on perustettu 2010 ja sen on perustanut Riitta Pallasvuo. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä perustajansa lisäksi liikunnanohjaaja Kati Pallasvuo. Liike4K:lla on kolme liiketoiminta-aluetta: yritysjohdon konsultointi, ryhmäliikuntatuntien ohjaus ja suunnittelu sekä terveystuotteiden välitystoiminta. Liike4K:n tehtävä on motivoida ja innostaa ihmisiä liikkumaan ja auttaa yrityksiä pitämään huolta työntekijöistään niin, että työpanosta pystytään parantamaan. Liike4K on onnistunut työssään, kun asiakas on onnistunut omassa työssään ja pääsee tavoitteisiinsa. ( R.Pallasvuo, henkilökohtainen tiedonanto 25.11.2012.)

Neljä K-kirjainta yrityksen nimessä ovat yrityksen neljä toimintaperiaatetta kaikessa. Yritys kuuntelee asiakasta ja kehittää palveluita asiakkaiden tarpeiden mukaan. Yritys keskustelee asiakkaan kanssa, koska uskoo, että näin saadaan ideoita ja osaamista, jota voidaan hyödyntää. Yritys kannustaa asiakkaitaan kokeilemaan uutta, sillä vain niin voi voittaa. Yritys kehittää itseään ja palveluitansa ja sen tavoite on, että asiakas hyötyy Liike4K:n osaamisesta. ( R.Pallasvuo, henkilökohtainen tiedonanto 25.11.2012.)

Liike4K:lla on taustalla vahvaa osaamista ja työkokemusta työhyvinvointialalta. Riitta Pallasvuolla on pätevyyttä antaa työhyvinvointikonsultoinnin lisäksi ravintoneuvontaa yrityksille Jyväskylän yliopistossa suoritettujen terveystieteiden opintojen myötä ja hän on opiskellut kemiaa, myyntiä ja markkinointia, suorittanut MKT- ja MJD-tutkinnot sekä opiskellut laborantiksi. Tällä hetkellä hän opiskelee yliopistossa kauppatieteiden maisteriksi, pääaineena yrittäjyys ja sivuaineina viestintä ja terveystieto. Pallasvuo on myynyt reagensseja, testejä ja analysaattoreita sairaaloille Oriolassa ja Tamrossa, hän on ollut osakkaana yrityksessä, joka on tuonut maahan laboratorio- ja sairaalatarvikkeita ja laitteita ja toiminut Gillette Finlandin, Seege Oy:n sekä Instru Optiikan palveluksessa. Referensseissä Liike4K Oy:llä on jo muun muassa yritykset Tamro Oy ja Microlife AG. ( R.Pallasvuo, henkilökohtainen tiedonanto 25.11.2012.)

## 2.2 Tavoitteet ja rajaus

Ammattikorkeakoulussa opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja osoittaa opiskelijan valmiuksia soveltaa tietojaan ja taitojaan ammattiopintoihin liittyvässä käytännön asiantuntija-tehtävässä (Ammattikorkeakouluasetus 352/2003). Opinnäytetyössä tulee ottaa huomioon, että kokonaisuudessa on useita eri tavoitteita, joita tulee tarkastella eri näkökulmista. On hyvä määritellä erikseen opiskelijan henkilökohtaiset oppimistavoitteet sekä opinnäytetyön sisällön ja tulosten tavoitteet. Tavoitteiden eriyttäminen selkeyttää opiskelijalle, mihin hänen tulisi opinnäytetyössään pyrkiä. Kuitenkin kaikkien tavoitteiden tulisi olla yhtenäisiä, jot-



ta opinnäytetyöstä syntyy hallittu kokonaisuus. Kokonaisuutena opinnäytetyö palvelee opiskelijan ammatillista kasvua ja osaamisen kehittymistä sekä työelämää, aluekehitystä ja innovaatiotoimintaa. (Laurea-ammattikorkeakoulu, 2011.)

Opinnäytetyön aiheena oli konsultointipalvelun palvelukonseptin muotoilu liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Tavoitteena oli saada palvelumuotoilun avulla yrityksen nykyisestä konseptista tehokkaampi, niin liiketoiminnallisesti kuin asiakkaan kannalta. Opinnäytetyön keskiössä oli Liike4K:n toimitusjohtaja, jolle muotoillusta konseptista haettiin liiketoiminnallista hyötyä ja kasvua yrityksen toimintaan.

Tämä opinnäytetyö voidaan jakaa sisällöltään sekä tavoitteiltaan kolmeen osaan, joita ovat palvelukonseptien muotoilu, konseptien testaus asiakkailla sekä yrityksen toiminnassa käytettävän konseptin valinta ja loppupäätelmät. Opinnäytetyöhön sisältyy myös prosessikaavio, jossa kuvataan palvelumuotoilun prosessit sekä aikataulutus. Palvelukonseptien muotoilussa on tavoitteena luoda kaksi konseptia, joissa molemmissa on erilainen painopiste asiakkaan kannalta. Yritykselle ideoitii myös slogan, ”myönteisen muutoksen mahdollistaja”, jota käytetään yrityksen nimen yhteydessä. Muotoiltujen konseptien testauksessa tavoitteena on teemahaastattelujen avulla saada asiakkailta tietoa konseptien kiinnostavuudesta sekä toimivuudesta juuri heidän yrityksessään.

Tavoitteena oli saada juuri Liike4K:n toimintamalleihin sopiva palvelukonsepti. Opiskelijoiden henkilökohtaisen oppimisen tavoitteena oli saada valmiuksia prosessien kehittämiseen ja kokonaisuuksien hallintaan sekä oppia uusia työskentelytapoja. Opinnäytetyön tekeminen valmentaa opiskelijoita kohtamaan työelämän haasteita sekä kehittämään omaa osaamistaan prosessien muotoilussa.

Tässä opinnäytetyössä aihe rajataan työhyvinvointipalveluja tuottavan konsultointiyrityksen palvelukonseptin muotoiluun, jota tarkastellaan liiketaloudellisesta näkökulmasta. Tällä hetkellä Liike4K:n tärkein liiketoiminta-alue on liikkeenjohdon konsultointipalvelu. Tämän vuoksi opinnäytetyön keskittyy liikkeenjohdon konsultoinnin palvelukonseptin muotoiluun ja rajataan yrityksen kaksi muuta liiketoiminta-aluetta, joita ovat jakelutiemarkkinointi sekä terveyskonsultointi.

### 3 Konsultoinnin muotoutuminen osaamisbusinekseksi

Konsultoinnin muotoutuminen nykyaikaiseksi osaamisbusinekseksi on lyhyen tien tulos. Se on 1900-luvun kahden viimeisen vuosikymmenen yksi eniten kasvaneista asiantuntijaliiketoiminnan businessalueista. Tästä johtuen siihen on tullut mukaan mitä useammanlaatuista toimintamuotoja ja sisältöjä, jotka ovat luettavissa konsultoinnin piiriin. (Rope 2006, 9, 27.) Konsul-

taatio-käsitteen sisältö vaihtelee paljon sen mukaan, millä alalla toimitaan ja millaisia palveluita tarjotaan. Yleisesti konsultaatiolla tarkoitetaan kuitenkin jonkin tiedon, taidon, osaamisen tai työn tilaamista asiakkaan tai asiakasorganisaation toiminnan ja tuloksen parantamiseksi. Perinteisesti konsultteja on käytetty liikkeenjohdon toiminnan apuna, mutta nyt lähes kaikissa asiantuntijaorganisaatioissa on mahdollista kuvata omaa työskentelyotetta konsultoivaksi. Pelkästään Suomessa on jo useita tuhansia konsultaatioita tarjoavia yrityksiä ja kilpailuyritysten välillä on kasvamassa. (Tokola & Hyyppä 2004, 6.)

Taloudelliset tekijät ovat vaikuttaneet siihen, että hyvinvoinnin kasvaessa mahdollisuus erilaisten osaamispalveluiden käyttöön on myös kasvanut. Yhteiskunta- ja kilpailutekijät ovat osaltaan vaikuttaneet siihen, että konsultoinnille on tullut runsaasti mahdollisuuksia. Yksi konsultointimahdollisuuksia lisäävä tekijä on se, että yleinen ostopalveluiden käyttömalli on selkeästi lisääntynyt ja tullut hyväksytyksi. Kilpailu yritysmaailmassa on kasvanut ja jatkuvasti kehittyy uusia erikoisalueita, jotka vaikuttavat yrityksen menestymiseen kilpailussa. Kilpailussa menestyminen edellyttää jatkuvaa kehitystyötä, joka lisää painetta erilaisten ostopalveluiden ostamiselle. Tämä on luonut otolliset edellytykset konsulttimarkkinoinnin synnylle ja kasvulle. (Rope 2006, 29.) Konsulttien käyttäminen on yleistynyt työorganisaatioissa niin paljon, että enää harvoin tarkastellaan perusteluja palveluiden hankkimiselle. Yksittäisiä syitä yrityksen konsulttipalveluiden käytölle on loputtomasti, mutta ostopäätöstä tehtäessä on yleensä tiedossa tehtävä tai projekti, jota konsultti toteuttaa, ohjaa tai arvio. (Nurmi 2012, 9.)

Liiketoimintaosaamisen varustekilpa on ollut konsultteja selkeästi hyödyntävä seikka ja liiketoimintaosaamisen monimutkaistuminen luo yhä enemmän tarvetta konsulttien käytölle. Jos ostopalveluiden markkinat eivät olisi kasvaneet, olisivat konsultointibusekset myynnillisesti ahtaammalla. Se että ostopalvelujen käyttö on yleistynyt ja vakiintunut normaaliksi liiketoimintamalliksi, on ollut ratkaiseva elementti konsultointipalveluiden kauppaamisen helpottamisessa. Se että tavaksi on tullut käyttää ulkopuolista asiantuntemusta osana kehittämistoimintaa, on ollut yksi konsultointibuseksen markkinoiden kasvun perusta. 2000-luvulle tultaessa konsultointibusiness on vakiinnuttanut itsensä merkittävänä osaamisintensiivisten alojen työllistäjänä ja businessalueena. (Rope 2006, 31-32.)

Konsultointisanan rinnalle on 2000-luvulla noussut sana fasilitointi, jota konsultit ovat ruvenneet käyttämään erottuakseen toisistaan. Fasilitointi-käsitettä käytetään kuvaamaan toimintaa, jonka tarkoituksena on helpottaa muiden toimintaa. Fasilitointi eroaa kuitenkin konsultoinnista, sillä se on enemmänkin työmenetelmä, kun taas konsultointi on prosessi. Fasilitaattori luo tilan, jossa henkilö tai ryhmä alkaa etsiä ratkaisuja ja ratkaisut tulevat ryhmältä itseltään. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2011, 305-308.)

### 3.1 Konsultaatiotyö

Konsultaatiotyö on oma erityisammatti, jonka pohjana on ammatillinen koulutus, etiikka ja konsultatiivinen työote. Sitä sovelletaan aina asiakkaan tilanteen parhaaksi. Konsultaatiotyö on saanut vaikutteita systeemiteoriasta. Yksinkertaistettuna se tarkoittaa, että on olemassa järjestelmiä, joiden osat vaikuttavat toisiinsa, samalla kun koko systeemi on vuorovaikutuksessa muiden järjestelmien kanssa, saaden vaikutteita itse ja vaikuttaen muihin. Organisaatio on hyvä esimerkki tällaisesta systeemistä. Organisaatioajattelu ja organisaatioiden tuntemus on välttämätön perusta konsulttina onnistumiselle. (Tokola & Hyypä 2004, 14.)

Konsultaatiotyöllä tarkoitetaan erilaisia tilanteita ja asetelmia, joissa konsultti joutuu määrittelemään itseään ja rooliaan. Konsultti voi toimia tietyissä tilanteissa asiantuntijana, mutta useimmiten konsultin rooli on toimia asiakkaan tukena ja auttaa häntä tutkimaan omaa tilannettaan. (Tokola & Hyypä 2004, 6.) Avainasia on se, miten asiat tehdään, koska konsultointityö on mitä suurimmassa määrin vuorovaikutusosaamista ja asiakassuhdetyötä (Rope 2006, 14).

Konsultti tarvitsee työssään konsultaatiotyön teorioiden ja käytännön tuntemusta. Konsultti on voinut itse kehittää myymänsä palvelun tai hän voi olla jonkin tuotteen edustaja, mikä on yleistä, kun konsultti käyttää erilaisia mittareita tai tarkkaan strukturoituja kehittämismenetelmiä. (Nurmi 2012, 23.) Konsultin tulisi kuitenkin olla selvillä omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan, sekä itselleen sopivista menetelmistä. Tämä taas mahdollistaa sen, että konsultti voi tarjota asiakkaalleen sellaista turvallisuutta ja jatkuvuutta, jotka mahdollistavat prosessimuotoisen yhteistyön. Näkökulman siirtäminen yksilöstä ryhmään ja yhteisöön mahdollistaa työskentelyn laajempien kokonaisuuksien kanssa. (Tokola & Hyypä 2004, 14-15.)

Konsultointipalvelun kauppaamisessa on omat erityispiirteensä, koska konsultointibusiness on asiantuntija- ja osaamispalvelu. Palvelu pitäisi konkretisoida sellaiseen muotoon, että asiakas tietää, mitä hän palvelun ostaessaan saa. Palvelu pitäisi myös hinnoitella siten, että asiakas tietää, mistä maksaa, mitä maksaa ja vieläpä niin, että se on asiakkaalle haluttava ja konsultille tuottoisa. (Rope 2006, 91.) Joskus konsulttiyrityksen myyntityö on niin tehokasta, että se tuottaa asiakkaalta tilauksen, vaikka asiakasorganisaatiossa ei ole tunnustettu tarvetta kyseisille palveluille. Kehittämisinvestointi ei silti välttämättä ole huono päätös, sillä kehittäminen harvoin muuttaa vallitsevaa tilannetta entistä huonommaksi. (Nurmi 2012, 19-20.)

### 3.2 Konsultatiivinen työote

Konsultatiivinen työote tarkoittaa asennoitumista konsultaatiotyöhön siten, että kyseessä ei ole vain tietyn tekniikan kehittämistä. Konsultatiivista työtettä kuvaa tutkiva asenne. Tämä

on pyrkimystä asettautua kehittämistilanteisiin tavalla, jossa vapaan puhumisen ja asiakkaan kokemuksen kautta etsitään vaihtoehtoja, tapoja ja keinoja asiakkaan tulevaan toimintaan. Käytännössä tutkiva työote tarkoittaa pidättyvyyttä omien ajatusten ja ideoiden suorassa soveltamisessa asiakkaan tilanteeseen. Konsultatiivinen työote asiakkaan voimavarojen ja kykyjen hyödyntämisessä on hyödyllinen juuri siitä syystä, että konsultti voi auttaa asiakasta voittamaan omia esteitään ja toimimaan siten asiakkaan kehityksen tukena. (Tokola & Hyyppä 2004, 7.)

Konsultatiivisen työtteen ammattimaisessa soveltamisessa olennaista on konsultatiivisen asenteen kehitys. On huomattavasti helpompaa myydä erilaisia tekniikkoja kuin asenteita. Asiakkaat tarttuvat mieluummin tekniikkoihin, sillä ne ovat yksinkertaisempina helpompia hahmottaa ja hallita. Konsultaatiokoulutuksen rinnalle kehityksen tueksi tarvitaan sekä kokemusta, että täydentäviä näkökulmia. Näkökulmat voivat olla joko menetelmällisiä, teoreettisia tai vuorovaikutuksellisia taitoja. Kun sekä osaaminen että halukkuus toimia tietyn näkökulman mukaisesti yhdistyvät asianmukaiseen koulutukseen ja kokemukseen, tuloksena on analyttisesti orientoitunut konsultti. Konsultatiivisen työtteen rakentuminen koostuu koulutuksellisista ja teoreettisista osista, riittävästä oman työtteen koettelusta, tutkimisesta ja edelleen luovasta merkitysten ymmärtämisestä. Kouliintumisprosessissa yksilö tarvitsee kokemuksen mukaan myös yhteisöllistä tukea. (Tokola & Hyyppä 2004, 11, 15.)

#### 4 Asiakslähtöisestä ajattelusta parempaan palvelumuotoiluun

Palveluita on suunniteltu niin kauan kuin palveluita on ollut olemassa. Palvelumuotoilu sen sijaan on suhteellisen tuore osaamisala. Palvelumuotoilun syntyä vauhditti palvelualan merkittävä kasvu, ja siirtyminen jälkiteollisesta ajasta palveluiden aikaan on kohdistanut palveluihin kokoajan kasvavia vaatimuksia. Teknologian ja internetin kasvu ja kehitys ovat olleet merkittäviä katalysaattoreita palvelualan kehitykseen ja mahdollisuuksien lisääntymiseen. (Tuulaniemi 2011, 61.)

Suomalaiset yritykset kohtaavat kasvavan kilpailupaineen aina vain läheisemmin ja tämä on havaittu enenevästi myös palveluissa. Palvelumuotoilu onkin kasvava osaamisala myös Suomessa ja yritykset ovat alkaneet kiinnittää siihen entistä enemmän huomiota menestyäkseen kilpailussa kansainvälisten ketjujen kanssa, jotka valtaavat myös Suomen markkinoita. Suomessa on jo pitkään luotettu teknologiaan ja sen kehittämiseen, mutta tämä on jouduttu kyseenalaistamaan, sillä lopulta Suomi on vain pieni toimija puhuttaessa teknologian kehittämisestä. Pelkkä teknologia ei enää riitä kuluttajille, sillä sitä pystyy tarjoamaan jo melkein kaikki. Sen kylkeen on kyettävä luomaan jotain uutta sisältöä, joka antaa tuotteen tai palvelun käyttäjille kilpailijoista poikkeavaa arvoa. (Miettinen 2011, 9.)

Tuulaniemi (2011, 19) on samaa mieltä Miettisen (2011, 9) kanssa siitä, että palvelumuotoilu on kasvava osaamisala ja kiinnostus siihen Suomessa on tällä hetkellä kasvamassa voimakkaasti, ja aihealueen merkitys tulee kasvamaan vielä entisestään. Kaikkien toimijoiden tulee jatkossa ymmärtää palveluiden logiikkaa, sillä ne ovat jo lähitulevaisuudessa globaalisesti suurin innovaatioalusta. Jos organisaatiot eivät hyödynnä palveluiden tarjoamia mielenkiintoisia mahdollisuuksia, niin ne eivät valitettavasti ole kohta enää pelissä mukana. Jokaisen yrityksen kannattaakin siis olla palveluosaaaja ja ymmärtää palveluiden tarjoamat mahdollisuudet ja osata hyödyntää palveluiden tarjoamat mahdollisuudet. (Tuulaniemi 2011, 19.)

Kasvava osaamisala palvelumuotoilu tuo muotoilusta tutut toimintatavat palveluiden kehittämiseen ja yhdistää ne perinteisiin palvelun kehityksen menetelmiin tuoden lisäarvoa uusiin palveluihin. Palvelumuotoilun tavoitteena ovat palvelutuotteet, jotka ovat taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviä. Palvelumuotoilu auttaa yrityksiä havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoimaan uusia palveluita, kehittämään jo olemassa olevia palveluita ja tuo käyttäjän näkökulman palveluiden kehittämisen keskiöön. (Tuulaniemi 2011, 24-25.) Palvelumuotoilu lähtee inhimillisen toiminnan, tarpeiden, tunteiden ja motiivien kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä. Asiakkaan ymmärtäminen ja käyttäjä-tiedon hankinta auttaa löytämään uusia kaupallistamisen mahdollisuuksia. (Miettinen 2011, 13, 18.)

Yksittäisten tavaroiden ja palveluiden merkitys on vähenemässä huomattavasti, sillä kuluttajat eivät enää etsi ja osta perinteiseen tyyliin, vaan etsivät elämäänsä helpottavia ratkaisuita. Jotta yritykset pysyvät kuluttajien vaatimusten tasolla, on heidän ruvettava tarjoamaan entistä enemmän kokonaisratkaisuja ihmisten tarpeisiin. Palvelut tarjoavat yrityksille merkittäviä uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja palvelusuhteiden avulla yritykset voivat erottautua kilpailijoistaan ja sitouttaa asiakkaita, sillä palvelusuhteita ei pystytä kopioimaan. (Tuulaniemi 2011, 18-19.)

#### 4.1 Palvelumuotoilun käsitteet

Palvelumuotoilun määrittelemine on haastavaa, eikä sen ole tarkoitus olla yksiselitteistä. Määrittelyn tarkoitus on tuoda jokapäiväiseen palvelukulttuuriin ja sen kehittämiseen uusia ajatuksia ja uusia, ennen näkemättömiä tulokulmia. Sillä on olemassa kuitenkin yksi yhteinen tavoite, saada sataprosenttinen asiakastyytyväisyys. (Tuulaniemi 2011, 12.)

#### 4.2 Asiakaslähtöisyys ja -kokemus

Asiakas on keskeinen osa palvelua. Mitään palvelua ei ole olemassa, jos asiakas ei ole siinä läsnä ja kuluta sitä. Palveluissa on myös olennaisesti mukana asiakaspalvelijat, jotka yhdessä

asiakkaan kanssa muodostavat palvelukokemuksen. Asiakas muodostaa kokemuksensa palvelusta joka kerta palvelutapahtumassa henkilökohtaisesti uudestaan. Palvelumuotoilun tavoitteena on optimoida tämä palvelukokemus, niin että asiakkaalle muodostuu mahdollisimman positiivinen palvelukokemus. (Tuulaniemi 2011, 26, 71.)

Asiakkaan ymmärtäminen on Miettisen (2011, 23) sekä Tuulaniemen (2011, 74) mukaan palvelumuotoilun keskeisin asia ja toimii palvelumuotoilun kivijalkana. Käyttäjälähtöisyys on ollut itsestään selvää, mutta palvelumuotoilu vaatii vielä tiiviimpää työskentelyä asiakkaan ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Yritykset ovatkin alkaneet pyrkiä saamaan käyttäjiä kehittämään palveluita. Kun käyttäjien tarpeet ja odotukset ovat suunnitteluprosessin lähtökohta, tuotteen tai palvelun käytettävyys varmistetaan. Yhteissuunnittelussa asiakas ja käyttäjä osallistuvat palvelun kehittämiseen yhdessä palvelutiimin kanssa. Tällä tavoin saadaan käyttäjätieto vietyä nopeasti palvelun kehittämiseen sekä saadaan käyttäjäpalautetta. (Miettinen 2011, 22-23.) Erinomaisia asiakaskokemuksia voidaan suunnitella vain silloin, kun ymmärretään, miten ja milloin ihmiset kohtaavat yrityksen tarjoaman (Tuulaniemi 2011, 74).

Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon, joita ovat toiminta, tunteet ja merkitykset. Toiminnan taso tarkoittaa palvelun kykyä vastata asiakkaan funktionaaliseen tarpeeseen, prosessien sujuvuutta, palvelun hahmotettavuutta, saavutettavuutta, käytettävyyttä, tehokkuutta ja monipuolisuutta. Toiminnan tason vaatimukset tulee täytyä, jotta palvelulla on yleensä mahdollisuus olla markkinoilla. Tunnetaso tarkoittaa asiakkaille syntyviä välittömiä kokemuksia. Näitä tunnetason kokemuksia ovat kokemuksen miellyttävyys, helppous, kiinnostavuus, innostavuus, tunnelma ja kyky koskettaa aisteja. Kolmas ja ylin asiakaskokemuksen taso tarkoittaa kokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, kulttuurillisia koodeja, unelmia, lupauksia, tarinoita, oivalluksia kokemuksen henkilökohtaisuutta, suhdetta asiakkaan elämäntapaan ja omaan identiteettiin. (Tuulaniemi 2011, 74.)

### 4.3 Tuotteistaminen

Parantaisen (2007, 11) mukaan tuotteistamisella ei ole vain yhtä oikeaa määritelmää. Raatikainen (2008, 64) määrittelee tuotteistamisen kuitenkin tuotekehittelynä, jossa taustalla on useimmiten asiakkaalle räätälöitynä tehty palvelu, tuote tai ohjelma. Tuotteistamisen tarkoituksena on asiakkaalle tarjottavien hyötyjen maksimoiminen ja yrittäjälle oman tuotteen koostumuksen täydellinen hallinta. (Raatikainen 2008, 64-65.)

Tuotteistamisen avulla saadaan realistinen kuva siitä, mistä osista tuote oikeastaan muodostuu, sekä oikeasta hinta-laatusuhteesta eli uuden tuotteen tai palvelun sopeuttamisesta markkinakelpoiseksi. Tuotteistuksen tuloksena tuote tai palvelu saa nimen ja erilaisia asiakas- ja tuotantolähtöisiä kuvauksia. (Raatikainen 2008, 64.)

Riippumatta siitä, mitkä tekijät tuotekehitysprosessissa painottuvat, siitä voidaan erottaa viisi vaihetta. Nämä vaiheet ovat ongelman tai kehittämistarpeen tunnistaminen, ideointi ratkaisujen löytymiseksi, tuotteen luonnostelu, kehittäminen ja lopuksi viimeistely. (Jämsä, Manninen 2001, 28.) Ideat tulevat useimmiten asiakkailta ja asiakaskohderyhmä määrittelee suurimmaksi osaksi, millaisen tuotteen loppukäyttäjryhmä haluaa. Yrityksen tehtävänä on selvittää, onko idealla kysyntää ja onko toiminta kannattavaa. Asiakas arvioi tuotteen tai yrityksen omista lähtökohdistaan. Yrityksen onkin tärkeää saada selville ne tärkeimmät ominaisuudet, joiden perusteella tuote tai yritys arvioidaan kuluttajien silmissä. (Raatikainen 2008, 65-67, 77.)

Tuotteistus on ajattelutapa ja se on tuote- ja tuotekehitysstrategian käytännön toteutusta (Sipilä 1999, 12). Tavaratuote on helpompi hahmottaa kuin palvelutuote. Tavaratuote on selkeä ja se on se, mitä asiakas todella ostaa. Palvelutuote muodostuu useammista osista. Se muodostuu sekä aineettomista että aineellisista osista, joita ovat työsuoritukset, tiedot, taidot sekä tunteet, tunnelma ja maine. Palvelun tuotteistaminen onkin kokonaan tai osin näkymättömän palvelun tekemistä konkreettisemmaksi. Lisäarvoa palvelutuotteelle antavat muun muassa yrityskuvaan eli imagoon liittyvät tekijät. Lisäpalvelu palvelun päälle tuo asiakkaalle ylimääräistä hyötyä, ja näin palveluyrittäjä erottuu kilpailijoistaan. (Raatikainen 2008, 69-72.)

Tuotteistaminen organisoidaan yleensä yrityksissä projektiksi. Palvelun tuotteistamisprojektissa on selkeästi määriteltävät tavoitteet eli se, mihin pyritään. Keinot, miten tavoitteiden mukaisiin tuloksiin päästään, on esitettävä myös selkeästi. Tulokset pitää pyrkiä määrittelemään niin, että ne ovat mitattavissa. (Raatikainen 2008, 73, 75.)

#### 4.4 Muotoilu vs. palvelumuotoilu

Muotoilu ja palvelumuotoilu eroavat jo terminäkin toisistaan. Muotoilijan työtä kutsutaan muotoiluksi, jonka lopputulosta voidaan kutsua muotoiluksi tai designiksi. Muotoilija luo siis tuotteita, kun palvelumuotoilijan työ on palvelumuotoilua ja työn lopputulos palvelua, ei muotoilua tai designia. Palvelumuotoilu on siis tekemistä ja prosessi. (Tuulaniemi 2011, 64.) Tuotesuunnittelu on Miettisen (2011, 25) sekä Tuulaniemen (2011, 64) mukaan muuttunut ja kehittynyt viime vuosikymmeninä ja palvelutuotannon kasvanut merkitys ja erityisesti teolliset muotoilijat ovat vaikuttaneet siihen. Muotoilu ei enää rajoitu muodon, toiminnan, materiaalien, tuotannon ja käytön suunnitteluun. Suunnittelu keskittyy nyt ihmisten, tuotteiden ja teknologian välisen vuorovaikutuksen suunnitteluun. Palvelumuotoilu antaa työvälineitä vastata tähän muutokseen. (Miettinen 2011, 25-26.)

Muotoiluajattelu (design thinking) on tärkeä ajattelutapa palvelumuotoilijalle. Muotoiluajattelu mahdollistaa uusien, haluttavien, toteutettavien, ja käyttökelpoisten palveluiden sekä

suunnitteluratkaisujen kehittämisen. Muotoiluajattelu hyödyntää luovia työskentelytapoja, joiden avulla tuotetaan kokonaan uusia ratkaisuja suunnitteluongelmiin. Muotoilijoiden täytyy ymmärtää, miten palveluiden arvo, merkitys ja käyttötavat eri tilanteissa liittyvät käyttäjien jokapäiväiseen elämään. (Miettinen 2011, 26-27.)

Palvelumuotoilu ei ole pelkästään muotoilijoiden työtä ja muotoilijat ovat aina tehneet yhteistyötä suuren osaajajoukon kanssa. Palvelumuotoilu antaa yhteiset reunaehdot, yhteisen kielen, työkalut ja menetelmät palveluiden ja liiketoiminnan muotoiluun ja kehittämiseen. Palvelumuotoiluun osallistuu hyvin monien alojen ammattilaisia ja verrattuna muihin suunnittelualoihin palvelumuotoilussa eri alojen yhteistyö toteutuu poikkeuksellisen kiinteästi ja käytännönläheisesti. (Tuulaniemi 2011 69-70.)

#### 4.5 Palvelupolku

Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus. Asiakkaan kokeman palvelun polku kuvataan vaiheittain, jotta sitä voidaan analysoida ja jotta siihen päästään käsiksi suunnittelun keinoin (Tuulaniemi 2011, 78). Palvelupolku on ajassa etenevä prosessi, joka kuvaa, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla. Palvelupolku muodostaa asiakkaalle arvoa tuottavan palvelun kokonaisuuden ja asiakaskokemuksen. Palvelupolun muodostumiseen vaikuttavat sekä palveluntarjoajan asettama tuotantoprosessi, että asiakkaan omat valinnat. Palvelupolku huomioi sen, että asiakkaan tarpeet, valinnat ja käyttäytymismalli ohjaavat palvelun kuluttamista palveluntarjoajan asettaman tuotantoprosessin ohella. (Miettinen 2011, 49-50.)

Palvelupolku jaetaan eripituisiin osiin käytännön kannalta tarkoituksenmukaisesti. Näitä osia ovat palvelutuokiot ja palvelun kontaktipisteet. Palvelupolku voidaan jakaa myös asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta esipalveluun, ydinpalveluun ja jälkipalveluun. Esipalveluvaihe valmistelee arvon muodostumista, ja ydinvaiheessa asiakas saa varsinaisen arvon. Jälkipalvelulla tarkoitetaan asiakkaan kontaktia palveluntuottajaan varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen. (Tuulaniemi 2011, 78-79.)

Palvelupolku jakautuu vaiheisiin, joita kutsutaan palvelutuokioiksi. Jokainen palvelutuokio taas koostuu lukemattomista kontaktipisteistä. (Tuulaniemi 2011, 79.) Miettisen (2011, 51) mukaan kontaktipisteiden kautta asiakas kokee, aistii kaikilla ihmisen aisteilla ja näkee palvelun ja sen brändin. Kontaktipisteitä ovat ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. Lukemattomat kontaktipisteet ovat samalla palvelun ominaispiirre, mahdollisuus sekä haaste. Palveluntarjoaja voi pyrkiä vaikuttamaan asiakkaaseensa kaikilla mahdollisilla aistiärsykkeillä palvelun eri kontaktipisteissä. Tällöin kontaktipiste voi puhutella asiakasta, mutta se voi hyvin olla myös palvelun heikko lenkki. Jos se välittää väärää sanomaa, se voi kääntyä palveluntarjoajaa vastaan. (Tuulaniemi 2011, 81.)



#### 4.6 Palvelukonsepti

Palvelukonseptin avulla voidaan kuvata palvelutuokio, palvelupolku tai muita palvelun tuottamiseen liittyviä rakenteita. Näitä kuvaamalla konkretisoidaan palvelun tuotantotapa, rakenne ja päävaiheet, vaikka palvelua ei ole vielä olemassa. Tuote- ja palvelumuotoilussa konseptien kehittämissivaiheissa on samankaltaisuuksia. Näitä samankaltaisuuksia ovat asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen, konseptin kehittäminen ja valinta, testaus ja viimeistely. (Miettinen 2011, 107.)

Konsepti esittää palvelun keskeiset ominaisuudet, vaikka se ei vielä määrittele palvelua kokonaisvaltaisesti. Konseptin avulla kuvataan käyttäjän tarpeet ja tehdään niistä ymmärrettäviä sekä tuetaan yrityksen päätöksentekoa. Konseptoinnin avulla voidaan laatia skenaarioita, ennakoita teknologista kehitystä ja tutkia tulevaisuutta. Konseptien avulla tarkastellaan yrityksen brändiä ja tulevaa strategiaa. (Miettinen 2011, 107.)

Konseptisuunnittelu tapahtuu monikanavaisessa ympäristössä, jonka vuoksi tarvitaan hyviä työkaluja palveluiden konseptisuunnitteluun. Monikanavaisten palveluiden kohdalla on tärkeää ymmärtää, miten erilaiset kanavat toimivat ja minkälaista lisäarvoa ne tarjoavat suhteessa asiakkaiden toiveisiin. Tämän lisäksi on tärkeää ymmärtää uuden palvelun tavoitteita, markkina-asemaa ja taloudellisia mahdollisuuksia. (Miettinen 2011, 108.)

Visualisoinnin menetelmät ovat tärkeitä, kun palvelukonseptia esitetään. Kuvataulu tai visuaalinen malli voivat olla apuna. Palvelukonseptin esittäminen on kuitenkin haasteellista, koska siinä kommunikoidaan teknisten ominaisuuksien lisäksi immateriaalisilla ominaisuuksilla, joita ovat kulttuuriset arvot, organisatoriset asiat ja palvelun suorittamiseen liittyvät tiedot. On tärkeää huomioida esityksen skaalautuminen: yksityiskohdasta laajaan näkökulmaan, kuvauksen erilaiset käyttäjät, teknisestä henkilökunnasta käyttäjiin ja kehitysprosessin erilaiset vaiheet, tiedon analysoinnista käyttökuvaukseen. (Miettinen 2011, 108-109.)

Palvelukonsepti voi keskittyä johonkin ihmisen käyttäytymistä hyödyntävään asiaan tai yrittää löytää jonkin yhteisen tekijän monista käyttäytymismalleista. Tarinaa ja elämystä voidaan käyttää konseptisuunnittelun apuna, mutta tarinan tulisi pohjautua yrityksen brändiin. Tarinalla tarkoitetaan yhtenäistä juonellista tapahtumien sarjaa, jolla on selkeä alku ja loppu. Kun tarina käsikirjoitetaan osaksi palvelua, pystytään tarjoamaan erilaistuneita ja elämyksellisiä palveluita. Palveluun käsikirjoitetulla tarinalla vahvistetaan asiakkaan kokemuksen tunteitasoa ja tarinan juoni toimii myös palvelukokemuksen punaisena lankana. Tarinallistettua sekä käsikirjoitettua palvelua on helpompi sekä myydä että tuottaa. (Miettinen 2011, 111-112.)

## 5 Kilpailija-analyysi palvelumuotoilun apuvälineenä

Useimmat yritykset pitävät kilpailijoita uhkana. Huomio keskittyy siihen, kuinka pystytään voittamaan markkinaosuutta kilpailijoilta ja kuinka niiden alalletulo voidaan estää. Tämän ajatusmallin mukaan kilpailijat ovat vihollisia, jotka on eliminoitava. Suurempaa markkinaosuutta pidetään myös tavallisesti parempana kuin pientä, näkökanta, jolle myös kokemukäyrän kannattajat antavat tukensa. Kilpailijat voivat varmasti olla uhkia, mutta monilla aloilla oikeanlaiset kilpailijat voivat pikemminkin lujittaa kuin heikentää yrityksen kilpailuasemaa. ”Hyvät” kilpailijat voivat palvella monia strategisia päämääriä, jotka lisäävät yrityksen pysyvää kilpailuetua ja parantavat toimialan rakennetta. Näin ollen yritykselle on usein edullista, jos sillä on yksi tai useampi ”hyvä” kilpailija, ja sen kannattaa jopa tahallaan luovuttaa markkinaosuuttaan mieluummin kuin yrittää kasvattaa sitä. Markkinaosuuden kasvattaminen voi usein olla haitallisempaa kuin sen pienentäminen. Yrityksen olisi keskitettävä voimansa ”huonojen” kilpailijoiden vastustamiseen ja pyrittävä samalla säilyttämään suhteellinen asemansa hyviin kilpailijoihin nähden. Nämä periaatteet pätevät niin markkinajohtajiin kuin seuraajiinkin. (Porter 1991, 242.) Tekemällä kilpailija-analyysin yritys voi jaotella kilpailijansa ja saada arvokasta tietoa liiketoiminnallisten päätöstensä tueksi.

Kilpailija-analyysin tavoitteena on kilpailijan toiminnan ennakointi. Yrityksen omien markkinointitoimenpiteiden suunnittelu ja kohdentaminen kohdemarkkinoille ovat tehokkaampia ja tuloksellisempia, kun ymmärretään, miten kilpailijat käyttäytyvät markkinoilla ja miksi he käyttäytyvät tietyllä tavalla. Oikein toteutetut ja ajoitetut markkinointitoimet ovat kustannustehokkaita ja nopeuttavat pääsyä halutuille markkinoille. (Routamo & Routamo 1988, 10-11.)

Kattavaa kilpailija-analyysiä tehtäessä on tärkeää kerätä mahdollisimman paljon tietoa analysoitavista kilpailijoista, jotta päätöksiä ei tehtäisi epämääräisen tiedon ja vaikutelmien, intuition tai johtopäätösten varassa. Tämä vaatii usein kuitenkin paljon työtä ja paneutumista kilpailevien yritysten toimintaan. (Porter 1985, 72.)

### 5.1 Kilpailija-analyysin perusteet

Kilpailu markkinoilla tarkoittaa sitä, että asiakkaalla on olemassa vaihtoehtoisia keinoja tyydyttää tarpeitaan. Kilpailevia tuotteita tai palveluita ovat kaikki saamaa tarvetta tyydyttävät tuotteet ja palvelut (Lahtinen & Isoviita 2004, 24). Menestyäkseen markkinoilla yrityksen täytyy olla kilpailijoihinsa parempi ja siksi onkin syytä analysoida kilpailijoita ja kilpailuasetelmaa. Kilpailijoiden markkinointimenetelmät ja -budjetit antavat vinkkejä oman toiminnan suunnittelulle. Professori Michael E. Porterin mukaan toimialan kilpailun luonteeseen vaikut-

tavat eniten uudet kilpailijat, hankkijat, asiakkaat, korvaavat tuotteet sekä vakiintuneet yritykset. (Lahtinen & Isoviita 1998, 59.) Kilpailija-analyysi tarkastelee yrityksen suhdetta nimettyihin kilpailijoihin muun muassa kannattavuuden, tehokkuuden, vakavaraisuuden ja kehityksen perusteella (FinSve Suomalais-ruotsalainen kauppakamari).

Kilpailijoiden strategioita ja vahvuuksia sekä heikkouksia analysoimalla yrityksen on helpompi arvioida sijaintinsa markkinoilla ja kehittää omaa strategiaansa. Myös oikean hintatason ja kilpailuetujen määrittäminen helpottuu. Teknologian kehittymisen myötä nykyään saa helposti tietoa yrityksen asiakkaista ja projekteista, muun muassa yritysten kotisivujen lisäksi vuosikertomuksista, tilinpäätöksistä, toimialaliittojen julkaisuista, tilastokeskuksesta ja lehdistärtikkeleista. Verkostoitumisen merkitystä ei kannata vähätellä. Toimialatapaamiset ovat oivallinen tapa saada tietoa alalla toimivista yrityksistä, kuten alan messut. Tiedonkeruuta ei aina edes tarvitse tehdä salassa; kilpailija ystävänä on hyödyllisempi kuin vihollisena. Sen lisäksi kilpailijoita seuraamalla saadaan tietoa, mihin suuntaan markkinat ovat kehittymässä. (FinSve Suomalais-ruotsalainen kauppakamari.)

Kilpailijoita analysoitaessa ne voidaan jakaa ydin-, marginaali-, tarve- ja potentiaalsiin kilpailijoihin. Ydinkilpailijat toimivat samoilla markkinoilla kuin oma yritys ja heillä on useita vahvuustekijöitä. Marginaal kilpailijat toimivat myös samoilla markkinoilla kuin oma yritys, mutta heillä on vähemmän uhkaavia vahvuustekijöitä. Tarvekilpailijat toimivat eri toimialalla, mutta heidän tuotteensa tyydyttävät samaa tarveryhmää. Potentiaaliset kilpailijat saattavat tulevaisuudessa kiinnostua samasta toimialasta, esimerkiksi sen kannattavuuden takia. (Lahtinen & Isoviita 1998, 59-60.)

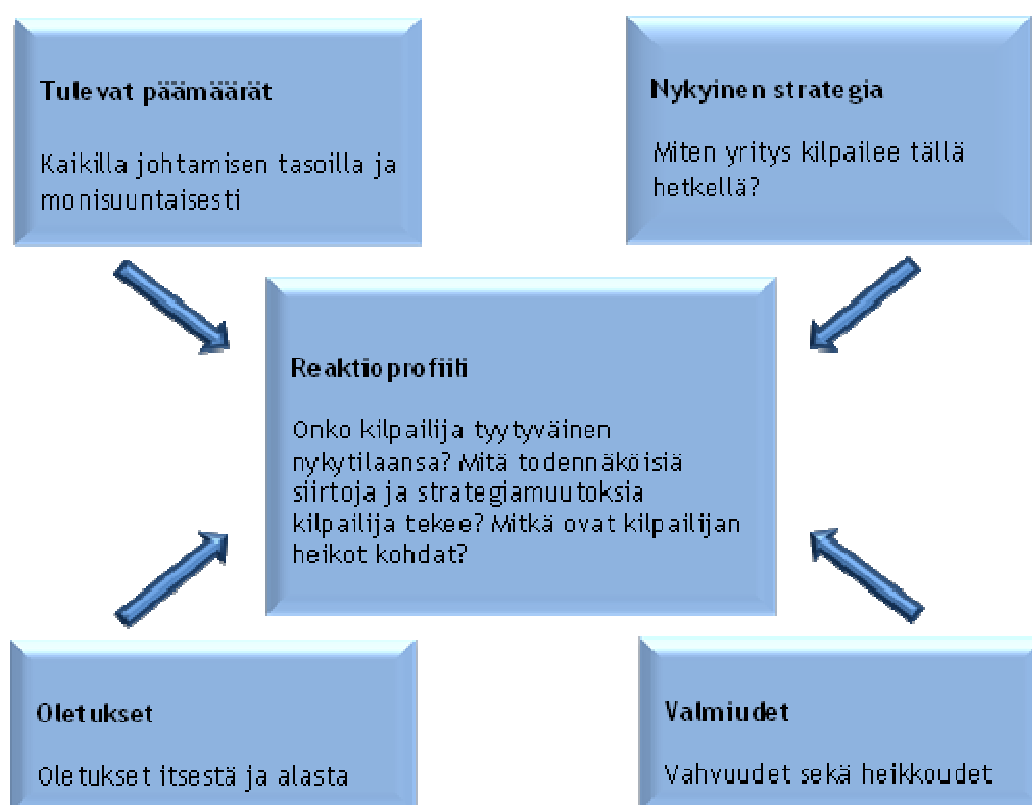
Marginaali, tarve- ja potentiaaliset kilpailijat voidaan analysoida melko pintapuolisesti, useimmiten liikevaihdon, kustannusrakenteen ja päätuotteiden tunteminen riittää. Ydinkilpailijoita analysoidessa on hyvä ottaa huomioon myös kilpailijoiden heikkoudet ja vahvuudet. (Lahtinen & Isoviita 1998, 59-60.) Tehtäessä ydinkilpailija-analyysiä pyritään selvittämään yrityksen olemassa olevat asiakasryhmät, liikeidea, käytössä oleva tuotevalikoima, tulevat päämäärät, tämänhetkinen strategia, oletukset itsestä ja alasta sekä yrityksen valmiudet. (Porter 1987, 72-73.) Lisäksi Porterin mukaan kilpailuanalysissä tulee selvittää mm. kilpailijoiden usko suhteellisesta asemastaan, historiallinen identifikaatio, kulttuurierot, organisaation arvot, uskomukset tulevasta kehitystrendistä sekä kilpailijoiden kapasiteetti.

## 5.2 Kilpailija-analyysin osa-alueet Porterin mukaan

Michael E. Porteria pidetään strategisen johtamisen kehittäjänä sekä uudistajana ja erittäin vaikutusvaltaisena johtamisen ja kilpailukyvyyn ajattelijana (Harvard Business School, 2008). Monet suomalaiset markkinoinnin sekä johtamisen teoksia kirjoittaneet kirjailijat pohjaavat

ajatuksensa Porterin teorioihin. Porterin mukaan yrityksen aseman hahmottaminen markkinoilla ilman kilpailija-analyysia perustuu vain vaaralliseen olettamukseen, ettei kilpailijoita voi analysoida. Kilpailijoiden tavoitteiden analysointi on kuitenkin ratkaisevaa, jotta yritys voi välttää virheellisiä strategisia siirtoja markkinoilla. (Porter 1987, 72-73.)

Porter (1987, 73) jakaa kilpailija-analyysin neljään osa-alueeseen: tulevat päämäärät, nykyinen strategia, oletukset ja valmiudet. Näiden osa-alueiden tutkiminen antaa tulokseksi kilpailijan reaktioprofiilin, joka määrittää kilpailijan nykytilan, todennäköisimmät strategiamuutokset ja kilpailijan heikot kohdat. Osa-alueet on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Kilpailija-analyysin osa-alueet (Porter 1987).

Näiden neljän osatekijän ymmärtäminen mahdollistaa reaktioprofiilin suhteellisen tarkan ennustamisen. Useimmat yritykset kehittävät ainakin intuitiivisen kyvyn tiedostaa kilpailijoidensa senhetkisiä strategioita, heikkoja ja vahvoja puolia (esitettyinä kuvion 1 oikealla puolella). Tavallisesti kiinnitetään paljon vähemmän huomiota kuvion vasemmalle puolelle, toisin sanoen siihen, mikä todella ohjaa kilpailijan käyttäytymistä tulevia päämääriä kohden tai kilpailijan oletuksia omasta tilanteestaan. (Porter 1987, 74.)

### 5.3 Kilpailija-analyysin laadinta Porterin mukaan

Kilpailijoiden päämäärien diagnosointi on kilpailija-analyysin ensimmäinen osa-alue. Tieto olemassa olevista päämääristä auttaa tekemään johtopäätöksiä siitä, onko kilpailija tyytyväinen nykyisen asemaansa ja tuloksiinsa, ja miten todennäköistä on, että kilpailija muuttaa strategiaansa ja miten paljon voimia kilpailija tulee käyttämään ulkopuolisiin tapahtumiin kuten suhdanteisiin. (Porter 1987, 75.)

Toisen tärkeän kilpailija-analyysin komponentin, olettamukset, Porter (1987, 84) määrittää kahteen pääkategoriaan:

1. Kilpailijan olettamukset itsestään
2. Kilpailijan olettamukset alasta ja siinä mukana olevista yrityksistä

Jokainen yritys toimii omaan tilanteeseensa liittyvien olettamusten pohjalta. Kilpailijan olettamukset omasta tilanteestaan ovat joko hyvin tarkkoja tai hyvin epäselviä. Yrityksen erityyppisten olettamusten tutkiminen voi paljastaa suhtautumistapoja tai sokeita pilkkuja, jotka vaikuttavat salakavalasti yritysjohtajien ympäristöhavainnointiin. Yrityksen virheellisiä olettamuksia Porter (1987, 84-85) kutsuu sokeiksi pilkuiksi. Sokeat pilkut ovat alueita, joilla kilpailija joko näkee tai ei näe tärkeiden tapahtumien merkitystä, tekee virheellisiä havaintoja tai havaitseminen tapahtuu liian hitaasti. Karsimalla sokeat pilkut yrityksen on helpompi jäljittää eri toimenpiteitä ja reagoida niihin niin, että mahdolliset vastatoimet olisivat mahdollisimman lieviä. (Porter 1987, 84-85.) Sokeiden pilkkujen karsiminen voi myös antaa yritykselle kilpailuedun, mikäli se pystyy havaitsemaan kilpailijansa tekemät virhearvioinnit ja hyödyntämään tämän tiedon omaksi edukseen (Porter 1987, 85).

Kolmantena pyritään toteamaan kunkin kilpailijan tämänhetkinen strategia. Strategia voi olla joko eksplisiittinen (julkinen) tai implisiittinen (julkaisematon), aina yrityksellä on kuitenkin olemassa jonkinlainen strategia muodossa tai toisessa. (Porter 1987, 90.) Nykyistä strategiaa selvitetessä on kuitenkin pääasiassa kyse yrityksen toimintatapojen määrittämisestä ja keskeisintä on yrityksen suhtautuminen muihin kilpailijoihin. Strategiaa analysoitaessa tullaan kilpailija-analyysin ongelmallisimpaan kohtaan: mikä tieto on tärkeää ja miten sitä voidaan analysoida? (Porter 1987, 13-15.)

Strategiaa tulee tarkastella neljän avaintekijän kautta. Näitä kohteita ovat yrityksen vahvuudet sekä heikkoudet (yrityksen henkilöstö- taloudelliset sekä infrastruktuurilliset resurssit), yrityksessä avainasemassa olevien päätöksentekijöiden henkilökohtaiset arvot (motivaatio sekä tarpeet), alan mahdollisuudet ja uhat sekä laajemmat yhteiskunnalliset odotukset. Alan mahdollisuudet ja uhat käsittävät kaikki markkinatilanteeseen vaikuttavat tekijät, kuten suhdanteet, alalle tulevat ja alalta poistuvat kilpailijat sekä muut ympäristömuutokset. Yrityksen

vahvuudet ja heikkoudet yhdessä arvojen kanssa määrittävät sisäiset rajat, jotka yritys voi omaksua strategian luomiseksi. Alan mahdollisuudet ja uhat yhdessä yhteiskunnallisten odotusten kanssa määrittävät ulkoiset rajat yrityksen strategialle. (Porter 1987, 18-19.)

Viimeinen osa-alue kilpailija-analyysissä on kilpailijoiden valmiuksien tutkiminen. Valmiuksia tulee aina tarkastella realistisesti, ettei yritys uhraa voimavarojaan liian suurien markkinoiden valloittamiseen. Yrityksen valmiuksilla tarkoitetaan yrityksen resursseja ja kykyä toimia valitsemallaan toimialalla. Kilpailijan tavoitteet, olettamukset ja nykyinen strategia vaikuttavat todennäköisyyteen, ajoitukseen, luonteeseen ja kilpailijan reaktioiden voimakkuuteen. Kilpailijan vahvat ja heikot puolet määrittävät kilpailijan kyvyn aloittaa tai ottaa osaa ympäristön tai alan tapahtumiin. (Porter 1987, 90.) Vertailemalla kilpailijan olettamuksia itsestään kilpailijan valmiuksiin, saadaan selville kilpailijan todelliset vahvuustekijät ja toisaalta myös kilpailijan kuvitelmat omista vahvuuksistaan. Tarkasteltavia näkökantoja voivat olla esimerkiksi yrityksen ydinvalmiudet (missä yritys on paras?), kasvukyky (lisääntyvätkö vai vähenevätkö yrityksen mahdollisuudet sen kasvaessa?), kyky nopeaan reagointiin (mikä on yrityksen reagointinopeus toisten yritysten toimenpiteisiin?), kyky sopeutua muutoksiin sekä kestävyys (kykeneekö kilpailija pitkäaikaiseen taisteluun, jossa asetetaan paineita voitolle tai kassavirralle?). (Porter 1987, 92-93.)

Tässä opinnäytetyössä kilpailija-analyysi toteutettiin keräämällä valituista yrityksistä tietoa, joka on yleisesti saatavilla erilaisissa tietokannoissa. Kilpailija-analyysin toteutus sekä tulokset on kuvattu luvussa kuusi.

## 6 Kilpailija-analyysin toteuttaminen ja tulokset

Tässä opinnäytetyössä kilpailija-analyysi toteutettiin keräämällä tietoa valituista yrityksistä yritysten Internet-sivuilta sekä yleisistä yritysrekistereistä. Analysoitavat yritykset valittiin vastaamaan mahdollisimman hyvin Liike4K:ta. Kriteereinä olivat muun muassa toimiala (liikkeenjohdon konsultointi), keskittyminen työhyvinvointiin, yrityksen henkilöstön määrä (yksinyrittäjä) sekä toimialue (Uusimaa, pääkaupunkiseutu). Valitut yritykset olivat Lepolife Oy, 4YourWork, Anniira sekä Hozen Oy.

Näitä yrityksiä analysoitiin tutkimalla niiden vahvuuksia sekä heikkouksia liiketoiminnan kannalta. Yritysrekistereistä saatiin tietoa muun muassa liiketoiminnan tunnusluvuista sekä tuloksesta ja yritysten Internet-sivuilta saatiin tietoa yritysten liikeideasta, strategiasta sekä mahdollisista referensseistä. Näitä tietoja hyödynnettiin tehtäessä kilpailija-analyysiä ja samalla voitiin hyödyntää Porterin kehittämän kilpailija-analyysin osa-alue kuvion oikeaa puolta, jossa yrityksen strategioita ja valmiuksia analysoidaan. Kilpailija-analyysi on kuvattuna taulukossa 1.

Analysoitavat osa-alueet	Yritys	Lepolife	4Yourwork	Anniira	Hozen
<b>Toiminta-ajatus</b>		Tarjoaa valmennusta, konsultointia, ohjausta ja seuranta tuloksellisuuteen, työhyvinvointiin ja elämänlaatuun vaikuttavilla alueilla.	Tarjoaa Fasilitointi, Prosessien ohjausta, Coachingia.	Tarjoaa työhö ohjausta yksilötyönohjauksena, ryhmätyönohjauksena ja konsultointina.	Tarjoaa yrityksille ja yhteisöille harjittuja henkilöstön kehittämispalveluita. Tarkoituksena on parantaa työn tuottavuutta, henkilöstön yhteistyötä sekä fyysistä ja henkistä hyvinvointia.
<b>Vahvuudet</b>		Hyvä yhteistyöverkosto ja omat tuotteet: Työhyvinvoinnin mittaristo työyhteisöjen ja yksilöiden työhyvinvoinnin kartoitukseen. Mittaristolla taataan työhyvinvoinnin kehittämispä nosten oikea kohdentaminen ja tulosten saavuttamisen seuranta. Kokonaisvaltaiseen ihmiskäsitykseen perustuva Jalokivimalli, jota voidaan käyttää niin yksilöiden kuin työyhteisöjen kehitysprosessissa tasapainoisen ja tuloksellisen toiminnan kehittämiseen.	Kaksikielisyys. Osaa misalat tukevat ja täydentävät toisiaan.	Yli 20 vuoden työkokemus ja Trager®-terapia. Trager®-terapia on kehoterapiamenetelmä, jossa läsnä olevalla ja pehmeällä kosketuksella ja kehon luonnollisella liikkeellä päästetään irti kehon ja mielen jännityksistä. Trager on tie helpompaan olemiseen ja liikkumiseen.	Kokenut henkilökunta. Neljän ihmisen vahva osaaminen yritys- ja tiimityöskentelyssä.
<b>Heikkoudet</b>		Laajuus ja pirstaloituminen. Johtamisprosessin ja ruokaineyleherkkyytutkimuksien välinen kuilu. Jälkiseurannan puute.	Vähäinen referenssien määrä ja maininnat. Jälkiseurannan puute.	Huonot internet sivut. Ei erotu edukseen kilpailussa. Jälkiseurannan puute.	Perustettu alun perin tuottamaan liikunta- ja henkilöturvallisuuspalveluita ja otettu vasta myöhemmin palveluihin mukaan työkyky- ja työhyvinvointipalvelut. Jälkiseurannan puute.

Taulukko 1. Kilpailija-analyysi

Konsultointia tarjoavia yrityksiä on useita ja kilpailu niiden välillä on kovaa. Yritysten pitää erottua joukosta ja tarjota jotain, mitä muut yritykset eivät pysty tarjoamaan. Neljään muuhun samalla maantieteellisellä alueella kilpailevaan yritykseen nähden Liike4K Oy:n heikkous on yrityksen ikä, sillä yritys on perustettu vasta muutama vuosi sitten. Useat kilpailevat konsultointipalveluita tarjoavat yritykset ovat olleet markkinoilla jo monia, ellei kymmeniä vuosia, ja näin ollen ne ovat kerinneet hankkia kokemusta ja referenssejä alalta sekä solmia suhteita ja kontakteja.

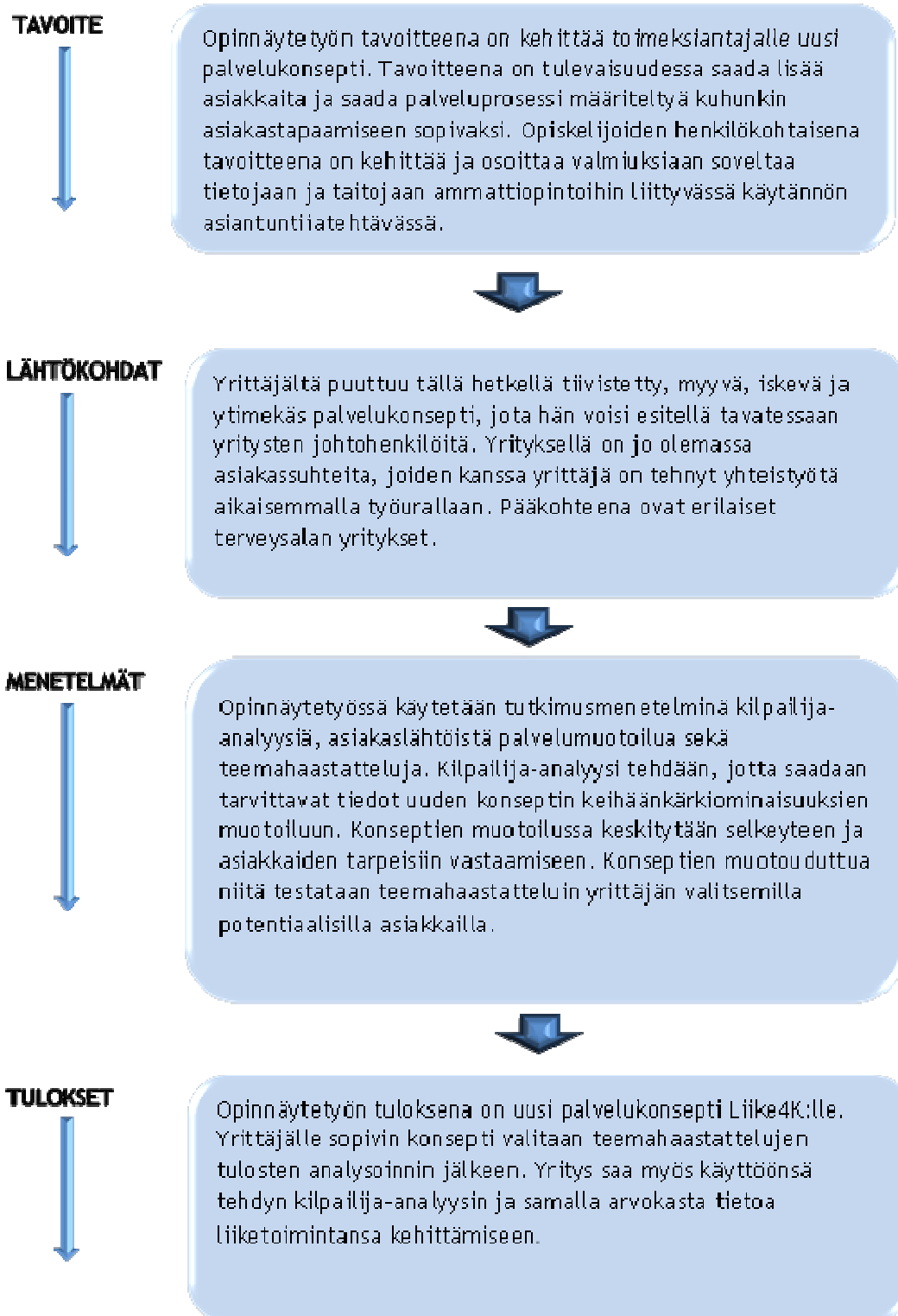
Liike4K Oy:n liiketoiminnallisia vahvuuksia muihin kilpaileviin yrityksiin nähden on ehdottomasti jälkiseuranta. Muut kilpailevat yritykset eivät tarjoa sitä, eivätkä mainitse sen mahdollisuudesta mitään. Jälkiseuranta on tärkeä konsultoitaville yrityksille, sillä on tärkeää, että yritys saa konsultoinnin ja ohjeiden lisäksi tukea muutoksen loppuunviennissä. Liike4K-konsultointiin tämä kuuluu luonnollisena osana konsultointiprosessia. Jälkiseuranta nostettiin kilpailija-analysoinnin perusteella yrityksen vahvuuksiin ja se tuotiin uusissa konsepteissa esiin. Yritys saa myös käyttöönsä tehdyn kilpailija-analyysin ja pystyy hyödyntämään siitä kerättyjä tietoja konseptien lisäksi muun liiketoimintansa kehittämässä.

## 7 Opinnäytetyön toteutusmalli

Opinnäytetyöprosessi koostuu opiskelijan näkökulmasta sekä teoriaan perehtymisestä että käytännön tutkimustyöstä ja analysoinnista. Tämän opinnäytetyön toteutusmuoto on projekti, joten toimeksiantajan tavoitteet ovat opinnäytetyön keskiössä. Kuviossa 2. on esitetty opinnäytetyön eri osa-alueiden sisältö toteutusjärjestyksessä. Menetelminä tässä opinnäytetyössä käytetään kilpailija-analyysiä, palvelumuotoilua konseptien laadinnassa sekä teemahaastattelua.

Suunnittelemalla prosessikaavion osa-alueet ja määrittelemällä opinnäytetyön tavoitteet heti opinnäytetyöprosessin aluksi, saadaan työskentelyyn tavoitteellisuutta ja samalla prosessi on opiskelijalle selkeämpi. Aikataulun laadinta ja siitä kiinnipitäminen ovat tärkeitä opinnäytetyön valmistumisen kannalta. Selkeyttämällä työn vaiheet, esimerkiksi prosessikaavion avulla, opiskelijan on helpompi laatia työlleen aikataulu.





Kuvio 2. Opinnäytetyön eri osa-alueiden sisältö toteutusjärjestyksessä

Opinnäytetyön aikataulu on pyritty pitämään realistisena ja aikatauluun on jätetty väljyyttä mahdollisia ongelmatilanteita varten. Aikataulu suunniteltiin heti opinnäytetyön suunnittelu- vaiheessa ja jo silloin testattavien konseptien muotoilulle varattiin aikaa samoin kuin tapaamisille toimeksiantajan kanssa.

Ensimmäinen tapaaminen toimeksiantajan kanssa oli marraskuussa 2012, jolloin tavoitteet määriteltiin. Opinnäytetyön aihe rajattiin tavoitteiden mukaiseksi, teoriasisältö määriteltiin ja samalla laadittiin aikataulu sujuvoittamaan opinnäytetyöprosessia. Joulukuussa 2012 opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa pidettiin palaveri, jossa saatiin tietoa yrityksen historiasta sekä tulevaisuuden tavoitteista ja potentiaalisista konseptientestausasiakkaista. Tammikuussa 2013 opinnäytetyön teoriaosuus sekä kilpailija-analyysi olivat valmiit ja konseptien muotoilu-prosessi voitiin aloittaa. Konseptien keihäänkärkiominaisuudet valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa, samoin kuin haastateltavat asiakkaat. Helmikuussa 2013 esiteltiin muotoillut konseptit toimeksiantajalle ja aloitettiin teemahaastattelut valittujen yritysten kanssa. Maaliskuussa 2013 haastattelut analysoitiin ja konsepteista valittiin Liike4K:lle sopivin. Opinnäytetyö valmistui huhtikuussa 2013.

## 8 Uusien konseptien esittely ja testaus

Toimeksiantajayritykselle muotoiltiin kaksi konseptia, joista toisessa käsitellään yrityksen sisäistä toimivuutta (liite 1) ja toinen on asiakaslähtöinen (liite 2). Konseptit muotoiltiin niin, että Liike4K voi hyödyntää niitä tulevaisuudessa, mutta teemahaastatteluja varten materiaaleista jätettiin pois kaikki yritykseen viittaava, kuten logot sekä värimaailma, jotta teemahaastattelujen tulokset olisivat mahdollisimman objektiivisia.

Konseptien toimivuutta käytännössä testattiin tekemällä teemahaastatteluja yrityksille, jotka toimivat toimeksiantajan kohdealalla ja olisivat näin ollen potentiaalisia konsultointikohteita toimeksiantajayritykselle. Haastatteluja tehtiin kolmelle suomalaiselle yritykselle ja yrityksistä haastateltiin henkilöitä, jotka toimivat esimiesasemassa ja olivat vastuussa liiketoiminta-osa-alueesta. Haastatteluiden perusteella valittiin toimeksiantajayritykselle konsepti, jota Liike4K voi hyödyntää tulevaisuudessa liiketoiminnassaan.

### 8.1 Konseptien esittely

Konsepteja muotoiltaessa valittiin kaksi erilaista teemaa: asiakaslähtöisyys ja yrityksen sisäinen toimivuus. Keihäänkärkiominaisuuksiksi valittiin neljän k-kirjaimen etenemismalli Liike4K:n konsultoinnissa sekä konsultoinnin jälkiseuranta. Konsepteissa lähdettiin avaamaan Liike4K:n konsultointitoiminnan neljää k:ta. Nämä neljä koota ovat yrityksen perusta ja konsultoinnin pohja. Neljä koota ovat kuuntele, keskustele, kannusta ja kehitä. Asiakaslähtöisyyteen neljä koota avattiin asiakastyytyväisyyden ja tuloksellisuuden kautta (liite 2) ja yrityksen sisäisen toimivuuden konseptiin (liite 1) yrityksen henkilöstön ja johtamisen välisen vuorovaikutuksen kautta.

Liike4K:n toimitusjohtaja Pallasvuo halusi konsepteihin leikkimielisyyttä mukaan. Toimme sitä konsepteihin hauskoina ja leikittelevinä väliotsikkoina. Väliotsikoilla haluttiin haastaa perinteinen konsultointiin liitettävä kapulakielisyys ja tuoda konsultoinnissa käsiteltäviä teemoja lähemmäs yrityksen arkipäivää. Huumorilla ja leikittelyllä haluttiin myös erottautua kilpailijoista. Otsikot kuvaavat dian aihetta ja antavat alkusysäyksen aiheen pohdintaan. Jokaisen dian alkuun lisättiin kysymyksiä, joiden tarkoitus on herättää ajatuksia ja saada yrityksen edustaja pohtimaan asiaa omalta sekä yrityksensä kannalta sekä aiheen ajankohtaisuutta yrityksen toiminnassa. Kysymysten jälkeen dioissa avataan varsinainen konsultin toimintamalli otsakkeen aiheen mukaisesti sekä juuri Liike4K:n konsultoinnin näkökulmasta.

Jotta konseptien sisältö vastaisi mahdollisimman tarkasti Liike4K:n konsultoinnin toteutustapaa, keskusteltiin konseptien sisällöstä paljon toimeksiantajan kanssa. Häneltä pyrittiin selvittämään tarkasti, mitä kussakin konsultoinnin vaiheessa tapahtuu ja keitä konsultointi tässä nimenomaisessa vaiheessa koskettaa. Tässä onnistuttiin hyvin, sillä haastateltavat kokivat konseptit loogisiksi ja he ymmärsivät, kuinka konsultointiprosessi etenee kummassakin konseptissa.

Yrityksen sisäisen toimivuuden konsepti (liite 1) alkaa aloitusdiasta, jossa pääotsikoksi on nostettu leikittelevä ja ajatuksia herättävä otsikko ja alaotsikkona on Liike4K:n slogan ”myönteisen muutoksen mahdollistaja”. Toisessa diassa kuvataan porrasmallina neljä K:ta toimintajärjestyksessä ja yrityksen sisäisen toimivuuden näkökulmasta. Seuraavissa dioissa yrityksen toimintamalli neljä K:ta kuuntele, keskustele, kannusta ja kehitä avataan vielä omissa dioissaan. Toimintamallien jälkeen on kerrottu jälkiseurannasta ja sen mahdollisuuksista, sekä avattu konsultoinnista seuraavaa hyötyä.

Asiakaslähtöisessä konseptissa (liite 2) on sama rakenne kuin yrityksen sisäisen toimivuuden konseptissa. Konsepti alkaa otsikkodialla, jonka tarkoitus on herättää ajatuksia, sekä kertoa mistä konseptista on kyse. Toisessa diassa kuvataan yrityksen neljän K:n toimintamalli asiakaslähtöisesti. Seuraavissa dioissa avataan tarkemmin toimintamalleja ja menetelmiä. Näiden jälkeen on kerrottu yrityksen jälkiseurannasta ja sen mahdollisuuksista, sekä konsultoinnista seuraava hyöty. Dioissa on tuotu esiin myös mobiili-palvelu, jota Liike4K kehittää. Sen tarkoitus on mahdollistaa jälkiseuranta myös mobiilin välityksellä.

Värit konsepteihin valittiin väriteorian pohjalta, koska yrityksen omat värit jätettiin teema-haastattelujen vuoksi pois. Mainostajat ovat teettäneet monia psykologisia tutkimuksia värien vaikutuksesta ihmisten tunteisiin ja havainnointikykyyn. Nolanin (2003) mukaan värien avulla voidaan vaikuttaa ihmisten tiedostamattomaan ajatteluun ja saada aikaan tietynlaisia tuloksia. Ei ole olemassa ”hyviä” tai ”huonoja” värejä. Väreillä on myönteinen tai kielteinen vaikutus sen mukaan, millaisissa yhteyksissä niitä käytetään ja kuinka värejä tarkastelevat henkilöt

niitä kokemustensa perusteella tulkitsevat. Väreillä on omat piilomerkityökset länsimaisissa kulttuureissa. Sininen väri myönnetään voimakkaaksi, luotettavaksi ja arvovaltaiseksi. Se onkin ahkerassa käytössä suurissa yrityksissä. Keltainen väri myönnetään onnelliseksi, ystävälliseksi ja optimistiseksi. Konsepteihin haluttiin luoda ystävällinen ja helposti lähestyttävä vaikutelma, joten käytimme päävärinä sinistä ja tehosteena keltaista. Erilaisten sinisten sävyjen yhdistelmä luo ammattimaisen ja arvovaltaisen vaikutelman, mutta yksinään käytettynä eri sävyistä huolimatta sininen voi vaikuttaa myös kylmältä, vanhanaikaiselta ja vaikeasti lähestyttävältä, siksi lisäsimme värimalliin keltaista. Keltaista väriä siniseen värimalliin lisäämällä saadaan siitä lämpimämpi ja dynaamisempi.

## 8.2 Testausmenetelmä ja toteutus

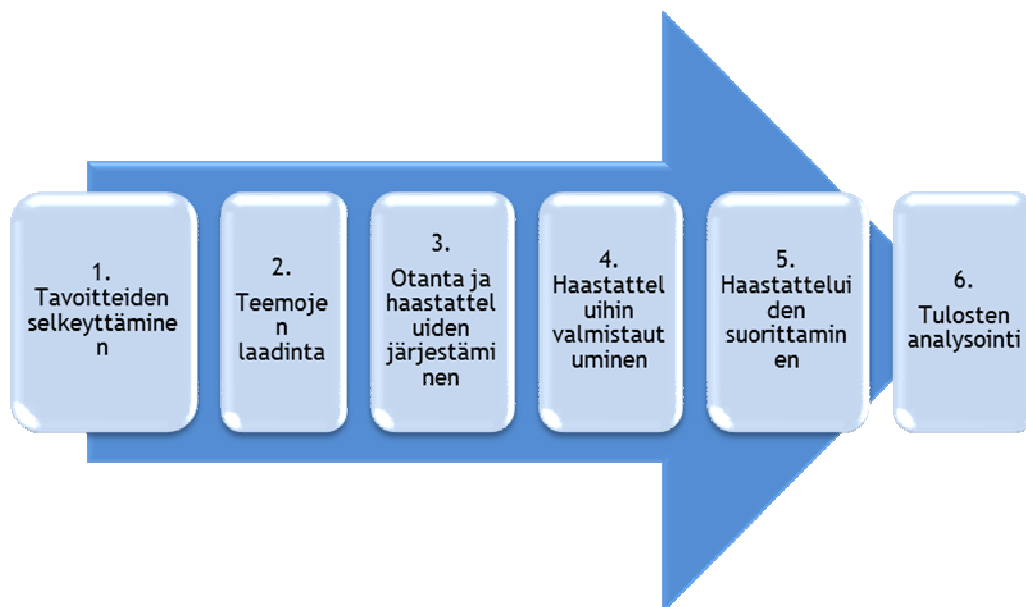
Tässä opinnäytetyössä konseptien testausmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Haastattelut ovat kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen päämenetelmä (Hirsjärvi, Remes & Harjavaara 2009, 204). Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan todellisuutta kokonaisvaltaisesti ja vastaamaan kysymyksiin, joita ei voi mitata määrällisesti eli kvantitatiivisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen teossa suositaan usein metodeja, joissa tutkittavien eri näkökulmat pääsevät selkeästi esille. Tutkimuksen kohdejoukon valinnassa ei käytetä satunnaisotosta, vaan kohdejoukko valitaan usein tarkoituksella juuri kyseistä haastattelua varten. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160-164.)

Teemahaastattelu valittiin tukitusmenetelmäksi, koska opiskelijat halusivat syventää ja tarkentaa saatavia tietoja, ja lisäksi oli hyvin tärkeää saada perusteluja mielipiteille sekä näkökulmille, joita konseptit herättivät. Haastattelun otanta tehtiin yhdessä toimeksiantajan kanssa, jotta haastatteluista saataisiin mahdollisimman paljon hyötyä konseptien tulevaisuuden käyttöä varten. Haastatteluja tehtiin yhteensä kolmelle suomalaiselle yritykselle ja haastateltavana oli yksi henkilö kustakin yrityksestä. Henkilöt olivat esimiesasemassa ja liiketoiminnallisesti vastuuasemassa. Haastattelut kestivät noin 60 minuuttia ja ne nauhoitettiin. Haastatteluiden perusteella tehdyt havainnot sekä johtopäätökset on esitetty luvussa 8.3.

### 8.2.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Haastattelu on tilanne, jossa haastattelija esittää kysymyksiä haastateltavalle henkilölle. Yksilöhaastattelun lisäksi haastattelun voi suorittaa myös ryhmähaastatteluna, jolloin osallistujat voivat tukea ja rohkaista toisiaan haastattelutilanteessa. Haastattelussa pyritään keräämään tietoa ennalta suunnitelluista asioista ja saamaan vastauksia tiettyihin tutkimusongelmiin. Haastattelutilanteen ei tarvitse välttämättä koostua pelkästään kysymyksenasettelusta, vaan tilanne voi olla myös hyvin keskustelunomainen. Yksinkertaistettuna haastattelun tavoitteena on selvittää, mitä haastateltavalla henkilöllä on mielessään. (Eskola & Suoranta 2000,

85.) Haastattelu alkaa suunnittelusta ja etenee itse haastattelun toteutuksen kautta aineiston käsittelyyn ja analyysiin. Kuviossa 3. on esitetty tässä opinnäytetyössä käytetty teemahaastattelun suunnittelun ja toteutuksen eteneminen.



Kuvio 3. Teemahaastattelun suunnittelun ja toteutuksen eteneminen

Teemahaastattelu sijoittuu muodoltaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Haastattelu ei etene tarkkojen, yksityiskohtaisten, valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta, vaan väljemmin kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin ja määriteltyihin teemoihin. Haastattelijalla on käytössään vain tukilista, kuten mind map, käsiteltävistä aihepiireistä eli teema-alueista. Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa. Ihmisten vapaalle puheelle annetaan tilaa, vaikka ennalta päätetyt teemat pyritään keskustelemaan kaikkien tutkittavien kanssa. Haastattelijan tulee varmistaa, että kaikki valitut teemat käydään läpi, mutta järjestys tai laajuus voi vaihdella haastattelusta toiseen. Avoimessa haastattelussa kaikkien haastateltavien kanssa ei käydä läpi kaikkia teemoja ja tämä erottaakin sen teemahaastattelusta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; KvaliMOT.)

Teemahaastattelun ei siis tulisi olla pikkutarkkojen kysymysten esittämistä tarkassa järjestyksessä paperilta lukien. Teemoista ja niiden alateemoista pyritään keskustelemaan vapaasti. Teemahaastattelu on sopiva haastattelumuoto esimerkiksi silloin, kun halutaan tietoa vähemmän tunnetuista ilmiöistä ja asioista tai halutaan selventää tai syventää saatavia vastauksia. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että tutkijan ennakkoon asettamat teemat eivät välttämättä ole samat kuin teemat, jotka aineistoa analysoimalla osoittautuvat olennaisesti ai-

neiston sisältöä ja tutkimusaihetta jäsentäviksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; KvaliMOT.)

Teemahaastattelu edellyttää huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelu voidaan kohdentaa juuri tiettyihin teemoihin. Sisältö- ja tilanneanalyysi on siis teemahaastattelussa tärkeää. Käsiteltävät teemat valitaan tutkittavaan aiheeseen perehtymisen pohjalta. Tutkimusaihe ja tutkimuskysymykset on muutettava tutkittavaan muotoon eli operationalisoitava. Kysymysten harkitsemisen lisäksi myös haastateltavien valitsemiseen tulee suhtautua harkinnalla. Tutkittaviksi tulee valita sellaisia ihmisiä, joilta arvellaan parhaiten saatavan aineistoa kiinnostuksen kohteena olevista asioista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; KvaliMOT.)

Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu olennaisena osana haastattelujen tallentaminen. Vain tällä tavoin saadaan haastattelu sujumaan ilman katkoja ja sujuvasti. Nauhoittamisen kautta voidaan myös tarkistaa alkuperäistä aineistoa, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Kun pyritään mahdollisimman luontevaan ja vapaaseen keskusteluun, olisi haastattelijan hyvä pystyä toimimaan ilman kynää ja paperia. Teema-alueet olisi hyvä osata ulkoa, jotta paperien selailuun olisi mahdollisimman vähän tarvetta. Kun haastattelu nauhoitetaan, saadaan kommunikaatiotapahtumasta säilytetyksi olennaisia seikkoja. Vaikka haastattelija pyrkisikin kirjoittamaan sanatarkasti vastaajan puheita, menetetään monia tärkeitä haastatteluun sisältyviä vivahteita, muun muassa äänenkäyttö ja tauot, jotka nauhoituksessa säilyvät. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 92.)

### 8.2.2 Haastattelun sisällön ja teema-alueiden suunnittelu

Hirsijärvi ja Hurme (2001) jakavat teemahaastattelun suunnittelun kolmeen eri osa-alueeseen. Ensimmäiseksi asetetaan tavoitteet tutkimukselle ja määritetään tutkimusongelma, seuraavaksi suunnitellaan haastattelu ja sen toteutus ja lopuksi suunnitellaan haastatteluista saadun aineiston analysointi. Helena Hurme on vielä erikseen jakanut teemahaastattelun kuusivaiheiseksi prosessiksi, jonka vaiheet eivät kuitenkaan ole lineaarisia. Nämä vaiheet ovat:

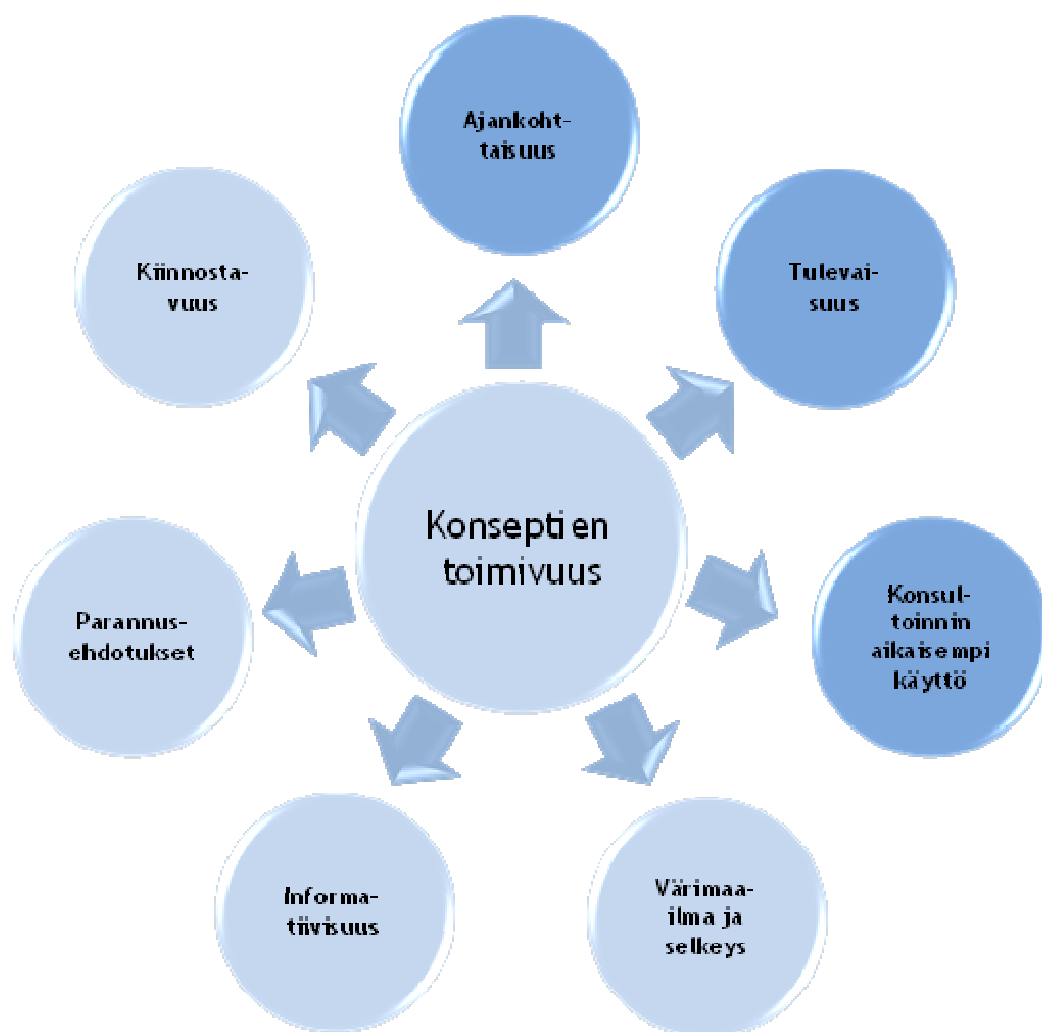
1. Teemojen valinta ja tutkimussuunnitelman tekeminen
2. Teemarunon laatiminen
3. Haastattelemine
4. Litterointi
5. Aineiston analyysi
6. Raportointi

(Åbo Akademi 2006.)

Haastattelun sisällön suunnittelussa on avainasemassa Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan haastatteluteemojen perinpohjainen suunnittelu. Haastattelun suunnittelu aloitetaan perehtymällä tutkittavan aiheen teoriaan ja peruskäsitteistöön. Teoriasta saadun pohjan avulla laaditaan teema-alueuettelo, joka koostuu yksinkertaistetusti sanoista ja toimii haastattelun punaisena lankana. Haastattelutilanteessa teema-alueita tarkennetaan kysymyksillä, yhdestä teemasta voi muodostua useita kysymyksiä haastattelun edetessä. Teemahaastattelussa kaikki kysymykset ovat avonaisia ja joustavia. Teema-alueiden tulisi olla väljä pohja haastattelulle, jonka avulla haastattelijä voi tarpeen vaatiessa syventää keskustelua ja saada esiin tarpeellista tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 40-42.) Aaltolan ja Vallin mukaan (2010) teemoja voidaan suunnitella myös intuitiivisesti, jolloin haastattelijä pohtii kysymyksiä, joihin hän haluaisi saada haastattelussaan vastauksia. Tämä on hyvin yleinen tapa teemahaastattelujen suunnittelussa. Intuitiivisessa teemojen suunnittelussa on kuitenkin vaarana yksipuolisuus ja teoriaan perustuvan faktatiedon puute. (Aaltola & Valli 2010, 36.)

Hirsjärvi ja Hurme jakavat teemahaastattelun teema-alueiden kysymykset kahteen pääluokkaan: tosiasiakysymyksiin ja mielipidekysymyksiin ja he pitävät tätä erottelua todella tärkeänä, jotta haastattelijä saisi selville ja eroteltua tosiasiatiedot sekä mielipiteet. Tosiasiakysymykset voidaan jakaa yksityisiin (henkilöä itseään koskevat kysymykset) ja julkisiin kysymyksiin (yleisiä asioita koskevat kysymykset), näihin kysymyksiin on olemassa aina oikea vastaus. Mielipidekysymykset voidaan jakaa tunteita, asenteita ja arvostuksia käsitteleviin kysymyksiin. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 44-45.) Tämä jaottelu on tärkeää, jotta haastattelijä voi suunnitella teema-alueet sekä ohjata haastattelua tavoitteidensa mukaan, riippuen siitä, haluaako hän tosiasiatietoa vai selvitettyä haastateltavan mielipiteitä tukittavasta asiasta.

Tässä opinnäytetyössä noudatettiin Hirsjärven ja Hurmeen oppien mukaista teemahaastattelun suunnittelua. Ensin perehdyttiin teorian tietoon sekä konsultoinnista että teemahaastatteluista ja sen jälkeen mietittiin teema-alueita. Samalla mietittiin jo haastattelujen litterointia sekä analysointia. Teemojen suunnitteluun vaikuttivat myös haastateltavat. He olivat ammattilaisia hyvinvointialalla pitkään toimineissa yrityksissä, joten voitiin olettaa, että heillä on paljon näkemyksiä sekä kokemusta alasta sekä todennäköisesti myös kokemuksia erilaisista konsultoinneista. Tämä mahdollisti kokemuseräisen teeman mukaan ottamisen. Haastattelun teemat valittiin sekä teorian tiedon perusteella että intuitiivisesti mahdollisimman tarkkojen näkökantojen saamiseksi konsepteista. Teema-alueista tehtiin niin tosiasiakysymyksiä kuin mielipidekysymyksiäkin. Haastattelujen teemat on kuvattu miellekarttamuodossa kuviossa 4. Ennen varsinaisia haastatteluja tehtiin testihaastattelu, jossa kokeiltiin teemojen ja asiasanojen toimivuutta sekä ymmärrettävyyttä. Testihaastattelu eteni hyvin suunniteltujen teemojen mukaan ja voitiin todeta että, suunniteltu aika (60 minuuttia) riittäisi kaikkien teemojen läpikäyntiin.



Kuvio 4. Haastattelun teema-alueet

Ennen haastattelua teemat kirjattiin paperille mind map-muotoon miellekartaksi, jotta haastattelutilanteessa olisi helppo hahmottaa teemoista muodostuva kokonaisuus. Jokaisesta teemasta oli kirjoitettu ylös avainsanoja. Samalla haastattelijan oli haastattelun edetessä helppo tarkistaa onko kaikista teemoista jo keskusteltu ja painottuuko keskustelu tiettyyn teemaan. Koska opiskelijoita oli haastatteluissa, yhtä haastattelua lukuun ottamatta, paikalla kaksi, tehtiin ennen haastatteluja roolijako, jonka avulla toinen opiskelijoista keskittyi enemmän haastatteluun ja toinen toimi tarkkailijana ja teki muistiinpanoja. Tämä oli opiskelijoiden mielestä luontevaa ja lisäsi haastatteluista saatavaa hyötyä.

Haastattelut aloitettiin käyttämällä teemoista ajankohtaisuutta, tulevaisuutta sekä konsultoinnin aiempaa käyttöä. Teemojen tarkoituksena oli kartoittaa konsultoinninkäytön taustaa sekä konsultointipalvelujen ajankohtaisuutta yrityksessä. Näiden tietojen perusteella haastattelua voitiin ohjata käsittelemään kehittelemiemme konseptien toimivuutta juuri haastateltavan henkilön kokemusten ja tietojen kautta. Samalla haluttiin myös kysyä tulevaisuuden kon-



sultointipalvelujen käytöstä ja mihin yritystoiminnan osa-alueisiin yrityksessä aiotaan konsultointia käyttää. Tällä haluttiin testata muun muassa konseptien ajankohtaisuutta ja toimivuutta nykypäivän yritystoiminnassa. Ajankohtaisuuden, tulevaisuuden sekä konsultoinnin aiemman käytön jälkeen käytiin läpi muut teemat, jotka käsittelivät itse konsepteja. Teemoissa käsiteltiin konsepteja konkreettisesti (fyysiset ominaisuudet) ja teoreettisesti (toimivuus kyseisessä yrityksessä). Nämä olivat tärkeimpiä teemoja, sillä tietoa haluttiin nimenomaan konseptien herättämistä mielipiteistä. Samalla kerättiin myös parannusehdotuksia konseptien jatkotyöstämistä ajatellen. Konsepteja käsittelevät teemat käytiin läpi molempien konseptien osalta, mutta taustaa käsittelevät teemat käytiin läpi vain kerran haastattelun aluksi.

### 8.2.3 Haastattelun otos

Otoksen pohjana on aina jokin määritelty perusjoukko. Perusjoukosta täytyy olla käytettävissä jokin luettelo, rekisteri tai vastaava aineisto, joka muodostaa otantakehikon. Otos poimitaan tästä otantakehikosta. Esimerkiksi tällä periaatteella voidaan poimia oppilaitoksen oppilaista otos. Oppilaitosrekisteri muodostaa otoskehikon. Tästä otoskehikosta poimitaan sopiva otos. Otokskokoä pohdittaessa on jo etukäteen päätettävä, mikä on se pienin osaryhmä, johon päätelmät halutaan ulottaa. Otoksoon määrittäminen tilastollisesti on helppoa, mutta voi osoittautua käytännössä haastavaksi. Sekä otoksen että näytteen kokoon vaikuttavat muun muassa tutkimusongelmaan ja tavoitteisiin liittyvät tekijät, tilastolliseen päätöksentekoon liittyvät tekijät sekä tutkimuksen tekniseen toteutukseen ja talouteen liittyvät tekijät. (Virsta 2013.)

Normaalissa lomakehaastattelussa ja -kyselyssä pyritään yleensä tulosten yleistämiseen johonkin perusjoukkoon nähden. Silloin haastateltavien valinta ja lukumäärä perustuu otantaan. Teemahaastattelussa, jossa syntyvä aineisto on tavalla tai toisella puheesta kirjattua tekstiä, haastattelujen määrä on yleensä niin pieni, että normaali otos ja siitä tehdyt oletukset eivät tule kyseeseen. Siitä huolimatta tai juuri siksi teemahaastattelussa haastateltavien valintaan on kiinnitettävä erityistä huomiota. Haastattelija tai tutkija valitsee teemahaastattelua varten kohdejoukon, joka on tutkimuksen tavoitteen kannalta järkevä. Hirsijärvi ja Hurme (2001) toteavat, että yleensä tutkimuksissa suositaan satunnaisotosta, mutta taloudelliselta sekä tutkimuksen tavoitteen kannalta voi olla järkevämpää valita tutkimusta varten henkilöitä, joilla on tietoa tai kokemusta tutkittavasta aiheesta. Tutkimussuunnitelmassa on erikseen perusteltava ja kuvattava ne periaatteet, joiden mukaan haastateltavat on valittu. (Virsta 2013.)

Tässä opinnäytetyössä tehtiin teemahaastattelulle tyypillisesti vähän haastatteluja ja saatu aineisto on puheesta kirjattua, joten normaali otanta ei tullut kysymykseen. Otantaan ja haastateltavien yritysten valintaan sekä taustatyöhön käytettiin kuitenkin paljon aikaa, jotta tehdyistä haastatteluista saataisiin mahdollisimman paljon hyötyä. Kuten Hirsijärvi ja Hurme (2008) mainitsivat, tässä tutkimuksessa oli järkevämpää valita haastatteluihin henkilöitä, joil-

la oli tietoa, kokemusta sekä mielipiteitä konsultoinnista, joten myöskään satunnaisotantaa ei voitu käyttää. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli aktiivisesti mukana valitsemassa haastateltavia yrityksiä, koska hänellä oli työhistoriansa puolesta tietoa yrityksistä ja toisaalta myös näkemys oman liiketoimintansa kehityssuunnasta. Haastateltavien valinnassa kiinnitettiin huomiota erityisesti toimialaan sekä konsultoinnin käyttöön yrityksessä. Yrityksistä haastatteluun valitut henkilöt olivat työnsä puolesta avainasemassa mahdollisen konsultointipalvelun valintaa varten.

#### 8.2.4 Haastattelun käytännön järjestelyt ja toteutus

Haastattelun käytännön toteutus etenee haastattelun sopimisesta varsinaisen haastattelutilanteen kautta haastattelun päättämiseen. Haastattelun jälkeen aineisto käsitellään ja analysoidaan. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 63.) Haastattelua järjestettäessä on otettava huomioon Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2001) muun muassa haastattelun fyysinen paikka ja ajankohda, tarvittavat apuvälineet sekä tekniikka ja haastattelun arvioitu kesto. Haastattelun järjestelyjen toimivuutta voi testata esimerkiksi testi- tai esihaastattelulla, jota Hirsjärvi ja Hurmekin suosittelevat.

Suurin haaste haastattelujen järjestelyissä oli haastateltavien saanti. Tämä aiheutti riskin, että haastatteluja ei saataisi toteutettua tarvittavaa määrää eli kolmea ja samalla esteen opinnäytetyön valmistumiselle. Vaikka otanta oli pieni, kolme yritystä, silti haastattelujen järjestämiseen sekä toteuttamiseen kului aikaa melkein kaksi kuukautta, mikä aiheutti opinnäytetyön tekijöille ongelmia aikataulutuksen suhteen.

Otantaan valittiin suuria terveystalan yrityksiä, jotka soveltuisivat tulevaisuudessa Liike4K:n asiakkaisiksi. Yrityksiä lähestyttiin ensin sähköpostitse, jossa tiedusteltiin mahdollisuutta haastatteluun. Yrityksille annettiin aikaa vastata vajaan viikon verran, jonka jälkeen yrityksiä lähestyttiin puhelimitse. Sähköposteissa kerrottiin kirjallisesti, mitä varten haastattelu on ja että se toteutetaan täysin anonymisti mitään yrityksen tietoja julkaisematta, jotta yrityksille ei tulisi minkäänlaista kynnystä tai paineita osallistua haastatteluun. Haastateltavia suostuteltiin haastatteluun korostamalla juuri heidän yrityksensä asemaa markkinoilla ja samalla korostettiin kuinka tärkeää juuri heiltä olisi saada näkökantaa konsepteihin. Kun haastattelu saatiin sovittua, lähetettiin yrityksille konseptit etukäteen tutustuttavaksi. Näin haastateltavat pystyivät myös valmistautumaan haastatteluun. Tämä oli tärkeää, sillä opiskelijat halusivat varmistaa, että konsepteista saataisiin mielipiteitä ja näkökantoja haastateltavilta.

Haastatteluihin varattiin aikaa noin tunnin verran yritystä kohti. Ajallisesti haastattelut sijoituivat maaliskuulle 2013. Kaikki haastattelut toteutettiin yritysten omissa tiloissa järjestely- sekä aikataulukysymysten vuoksi. Kaikissa haastatteluissa tunnelma oli jo alusta alkaen rento

ja vapautunut ja haastateltavat tuntuivat innokkailta osallistumaan haastatteluun. Kaikki haastattelut aloitettiin kuitenkin juttelemalla arkipäiväisistä asioista, kuten säästä, jotta haastattelun osapuolet saisivat hieman tuntumaa toisiinsa. Samalla kysyttiin, onko haastateltavalla mitään haastattelun nauhoittamista vastaan, ja opiskelijat myös kertoivat opinnäytetyönsä tarkoituksesta ja miksi haastatteluja tehdään. Samalla korostettiin haastattelun luotamuksellisuutta ja yritysten anonymiteettiä valmiissa opinnäytetyössä. Teema-alueet käytiin kaikissa haastatteluissa läpi lähes samassa järjestyksessä ja haastatteluissa pysyttiin hyvin teemojen mukaisissa aiheissa. Haastateltavat olivat hyvin oma-aloitteisia, eikä haastattelijan tarvinnut juurikaan tehdä tarkkoja kysymyksiä teemoista, vaan haastattelut etenivät keskustelunomaisesti teemasta toiseen. Haastateltavat olivat perehtyneet konsepteihin etukäteen, mikä sujuvoitti haastatteluja. Haastatteluiden jälkeen lähetettiin haastatelluille vielä kiitosviesti.

#### 8.2.5 Yritysesittelyt haastatelluista yrityksistä

Opinnäytetyöhön haastateltiin kolmen eri terveysalan yrityksen edustajaa. Yrityksiä kutsutaan opinnäytetyössä yritys A:ksi, B:ksi ja C:ksi yritysten anonyymiyden säilyttämiseksi. Haastateltavana olivat yritys A:n Suomen toimitusjohtaja, yritys B:n Suomen henkilöstöpäällikkö sekä yritys C:n kaupallinen johtaja. Pyrkimys oli, että haastateltavat olisivat yrityksen johtoryhmästä ja mukana tai tietoisia yrityksen mahdollisista konsultointihankkeista.

Yritys A on edelläkävijä hyvinvoinnin edistämiseen liittyvien palvelujen kehittämisessä. Se on yksi Suomen johtavia lääkkeiden, terveyttä ja hyvinvointia edistävien tuotteiden jakelija. Sen laajaan palveluvalikoimaan kuuluvat muun muassa erilaiset tieto-, logistiikka-, markkinointi-, myynti- ja rekisteröinnin asiantuntijapalvelut sekä oma hyvinvoinnin tuotesarja. Yrityksen kulmakivinä on toinen toisensa arvostaminen, asiakkaiden menestykseen sitoutuminen ja kestävä etiikka. Yrityksellä on vahvat juuret ja historia.

Yritys B on maailman johtava tutkimukseen keskittyvä terveydenhuoltoalan konserni lääketieteellisuuden ja diagnostiikan alalla. Yritys on bioteknologia-alan yritys, joka valmistaa lääkkeitä tietyn tyyppisten sairauksien hoitoon. Yrityksen yksilöityyn terveydenhuolto-ohjelmaan kuuluvat lääkkeet ja diagnostiikkatyökalut tarjoavat parannuksia terveyden edistämiseen, potilaiden elämänlaadun parantamiseen ja odotettavissa olevaan elinaikaan. Yrityksen ensisijaisena tavoitteena on tarjota terveydenhuoltoon ratkaisuja, jotka antavat lääkäreille paremmat mahdollisuudet tautien diagnosointiin ja potilaiden hoitoon. Yrityksen strategiana on kehittää innovatiivisia lääkkeitä ja lääkinnällisiä laitteita, jotka pystyvät vastaamaan lääketieteellisiin tarpeisiin. Yritys on mukana tukemassa ja kehittämässä monenlaisia humanitaarisia kehityshankkeita.

Yritys C on laboratorioalan yritys. Yrityksen juuret ovat vahvasti suomalaisessa terveydenhuollossa ja lääketieteellisessä tutkimuksessa. Terveystieteiden palvelut Suomessa ja muualla maailmassa ovat jatkuvassa muutoksessa. Haasteena on toisaalta asiantuntevien ja osaavien resurssien saatavuus, toisaalta kustannustehokkuus. Yritys tarjoaa ja tuottaa kattavasti keskuslaboratoriopalveluita muun muassa lääkeaineanalytiikkaan.

#### 8.2.6 Haastatteluaineiston analysointi

Haastatteluaineisto ei anna suoria vastauksia itse tutkimuskysymyksiin, vaan aineiston käsitteilyllä ja analysoinnilla on tutkimuksen kannalta erittäin tärkeä osa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 138). Jotta haastatteluissa kerättyä aineistoa päästäisiin analysoimaan on aineisto ensin kirjoitettava tekstiksi eli litteroitava (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; KvaliMOT). Litteroinnilla tarkoitetaan esimerkiksi nauhoitetun puhemuotoisen aineiston tai tutkimukseen osallistuneiden vastaajien omalla käsialallaan kirjoittamien tekstien puhtaaksi kirjoittamista. Aineisto kirjoitetaan keräämisen jälkeen sen hallitsemista ja analysoimista helpottamaan muotoon. Litteroinnista puhuttaessa epäselvyyttä yleensä aiheuttaa litteroinnin tarkkuus, kuinka tarkasti vaikkapa haastattelu tulee kirjoittaa puhtaaksi. Pitääkö jokainen sana kirjoittaa sellaisenaan kuin sen kuulee kaikkine äänneineen? (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; KvaliMOT.)

Se, kuinka tarkasti vaikkapa nauhoitettu haastattelu toistetaan kirjoitettaessa sitä puhtaaksi, riippuu tutkimusongelmasta ja siitä, miten kieleen suhtaudutaan. Jos analyysin keskiössä on kielenkäyttö ja/tai vuorovaikutus, tulee vielä määritellä tarkemmin se, millaista kielellistä analyysia on tarkoitus tehdä. Mikäli kieli ja kielen käyttö tai hienosyinen vuorovaikutus ei ole analyysin kohteena, ei litterointia välttämättä tarvitse suorittaa erikoismerkkejä käyttäen. Tärkeintä on, että kaikki puhutut lauseet ja virkkeet saa kirjoitettua ylös. Toisinaan haastatteluista poimitaan vain keskeisimmät asiat, eli puheesta litteroidaan valikoiden ainoastaan tutkittavan aiheen kannalta keskeisimmät seikat. Tällöin riskinä on kuitenkin se, että jotakin tutkimuksen kannalta tärkeää materiaalia voi jäädä huomioimatta ja näin myös tutkimuksen ulkopuolelle, kun aineistoa käytetään vain valikoiden ennalta päätettyjä teemoja ja kysymyksiä noudattaen. Puolistrukturoiduissa, tiettyihin asioihin tarkasti fokusoiduissa haastatteluissa voidaan toisinaan poimia haastatteluista vain tutkimuksen kannalta oleelliset kohdat. Silti varmintä on litteroida ensin mahdollisimman kattavasti ja tarkasti. Rajaukset voi tehdä myöhemmin huolellisen harkinnan jälkeen. Aineiston osittainen käyttö tulee aina myös perustella tutkimusraportissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; KvaliMOT.) Aineiston litteroinnin jälkeen, on ennen analyysin aloittamista luettava aineisto läpi useaan kertaan. Aineistoa tulisi lukea läpi aktiivisesti ja esittää jo siinä vaiheessa kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 138-142.)

Yhden haastattelutunnin litteroimiseen kannattaa varata yksi työpäivä. Litterointityön määrään vaikuttaa litteroinnin tarkkuuden ohella haastattelun tyyppi, haastateltavien puheen selkeys sekä aineiston määrä. Siksi mitään tarkkoja laskelmia litteroinnin kestosta ei voida esittää, joten jokainen haastattelu kannattaa kirjoittaa puhtaaksi mahdollisimman pian sen tekemisen jälkeen, jottei litterointiurakasta tulisi yhtäjaksoisena liian raskas. Keskustelua kuunnellaan ensin pieni pätkä ja sitten kirjoitetaan kuultu ylös, kelataan takaisin, jotta saataisiin kuultu varmistettua, tallennetaan tekstiä, kuunnellaan taas ja kirjoitetaan. Pienissä erissä purettu haastattelu on lopuksi vielä hyvä kuunnella pidemmissä pätkissä, jotta voi tarkastaa tekemänsä litteroinnin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; KvaliMOT.)

Teemoittelu on luonteva etenemistapa teemahaastatteluaineiston analysoimisessa. Teemat, joista haastateltavien kanssa on puhuttu, löytyvät yleensä kaikista haastatteluista, tosin vaihtelevassa määrin ja eri tavoin, joten aineisto voidaankin yleensä litteroinnin jälkeen järjestellä teemoittain. Joskus teemat muistuttavat aineistonkeruussa käytettyä teemahaastattelurunkoa, mutta näin ei aina käy. Ihmisten puheesta litteroitua tekstiä tuleekin tarkastella ennakkoluulottomasti. Tyypittelyllä tarkoitetaan tyypillisten asioiden kokoamista eli aineiston tiivistämistä havainnollisiin tyyppeihin. Kyseessä ei siis ole haastateltavien tai vastaajien, vaan heidän tarjoamansa informaatioaineksen tyypittely. Esimerkiksi haastatteluaineistoista voidaan etsiä tietyn tyyppisiä vastauksia; haastatteluja tai niiden osia, joita yhdistävät tietyt elementit ja joiden voidaan siksi ajatella edustavan jotakin tyyppiä. Tyypittelyssä astutaan tavallaan askel teemoittelua pidemmälle, sillä siinä kuvataan aineistoa lukuisten teemojen sijaan laajemmin. Tyypit ovat ikään kuin koontien koonteja, eli useimmiten teemat sisältyvät tyyppeihin. Tästä eteenpäin analyysi etenee tulkintoihin ja johtopäätöksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; KvaliMOT.)

Aineiston käsittely aloitettiin litteroimalla eli kirjoittamalla haastattelujen kulku sekä puheenvuorot nauhoitteiden sekä muistiinpanojen perusteella. Litterointi on haastatteluissa kerätyn aineiston analysoinnin kannalta tärkeä, mutta työläs vaihe, kuten Hirsjärvi ja Hurme (2001) toteavat. Litteroinnissa ei kirjoitettu auki jokaista sanaa, vaan keskityttiin tuomaan esiin haastateltavan mielipiteet, huomiot ja näkemykset. Tämän jälkeen haastatteluista tehtiin havainnot ja teemoiteltiin aineistoa ja lopulta analyysistä tehtiin johtopäätöksiä, joiden perusteella kahdesta testatusta konseptista valittiin asiakkaita houkuttavampi konsepti. Alla on esitetty haastattelujen litterointi sekä luvussa 8.3 johtopäätökset ja havainnot.

Yritys A:n Suomen toimitusjohtaja kertoi että yritys A käyttää paljon konsultointipalveluita. Yritys kuuntelee asiakkaitaan ja asiakkaiden mielipiteillä on yritykselle väliä. Yritys rakentaa omia toimintatapojaan asiakaspalautteen myötä. Tämän vuoksi yritys mittaa asiakastyytyvyyttä säännöllisin väliajoin ja käyttää siihen myös ulkopuolista konsultointiapua. Viime vuonna yritys palkkasi ulkoisen konsultoinnin tekemään sisäistä konsultointia. Tällöin konsultointia

kaivattiin johtoryhmän dynamiikan hiomiseen. Konsultointi oli monivaiheinen ja kesti noin vuoden verran. Toimitusjohtajan mukaan konsultointipalvelu oli onnistunut ja jatkolle ei tällä hetkellä ole tarvetta.

Yritys on työstänyt viime vuosina uutta palvelukonseptia. Tähän he käyttivät substanssikonsultointia. Yrityksellä ei tietoisesti ollut osajia valmiina talossa, mutta jälkepäin he ovat rekrytoineet henkilöitä kehittämään palvelukonseptia. Palvelukonseptin muotoiluun he ovat käyttäneet myös konsultointia. Parhaimmillaan yritys on palkannut kaksitoista konsulttia palvelukonseptin työstämiseen. Tällä hetkellä palvelukonsepti on jo loppusuoralla ja heillä on tarvetta enää vain yhdelle konsultille.

Toimitusjohtajan mukaan konsultin käytön perimmäinen tarkoitus on ulkopuolinen ote tai metodi, mitä yrityksellä itsellään ei ole käytettävänä. Konsultit yritys valitsee tarkoituksen myötä. Hinta ei ole vielä kertaakaan ratkaissut. Johtoryhmän dynamiikan konsultointiin yritys valitsi henkilöitymisen perusteella konsultin. Henkilökohtainen tuntemus toimi referensseinä ja valintakriteerinä. Palvelukonseptin muotoilun konsulttien valintaan vaikuttivat konsulttien referenssit ja konsulttitoimiston maine.

Toimitusjohtajan mielestä muotoilemamme palvelukonseptit olivat asialliset ja harmoniset ja muistuttivat väritykseltään yrityksen omaa konseptipohjaa. Vain keltainen väri mietitytti häntä hieman. Asiakaslähtöinen konsepti herätti hänessä hyviä ajatuksia ja toimii näin ollen ajatuksen herättäjänä. Kehitysehdotuksena konseptin loppuun olisi hyvä tuoda vielä tiiviimmin yrityksen oma yhteenveto palvelusta.

Yritys B:n Suomen henkilöstöpäällikön mukaan yritys käyttää jonkin verran sekä sisäistä että ulkoista konsultointiapua. Yrityksellä on käytössä mentorointiohjelma, jota varten yritys palkkasi ulkopuolisen konsultin, joka toimi yrityksessä mentor-asiantuntijana. He ovat palkanneet myös HR-puolelle yrityksen sisäisen asiantuntijan. Yritys tekee markkina-analysointeja tietyin väliajoin ja niiden tekemiseen ja tulosten analysointiin yritys palkkaa myös ulkopuolista konsultointiapua. Yritys ostaa pääsääntöisesti konsultointipalveluita projektilähtökohtaisesti sekä projektimuotoisesti. Yritys valitsee konsultointiyrityksen referenssien mukaan ja heille on erittäin tärkeä kriteeri, että lääketeollisuus on tuttu konsultointiyritykselle ja että konsultointiyritys on perehtynyt lääketeollisuuteen ja sen lainalaisuuteen. Konsultointiyrityksen pitää tuntea lääketeollisuuden toimintaympäristö ja osata toimia siinä. Yritykseen ottaa yhteyttä joka päivä konsultointiyrityksiä, jotka olisivat kiinnostuneita yhteistyöhön. Erottuminen on tämän vuoksi tärkeää.

Tällä hetkellä yrityksellä ei ole tarvetta konsultointipalveluille ja yritys ei palkkaa uusia konsultteja. Uusien projektien myötä tarvetta saattaa kuitenkin ilmaantua. Projektikohtaisen

konsultointipalvelun tarkoitus on asiantuntijan ja avun saaminen ja projektin läpivieminen. Yrityksen sisäinen viestintä on heidän mukaansa kunnossa ja he kannustavat sisäiseen keskusteluun. Yrityksessä kerätään myös nimetöntä kirjallista palautetta työstä ja työympäristöstä ja niitä pyritään kehittämään palautteen myötä. Yritys kannustaa yrityksen sisällä keskusteluun ja avoimuuteen ja vuoropuhelu on tärkeää.

Henkilöstöpäällikön mukaan asiakaslähtöinen konsepti oli looginen. Kehitä ja kannusta-dia on yrityksen omassa käytössä. Hänen mukaansa jälkiseuranta on erittäin tärkeä osa konsultointia ja kaikkia projekteja. Mahdollisuus mobiiliin ei auennut hänelle pelkästä konseptista, mutta ajatus siitä oli mielenkiintoinen. Work-shopeissa olisi hyvä olla prosessikuvaus ja vastuuhenkilöt. Hyödyt oli hyvin kirjattu ja viimeinen dia oli hänen mielestään pelkkää faktaa.

Sisäisen konseptin otsikko oli hänen mielestään negatiivinen ja hän kääntäisi alaotsikon päätösikoksi. Henkilöstön merkityksellisyys ja arvostuksen tunne on tärkeää, mutta hän painottaisi esimiestaitojen lisäksi alaistaitoja. Itsensä johtamista pitäisi hänen mielestään painottaa. Oravanpyörä mielikuvana ei auennut hänelle ja vertaistuesta hänelle tuli mieleen sairaut ihmiset. Tukena tuloksiin näkökulma oli hyvä ja jälkiseuranta dia ”fiksu”.

Kokonaisuudessaan konseptien ulkoasu oli hänestä rauhallinen. Konsultointiyrityksiä on ja tarjontaa on paljon, joten erottuminen on tärkeää. Olisi hyvä olla jokin ekstra asia tai ”jippo”, millä erottua muista konsultointiyrityksistä. Hän kaipasi konsepteihin myös kuvia ja ehdotti kuvien aiheeksi positiivisia ihmisiä eri työtilanteissa. Hän lisäisi myös loppudian, jossa olisi yhteenveto siitä, mitä palvelun ostajalle konkreettisesti jää käteen.

Yritys C:n kaupallisen johtajan mukaan yritys käyttää yllättävän vähän ulkopuolista konsultointia, mutta sille olisi mahdollisesti tarvetta varsinkin asiakaspuolella. Yritys fuusioitui vuonna 2009 ja kaupallisen johtajan mukaan yritys ei palkannut ulkopuolista konsultointiapua fuusiointiin, vaan luotti sisäiseen konsultointiosaamiseen. Fuusioitumisen jälkeen yritys mittasi henkilöstötyytyväisyyttä ja tulokset olivat positiivisia, joten yritys ei nähnyt ulkopuoliselle konsultointiavulle tarvetta. Tällä hetkellä yrityksessä on myös henkilöstömittaus meneillään. Yritys on mitannut myös asiakastytyväisyyttä fuusioitumisen jälkeen ja viimeksi viime vuonna. Yrityksessä on meneillään jatkuvan kehityksen prosessi ja liiketoiminnallista henkilöstöä, joka voisi tarvita konsultointiapua, on yrityksen koko henkilöstöstä vain 5 %.

Kaupallisen johtajan mukaan sisäisen toimivuuden konsepti on sisällöltään perusteltua ja konseptin neljän K:n porrasmallin alimmat portaavat ovat yritykselle erityisen merkityksellisiä. Yritys käyttäisi sisäistä konsultointia tiettyihin kohdennettuihin täsmällisiin haasteisiin. Johtoryhmän on tajuttava kehityskohteet, jotta yritys palkkaisi konsultointiapua. Konsultoinnin hyöty on siinä, että projektit ja prosessit tulevat tehtyä resurssien ja aikataulun puitteissa

täsmällisemmin ulkopuolisen konsulttoijan valvoessa. Johtajan mukaan jälkiseuranta on erittäin tärkeää konsultoinnissa ja hyötysuhde pitää olla molemminpuolinen. Hänestä jopa tulokohtainen palkkio olisi konsultoinnissa paikallaan. Hän innostui mobiili-jälkiseurannasta ja erilaisten sovellusten tuomista mahdollisuuksista. Erityisen hienoa olisi, jos sovelluksia pystyisi muokkaamaan yrityksen tarpeisiin.

Asiakaslähtöisestä konseptista hän alleviivaa keskustele- ja kannusta-kohdat. Varsinkin keskustele-kohdassa ulkopuolinen konsultointi on paikallaan. Asiakaslähtöiseen konsultointiin täytyy hänestä olla todellinen tarve ja yhteinen halu. Yrityksellä on pieni markkinatutkimusyksikkö, mutta sen riittävyys mietitytti häntä. Siinä yritys voisi palkata lisääpua. Jälkiseuranta on hänestä yksi kilpailuvaltti, varsinkin jos siinä käyttäisi mobiilia ja online-mittareita. Yritys palkkaisi konsultointiyrityksen, joka voisi tarjota online-mittareita. Hänestä asiakkaita pitäisi pystyä ymmärtämään paremmin ja reaaliajassa. Viimeinen dia asiakaslähtöisessä konseptissa kiteytti hyvin palvelun.

Yleisesti konsepteissa oli hänen mielestään miellyttävä, mutta perinteinen värimaailma, joka ei ehkä yllätä. Konseptit olivat selkeitä ja niissä oli hyviä ”pointteja”. Kaikki kohdat eivät hänelle suoraan auenneet, mutta kokonaisuus aukesi kuitenkin. Hän kaipasi esimerkkejä, jotta kaikki kohdat avautuisivat paremmin. Mobiilisovellukset herättivät hänessä eniten mielenkiintoa ja ovat hänestä hyvä myyntiaspekti.

### 8.3 Havainnot sekä johtopäätökset

Kolmen avaavan teeman mukaan saatiin selville, että kaikissa haastateltavissa yrityksissä on käytetty tai käytetään ulkopuolista konsultointia ja yrityksissä ollaan avoimia konsultointipalveluille. Haastateltavat näkevät konsultoinnin osana yritysmaailman nykypäivää ja heidän yrityksensä ovat valmiita palkkaamaan sisäistä sekä ulkopuolista osaamista tarvittaessa. He näkivät myönteisenä aikaisemmat kokemukset konsultointipalveluista ja kokivat, että yritys oli hyötynyt palveluista.

Koska konsultointiosaaajia ja tarjontaa on paljon, on heidän mielestään tärkeää, että konsultointiyritys erottuu edukseen. Konsultointiyrityksen on siis pystyttävä vastaamaan yrityksen tarpeisiin ja tarjottava jotain, mikä erottaa palvelun muista konsulttoijista. Mahdollinen aikaisempi yhteistyö ja tuntemus olivat merkitsevässä asemassa konsultointiyritystä valittaessa. Tärkeimpänä valintakriteerinä he kaikki pitivät referenssejä ja terveys- sekä hyvinvointialan asiantuntemusta.

Konseptit olivat hyvin samankaltaisia, mutta haastateltavat kallistuivat enemmän asiakaslähtöisen konseptin puoleen. Asiakaslähtöinen konsepti oli heistä kiinnostavampi. Varsinkin asia-



kaslähtöisen konseptin jälkiseuranta nousi selkeästi esille ja jälkiseurannan mukanaan tuomat hyödyt ja mahdollisuudet. Konsultoinnin jälkiseuranta jää usein liian vähäiseksi tai yritysten omalle vastuulle joko kokonaan tai liian aikaisessa vaiheessa. Jotta projektit saadaan päätöksiinsä, on varsinkin ulkopuolisen jälkiseurannan osuus merkityksellinen. Usein yrityksillä ei ole omia resursseja toteuttaa jälkiseurantaa, tai konsulttoijalta tulee liian vähäiset ohjeet siihen. Mobiili-sovellusten käyttö jälkiseurannassa oli kaikille haastateltaville uutta ja herätti paljon mielenkiintoa. Yksi yrityksistä palkkasi konsultointiyrityksen saman tien, jos mobiili-palvelua pystytään soveltamaan heidän tarpeisiinsa. Mobiili-palvelu on heidän mielestään erottuva tekijä ja sitä tulisi korostaa ja nostaa vielä enemmän esille konsepteissa.

Kokonaisuudessaan konsepteja pidettiin selkeinä, ymmärrettävinä ja informatiivisina, mutta ytimekkäinä. Jokainen haastatelluista koki konseptien sisällön sekä asiat tärkeinä ja yritysten haasteina nykypäivän toimintaympäristössä. Kaikissa dioissa oli hyviä ”pointteja”, joihin haastateltavat pystyivät samaistumaan. Heidän mielestään yritysten olisi hyvä pyrkiä konseptien portaittain etenevään rakenteeseen ja näkemykseen. Haastateltavien mielestä konseptien ulkoasu ja värit olivat neutraaleja, eivätkä siten herättäneet tutustuttaessa juurikaan tunteuksia. Heidän mielestään ulkoasussa voisi ottaa mahdollisesti enemmän riskiä ja näin ollen erottautua sekä yllättää. Konsepteihin kaivattiin myös kuvia elävöittämään ja tukemaan dioja. Konsepteihin tulisi lisätä myös viimeinen yhteenvetodia, jossa vielä selkeästi kerrotaan millaisen paketin asiakas mahdollisesti ostaa. Liike4K:n anonyymiyssuojan takia konsepteissa ei sitä ollut.

#### 8.4 Valittu konsepti

Haastattelujen perusteella valitsimme Liike4k:lle asiakaslähtöisen konseptin. Asiakaslähtöinen konsepti herätti haastateltavissa enemmän mielenkiintoa ja sen sisältö nousi enemmän esille. Varsinkin jälkiseuranta herätti yritysten mielenkiinnon. Liike4k:n tulisi painottaa asiakaslähtöiseen konseptiin, sillä sille tuntuu olevan enemmän tarvetta. Haastattelemissamme yrityksissä myönnettiin, että vaikka heillä oli paljon pitkiä asiakassuhteita, vasta viime aikoina on herätty todella tekemään yhteistyötä asiakkaiden kanssa ja yhteistyön tehostamiseen voitaisiin käyttää ulkopuolista konsulttia.

Liike4K:n on helppo lähteä muokkaamaan asiakaslähtöistä konseptia omiin tarpeisiinsa. Konseptista tulee yrityksen näköinen, kun yritys lisää siihen omat logonsa ja muokkaa halutessaan värimaailmaa. Jotta konseptista tulisi mieleenpainuvampi, tulisi Liike4K:n nostaa mobiilijälkiseurantaa enemmän esiin ja tehdä siitä myyntivaltti. Haastattelujen pohjalta yrityksen olisi hyvä lisätä myös kuvia tuomaan lisämielenkiintoa ja väriä yksinkertaistettuun konseptiin. Sisältö sinänsä on avattu hyvin ja palaute siitä oli pelkästään positiivista.

## 9 Loppupäätelmät

Konsultointi on pikkuhiljaa yleistynyt Suomessa ja siitä on tullut osa nykypäivän yritysmaailmaa. Suomi ei ole kuitenkaan ollut helppo maa konsulteille, vaan se on osoittautunut haastavaksi markkina-alueeksi. Liikkeenjohdon konsultoinnin markkinat kehittyivät Suomessa varsin hitaasti. Kysyntää on vaimentanut teknisten ja tuotannollisten liikesalaisuuksien varjeleminen. Johtajien pitää tuntea johdettaviensa työ ja suomalaisten johtajien pyrkimys käytännön asiantuntijuuteen tarkoitti pitkään sitä, että ulkopuolisia neuvonantajia ei helpolla päästetty tarkastelemaan ja konsultoimaan ratkaisuja yritysten ruohonjuuritasolla. (Tienari & Ainamo 2004, 9.)

Myös tiiviit keskusteluyhteydet huippujohtajien välillä sekä tarkat valtapiirit ja reviirirajat vähensivät johtajien tulkitsemaa tarvetta ulkopuolisille neuvonantajille, kuten liikkeenjohdon konsulteille. Suomalaisten konsulttien on pitänyt kärsivällisesti asiakas kerrallaan todistaa olevansa luottamuksen arvoisia. Menestyviä konsultteja yhdistääkin yksi tekijä, joka on hyvä maine ja referenssit. Konsultointityön henkilösidonnan luonne sekä esimerkiksi pk-yritysten tarpeet ovat taanneet sen, että myös paikalliset erityisosaaajat yhden tai muutaman ihmisen konsulttitoimistot menestyvät Suomessa edelleen. (Tienari & Ainamo 2004, 9.)

Jotta konsultointiyritykset menestyvät ja erottuvat kilpailijoistaan on heidän suunniteltava konseptit huolellisesti. Konseptisuunnittelu on yrityksen tärkein vaihe asiakashankinnan kannalta. Siinä toteutetaan palvelu teorian tasolla. Jos konseptisuunnittelu on tehty hyvin, se näkyy lopputuloksessa, joka on ihanteellisessa tapauksessa kauppojen solmiminen. Siksi on tärkeää että Liike4K:n konsepti on huolella suunniteltu ja yrityksen arvojen mukaisesti tehty. Tämä toteutui mielestämme hyvin valitussa konseptissa. Vaikka valitsimme teemahaastattelujen perusteella yritykselle asiakaslähtöisen konseptin, pystyy yritys jatkossa hyödyntämään molempia konseptteja liiketoiminnassaan.

Opiskelijoiden henkilökohtaisen oppimisen tavoitteena oli saada valmiuksia prosessien kehittämiseen ja kokonaisuuksien hallintaan sekä oppia uusia työskentelytapoja. Projektityöskentely oli meille ennestään tuttua, mutta opimme projektin myötä lisää ajanhallinnasta ja työn suunnittelusta, sekä prosessien kehittämisestä. Opimme käyttämään uusia menetelmiä, joista yksi oli teemahaastattelujen teko ja tulosten analysointi. Konsultointi ei ollut aikaisemmin tuttua kummallekaan opiskelijalle, joten aihe oli hyvin mielenkiintoinen ja haastava. Saimme projektin myötä lisää teorian ja käytännön oppia konsultointipalveluista, strategisesta johtamisesta ja esimiestyöskentelyn vaikutuksesta työyhteisön toimintaan ja tietotaitomme kasvoivat. Projekti eteni pääsääntöisesti aikataulun mukaisesti. Ainoastaan haastattelujen saamisessa ja haastatteluaikojen solmimisessa aikataulu venyi odotettua pidempään. Opinnäytetyön ja projektin suurimmaksi haasteeksi osoittautui juuri haastattelujen saanti. Niiden saantia vai-

keutti kapea kohderyhmä ja yritysten kiireellisyys. Saimme kuitenkin lopulta tehtyä haluamme, sekä projektin tuloksien kannalta oleellisen määrän haastatteluja.

Projektin toimeksiantaja Riitta Pallasvuo oli aktiivisesti osallisena projektin edetessä ja antoi palautetta konseptien eri suunnitteluvaiheissa. Näin saimme konsepteista Liike4K:n konsultointia tukevat ja yrityksen arvoja vastaavat ja myös toimeksiantaja oli tyytyväinen valmiisiin konsepteihin. Projektin onnistui mielestämme kokonaisuudessa todella hyvin ja vastasi sille asetettuja tavoitteita. Uusiin konsepteihin saatiin selkiytettyä Liike4K:n asiakkaalle tarjoama konsultointipalvelun sisältö ja siitä saatava liiketoiminnallinen hyöty. Yritys sai kehitykselleen tärkeää tietoa ja pystyy hyödyntämään opinnäytetyön tuloksia omassa liiketoiminnassaan ja opinnäytetyön tekeminen valmensi opiskelijoita kohtamaan työelämän haasteita, sekä kehittämään omaa osaamistaan prosessien muotoilussa.

## Lähteet

Aaltola Juhani & Valli Raine. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: Metodien valinta ja aineiston keruu; virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. WSBöokwell Oy, Juva.

Aaltonen Tapio, Pajunen Heikki & Tuominen Kallu. 2001. Syty ja Sytytä. Kariston Kirjapaino, Hämeenlinna.

FinSve Suomalais-ruotsalainen kauppakamari. Viitattu 11.01.2013. Saatavissa: <http://www.finsve.com/index.php/fi/markkinavalmistelu/markkina-analyysi>.

Eskola Jari & Suoranta Juha. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.

Harvard Business School. 2008. Biography Michael E. Porter. Harvard University. Viitattu 11.01.2013. Saatavissa: <http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=bio&facId=6532>

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 1995, 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sarjavaara Paula. 2009. Tutki ja kirjoita. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Isoviita Antti & Lahtinen Jukka. 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Isoviita Antti & Lahtinen Jukka. 2004. Markkinoinnin perusteet. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Jyväskylän Yliopisto. Palvelusuunnittelu 2012. Viitattu 26.11.2012. Saatavissa: <https://www.jyu.fi/erillis/agoracenter/palvelusuunnittelu-ja-konseptointi>

Jämsä Kaisa & Manninen Elsa 2001. Osaamisen tuotteistaminen. Tummavuoren Kirjapaino Oy, Vantaa.

KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu: 27.2.2013. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

Laurea-ammattikorkeakoulu. 2011. Viitattu 22.1.2013. Saatavissa: [https://live.laurea.fi/fi/opiskelijalle/opintojen\\_toteutus/opinnaytetyo/Sivut/default.aspx](https://live.laurea.fi/fi/opiskelijalle/opintojen_toteutus/opinnaytetyo/Sivut/default.aspx)

Laurea-ammattikorkeakoulu. 2008. Viitattu 22.1.2013. Saatavissa: [http://www.laurea.fi/fi/tutkimus\\_ja\\_kehitys/julkaisut/julkaisuarkisto/Documents/A67.pdf](http://www.laurea.fi/fi/tutkimus_ja_kehitys/julkaisut/julkaisuarkisto/Documents/A67.pdf)

Liike 4K. 2011. Viitattu: 26.11.2012. Saatavissa: <http://www.liike4k.fi/>

Miettinen Satu 2011. Palvelumuotoilu. Tammerprint Oy, Tampere.

Nolan Katherine 2003. Värien käyttäminen tehokkaasti. Kuinka värit vaikuttavat käyttäjään. Viitattu 4.4.2013. Saatavissa: <http://office.microsoft.com/fi-fi/frontpage-help/varien-kayttaminen-tehokkaasti-kuinka-varit-vaikuttavat-kayttajaan-HA001042937.aspx>

Nurmi Ville 2012. Konsultin käyttöopas. Osaamista asiantuntijapalveluiden hankintaan. Kopjyvä Oy.

Parantainen Jari 2007. Tuotteistaminen. Karisto Oy, Hämeenlinna.

Porter Michael E. 1983. Cases in competitive strategy. The Free Press, New York, USA.

Porter Michael E. 1985. Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance. The Free Press, New York, USA.

Porter Michael E. 1987. Strategia kilpailutilanteessa. Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. Oy Rastor Ab, Helsinki.

Porter Michael E. 1991. Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä.

Raatikainen Leena 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Edita Prima Oy, Helsinki.

Rope Timo 2006. Menesty konsulttina. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.

Routamo Reino & Routamo Eero. 1988. Tehokas kilpailija-analyysi. Markkinointiinstituutin tutkimussarja. Loimaan Kirjapaino, Loimaa.

Sipilä Jorma 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Wsoy, Porvoo.

Tienari Janne & Ainamo Antti 2004. Liikkeenjohdon konsultoinnin nykykentästä ja historiasta Suomessa. Viitattu 14.3.2013. Saatavissa:  
[http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HR/Johtamisjarjestelmat/Liikkeenjohdon%20konsultoinnin%20nykykentasta%20ja%20historiasta%20Suomessa\\_tt1.2004.pdf](http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HR/Johtamisjarjestelmat/Liikkeenjohdon%20konsultoinnin%20nykykentasta%20ja%20historiasta%20Suomessa_tt1.2004.pdf)

Tilastokeskus. 2013. Virsta-Virtual Statistics. Viitattu: 27.2.2013. Saatavissa:  
<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/03/06/>.

Tokola Pekka & Hyyppä Harri 2004. Konsultaatiotyön perusteita. Metanoia Instituutti, painettu EU:ssa.

Tuulaniemi Juha 2011. Palvelumuotoilu. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

## Kuviot

Kuvio 1. Kilpailija-analyysin osa-alueet (Porter 1987). .....	20
Kuvio 2. Opinnäytetyön eri osa-alueiden sisältö toteutusjärjestyksessä.....	25
Kuvio 3. Teemahaastattelun suunnittelun ja toteutuksen eteneminen.....	29
Kuvio 4. Haastattelun teema-alueet .....	32

## Taulukot

### Taulukko 1. Kilpailija-analyysi

## Liitteet

Sisäisen toimivuuden konsepti.....	49
Asiakaslähtöinen konsepti .....	53



## Sisäisen toimivuuden konsepti



## Kuuntele - tarkkana kuin porkkana

- Ovatko ajatuksenne samalla viivalla?
- Kohtaavatko tarpeet, toiveet ja tavoitteet?
- ➔ Kuuntelemalla näkemyksiä kaikilta portailta, havainnoidaan yrityksen nykytilaa ja haasteita

## Keskustele - kukkaruukusta asiaan

- Hukkatyön kartoittaminen ja tiedostaminen
- Rohkeutta kohdata haasteet
- ➔ Vuoropuhelulla löydetään työskentelyn haasteet sekä päällekkäiset prosessit

## Kannusta - ohituskaista oravanpyörään

- Oikeat ihmiset, oikeat asiat, oikea aika – tulos kasvaa!
  - Karsimalla hukkatyötä tulos kasvaa ja työhyvinvointi lisääntyy, kun työtehtäviä tarkennetaan
- Käyttämällä asiantuntija-apua voidaan haasteet muuttaa ratkaisuiksi

## Kehitä - vierivä kivi ei sammaloidu

- Vertaistukea myönteiseen muutokseen, ei lomakkeita vaan vertaistukea verkosta
  - Tukea tuloksiin, ei jäädä tien varrelle
- Konsultointi ei lopu ratkaisuihin vaan jatkuu tukena tuloksiin!



## Muutoksen jälkeen - varjo seuraa kulkijaa

- Jälkiseurantasuunnitelma auttaa yritystäsi ylläpitämään ja tavoittamaan myönteiset muutokset
- Toteuttamalla jälkiseurantaa varmistat, että tavoitteisiin päästään
  - Jälkiseuranta voidaan toteuttaa yrityksessä joko sisäisesti tai ulkoisesti, jolloin resursseja vapautuu

## Hyödyt - haluatko miljonääriksi?

Mahdollistamalla myönteisen muutoksen yrityksessäsi liiketoiminta tehostuu yrityksen omia voimavaroja käyttämällä

- Tuloksena motivoitunut henkilökunta, avainhenkilöiden tunnistaminen ja pitkäjänteinen toiminta

Jälkiseuranta auttaa yritystäsi ylläpitämään ja tavoittamaan myönteiset muutokset

Asiakaslähtöinen konsepti

# Asiakkaasta asiantuntemusta?

Myönteisen muutoksen mahdollistaja!

## Myönteisen muutoksen mahdollistajat - kohti ääretöntä ja sen yli

- Kuuntele** Asiakkaiden ja ympäristön kuunteleminen. Palveluiden ja toiminnan kehittäminen yhdessä asiakkaan kanssa.
- Keskustele** Aikaa asiakkaalle ja keskustelulle, jotta tarpeet tulevat ymmärretyiksi.
- Kannusta** Kannustus, tuki ja rohkaisu uusien asioiden kokeilemiseen.
- Kehitä** Sekä oman että asiakkaan toiminnan kehittäminen niin, että asiakas saa täyden hyödyn palveluista. Tarvittaessa apua yhdessä kehitettyjen toimintamallien toteuttamiseen käytännössä.

## Kuuntele - korvat hörölle

- Ovatko asiakkaasi kertakäyttöisiä?
- Tunnetko asiakkaasi tarpeet?
  - Kartoittamalla asiakkaiden mielikuvaa ja kokemuksia yrityksestä, saat arvokasta tietoa vastataksesi asiakkaittesi tarpeisiin

## Keskustele - kielenkannat kaakkoon

- Uskallatko kuunnella asiakkaitasi?
- Asiakas tuntee tuotteesi parhaiten?
  - Olemalla avoin asiakkaiden ehdotuksille saat lisäarvoa toimintaasi



## Kannusta - selätä seläntaputtelu

- Oletko valmis kohtaamaan totuuden?
- Oletko valmis myönteiseen muutokseen?
  - Keskusteluun kannustaminen ja avoimuus mahdollistavat myönteisen muutoksen käynnistymisen

## Kehitä - ja valo syttyy

- Muutos on jatkuvaa, muutosta mittaamalla mielenkiinto pysyy yllä ja suunnittelusta tulee jokapäiväistä toimintaa
- Vertaistuesta voimaa, mahdollisuus mobiiliin
  - Konsultointi ei lopu ratkaisuihin vaan jatkuu tukena tuloksiin!

## Muutoksen jälkeen - varjo seuraa kulkijaa

- Jälkiseurantasuunnitelma auttaa yritystäsi ylläpitämään ja tavoittamaan myönteiset muutokset
- Toteuttamalla jälkiseurantaa varmistat, että tavoitteisiin päästään
  - ➔ Jälkiseuranta voidaan toteuttaa yrityksessä joko sisäisesti yrityksen omia resursseja kuluttaen tai ulkoisesti, jolloin resursseja vapautuu

## Hyödyt - asiakkaassa miljoonan alku

Yrityksen arvo määräytyy asiakastyytyväisyydestä, joten on tärkeää varmistaa, että asiakas saa sen, mitä haluaa, milloin haluaa, siinä muodossa kuin haluaa

Vastaamalla asiakkaasi tarpeisiin sekä tuntemalla asiakkaasi teette yhdessä tulosta ja asiakkaasi sitoutuvat yritykseesi

Asiakkaan sitouttaminen mahdollistaa pysyvän ja tasapuolisen asiakassuhteen. Asiakkaasi menestys on myös yrityksesi menestystä.