



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# LISÄRVOA AMMATTIKEITTIÖIDEN TOIMI- TUSPROJEKTEIHIN YHDESSÄ YRITYS- KUMPPANIN KANSSA

Petri Jurvanen

Opinnäytetyö  
Kesäkuu 2016  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen  
koulutusohjelma  
Ylempi AMK-tutkinto



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Ylempi AMK-tutkinto

PETRI JURVANEN:

Lisäarvoa ammattikeittiöiden toimitusprojekteihin yhdessä yrityskumppanin kanssa

Opinnäytetyö 58 sivua  
Kesäkuu 2016

---

Yritys Oy on ammattikeittiöalan laitteita ja niihin liittyviä palveluita tarjoava yritys. Valtaosa sen asiakkaista koostuu julkisen sektorin organisaatioista. Viime vuosina Yritys Oy:ssä on havaittu selkeä muutos julkisen sektorin tavassa toteuttaa rakennushankkeitaan. Muutos on merkinnyt ammattikeittiöiden toimitusprojektien ulkoistamista yhä useammin osaksi rakennusliikkeiden urakoita. Tämän seurauksena rakennusliikkeet ovat nousseet merkittävään asemaan Yritys Oy:n suurimpina asiakkaina.

Asiakkuuksien painopisteen muuttuessa oli tarpeellista tutkia, vastasivatko Yritys Oy:n tarjoamat tuotteet ja palvelut uusien ja kasvavien asiakkuuksien tarpeita. Opinnäytetyön ensimmäiseksi tavoitteeksi muodostuikin selvittää, millaisella tuote- ja palveluratkaisulla Yritys Oy:n olisi mahdollista tukea rakennusliikkeiden arvonluontia. Toisena tavoitteena pyrittiin selvittämään edellytyksiä luoda uusi tuote- ja palveluratkaisu yhdessä yrityskumppanin kanssa.

Työ toteutettiin muodostamalla teoreettinen ymmärrys arvonluonnin yleisistä elementeistä, jonka jälkeen tarkastelua syvennettiin rakennusalan yleisiin arvonluonnin haasteisiin. Opinnäytetyössä tarvittavaa täsmällisempää tietoa hankittiin Yritys Oy:n rakennusalan asiakkaille kohdennetulla haastattelututkimuksella. Sen tulokset vahvistivat teoriaosuuden tarkastelussa esiin nousseiden rakennusalan yleisesti koskevien haasteiden olevan todellisia myös Yritys Oy:n rakennusliikeasiakkaiden arjessa. Haastattelujen tuloksena saatiin rakennusalan edustajilta kehitysehdotus, joka muotoutui käytäntöön vietäväksi tuote- ja palveluratkaisuksi ideointityöpajan työn tuloksena.

Ehdotetun tuote- ja palveluratkaisun toteuttaminen edellytti laaja-alaista osaamista, jonka todettiin vaativan kahden yrityksen resurssien yhdistämistä. Tarkoitukseen soveltuvan verkostomallin määrittelemiseksi perehdyttiin strategisten liiketoimintaverkkojen viitekehykseen. Tarkastelun lopputuloksena esitettiin verkostoyhteistyön tavoitteisiin parhaiten soveltuva malli. Mallin hyödyntämisen todettiin edellyttävän sekä strategisia että toiminnallisia valmiuksia. Yritys Oy:ssä tapahtuvaa verkostoyhteistyön jatkokehitystä varten esitettiin useita ehdotuksia sekä strategiaan, että käytännöllisiin valmiuksiin liittyen.

---

Asiasanat: yhteinen arvonluonti, liiketoimintaverkot, palveluajattelu

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

JURVANEN, PETRI:

Creating Added Value for the Projects of Professional Kitchen Deliveries through Partnering

Master's thesis 58 pages  
June 2016

---

Yritys Oy strives to provide its customers with a wide range of professional kitchen equipment with related services such as planning, training and after sales services. Yet, most of its customers represent the public sector kitchen organizations. Thus, in the recent years many municipalities have changed their standards of procurements concerning professional kitchen equipment by outsourcing the deliveries as part of construction contracts. As a result of that development, construction companies have increasingly become key customers of Yritys Oy.

As a consequence of the changed situation, it appeared necessary to study if Yritys Oy's supply met the needs of construction companies in their product and service procurements. The first goal was to find out what kind of product-service bundle would give the best support for the business of the construction companies. Secondly, the aim was to study the prerequisites needed in order to create and offer the defined solution together with a partner company.

The research was implemented as a case study. A theoretical understanding was gained by studying the general factors of value creation focusing on the business logic of construction companies and the strategic business network models. More detailed information was collected by interviewing the representatives of construction companies. Both theoretical and practical information was processed into a new solution in expert workshops at Yritys Oy.

It appeared that the new solution required knowledge that can only be offered by putting together the resources of two companies in the business network context. This study provides a model to Yritys Oy for a collaborative cooperation utilizing the business network. It turned out that the proposed network model required both strategic and functional capabilities. For further development, this study contributes several suggestions related to the strategy and practices of Yritys Oy in order to implement the partner network model as part of the business.

---

Keywords: value co-creation, business networks, service orientation

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Työn tausta.....	5
1.2	Työn tarkoitus ja tavoite .....	6
1.3	Opinnäytetyön rajaus ja rakenne.....	8
1.4	Tutkimuksellinen lähestymistapa .....	9
1.5	Tutkimusmenetelmät .....	10
2	PALVELUT JA NIIDEN ARVO TOIMITUSPROJEKTEISSA .....	12
2.1	Palvelut ja palvelutarjoama .....	12
2.1.1	Keittiösuunnittelupalvelut.....	14
2.1.2	Alihankintapalvelut.....	16
2.2	Arvonluonnin elementit .....	17
2.2.1	Arvo ydintuotteessa.....	20
2.2.2	Arvo hinnassa.....	21
2.2.3	Arvo palveluissa.....	22
2.2.4	Arvon syntyminen vuorovaikutteisessa prosessissa .....	24
3	RAKENNUSLIIKKEIDEN ARVONLUONNIN HAASTEET .....	27
3.1	Asiakkaan toimintaan perehtyminen.....	27
3.2	Rakennusalan arvonluonnin elementit.....	28
3.2.1	Alhaisen hinnan merkitys.....	29
3.2.2	Arvonluonti sidosryhmien avulla.....	30
3.2.3	Sidosryhmien arvonluonnin tukeminen .....	31
3.3	Rakennusliikeasiakkaiden haastattelut.....	31
3.4	Ideointi yrityksessä .....	34
3.4.1	Rajapintojen vähentäminen .....	34
3.4.2	Laajennettu suunnittelu ja tarjous .....	36
4	ARVONLUONTI YRITYSKUMPPANIN KANSSA.....	38
4.1	Strategiset liiketoimintaverkot.....	38
4.1.1	Organisoituminen arvojärjestelmässä .....	39
4.1.2	Kärkiyritysvetoinen malli .....	41
4.1.3	Strateginen verkko .....	42
4.2	Yritys Oy:n yhteistyömalli.....	42
4.3	Toimenpiteet yhteistyömallin rakentamiseksi .....	46
4.3.1	Strategiset päätökset.....	46
4.3.2	Toiminnalliset päätökset .....	49
5	POHDINTA.....	52
	LÄHTEET.....	56



## 1 JOHDANTO

Viime vuosina yhä useampi yritys on pyrkinyt hakemaan parempaa asemaa alati kiristyneessä kilpailutilanteessa keskittämällä korostetusti vain omaan ydinosaamiseensa. Tämä kehitys on toteutettu usein keskittämällä ostoja sekä ulkoistamalla toimintoja. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 12-14; Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen 2009, 45-49; Hakanen 2014, 10, 20) Ostojen keskittäminen puolestaan tarkoittaa, että asiakkaiden vaatimukset toimittajaa kohtaan laajenevat yhä suuremmiksi ratkaisukokonaisuuksiksi, jotka puolestaan edellyttävät erilaisten resurssien yhdistämistä (Hakanen 2014, 20). Resurssien yhdistämisen avulla luotavissa ratkaisuisa ei keskitytä ainoastaan ratkaisun tekniseen toteuttamiseen. Kysymys on kokonaisuudesta, joka muodostaa asiakkaalle enemmän arvonluonnin mahdollisuuksia kuin sen yksittäiset osat pystyisivät yhdessä, mutta irrallisina toisistaan tarjoamaan. (Brax & Jonsson 2009, 541; Nordin & Kowalkowski 2010, 443-445.)

Laajojen kokonaisratkaisujen tarjoamisessa voidaan hyödyntää perinteisen markkinaehtoisen liiketoiminnan ohella myös yritysverkostoja ja kumppanuussuhteita. Niille on ominaista tavoitteellinen yhteistyö liiketoiminnan uudistamiseksi ja paremman asiakasarvon luomiseksi. (Valkokari ym. 2009, 63-65.) Uudet kokonaisratkaisut edellyttävät usein perinteisiltä koneiden ja laitteiden myyntiin keskittyneiltä yrityksiltä myös uudenlaista näkökulmaa palveluelementtien hyödyntämiseen osana kehittyvää liiketoimintaa (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 12-13). Palvelulogiikan esiin nostaminen merkitsee ajattelutavan muutosta, jossa liiketoiminnasta muodostuva arvoa pyritään luomaan kiinteässä ja tavoitteellisessa yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Sen tarkoituksena on edistää sellaisia prosesseja, jotka tukevat asiakkaiden arvon luomisen mahdollisuuksia heidän päivittäisissä toiminnoissaan. Tavaralogiikka puolestaan tarkoittaa näkökulmaa, jossa yritys valmistaa ja myy tuotteita tarjoten asiakkailleen resursseja. (Grönroos 2009, 82.) Tämän opinnäytetyön aihetta tarkastellaan palvelulogiikan näkökulmasta.

### 1.1 Työn tausta

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Suomessa toimiva keskisuuri yritys, jonka päätoimiala on ammattikeittiölaitteiden myynti. Yksittäislaitekauppa on merkittävä osa sen liikevaihdosta, mutta strategiansa mukaisesti yritys tavoittelee osallistumista ensisijaisesti

kokonaisuuteen. Laitteiden lisäksi yritys myy varaosia sekä tarjoaa huolto- ja palveluita edustamilleen ammattikeittölaitteille. Yrityksen emoyhtiö on kansainvälinen konserni, jolla on toimintaa noin 30 maassa ympäri maailmaa. Sen suomalaisella tytäryrityksellä ei ole omaa laitevalmistusta, vaan se toimii myyntiyhtiönä edustaen pääosin samaan konserniin kuuluvien muiden tytäryhtiöiden tuotteita. Konserniin kuuluu noin 60 tehdasta ja niiden tuotevalikoima kattaa noin 80 ammattikeittiöalan brändiä.

Yrityksen myyntiryhmä on organisoitunut alueellisesti useiksi myyntipiireiksi siten, että myyntiverkosto kattaa koko maan. Yrityksen tavoite on olla lähellä asiakkaita ja tarjota heille tuttu yhteyshenkilö ammattikeittölaitteisiin ja –projekteihin liittyvissä asioissa. Myös yrityksen tarjoamat huolto- ja palvelut on organisoitu laitemyynnin tapaan alueellisesti. Myyntialueilla toimivien piiripäälliköiden toimintaa johtavat myyntipäälliköt, jotka muodostavat myyntiyhtiön johtoryhmän ydinjoukon. Yrityksen toiminta on järjestynyt linjaorganisaation mukaan. Myyntipäälliköiden lisäksi myyntijohtoon kuuluvat tukipalveluorganisaatioiden päälliköt tarjouslaskennasta, markkinoinnista sekä ammattikeittiösuunnittelusta. Päälliköt raportoivat vastuualueistaan myyntijohtajalle, joka vastaa koko myyntiyhtiön tuloksesta.

Yrityksen suurimpia asiakkaita ovat julkisyhteisöt. Lisäksi myös yritysasiakkaat, kuten rakennusliikkeet, muodostavat merkittävän osan sen liikevaihdosta. Tyypillistä asiakasesimerkkiä edustaa keskisuuri kunta, joka rakentaa uuden tai saneeraa vanhan koulun, jolloin hankkeeseen liittyy usein myös ammattikeittiötoimitus. Yrityssektorilla myyntimahdollisuuksia tarjoavat mm. kauppakeskuksiin sijoittuvat yksittäiset ravintolat, toimistotalojen henkilöstöravintolat ja hotelli- ja ravintolaketjujen uudet sekä saneerattavat kohteet.

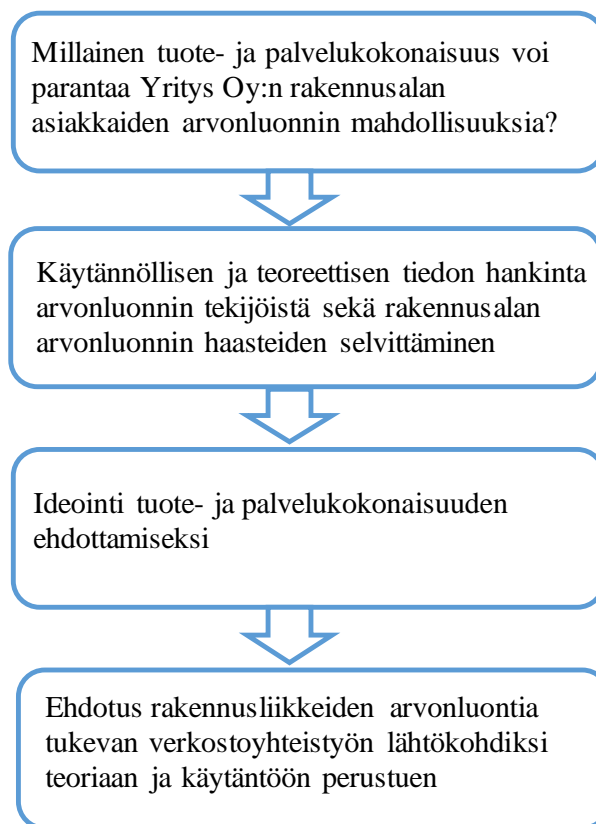
Käsiteltävä aihe liittyy kiinteästi omaan työhöni, sillä toimin tarkasteltavassa yrityksessä kehityspäällikkönä vastaten sen ammattikeittiösuunnittelusta. Työnantajastani käytän tässä opinnäytetyössä nimitystä Yritys Oy.

## **1.2 Työn tarkoitus ja tavoite**

Tutkittaessa Yritys Oy:n asiakkuuksien kehittymistä viimeisten viiden vuoden aikana, voidaan havaita, että muiden kuin loppukäyttäjänä toimivien asiakkaiden ostoissa on tapahtunut prosentuaalisesti merkittävää kasvua. Tilikausien välillä on ollut huomatta-

viakin poikkeamia, mutta koko tarkastelujaksolla myynnin kasvu on ollut selkeää. Pääosa tästä kasvusta selittyy sillä, että keittiölaitehankintoja on yhä useammin sisällytetty rakennusurakoihin, jolloin rakennusliikkeiden ostot Yritys Oy:ltä ovat lisääntyneet. Liikevaihdon kokonaiskehityksestä voidaan päätellä, että tuo myynnin lisäys on tapahtunut suureksi osaksi Yritys Oy:n perinteisten, loppukäyttäjäasiakkaiden osto-osuuden laskun kustannuksella.

Rakennusliikkeiden osuus Yritys Oy:n liikevaihdon muodostajana on jo varsin merkittävä. Kokemus on osoittanut, että rakennusliikkeiden hankintaperusteena on lähes poikkeuksetta halvin hinta. Kilpailukykyä ylläpitämiseksi Yritys Oy:n vaihtoehtona on pyrkiä hankkimaan tuotevalikoimaansa entistä edullisempia laitteita tai toisaalta kehittää uusia ratkaisuja, joissa asiakkaan saama hyöty muodostuisi pelkkää laitteen vaihtoarvoa suuremmaksi. On oletettavaa, että tällainen ratkaisun kehittäminen edellyttää palvelunäkökulman syvällisempää omaksumista. Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena onkin selvittää, millaisella tuote- ja palvelukokonaisuudella Yritys Oy voisi parantaa rakennusliikeasiakkaidensa toimintaedellytyksiä.

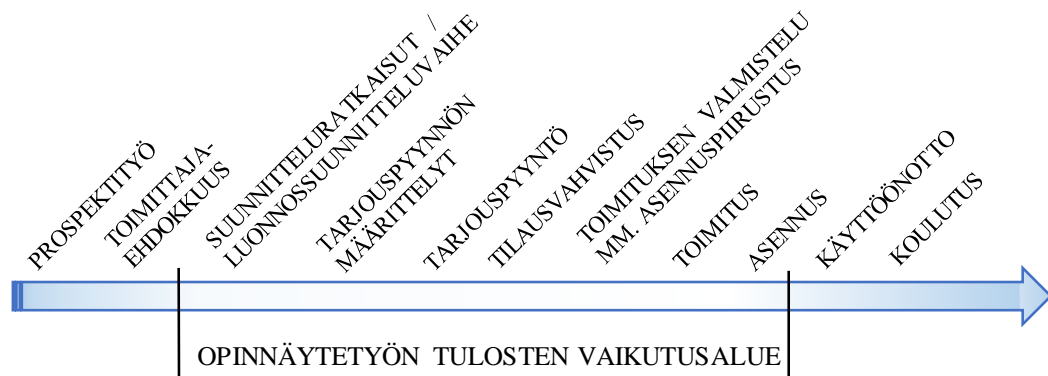


KUVIO 1. Opinnäytetyön päätarkoitus.

Omaan kokemukseeni perustuen on oletettavaa, että mahdollisen uuden asiakastarpeen toteuttaminen edellyttää nykyisten tuotteiden ja palveluiden tueksi tarjontaa, jota Yritys Oy:n ei ole itse järkevää tuottaa. Opinnäytetyön toisena tavoitteena on esittää lähtökohdat, joiden avulla Yritys Oy:n on mahdollista ryhtyä rakentamaan yrityskumppanuutta paremman lisäarvon mahdollistamiseksi rakennusliikeasiakkailleen. Tavoitteena luoda malli, jonka periaatteita voidaan soveltaa myös muissa kuin tämän opinnäytetyön esimerkkinä käytettävässä toimitusprojektin osakokonaisuudessa.

### 1.3 Opinnäytetyön rajaus ja rakenne

Työ rajataan koskemaan tuotantokeittiöiden kokonaistoimitusprojekteja, joissa asiakkaana on rakennusliike. Kehitettävän palvelutarjooman toteutusmallin lähtökohtana on rakennusliikkeiden liiketoiminnan arvonluonnin tukeminen. Toimitusprojektilla tarkoitetaan tässä yhteydessä kokonaisuutta, joka kattaa myyntiprosessin loppuvaiheen päättyen projektin luovuttamiseen asiakkaalle.



KUVIO 2. Opinnäytetyön tulosten vaikutus Yritys Oy:n myyntiprosessissa.

Työ jakautuu viiteen pääluukuun. Johdannossa kuvataan työn tausta sekä asetetaan työn tarkoitus ja tavoite. Lisäksi johdannossa määritetään työn rajaukset sekä esitetään työn rakenne, tutkimuksellinen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät. Toisessa luvussa käsitellään Yritys Oy:n tarjoamia palveluita sekä arvioidaan sen palvelutarjoomaa arvonluonnin teorioihin perustuen. Luvussa kolme perehdytään rakennusalan liiketoiminnan yleisiin haasteisiin. Haasteisiin liittyvää täsmällisempää tietoa hankitaan tämän jälkeen rakennusliikkeille kohdennetulla haastattelututkimuksella. Sen tuloksia hyödynnetään Yritys Oy:n sisäisessä ideariihityöskentelyssä. Ideoinnin seurauksena syntyneiden ehdo-

tusten on määrä toimia pohjana neljännelle luvulle. Siinä esitetään teoriaan perustuen ne toimenpiteet joiden avulla Yritys Oy voi lähteä kehittämään toimintaansa suuntaan, jossa toimitusprojekteihin luotava lisäarvo muodostetaan verkostoyhteistyön avulla. Viidennessä luvussa käsitellään opinnäytetyössä esiin tulleita johtopäätöksiä sekä esitetään ehdotukset Yritys Oy:ssä tehtävistä jatkotoimenpiteistä.

#### **1.4 Tutkimuksellinen lähestymistapa**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää yhdelle yritykselle perusteltu tuote- ja palveluratkaisuehdotus sekä malli sen tuottamiseksi valitulle asiakassegmentille. Työssä perehdytään vain rajattuun osaan yrityksen toiminnasta. Tavoitteena on osoittaa mahdollisia toiminnan haasteita sekä löytää niihin kehitysehdotuksia liiketoiminnan parantamiseksi. Työn tavoiteltava tulos koskee vain kehitysehdotusten esittämistä eikä niiden toimivuutta osoiteta käytännössä. Tämän kehitystyön lähestymistapaa voidaan edelliseen kuvaukseen perustuen pitää tapaustutkimuksena. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37.)

Tapaustutkimuksen eräs keskeisin tavoite on tuottaa yksityiskohtaista tietoa kohteesta. Tapaustutkimus lähtee usein liikkeelle siten, että kehittämistyöhön ryhtyvällä on aiempaa kokemusta aiheesta, mikä antaa mahdollisuuden ongelman havaitsemiseen sekä työn tavoitteiden määrittämiseen. (Ojasalo 2014, 37; KvaliMOTV 2016.) Tämän opinnäytetyön tavoitteiden määrittäminen perustuu kokemuksiini, joita olen saanut työstäni Yritys Oy:n palveluksessa. Tapaustutkimus jättää Ojasalon ym. (2009, 55) mukaan tekijälleen mahdollisuuden valita tiedon hankinnan menetelmiksi useita vaihtoehtoja. Luonteensa mukaisesti tapaustutkimuksessa pyritään etsimään usein asioiden ja ilmiöiden syitä sekä ymmärtämään, miten asiat tapahtuvat. Yleensä käytettäviksi menetelmiksi valikoituvat laadullisen tutkimuksen menetelmät. Tällaisia tiedonkeruumenetelmiä ovat erilaiset haastattelut, jossa tutkittavassa ympäristössä toimivat ihmiset voivat tuoda esiin asiantuntemustaan pyrittäessä löytämään syitä jollekin tietyille ilmiölle. (Ojasalo ym. 2014, 55.)

## 1.5 Tutkimusmenetelmät

Haastattelumenetelmäksi valikoitui avoin haastattelu, jota sovellettiin etsittäessä vastauksia ensimmäiseen tavoitteeseen pääsemiseksi. Syy avoimen haastattelumenetelmän valintaan oli pyrkimys luoda kuva asiakkaan Yritys Oy:n tuotteita ja palveluita kohtaan kokemasta merkityksestä sekä löytää samalla keinoja merkityksen vahvistamiseksi. Tavoiteltava merkityksen vahvistaminen tapahtuu käytännössä tuote- ja palveluratkaisulla. Ojasalo ym. (2014, 108-109) toteavatkin, että avoin haastattelu on käyttökelpoinen silloin, kun tarkoituksena on tutkia jonkin ilmiön, aiheen tai ongelman merkitystä haastateltavan kokemuspäivässä.

Haastattelut toteutettiin joulukuussa 2014 ja 2015 tapahtumaa varten erikseen varatussa lounasravintolan kokoustilassa. Haastattelukutsuja lähetettiin ensimmäisellä kerralla 24 henkilölle, jotka edustivat 11 Pirkanmaan alueella toimivaa rakennusliikettä. Yritys Oy on ollut toimittajasuhteessa kaikkiin kutsuttuihin rakennusliikkeisiin. Haastatteluun joulukuussa 2014 saapui edustajia 6 rakennusliikkeestä yhteensä 15 henkilöä. Täydentävä haastattelukierros suoritettiin joulukuussa 2015, jolloin pyrittiin haastatteluun saamaan erityisesti niiden yritysten edustajia, joita ei vielä oltu haastateltu. Kutsuttavia oli 15 ja paikalle saapui edustajia viidestä yrityksestä 11 henkilöä. Haastateltavien joukko koostui samojen yritysten edustajista kuin vuotta aiemminkin. Haastateltavat edustivat pääosin koko maassa toimivia rakennusliikkeitä. Haastateltavat edustivat organisaatioissaan työmaatoiminnoista vastaavia työnjohtajia. Haastattelun järjestämisessä huomioitiin se, että haastateltavat edustivat kilpailijayrityksiä. Tämän vuoksi haastattelut porrastettiin siten, että kullakin oli mahdollisuus kertoa näkemyksiään muiden haastateltavien kuulematta.

Rakennusliikkeiden edustajien lisäksi avointa haastattelua sovellettiin kahden loppukäyttäjääsiakkaan näkemysten selvittämiseen. Molemmat haastatellut henkilöt edustavat noin 30 000 asukkaan kaupungin teknisiä palveluita. Kuntien tekniset palvelut toimivat yleensä rakennuttajina niissä julkisissa rakennuskohteissa, joiden toimittajaksi Yritys Oy hakeutuu. Syy näiden henkilöiden haastatteluun oli, että molemmissa kunnissa oli juuri tehty suuri rakennushankintapäätös, jonka sisällössä Yritys Oy:lle keskeinen ammattikeittiöprojekti oli päätetty sisällyttää rakennusurakkaan. Haastattelun tavoite oli pyrkiä selvittämään syntyneeseen päätökseen vaikuttaneita tekijöitä.

Opinnäytetyön tausta-aineistona on käytetty toimeksiantajan tuottamia erilaisia raportteja ja myynnin kehityksestä asiakassegmenteittäin. Lisäksi tietoa on hankittu perehtymällä Yritys Oy:n rakennusliikkeiltä saamiin tarjouspyyntöihin sekä niitä vastaaviin yrityksen lähettämiin tarjouksiin. Edellinen on tarkoittanut käytännössä erilaisten dokumenttien analysointia. Merkittävä osa aineiston keräämisestä on perustunut myös omaan havainnointiini työhöni sisältyvissä asiakas- ja yhteistyökumppanitapaamisissa sekä yrityksen sisäisissä käytännöissä. Ojasalon ym. (2014, 55) mukaan tapaustutkimuksessa käytettävä aineisto kerätään usein aidoissa tilanteissa havainnoimalla ja analysoimalla kirjallista materiaalia. Edellä kuvatulla tavalla tuotettua dataa on arvioitu ryhmissä yrityksen sisällä. Arviointi ja ideointi eriytettiin tapaamisten aikana toisistaan, jotta arviointi ei tukahduttaisi toivotun luovuuden esiin nousua. Ideointimenetelmänä hyödynnettiin Ojasalon ym. (2014, 158-159) kuvaamaa ideointityöpajan mallia.

Haastatteluiden, havainnoinnin ja dokumenttien analysoinnin avulla ei sinänsä kyetä luomaan uutta tietämystä, mutta olemassa oleva tietämys ohjaa usein havaintojemme tekemistä. Kokonaan uuden tietämyksen ja merkityksellisen informaation synnyttäminen edellyttää esiin nostetun datan kytkemistä olemassa olevaan tietoperustaan. Tietoperustan valinnassa tulee kiinnittää huomio omiin valintoihin siten, että ne vastaavat tosiasiallisen toimintaympäristön tietorakenteita ja skeemoja. (Koivisto, Mikkonen, Vadén, Valkokari, Ahonen & Vainio 2011, 16-18.) Olemassa olevaa kirjoitettua tietoa kutsutaan tietoperustaksi, joka muodostaa kehittämistyötä jäsentävän käsitejärjestelmän. Valittu tietoperusta tuo samalla esiin myös kehittämistyön näkökulman, jonka mukaan työssä edetään. (Ojasalo ym. 2014, 24-25.) Tämän opinnäytetyön tietoperusta on hankittu kirjallisuudesta ja tutkimusraporteista. Keskeisimmät näkökulmat liittyvät arvionluonnin elementteihin, asiakkaan arvionluontiprosessien kehittämiseen sekä liiketoiminnan kumppanuusmalleihin. Niiden avulla esitetään ratkaisuehdotus opinnäytetyön toiseen tavoitteeseen hyödyntäen haastattelujen, havainnoinnin ja dokumenttien analysoinnin avulla saatua tietoa.

## 2 PALVELUT JA NIIDEN ARVO TOIMITUSPROJEKTEISSA

Tämän luvun alussa kuvataan keskeinen Yritys Oy:n toimitusprojekteihin sisältyvä palvelutarjoama. Kokonaisuutta tarkastellaan palveluiden teoreettisten määritelmien avulla. Asiakkaan palvelutarjoomasta saama hyöty voi jakautua useisiin elementteihin. Ne esitellään kirjallisuuteen perustuen pyrkien tunnistamaan niiden esiintymistä Yritys Oy:n toiminnassa. Luvun lopuksi keskitytään yhteistyösuhteen merkitykseen ja arvon syntymiseen vuorovaikutteisessa prosessissa.

### 2.1 Palvelut ja palvelutarjoama

Yritys Oy:n asiakkuudet ammattikeittiöiden toimitusprojekteissa perustuvat sekä ammattikeittiölaitteisiin että niiden toimitusta tukeviin palveluihin. Jälkimmäisiä edustavat keittiösuunnittelu-, koulutus- ja asennuspalvelut. Koulutuspalvelut ajoittuvat pääasiassa projektin luovutuksen jälkeiseen aikaan, jolloin yritys opastaa henkilökunnan keittiölaitteiden tehokkaaseen ja turvalliseen käyttöön sekä antaa tarvittaessa teknistä laitekoulutusta asiakkaan huoltohenkilöstölle. Asennuspalvelu sisältää yrityksen toteuttaman keittiölaitteiden asennuksen niille varatuille paikoille uudessa keittiössä. Asennuspalveluun ei yleensä kuulu keittiölaitteiden saattaminen täydelliseen käyttökuntoon, vaan tarvittavat sähkö- ja putkiasennukset kuuluvat erillisiin urakkakokonaisuuksiin. Keittiösuunnittelua yritys tarjoaa projektin alkuvaiheen luonnossuunnittelusta aina toteutusvaiheen asennuspiirustusten laadintaan asti. Käytännössä kaikki toimitusprojekteihin liittyvät yrityksen tarjoamat palvelut ovat maksuttomia. Yrityksen ansaintalogiikka perustuukin yksittäisissä toimitusprojekteissa ainoastaan keittiölaitteiden myynnistä saataviin tuotoihin.

Käsitteenä palvelua on määritelty useassa eri teoksessa. Yksi tapa on kuvata palvelua aineettomaksi suorituksesi kahden osapuolen välillä niin, että toiminnan tulos ei vaihda omistajuutta (Kotler & Keller 2007, 201). Omassa työssäni koen suunnittelupalvelun usein prosessina, joka päättyy, kun piirustus luovutetaan asiakkaalle. Grönroosin (2009, 222) mukaan palveluprosessi päättyy kuitenkin vasta silloin, kun asiakas käynnistää palvelun tuotantoprosessissaan. Tässä tapauksessa siis silloin, kun asiakas toteuttaa laadittua suunnitelmaa ammattikeittiönsä ruokatuotannossa. Grönroos (2009, 79) tuokin omassa määritelmässään esiin ajatuksen, jonka mukaan palvelut ovat toiminnoista koostuvia prosesseja, jotka tuotetaan ja kulutetaan ainakin osittain samanaikaisesti. Helande-



rin ym. (2013, 11) mukaan lisäarvon tuottaminen tapahtuu palveluprosesseissa usein yhteistyössä asiakkaan kanssa. Juuri prosessiluonne sekä asiakkaan osallistuminen palvelun tuottamiseen korostuvat suurimmassa osassa Yritys Oy:n tarjoamia palveluita. Lisäksi myös Edvardsson ja Gustafsson (2005, 109-117) esittävät palveluiden määrittämiseksi useita tarkastelunäkökulmia. Ne voidaan Hakasen (2014, 10) mukaan kiteyttää siten, että palvelut ovat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa syntyviä aineettomia prosesseja, joiden tuloksena tuotetaan arvoa kaikille prosessiin osallistuville. Tämän opinnäytetyö myöhemmissä vaiheissa tuodaan esiin palveluiden merkitystä juuri arvon tuottamisen näkökulmasta.

Grönroosin (2009, 22) mukaan palvelutarjooma tarkoittaa palveluprosessin ja sen lopputuloksen yhteisvaikutuksesta syntynyttä kokonaisuutta. Hän täydentää palvelutarjooman käsitettä edelleen myös kokonaisvaltaisella palvelutarjoomalla, johon sisältyvät palveluiden lisäksi myös yrityksen tarjoamat fyysiset tuotteet (Grönroos 2009, 22). Tekes puolestaan määrittelee palveluliiketoiminnan sanastossaan (Palveluliiketoiminnan sanasto 2010) palvelutarjooman kokonaisuudeksi, joka koostuu kaikista yrityksen tarjoamista palveluista.

Yritys Oy:n palvelutarjooman keskeisiä elementtejä toimitusprojekteissa ovat tarjouslaskenta, toimitusvalvonta sekä suunnittelu-, asennus- ja koulutuspalvelut. Palvelutarjooman kehittämisessä tukeudutaan usein palveluntarjoajan sisäisiin lähtökohtiin eikä asiakkaan näkökulmaan kiinnitetä riittävästi huomiota. Asiakkaan näkökulma edellyttää kaikkien palvelun tuotantoon ja toimitukseen sisältyvien tekijöiden sisällyttämistä osaksi palvelutarjooman suunnitteluprosessia. (Grönroos 2009, 222.) Koko palvelutarjooman tarkastelun sijasta tässä opinnäytetyössä keskitytään vain sen tavoitteiden kannalta merkityksellisimpiin yksittäisiin palveluihin, joita ovat suunnittelu- ja asennuspalvelut.

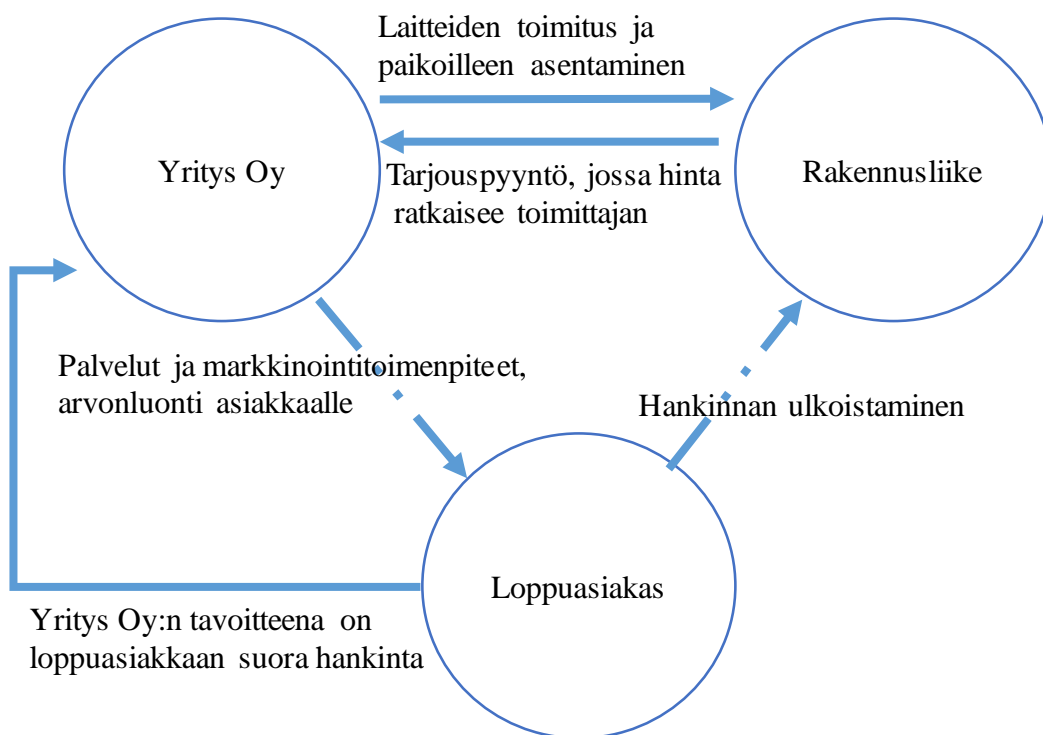
Palvelut voidaan jakaa kolmeen luokkaan: peruspalveluun tai ydinpalveluun sekä lisäpalveluihin. Perus- tai ydinpalvelua voidaan kuvata siten, että yritys näkee sen asiakkaansa tärkeimpänä arvontuontiprosessin arvoa lisäävänä tekijänä. Lisäpalveluiden avulla puolestaan halutaan täydentää perus- tai ydinpalvelua siten, että kokonaisuus olisi yksilöllinen ja kilpailukykyinen. Tästä vain palveluista koostuvasta kokonaisuudesta käytetään kirjallisuudessa usein nimitystä palvelupaketti. (Grönroos 2014, 29, 222-223.)

### 2.1.1 Keittiösuunnittelupalvelut

Keittiösuunnittelupalveluiden merkitys yrityksen myyntiprosessissa on keskeinen lisäpalvelu, joka mahdollistaa kokonaistarjoomaan kuuluvien keittiölaitteiden –ja kalusteiden myynnin ja toimituksen. Yrityksen tarjoamat suunnittelupalvelut ovat asiakkaille maksuttomia. Grönroosin (2009, 24) mukaan laskuttamattomien palveluiden tarjoamiseen liittyy ongelma, jonka vuoksi niitä ei yleensä suunnitella eikä hallita kuten asiakkaalle lisäarvoa tuottavia toimintoja. Hän toteaaakin niitä tarkasteltavaa usein ensisijaisesti tehokkuuden ja kustannusten muodostumisen näkökulmasta. Yritys Oy:n suunnittelupalveluiden osalta tilanne on nähdäkseni Grönroosin kuvauksen mukainen, sillä keskeiset mittarit painottuvat resurssitehokkuuden mittaamiseen työn tuloksellisuuden mittaamisen sijasta. Kirjallisuuden mukaan teollisuusyritysten strateginen ajattelu on pitkään nojautunut integroitumiseen arvoketjussa taaksepäin eli oman hankintatoimensa suuntaan. Nykyisin toimintaansa voimakkaasti arvoketjun myötävirtaan eli kohti asiakasta suunnanneet yritykset ovat todennäköisimmin voineet varmistaa kannattavuutensa. (Ojasalo & Ojasalo, 2008, 18-19.) Edellinen kuvaus painottumisesta arvoketjussa asiakkaan suuntaan ei kokemukseeni perustuen aivan sellaisenaan toteudu Yritys Oy:n käytännössä. Palveluiden merkitystä yrityksen toiminnassa pidetään sinänsä tärkeänä, mutta niiden kehittäminen ei sisälly selkeästi toimintastrategian ytimeen.

Yritys Oy:n suunnittelupalvelu sisältää toiminnallisesti optimoidun laite- ja kalustesijoittelun niistä tuotteista, joita se myy. Siten esimerkiksi tilojen valaistuksen ja pintamateriaalien suunnittelu ei sisälly sen palvelutarjoomaan. Palvelutarjontaa on yrityksessä suunnattu usean vuoden ajan valtaosin loppukäyttäjien edustajille eli niille organisaatioille, jotka operoivat ammattikeittiöissä. Keittiösuunnittelussa perehdytään usein varsin syvällisesti asiakkaan ruokatuotantoon ja sen haasteisiin. Ihannetilanteessa asiakas osallistuu aktiivisesti luonnossuunnitteluun tullen samalla sitoutuneeksi sen lopputuloksena syntyvään toimintamalliin ja tapaan tuottaa arvoa omassa liiketoiminnassaan. Kuvattu asiakkaan sitouttaminen on usein Yritys Oy:n kannalta kaupallisesti menestyksellinen, mikäli laiteostot toteutetaan loppukäyttäjän itsenäisenä hankintana. Loppukäyttäjän ulkoistaessa hankinnan rakennusliikkeelle, sitouttamisen vaikutukset voivat jäädä vähäiseksi tai olemattomiksi. Luonnossuunnitteluvaiheessa asiakkaan ohella suunnitteluryhmään kuuluu oleellisesti myös arkkitehtitoimistoa edustava pääsuunnittelija sekä muiden erikoissuunnittelualojen (LVIS) asiantuntijoita.

Täydentääkseen luonnossuunnittelua yritys laatii osaan toimittamistaan projekteista myös ammattikeittiöiden visualisointeja. Ne perustuvat tasokuvien tapaan CAD-ohjelmalla tuotettuihin suunnitelmiin. Visualisoinnit havainnollistavat suunnitelmaa. Niiden avulla voidaan arvioida mm. työtilan ergonomiaa, sillä kuva kertoo selkeästi työtilassa olevien laitteiden etäisyydet toisiinsa nähden, myös korkeussuunnassa. Visualisoinneista on etua ensisijaisesti ammattikeittiöön operoimaan tulevan organisaation näkökulmasta. Yritys Oy:ssä pohditaankin parhaillaan investointia nykyistä kehittyneempään suunnitteluohjelman. Sen avulla suunnitelmat voitaisiin tallentaa BIM-muodossa (Building Information Modeling), jolloin ne palvelisivat paitsi loppukäyttäjiä myös projektiin osallistuvia muita suunnittelijoita nykyistä paremmin. Ohjelman avulla olisi mahdollista tarjota asiakkaana olevalle rakennusliikkeelle todennäköisesti uusia mahdollisuuksia niiden toiminnan kehittämiseen.



KUVIO 3. Palveluiden ja markkinointitoimenpiteiden tarjonta ja hankinnan toteutus.

Kauppan solmimisen jälkeen Yritys Oy:n suunnittelupalvelu laatii toimitettavan keittiön laite- ja kalustekokonaisuudesta asennussuunnitelman, jonka pohjalta muut suunnittelu- alat täydentävät omia piirustuksiaan valmiin kokonaisuuden luomiseksi. Kuten luonnos-

myös asennussuunnitelma käsittää vain ne keittiölaitteet ja -kalusteet, joita yritys myy. Asennussuunnitelman keskeisin informaatio sisältää pääsuunnittelijalta saatuun pohjakuvaan esitettävät toimitettavien laitteiden tekniset liitännätiedot sekä niiden mitoitettujen asemointien keittiötilassa. Asennussuunnitelma on muodoltaan yleisimmin pohja-alan tasokuva. Asennusvaiheessa tarvitaan usein myös perussuunnitelmaa täydentäviä tarkennussuunnitelmia. Ne ovat muodoltaan yleisesti seinäprojektioita ja kertovat pohjatasokuvaa selkeämmin mm. seinille sijoittuvat laitteiden asennustiedot.

### **2.1.2 Alihankintapalvelut**

Yritys Oy on luonut toimintansa tueksi suhteellisen kiinteän yhteistyöverkoston. Yhteistyöyritysten verkosto kattaa useita alueellisesti toimivia kumppaneita ja osan suhteista voidaan sanoa olevan varsin vakiintuneita. Vesalainen (2004, 20-21) toteaa, että liikesuhteiden tiivistyminen ja pitkittyminen ovat usein pitkä prosessi. Se saa hänen mukaansa alkunsa ohuisiin liiketoimintasuhteisiin perustuvista malleista, joista suhteen pitkittyessä jalostuu syvempiä yhteistyön muotoja osan kehittyessä jopa kumppanuudeksi tai strategisiksi alliansseiksi. Osa Yritys Oy:n yhteistyöstä täyttää jossain määrin syvän kumppanuuden tunnusmerkit liiketoimintasuhteen perustan ollessa edelleen kuitenkin puhtaasti markkinaehtoinen.

Osa keittiölaitteista edellyttää toimiakseen myös eräitä apulaitteita. Näitä ovat tyypillisesti kylmätilojen, jäädytyskaappien ja -altaiden sekä jäädyttävien valmistuslaitteiden kylmäkoneet. Kylmäkoneiden sekä niiltä keittiölaitteisiin johdettujen putkitusten suunnittelun Yritys Oy ohjaa yritykselle, jolta se myös ostaa alihankintana edellä mainitut laitteet. Alihankintasopimukseen sisältyy usein myös näiden laitteiden asennustyö ja laitekokonaisuuden toimintakuntoon saattaminen. Alihankintakumppanit toimivat usein alueellisesti, joten yhteistyöyrityksiä on useita ympäri Suomea.

Yritys Oy:n oma henkilöstö vastaa suurimmaksi osaksi keittiölaitteiden paikoilleen asennuksesta. Henkilöstö koostuu yrityksen huoltoasentajista, joiden työ sisältää asennusten lisäksi myös keittiölaitteiden ennakkohuolto- ja korjaustyöt. Mikäli huollon työkuorma kasvaa, Yritys Oy ulkoistaa asennustyön alihankintakumppanille. Näin se voi vapauttaa oman henkilöstönsä ammattitaitoa vaativampaan ja samalla liiketaloudellisesti kannattavampaan toimintaan.

## 2.2 Arvonluonnin elementit

Yritykset voivat valita palvelutarjoomansa koostamiseen useita näkökulmia, joihin kaikkiin liittyy tavalla tai toisella myös aineettomat palvelut (Grönroos 2009, 24). Liiketoiminnan tarkoituksena on pyrkiä tuottamaan asiakasarvoa, joka mahdollistaa yritykselle tuloksen tuottamisen (Valkokari ym. 2009, 63). Tämä tavoite voi toteutua, mikäli yritys kykenee luomaan asiakkailleen merkityksellistä arvoa. Se saavutetaan yleensä silloin, kun tavaroilla ja palveluilla tai niiden yhdistelmillä kyetään ratkaisemaan jokin asiakkaan ongelma. (Tuulaniemi 2011, 31.)

Arvon merkityksellisyys saa asiakkaan maksamaan kokonaisuudesta hinnan, joka on suhteessa saatuun hyötyyn. Arvo ei siis ole absoluuttista vaan siihen vaikuttavat myös ne uhraukset, joita asiakkaan on tehtävä arvon lunastamiseksi. Uhraus on tuotteista ja palveluista maksettu hinta, mutta se voi merkitä myös asiakkaalta kuluvaan aikaan palvelun tuottamiseksi yhdessä asiakkaan kanssa. Esimerkkinä voidaan ajatella yleistä mielikuvaa siitä, että kallis tuote luo enemmän arvoa asiakkaan toimintaan kuin halpa tuote. Halvalla tuotteella voidaan kuitenkin luoda enemmän arvoa, mikäli sen hinnan ja hyödyn suhde muodostuu asiakkaalle paremmaksi kuin kalliissa tuotteessa (kuvio 4). (Grönroos 2009, 192-193; Tuulaniemi 2011, 32).

Lapierre (2000, 125) korostaa asiakassuhteeseen sitoutumista sekä asiakkaalta vaadittavia uhrauksia merkityksellisen arvon muodostajan (taulukko 1). Hän ryhmittää asiakkaalta vaadittavat uhraukset sekä niiden vastapainoksi saatavat hyödyt kolmeentoista eri tekijään. Ne jakautuvat palveluprosessiin, fyysiseen tuotteeseen sekä osapuolten suhteen tasoa kuvaaviin tekijöihin. Uhrauksiin luetaan hinta, arvon muodostumiseen kuluva aika sekä mahdolliset epäselvyyksistä aiheutuvat ristiriidat sekä niiden selvittämiseen vaadittavat resurssit. Hyötyjä ovat puolestaan tuotteen muokattavuuteen liittyvät ominaisuudet, jotka kertovat kokonaisuuden sopivuudesta asiakkaan tarpeisiin. Palvelujen hyödyt korostuvat erityisesti asiakkaan ja toimittajan välisessä luottamuksessa sekä kyvyssä joustaa tilanteen niin vaatiessa.

TAULUKKO 1. Kokonaisarvon muodostuminen (Lapierre 2000, 125).

	TUOTE	PALVELU	YHTEISTYÖN TASO
HYÖDYT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaihtoehtoiset ratkaisut</li> <li>• Laatu</li> <li>• Muokattavuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kyky reagoida</li> <li>• Joustavuus</li> <li>• Luotettavuus</li> <li>• Tekninen osaaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imago</li> <li>• Luottamus</li> <li>• Ymmärrys</li> </ul>
UHRAUKSET	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hinta</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aika</li> <li>• Paneutuminen</li> <li>• Muut resurssit</li> <li>• Ristiriidat</li> </ul>

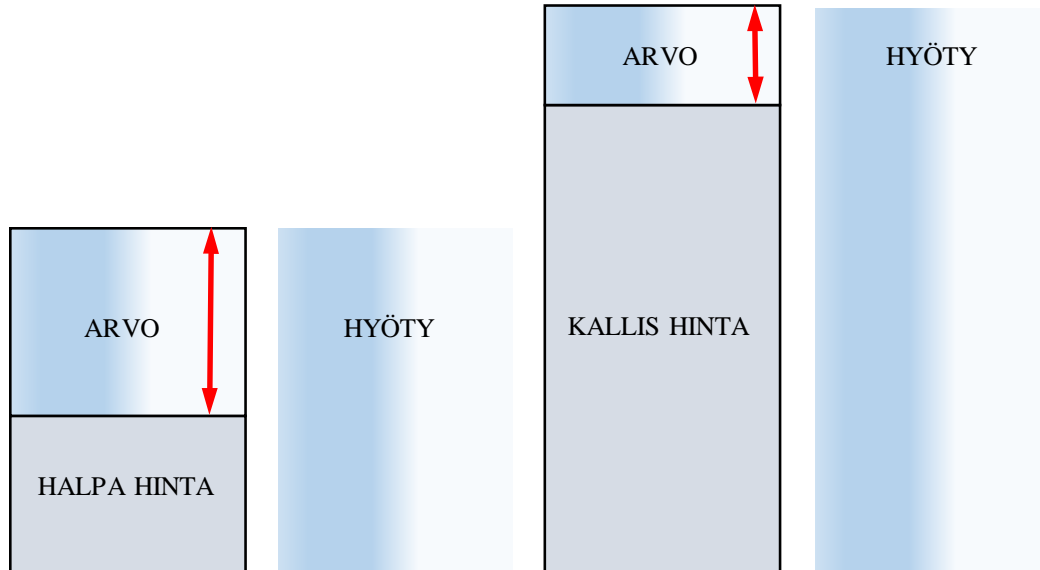
Osterwald ja Pigneur (2010, 23-25) keskittyvät puolestaan korostamaan ainoastaan arvon muodostumisen elementtejä ensisijaisesti asiakkaan mahdollisten tarpeiden perusteella, jolloin asiakkaalta edellytettävät uhraukset sekä asiakassuhteeseen sitoutuminen jätetään huomioitta. Heidän lähtökohtanaan on löytää koostumus, jonka avulla asiakas voi ratkaista omassa toiminnassaan olevan haasteen tai ongelman. Ongelman ratkaiseminen tuo samalla selkeästi esiin sen, mitä hyötyä toimittajayritys voi asiakkaalleen tarjota. Hyöty voi koostua Osterwaldin ja Pigneur'n mukaan seuraavista sekä laadullisista että määrällisistä elementeistä

TAULUKKO 2. Arvon muodostumisen elementit (Osterwalder &amp; Pigneur 2010, 23.)

Uutuusarvo	Tekemisen helpottaminen	Helppokäyttöisyys
Tuoteräätälöinti	Muotoilu	Brändi
Hinta	Säästö	Riskin väheneminen
Ominaisuudet	Saavutettavuus	

Arvon tuottaminen asiakkaalle on yritystoiminnan kannalta perusedellytys. Usein yritykset ilmoittavat kuitenkin pyrkivänsä luomaan asiakkailleen lisäarvoa, vaikka todellisuudessa kyse on vain arvon tuottamisesta. Kyky luoda lisäarvoa merkitsee kilpailukeinoja ja keinoja erottua muista samoilla markkinoilla toimivista yrityksistä. Käytännössä

yritykset voivat luoda lisäarvoa asiakkailleen kahdella tavalla. Ne voivat joko alentaa tuotteidensa hintoja tai pyrkiä lisäämään tuotteidensa merkittävyyttä asiakkaidensa prosesseissa. (Tuulaniemi 2011, 38.)



KUVIO 4. Hinnan, arvon ja hyödyn suhteet (mukailtu Tuulaniemi 2011, 31, 37).

Perinteisen taloustieteen käsityksen mukaan tavaroihin ja palveluihin itsessään sisältyy se arvo, jonka asiakas hyödyntää toiminnassaan, jolloin arvosta voidaan käyttää nimitystä vaihtoarvo (Grönroos 2009, 193-194). Tavaroihin painottunutta tuotantokeskeistä strategiaa noudattavan yrityksen on varsin luonnollista ajatella, että se luo tuotteisiinsa arvon yrityksen sisällä, omissa prosesseissaan. Näin kaikki arvo vaihtaa omistajaa kaupan vastineeksi saatavalla rahasummalla. Arvon kuluttaminen puolestaan tapahtuu asiakkaan prosesseissa. (Tuulaniemi 2011, 38-39.) Yritys Oy:n toimintaan tuotuna tämä tarkoittaa, että esimerkiksi keittiölaitteita valmistavassa tehtaassa on innovoitu ja luotu keittopata, josta kaikki ulos mitattavissa oleva arvo on tuossa laitteessa itsessään. Kun laitetta käytävässä ammattikeittiössä valmistetaan ruokatuotteita, kulutetaan samalla tuota tehtaassa siihen ladattua arvoa. Tämä tapa ajatella perustuu siis siihen, että asiakas kuluttaa toiminnallaan sitä arvoa, joka arvoketjussa on jo aiemmin luotu.

Todellisuudessa arvo muodostuu vasta siitä, miten asiakas hyödyntää ostamiaan tavaroita ja palveluja omissa prosesseissaan. Yritysten tehtävänä puolestaan on tukea asiakkaitaan näiden arvonmuodostumisen prosesseissa. Siten syntyvää arvoa kutsutaan käyttöarvoksi. (Grönroos 2009, 193-194.) Käyttöarvo on määritelmänä nykyaikaan paremmin

sopiva arvon määritelmä. Tässä ajattelutavassa asiakkaat eivät tuhoa arvoketjussa luotua arvoa vaan luovat sitä yhdessä yritysten kanssa. Asiakkaiden kokema arvo voi syntyä vasta kun he kohtaavat tuotteen, jolloin sen luomat mahdollisuudet voivat osoittautua asiakkaan hyödyksi. Yritykset eivät siis toimi siirtäkseen arvoa arvoketjussa eteenpäin vaan paremminkin tukeakseen asiakkaitaan heidän arvontuotantoprosesseissaan. (Tuulaniemi 2011, 40.) Yritys Oy:n määritelty tavoite on tukea loppukäyttäjää edustavia asiakkuuksiaan edellä kuvatuilla tavoilla. Se kiteytyykin Yritys Oy:n mottona, jonka mukaan yrityksen tehtävänä on auttaa ammattikeittäjiä menestymään. Liiketoimintaympäristön muuttuessa on varmistuttava siitä, että yrityksen tuotteet ja palvelutarjooma kattavat myös uusien ja kasvavien asiakkuuksien, myös muiden kuin loppukäyttäjien, arvon tuottamisen tarpeet.

Yrityksillä on valittavinaan useita lähestymistapoja luodakseen toiminnallaan arvoa asiakkaidensa hyödyksi. Grönroosin (2009, 27-29) mukaan neljä keskeisintä strategista näkökulmaa perustuvat palveluun, ydintuotteeseen, hintaan tai imagoon. Hänen mukaansa ensisijaiseksi valittu näkökulma ei sinänsä sulje muita pois, mutta rajaa jäljelle jäävien mahdollisuuksia vaikuttaa kokonaisstrategiaan. Yritys Oy:n arvon tuottamisen näkökulma painottuu tuotteeseen, jota tuetaan lisäpalveluilla ja vahvalla imagolla. Hintaanäkökulman painotus on ollut Yritys Oy:n toiminnassa pitkään taka-alalla. Viime aikoina tilanne on kuitenkin muuttunut erityisesti rakennusliikekaupan kasvaessa ja asiakkaiden arvostaessa lähes yksinomaan edullisia laitehintoja.

### **2.2.1 Arvo ydintuotteessa**

Perinteistä strategiaa noudattava yritys näkee ydintuotteensa olevan pääasiallinen tai lähes ainoa tapa auttaa asiakasta arvon tuottamisessa. Yritys tarjoaa ydintuotteensa tukeksi myös palveluita, jotka ovat luonteeltaan lisäpalveluita. Niitä ei kuitenkaan määritellä yrityksen strategiassa keskeisiksi prosesseiksi. Ydintuotteenäkökulmaa noudattavan yrityksen on varmistuttava siitä, että sen tuotteiden tekninen etumatka kilpailijoihin nähden on riittävä. Muussa tapauksessa sen ydintuote ei erotu markkinoilla tarjottavista muista tuotteista. Tästä seuraa tilanne, jossa asiakkaat ostavat tuotetta vain hinnan vuoksi. (Grönroos 2009, 27.)

Yritys Oy:llä on valikoimassaan useita innovatiivisia ammattikeittölaitteita, joiden kehitystyössä on pyritty löytämään ratkaisu laitetta käyttävän organisaation toiminnan



tukemiseksi. Omiin kokemuksiini perustuen tämän ratkaisun arvo ei rakennusliikkeen näkökulmasta muodostu läheskään yhtä merkittäväksi, ellei rakennusliikkeen oma asiakas tuo riittävästi esiin laiteominaisuuksien merkitystä omassa rakennusliikkeelle osoittamassaan tarjouspyynnössä. Rakennusliike itse ei hyödynnä ostamaansa laitetta käytännössä, jolloin sen saaman laitehyödyn tulisikin tulla suoraan esiin rakennusliikkeen ydinprosessissa rakennustyömaalla. Tällaisen edun sisällyttäminen yksittäiseen ammattikeittiölaitteeseen on erittäin haasteellista. Saarnilehdon, Vesalaisen ja Annolan (2013, 22) mukaan kehittyneinkään tuote tai palvelu ei varmista kannattavaa liiketoimintaa, elleivät sen ominaisuudet ole suhteessa hintaan, jonka asiakas kokee siitä järkeväksi maksaa. Möller, Rajala ja Svahn (2009, 81) puolestaan toteavat, että nykyaikainen ja markkinalähtöinen ajattelu johtaa siihen, että asiakas ei välttämättä edes ole kiinnostunut ydintuotteesta, vaan siitä millaista hyötyä se voi tuottaa.

### **2.2.2 Arvo hinnassa**

Yritys, joka näkee asiakkaalleen muodostuvan arvon ainoastaan tuotteensa hinnassa, noudattaa kilpailustrategiassaan hintanäkökulmaa. Ydintuotenäkökulmaa toteuttava yritys saattaa ajautua tuoteylivoiman menetettyään kilpailemaan hinnalla, mutta hintastrategia voi olla myös lähtökohtainen valinta. Tämä strategia on hyvä, jos yritys kykenee saavuttamaan hintaedun ja säilyttämään sen mahdollisimman pitkään. Mikäli yritys menettää kustannusetunsa kilpailijoiden samalla laskiessa hintoja, muodostuu tilanteesta sen kannalta ongelmallinen. (Grönroos 2009, 27-29.) Tästä on luonnollisena seurauksena tappiollinen toiminta. Äärimmilleen kiristynyt kilpailu pakottaa yrityksen heikentämään tarjoamaansa laatua, jotta tarvittava kustannusten alentaminen on mahdollista. Samalla voidaan ajautua ylikilpailutukseen, jonka seurauksena tuotteiden laatu edelleen heikkenee vaihdantakustannusten samalla lisääntyessä. Tästä ovat esimerkkinä tuottamattomat panostukset tarjouspyyntöjen käsittelyyn sekä tarjouslaskentaan. (Saarnilehto ym. 2013, 22-23.) Yritys Oy:n toiminnassa tämä tarkoittaisi toimitusprojektien osalta edellisten lisäksi myös tuloksettomien suunnittelupalvelun lisääntymistä.

Yritys Oy:n useana peräkkäisenä vuonna tekemät tutkimukset ovat osoittaneet asiakkaiden kokeman hintamielikuvan sen tuotteista korkeaksi. Se perustelee kilpailijoitaan kalliimpia hintoja yhtäältä keittiölaitteidensa laadukkailla ja monipuolisilla ominaisuuksilla sekä toisaalta laajalla palvelutarjoomalla. Yrityksen tarjotessa palveluitaan laajasti maksettu, sisältyvät niiden tuottamisesta aiheutuneet kustannukset yksinomaan laitteiden

hintaan. Korkea hinta on perusteltua, mikäli yrityksen laite- ja palveluvalikoimalla kyetään tyydyttämään kattavasti Yritys Oy:n asiakkuuksien merkityksellisen arvon luomisen tarpeet. Hintamielikuvan perusteleminen on kokemukseni mukaan usein helpompaa loppukäyttäjäasiakkaalle kuin rakennusliikkeille, joiden kilpailuttamien toimitusprojektien voittaja ratkeaa lähes ainoastaan keittiölaitteiden kokonaishinnalla. Halvin tarjous siis voittaa. Yritys Oy on reagoinut toimitusprojektien tiukkaan hintakilpailutukseen lisäämällä valikoimaansa uusia, entistä edullisempia tuotteita. Näin tehdessään se valitsee nähdäkseni Grönroosin (2009, 29) kuvauksen mukaisesti strategiakseen hintanäkökulman.

### 2.2.3 Arvo palveluissa

Pyrkiessään toteuttamaan palveluilla laajennettua tarjoomaa, yritykset haluavat erottua kilpailijoistaan tavalla, johon ei riitä ainoastaan ydintuotteen tuoman arvon vetovoimaisuus. Silloin ratkaisuna on yhdistää fyysiset tuotteet, palveluaineokset ja tieto sekä kaikki asiakassuhteiden elementit yhdeksi kokonaisvaltaiseksi palvelutarjoomaksi. (Grönroos 2009, 29.) Tavaratuotteiden ja palveluiden yhdistelmä tuokin yritykselle paremman mahdollisuuden täyttää asiakkaan tarpeet kuin ne yksittäin pystyisivät tarjoamaan (Nordin & Kowalkowski 2010, 441). Nostaessaan palveluiden kehittämisen strategiansa keskiöön yritys tunnustaa fyysisen ydintuotteensa kilpailukyvyn ylläpitämisen tärkeyden, mutta ymmärtää, että se ei yksin riitä takaamaan menestystä, olipa kyseessä sitten perinteinen tai sähköinen markkinaympäristö (Grönroos 2009, 28-29).

Palveluiden tarjoamisesta huolimatta ydinratkaisu voi perustua fyysiseen tuotteeseen. Palvelunäkökulmaa toteuttava yritys kokee palvelut kuitenkin strategisesti niin merkittäväksi, että palvelutarjooman kehittäminen nähdään yrityksen ydintoiminnoksi. Yrityksen tuottamat palvelut, olivatpa ne sitten asiakkaalle maksuttomia tai eivät, ovat tärkeä osa kokonaisvaltaista palvelutarjoomaa ja niiden merkitys asiakkaan arvontuotantoprosessissa ymmärretään keskeiseksi. (Grönroos 2009, 28-29.) Tulevaisuudessa strategisen palvelunäkökulman voidaankin arvioida laajenevan yhä useamman yrityksen liiketoimintaa ohjaavaksi tekijäksi, sillä palveluiden merkitys korostuu kaikkialla yhteiskunnassa, ei vain yritysten välisessä kanssakäymisessä (Vargo & Lusch 2008, 1-10).

Palveluajattelun tuominen osaksi yritysten liiketoimintamahdollisuuksien kehittämisen valikoimaa on merkinnyt siirtymistä asiakkaan aikakauteen. Sille on ominaista yritysten

kyky sopeutua ja jouta asiakastarpeiden nopeissa muutostilanteissa. Palvelunäkökulma on avannut uusia kasvun mahdollisuuksia useille teolliseen perinteeseen nojaavalle yrityksille. Teollisen rakenteen olemassaolo onkin edellytys palveluliiketoiminnan potentiaalin hyödyntämiselle, sillä valtaosa palveluista kytkeytyy juuri teolliseen tuotantoon. Mahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttää yrityksiltä kuitenkin jatkuvaa toiminnan kehittämistä. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat yhä nopeammin ja kilpailijat pyrkivät osaltaan valtaamaan markkinoita yhdistymällä tai muodostamalla kumppanuuksia mitätöidien samalla vanhoja markkinoilla arvostettuja kilpailuetuja. (Stähle & Wilenius 2006, 101-102.)

Palvelunäkökulmaan keskittymisen voidaan sanoa tapahtuvan usein toimintaympäristön muutosten vaatimuksista (Hakanen & Jaakkola 2012, 593-594). Trendinä on nähtävissä edelleen hankintojen keskittäminen, joka tarkoittaa käytännössä toimittajien määrän vähenemistä. Toisaalta asiakkaiden tarpeet ovat yhä laajempia, mikä merkitsee uusien palveluiden yhdistämistä nykyisiin riittävän kilpailukyvyyn aikaansaamiseksi. Perinteisesti tuotteita ja palveluita tarjoavat yritykset ovat pyrkineet rakentamaan palvelutarjoomansa yrityksen omiin resursseihin perustuen. (Hakanen 2014, 18-20.)

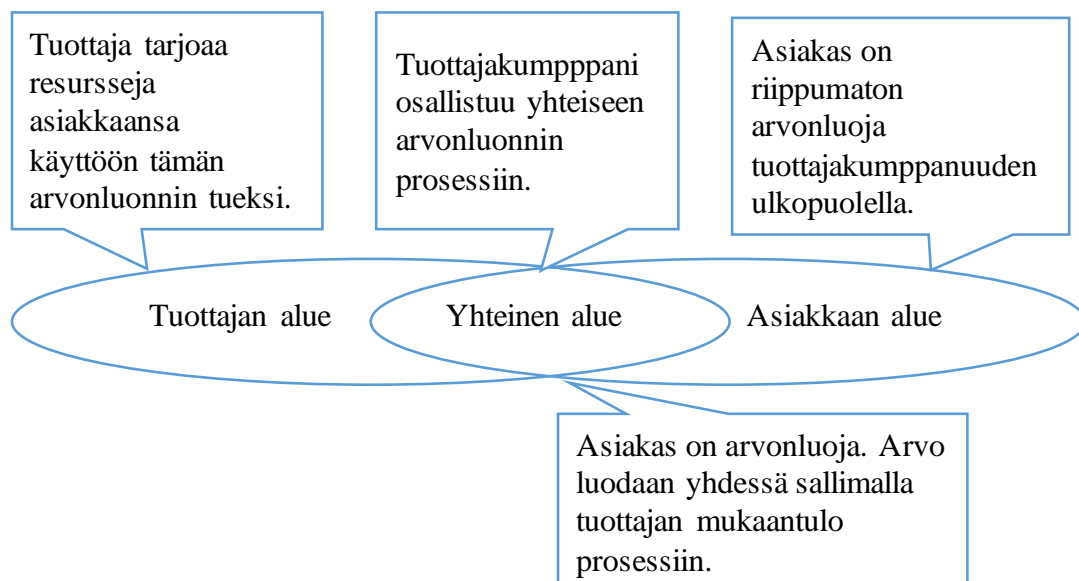
Helanderin ym. (2013, 19) mukaan monet yritykset panostavat henkilöstönsä kehittämiseen laajenevia asiakkaiden vaatimuksia vastaaviksi, mutta joutuvat toteamaan kehityksen liian nopeaksi, jotta riittävä osaaminen voitaisiin ylläpitää. Uusien ja laajenevien asiakastarpeiden tyydyttäminen voi tapahtua vain omiin resursseihin turvaamisen sijasta myös siten, että yritykset yhdistävät osaamistaan kilpailukykyisen palvelutarjooman luomiseksi. Yhteisesti luotu palvelutarjooma voi kattaa laajempia kokonaisuuksia kuin yksittäinen yritys kykenisi tarjoamaan. Rajapinnat ylittävä saumaton kokonaisuus tarjoaa asiakkaalle todennäköisesti uusia mahdollisuuksia tuottaa arvoa omassa liiketoiminnassaan. (Hakanen 2014, 18-20.)

Yritys Oy:n tavoitteena on olla brändi, joka pitää sisällään lupauksen olla asiakkaiden tukena kaikissa ammattikeittiön elinkaaren vaiheissa. Yritys Oy tuokin markkinointiviestinnässään esiin laajasti palveluitaan, joiden avulla se kertoo kykenevänsä tarjoamaan asiakkailleen ratkaisuja, jotka auttavat parantamaan niiden suorituskykyä. Hakanen ja Jaakkola (2012, 594) toteavatkin nykyisin yhä useamman yrityksen omaksuneen innostuneesti ajatuksen ratkaisujen tarjoajan roolista, joka näkyy usein erityisesti markkinointiviestinnässä. Heidän mukaansa yritykset kuitenkin käytännössä kamppailevat

jatkuvasti luodakseen asiakkailleen ratkaisuja, jotka täyttäisivät näiden tarpeet. Yritys Oy:n tarjoamien palveluiden sisältö on suunnattu pääosin loppukäyttäjille eli ammatti-keittäöille. Yleisesti asiakkaaksi määritellään Grönroosin (2009, 63) mukaan ostava organisaatio tai yksittäinen henkilö, joille yritys kohdentaa myynti- ja markkinointitoimenpiteitä. Rakennusliikkeiden kilpailuttamissa hankkeissa Yritys Oy on alihankkijan asemassa. Siksi sen tulisikin palvelunäkökulmasta ajatellen huomioida kokonaistarjoomassaan myös uudet ja kasvavat rakennusliikkeistä koostuvat asiakkuutensa.

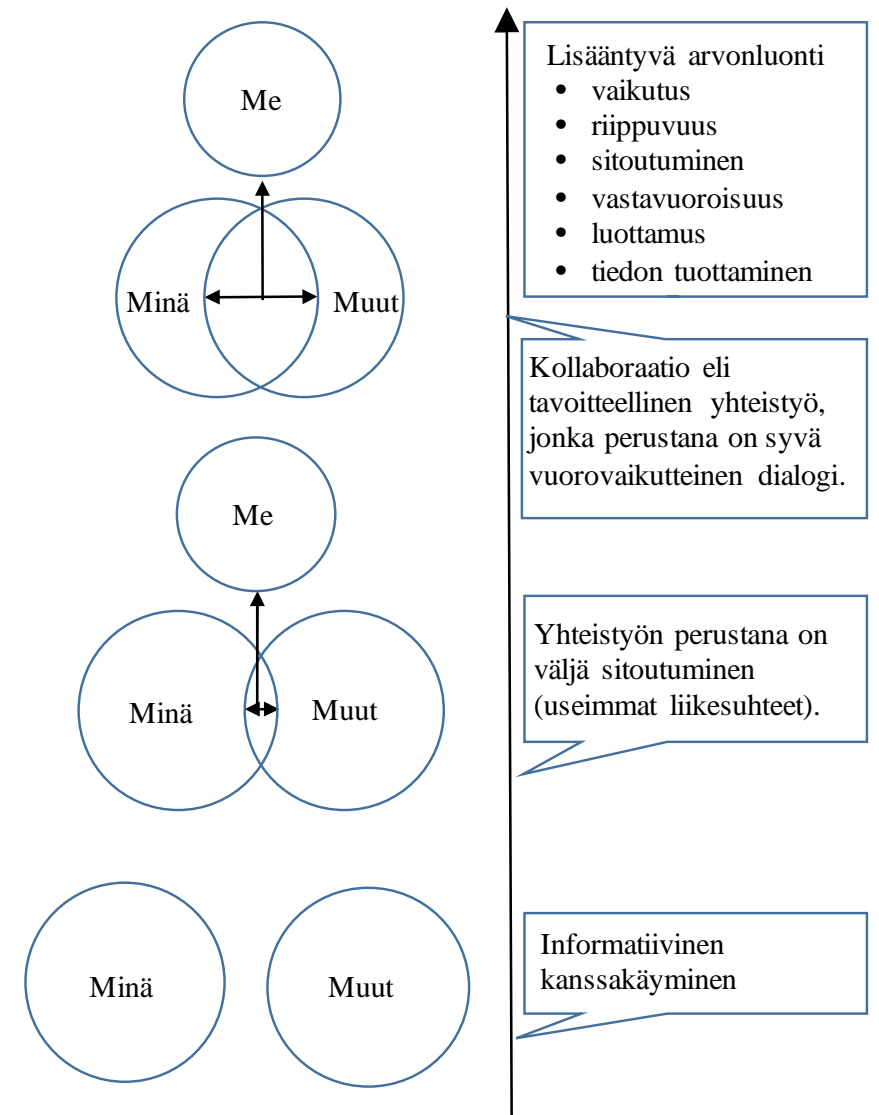
#### 2.2.4 Arvon syntyminen vuorovaikutteisessa prosessissa

Arvon muodostumisen voidaan ymmärtää tapahtuvan prosessissa toimittajan ja asiakkaan kesken. Käytännössä tämä tarkoittaa kanssakäymistä, jossa molemmat osapuolet tulevat mukaan aktiivisesti toistensa toimintaan. Aktiivinen toiminta tarkoittaa koordinoitua osallistumista siten, että prosessiin osallistuvien toiminnat eivät ole erillisiä tai rinnakkaisia vaan vuorovaikutteisia. Vuorovaikutteisessa prosessissa voidaan arvon muodostamisen näkökulmasta kuvata kolme itsenäistä aluetta. Ne ovat asiakkaan ja toimittajan alue sekä näiden luoma yhteinen alue (kuvio 5). Toimittajan näkökulmasta yhteinen alue muodostaa kokonaisuuden, jolla se on mahdollista auttaa asiakasta arvonluonnissa. Muulla kun yhteisellä alueella toimittaja ei voi auttaa asiakasta tämän arvonluonnissa. (Grönroos & Voima 2011.)



KUVIO 5. Arvonluonnin alueet (mukailtu Grönroos & Voima 2011, 31).

Grönroosin ja Voiman kuvaamaa (kuvio 5) vuorovaikutteista prosessia voidaan tulkin-  
tani mukaan kehittää edelleen FitzPatrickin, Vareyn, Grönroosin ja Daveyn (2015, 465-  
468) näkemyksiä lainaten siten, että yhteisen alueen laajuutta pyritään tarkastelemaan  
yhteistyösuhteeseen sitoutumisen näkökulmasta. He tuovat asiakkaan, toimittajan ja  
yhteisen alueen kuvaamiseen käsitteet minä, muut ja me (kuvio 6). Me-käsite merkitsee  
tässä tarkastelussa piilevää tai vielä tiedostamatonta aluetta, jonka koko määräytyy kah-  
den muun tekijän mahdollistamalla arvostuksilla luoda ankkureita suhteen lujittamiseksi.  
Vahvat ja jaetut yhteistyön arvot kehittävät suhdetta kohti suurempaa me-aluetta, joka  
jalostuneimmillaan on yhteistyön tila, jossa osapuolet eivät puhu enää itsestään vaan  
ensisijaisesti meistä. Alimmalla yhteistyön tasolla yhteinen arvonluonti ei ole mahdol-  
lista.



Yhteistyön alusta arvonluontia varten

KUVIO 6. Suhteen laatu ja vuorovaikutuksen taso (mukailtu FitzPatrick, Varey, Grönroos & Davey 2015, 468).

Yhteistyöhön sitoutumisen suhdetta arvonluonnin määrään ovat tutkineet myös Wolfgang Ulaga ja Andreas Eggert (2006, 311-327). Heidän mukaansa yrityksen tavoitellussa liiketoiminnan kasvua yhdessä nykyisten asiakkaidensa kanssa, on etusijalle asetettava suhteen laatu. Suhteen laatua voidaan kuvata tyytyväisyyden, sitoutumisen ja luottamuksen määrällä, joista jälkimmäisellä on kaupallisen menestyksen näkökulmasta suurin merkitys. (Ulaga & Eggert 2006, 311-327). Yritys Oy:n liikesuhteet rakennusliikettiin ovat vakiintuneet useiden vuosien aikana.

### 3 RAKENNUSLIIKKEIDEN ARVONLUONNIN HAASTEET

Tässä luvussa perehdytään tekijöihin, jotka toimivat lähtökohtina tuote- ja palvelukokonaisuuksien kehittämistyössä. Tarkastelun kohteena ovat erityisesti rakennusteollisuuden arvonluonnin prosessit sekä niissä ilmenevät haasteet, joita tutkitaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perustuen. Tämän jälkeen esitetään yksityiskohtaisen tiedon hankkimiseksi rakennusliikkeille suoritetujen haastattelujen tulokset. Näin saatuja tietoja hyödynnetään ideointityöpajoissa, joiden kehitysehdotukset rakennusliikeasiakkaiden arvonluonnin tukemiseksi esitetään tämän luvun lopuksi.

#### 3.1 Asiakkaan toimintaan perehtyminen

Kokonaisratkaisujen kehittäminen asiakkaan liiketoimintaprosessien tueksi edellyttää Helanderin ym. (2013, 30-31) mukaan syvällistä perehtymistä asiakkaan liiketoimintaympäristöön. Palveluiden kehittäminen lähtee liikkeelle asiakkaan toiminnan analysoinnista. Tämä jälkeen voidaan arvioida, millaisia mahdollisuuksia on tuottaa hyötyjä asiakkaan käytäntöihin. Nämä mahdollisuudet ohjaavat yritystä sen palvelutarjooman koostamisessa. (Grönroos 2009, 233.)

Asiakkaan toimintaan perehtyminen on totuttu tekemään erilaisten tutkimusten ja selvitysten avulla. Niiden tulokset ovat usein kuitenkin melko yleistäviä, joten ne eivät anna riittävää tietoa asiakkaiden todellisista tarpeista. Asiakkaan tuntemista onkin tämän seurauksena alettu tarkastella yhä enemmän strategisesta näkökulmasta. Tarkastelu on johdannut siihen, että asiakkaisiin ja asiakassuhteisiin liittyvän tiedon kerääminen ja hyödyntäminen ovat usein nykyisin aiempaa johdonmukaisempia, jolloin tätä syventynyttä suhtautumista voidaan kutsua asiakasläheisyydeksi. (Helander ym. 2013, 30-31.) Palvelutarjooman kehittämisen kannalta voidaan yhdeksi asiakasymmärryksen tavoitteeksi nähdäkseni määrittää asiakkaan liiketoimintaan arvoa luovien elementtien selvittäminen.

Tehokas asiakastiedon hyödyntäminen on keskeinen edellytys tuotteista ja palveluista koostuvan ratkaisun tarjoamiseksi. KAM-ryhmät (key account management) eli avainasiakasryhmät luovat edellytykset ratkaisuille, jotka vaativat palveluresurssien yhdistämistä. Tämä tapahtuu hankkimalla monipuolista tietoa asiakkaan toiminnasta sekä asiakkaalta itseltään, että muista lähteistä. Tiedon hankinnan tulee perustua asiakkaan tar-

peiden ja odotusten ymmärtämiseen. (Hakanen 2014, 57-58.) Liiketoiminnan ymmärtämisen avulla voidaan oman kokemuksen mukaan rakentaa luottamusta, jolloin asiakas näkee palveluntarjoajan enemmän tukijana tai oman liiketoimintansa konsulttina kuin myyjänä.

### 3.2 Rakennusalan arvonluonnin elementit

Prosessissa syntyvä arvo edellyttää Grönroosin (2009, 25) mukaan tavaroiden ja palveluiden muodostamaa kokonaisuutta. Infrastruktuurin luomisessa, kuten rakentamisessa, projektit ovat prosesseja, joiden tavoite on luoda hyötyä sen toteuttajalle. Rakennusteollisuuden tapa pyrkiä luomaan arvoa tiukalla tavarantoimittajien hintakilpailutuksella johtaa usein huonoon riskien hallintaan. Tämä puolestaan aiheuttaa ristiriitoja sopimus-kumppaneiden kesken, mikä kuluttaa sekä resursseja että aikaa. (MacDonald, Walker & Moussa, 2013, 282-283.)

Rakennusala on tunnetusti herkkä ongelmille ja erimielisyyksille. Yleisesti haasteita rakennusprojektin toteutumiselle voivat aiheuttaa suunnitelmien puuttuminen tai niiden muuttuminen, jotka johtavat yleensä hankkeen viivästymiseen. Muutoksilla saattaa usein olla vaikutuksia myös rakentamisen aikatauluihin, joiden venyminen tuo kustannuksia esimerkiksi tarvittavien lisätöiden muodossa. (Haapio & Sipilä, 2013, 80-81.) Jyrki Keinäsen (2009, 44) mukaan yleisimmät ristiriidat rakennusosalalla voidaan jakaa seuraaviin kolmeen pääluokkaan:

- *Projektin epävarmuustekijät*, jotka johtuvat heikoista lähtötiedoista, ulkopuolisista tekijöistä sekä rakennusprojektin monimutkaisuudesta.
- *Rakennusprosessiin liittyvät ongelmat*, joita ovat mm. vääränlaiset urakkamuodot, heikko laajuuden määrittäminen, epärealistiset aikataulu- ja kustannusodotukset ja heikko laatu.
- *Ihmisiin liittyvät ongelmat*, jotka johtuvat puutteellisista ihmissuhdetaidoista, heikosta kommunikoinnista, yhteistyön puutteesta ja epäeettisestä tai opportunistisesta käyttäytymisestä.

Liinamaan (2011, 54-55) mukaan rakennuttajataho on pirstaloitunut, kun vastuu töiden suorittamisesta on jakautunut useille aliurakoitsijoille. Tämä on hänen mukaansa merkinnyt myös lisääntyneitä urakkarajojen määrää ja niiden myötä kasvanutta epäselvyyt-



tä vastuiden jakaantumisesta. Haapion ja Sipilän (2013, 80-81) mukaan tästä seuraa usein rakennusliikkeille lisäkustannuksia.

Keinäsen (2009, 44) määrittämät rakennusalan ydinprosesseihin liittyvät haasteet voivat toimia lähtökohtana pyrittäessä laatimaan palvelutarjoomaa, jolla voidaan parantaa rakennusliikkeiden mahdollisuuksia parempaan arvonluontiin. Mainitut haasteet ovat laadullisia ja ne liittyvät ongelmiin prosesseissa sekä vuorovaikutustilanteissa. Osterwaldin ja Pigneur'n (2010, 23) mainitsemista arvonluonnin elementeistä (taulukko 2) ratkaisun tulisi perustellusti koostua elementeistä, jotka vähentävät toiminnan riskejä sekä helpottavat tekemistä. Hakasen (2014, 64) mukaan tuotteiden ja palveluiden muodostamisessa kokonaisratkaisussa asiakkaat arvostavat niiden mukanaan tuomaa mahdollisuutta helpottaa omaa työtä. Useat rakennusalan haasteet liittyvät toimintaan niiden keskeisissä prosesseissa. Tästä huolimatta rakennusprojektiin valitut toimittajat arvioidaan kokemuksen mukaan lähes poikkeuksetta tavara- ja laitetarjousten hinnan perusteella.

### **3.2.1 Alhaisen hinnan merkitys**

Walker, Hampson ja Peters (2002, 83-91) toteavat, että koko rakennushankkeen kannattavuutta arvioitaessa toimittajien kilpailuttaminen hinnalla ei ole tehokkain tapa arvonluontiin. Heidän mukaansa parempaan projektin toteutukseen päästään sisällyttämällä tarjouspyyntöihin myös muita arvon luonnin elementtejä kuin vain hinta. Laajennettujen arvonluontielementtien tarjonta ja toteutus perustuvat toimittajien läheiseen yhteistyöhön, joko kumppanuusmalleihin tai projektialliansseihin. Projektiallianssi määritetään yhteistyömuotona kumppanuutta tiiviimmäksi verkostoitumisen asteeksi. (Walker, Hampson & Peters, 2002, 84-86.)

Yritys Oy:n rakennusliikkeille tarjoama arvonluonnin mahdollisuus sisältyy pääasiassa sen myymien keittiölaitteiden hintaan. Martinsuon ja Sariolan (2015, 81) mukaan rakennusliike valitsee tuotemäärityksistä huolimatta tuotetoimittajan vapaasti, ellei rakennuttaja erikseen esitä yksityiskohtaisia vaatimuksia, jotka voivat rajoittaa rakennusliikkeen valinnan vapautta. Heidän tutkimuksensa mukaan rakennusliikkeen päättäessä itsenäisesti, toimittajaksi valitaan halvimman tarjouksen tehnyt yritys.

Oman kokemuksen mukaan näin käy myös Yritys Oy:n kohdalla. Rakennusliikkeet ostavat halvimman tuotteen, joka täyttää sen asiakkaaltaan saamat muodolliset laitemää-

rittelyt. Kilpailukykyä kehittämissä Yritys Oy:n tulisi saada valikoimaansa laitteita, joiden ominaisuudet poikkeavat merkittävästi sen kilpailijoiden tuotteista ja saada nämä uudet ominaisuudet sisällytettyä rakennuttajan laitemäärityksiin. Ominaisuuksien pitäisi pystyä myös tukemaan rakennusliikkeiden arvonluonnin keskeistä prosessia, rakentamista. Toinen vaihtoehto on jatkaa nykyistä käytäntöä etsimällä tuotetarjontaan entistä edullisempia yleiset vaatimukset täyttäviä ammattikeittiölaitteita ja kehittää edelleen alhaisen hinnan avulla saatavaa kilpailukykyä.

### **3.2.2 Arvonluonti sidosryhmien avulla**

Yritys Oy:tä voidaan verrata osin arkkitehtitoimistojen ja LVIS-suunnittelua tarjoavien yritysten asemaan niiden suhteessa rakennusliikkeisiin. Yritys Oy:n suunnittelupalvelu on merkittävä tuki lähes kaikille suunnitteluprojektiin osallistuville yrityksille. Sen tarjoama palvelu auttaa välillisesti myös rakennusliikkeitä täydentämällä teknisten suunnittelijoiden piirustuksia. Mahdollisimman aukoton piirustus vähentää työmaalla ilmenviä epäselvyyksiä parantaen siten rakennustyön sujuvuutta. Rakennusprojektin suunnitteluryhmä on tärkeä yhteistyökumppani aukottoman suunnittelukokonaisuuden luomisessa. Samalla se myös tarjoaa Yritys Oy:lle mahdollisuuden vaikuttaa rakennusprojekteihin sisältyvien keittiölaitteiden ominaisuuksien määrittelyyn.

Martinsuon ja Sariolan (2015, 81) mukaan arkkitehtitoimistoilla ja muilla hankkeeseen osallistuvilla suunnittelutoimistoilla on keskeinen mahdollisuus vaikuttaa kilpailutettavien tuotteiden laitemäärityksiin. Arkkitehtitoimistot ehdottavat yleensä rakennusprojektissa käytettävien laitteiden ja tuotteiden listassa niiden kauppanimiä. Tämä on mahdollista kuitenkin vain silloin kun tarjouksen pyytäjällä on yksityissektorilla toimiva organisaatio. Julkisissa hankinnoissa puolestaan voidaan hankintalain vuoksi esittää vain laiteominaisuuksia ilman, että niitä sidotaan tiettyyn tuotemerkkiin. (Martinsuo & Sariola 2015, 81.)

Yritys Oy on hyödyntänyt pitkäaikaisia suhteitaan arkkitehtitoimistoihin saaden siten omaa keittiölaitetarjontansa osaksi näiden laatimia laiteluetteloita ja -määrityksiä. Hankintalakia noudattavissa tarjouspyynnöissä arkkitehtitoimistojen ja muun suunnitteluryhmän vaikutus keittiölaitemäärityksiin on kuitenkin vähäinen. Siitä huolimatta suunnitteluvaihe on kokemukseni mukaan Yritys Oy:n yksi keskeisimmistä mahdollisuuksista vaikuttaa toimitusprojekteihin sisältyvien keittiölaitteiden tarjouspyyntöihin.

### 3.2.3 Sidosryhmien arvonluonnin tukeminen

Rakennusprojektiin osallistuvat tekniset suunnittelijat odottavat laitetoimittajilta lähes yksimielisesti apua suunnitteluun. Lisäksi he arvostavat tuotetietojen yksityiskohtaisuutta sekä niiden helppoa saatavuutta CAD-muodossa. Suuri osa teknisistä suunnittelijoista arvostaa erityisesti teknistä tietoa markkinointiviestinnän sijaan. Tuotteiden ominaisuuksien kuvaamisen tulisi tapahtua verkkosivujen avulla esityksin tai mahdollisuuksien mukaan tutustumiskäynneillä paikoissa, joissa toimittajan tuotteita voidaan arvioida käytännössä. (Martinsuo & Sariola 2015, 83.)

Laitetoimittajan ja teknisen suunnittelijan tiivistynyt yhteistyö saa yleensä alkunsa tilanteesta, jossa teknisellä suunnittelijalla on vaikeuksia sovittaa tuotetta onnistuneesti kokonaisuuteen. Tällainen haaste voi ilmetä jo suunnitteluvaiheen aikana tai vasta myöhemmin rakennusvaiheen aikana. Pienemmissä haasteissa laitetoimittaja voi varmistaa yhteistyön jatkumisen tarjoamalla yhteyshenkilön suunnittelun tueksi. Suuremmissa haasteissa laitetoimittajalta puolestaan odotetaan kykyä ratkaista suunnittelussa esiin tullut ongelma. Kyky ratkaista ongelmia sekä yleinen valmius kehittää ratkaisuja antavat mahdollisuuden tiivistää alkanutta yhteistyösuhdetta edelleen kiinteämmän kumppanuuden tasolle. (Martinsuo & Sariola 2015, 84.)

Yhteistyö rakennusprojekteissa mukana olevien suunnittelijoiden kanssa on Yritys Oy:lle tärkeää. Sen avulla voidaan tarjota kokonaissuunnittelua täydentävää erikoissuunnittelua, joka parantaa osaltaan rakentamisen sujuvuutta ongelmatilanteiden vähentäessä. Suunnittelupalvelua tulisi kehittää jatkossa erityisesti asiakkaana olevien rakennusliikkeiden sekä heidän sidosryhmiensä näkökulmasta. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi nykyistä kattavampia suunnitteluohjelmistoja, joiden avulla voidaan helpottaa rakennusliikkeiden kustannuslaskentaa sekä muita niiden toiminnan kannalta keskeisiä työvaiheita.

### 3.3 Rakennusliikeasiakkaiden haastattelut

Rakennusliikkeille suunnatun palvelutarjooman kehittämiseksi suoritettiin useita haastatteluja, joilla pyrittiin selvittämään rakennustyömaan käytäntöjä. Haastattelujen tavoitteena oli tunnistaa Keinäsen (2009, 44) kuvailemia ongelmia, jotka liittyvät rakennus-

projektin yleisiin epävarmuustekijöihin, käytännön ongelmiin työmaalla sekä haasteisiin vuorovaikutustilanteissa. Haastattelut etenivät avoimesti sekä haastattelijan että haastateltavan osallistuessa keskusteluun tasavertaisina. Keskustelujen sävyä voi kutsua myös epämuodollisiksi, sillä suuri osa haastateltavista oli haastattelijalle entuudestaan tuttuja aiempiin liikesuhteisiin perustuen. Epämuodollisuus ja keskusteluiden tasavertaisuus ovat Ojasalon ym. (2009, 108-109) mukaan avoimen haastattelun tunnuspiirteitä.

Haastattelujen teemaa ohjasivat seuraavat kysymykset:

1. Millaisia ongelmia kohtaat työssäsi liittyen Yritys Oy:n keittiölaitetoimituksiin?
2. Voitaisiinko Yritys Oy:n toimittamien asennuspiirustusten sisältöä parantaa siten, että se helpottaisi työtäsi? Miten?
3. Miten Yritys Oy voisi parantaa teidän mahdollisuksianne palvella paremmin omia asiakkaitanne (loppukäyttäjää)?
4. Miten Yritys Oy voisi kehittää keittiölaitetoimituksiaan (laitteet ja palvelut), jotta ne parantaisivat rakennusprojektin toteutusta?

Haastattelujen jälkeen saadut vastaukset koottiin yhteen ja niistä poimittiin useimmin esille tulleet näkemykset yhteenvedoksi ideointityöpajoissa tapahtuvaa kehitystyötä varten. Haastatteluissa kävi yleisesti ilmi, että rakennusliikkeiden edustajat mieltävät Yritys Oy:n rakennusprosessia ajatellen ensisijaisesti tavaran toimittajana. Tämä korostui vapaamuotoisten keskustelujen ohessa useaan kertaan haastateltavan mainitessa keittiölaitteiden hinnan ja sen merkityksen yhteistyöhön vaikuttavana tekijänä. Alhaisen hinnan merkitys mainittiin, vaikka sen merkitystä ei haastateltavilta edes kysytty.

Rakennusliikkeiden kohtaamat ongelmat toteutettuihin Yritys Oy:n keittiölaitetoimituksiin liittyen olivat haastattelujen perusteella vähäiset ja sen toimituksiin oltiin muutamia yksittäistapauksia lukuun ottamatta tyytyväisiä. Esiin tulleet puutteet koskivat laitetoimitusten aikataulutusta ja Yritys Oy:n kykyä reagoida mahdollisissa muutostilanteissa siten, että toimituksia voidaan siirtää rakennustöiden mahdollisesti viivästyessä.

Asennuspiirustusten kehittämistä keskusteltaessa haastateltavat toivat esiin luettavuuden selkeyden ja sen parantamisen. Toiveet selkeämmistä piirustuksista eivät kuitenkaan perustuneet siihen, että niiden nykyinen taso olisi haittaisi erityisemmin työn suju-

vuotta rakentamisen aikana. Yleinen toive piirustuksiin liittyen oli, että niissä tulisi olla yksityiskohtaisia teknisiä tietoja keittiölaitteista mieluummin liikaa kuin vain riittävästi. Toisaalta haastateltavat totesivat, että lukuisat piirustuksen tekstiselitteet tekevät siitä ehkä myös vaikeaselkoisemman. Ratkaisuna tähän esitettiin vaihtoehtoa, jossa yksittäisiin laitteisiin liittyvä lisätieto voisi olla erillisessä dokumentissa sen sijaan, että kaikki tarvittava tieto löytyisi yhdestä piirustuksesta, mikä on nykyinen esitystapa. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että asennuspiirustusten esittäminen värillisinä helpottaisi niiden luettavuutta.

Rakennusliikkeiden omien asiakkaiden palvelun parantamiseksi ei haastatteluissa nous-  
sut laajasti esiin parannusehdotuksia, joita Yritys Oy voisi tukea. Muutama haastatelta-  
va totesi kuitenkin, että rakennusliikkeillä ei ole riittävästi osaamista selittää omille asi-  
akkailleen Yritys Oy:n laatimaan keittiösuunnitelmaan sisältyviä toimintaprosesseja. Yritys Oy:lle ehdotettiin kirjallisten toiminnankuvausten laatimista keittiösuunnitel-  
mien liitteiksi. Toiminnankuvauksella tarkoitetaan ammattikeittiön keskeisten työpro-  
sessien kuvaamista, mikä osaltaan auttaa loppukäyttäjää ymmärtämään keittiösuunni-  
telmassa esitetyn tilan käytön ja laitesijoittelun perusteet.

Rakennusprojektin toteutuksen parantamisesta keskusteltaessa esiin nousivat jo aiem-  
missa kysymysteemoissa esiin tulleet asiat. Mahdollisuutta joustaa toimituksissa raken-  
nustyön viivästyessä pidettiin tärkeänä. Edullinen hinta mainittiin tässäkin yhteydessä,  
vaikka haastateltavat myönsivät, että sillä ei ole merkitystä rakentamisen näkökul-  
masta. Haastateltavien näkemyksissä korostui, että Yritys Oy:ltä odotettavat asiat liit-  
tyivät ensi sijassa sen toimittamiin laitteisiin, niiden työmaalle toimittamiseen sekä hin-  
taan.

Kysymysteemaa jatkettiin edelleen Yritys Oy:n tarjoamaan asennuspalveluun ja sen  
merkitykseen rakennusliikkeiden näkökulmasta. Nykyistä asennuspalvelun kokonai-  
suutta, jossa Yritys Oy sijoittaa laitteet niille varatuille paikoille, pidettiin luonnollisena  
jatkeena laitteiden ja kalusteiden toimittamiselle. Keskusteltaessa siitä, miten nykyistä  
asennuspalvelua voitaisiin parantaa, nousivat esiin eri tavaran toimittajien laitteiden  
yhteensovittamisen haasteet. Rakennusliikkeiden edustajat olivat yleisesti sitä mieltä,  
että kaikki toimet, joiden avulla urakkarajoja voidaan vähentää, ovat kiinnostavia.

Urakkarajojen vähentäminen nousi esiin erityisesti niiden Yritys Oy:n toimittamien keittiölaitteiden osalta, jotka edellyttävät kylmälaitesuunnittelua sekä sen mukaisia kylmälaitteita ja niiden asennuksia. Haastateltavien mielestä useiden aliurakoiden yhteensovittaminen sisältää useita epävarmuustekijöitä, varsinkin toimittaessa alueella, joka edellyttää erityisosaamista. Tällaisen ratkaisukokonaisuuden tilaamista yhdeltä toimittajalta pidettiin kiinnostavana vaihtoehtona.

### **3.4 Ideointi yrityksessä**

Rakennusliikkeiden edustajien haastatteluista saatuja näkemyksiä käytettiin lähtötietoina yrityksen sisällä toteutetussa aivoriihityöskentelyssä. Ideointi toteutettiin osana Yritys Oy:n suunnittelupalvelun työntekijöiden koulutus- ja kehityskokouksia. Näitä erillisiä ideointikertoja järjestettiin kahden päivän pituisina kolme kertaa opinnäytetyön laatimisen aikana. Ideoinnin ydinryhmän muodostivat kaikki Yritys Oy:n suunnittelupalvelun kuusi työntekijää. Osassa tapaamisista oli myös mukana työntekijöitä yrityksen koulutus- ja tietohallintaorganisaatioista.

Rakennusliikkeiltä saadut näkemykset urakkarajoista vastasivat hyvin niitä kokemuksia, joita Yritys Oy:n keittiösuunnittelijat ovat kohdanneet jo asennuskuvien laadintavaiheessa. Eri suunnittelualojen yhteensovittaminen edellyttää lukuisia yhteydenottoja keittiö- ja LVIS-suunnittelijoiden kesken. Varsin tyypillistä on myös se, että jokainen suunnittelija välttää ottamasta kantaa muuhun kuin omaan suunnittelualaansa, vaikka käytännön kautta opittuja kokemuksia voisi jakaa myös muille toimivan suunnittelukokonaisuuden luomiseksi. Koko suunnitteluryhmän yhteisen sitoutumisen puuttuessa, voivat suunnitelmat jäädä puutteellisiksi, mikä vaikeuttaa rakentamisen sujuvaa toteuttamista. Tämä ideointiryhmässä esiin tullut näkemys on samansuuntainen kuin Haapion ja Sipilän (2013, 80-81) heidän todetessaan, että rakennusprojektien toteuttamisen yksi haaste ovat puutteelliset suunnitelmat.

#### **3.4.1 Rajapintojen vähentäminen**

Ideointiryhmässä keskusteltiin uusien ruokatuotantomenetelmien ja ammattikeittiöiden kokojen kasvamisen vaikutuksista Yritys Oy:n tarjoaman ammattikeittiösuunnittelun sisältöön. Yleinen näkemys oli se, että asiakkaat kysyvät mielipiteitä ja ehdotuksia alueilta, jotka eivät perinteisesti ole kuuluneet tarjottuun ammattikeittiösuunnitteluun. Eri-

tyisen paljon haasteita mainittiin kertyneen kylmätiloihin ja –laitteisiin liittyviin asioihin. Muista ammattikeittiösuunnitteluun läheisesti liittyvistä alueista mainittiin tietojärjestelmät, ammattikeittiön lattia- ja seinämateriaalit sekä ilmanvaihtoon liittyvät ratkaisut.

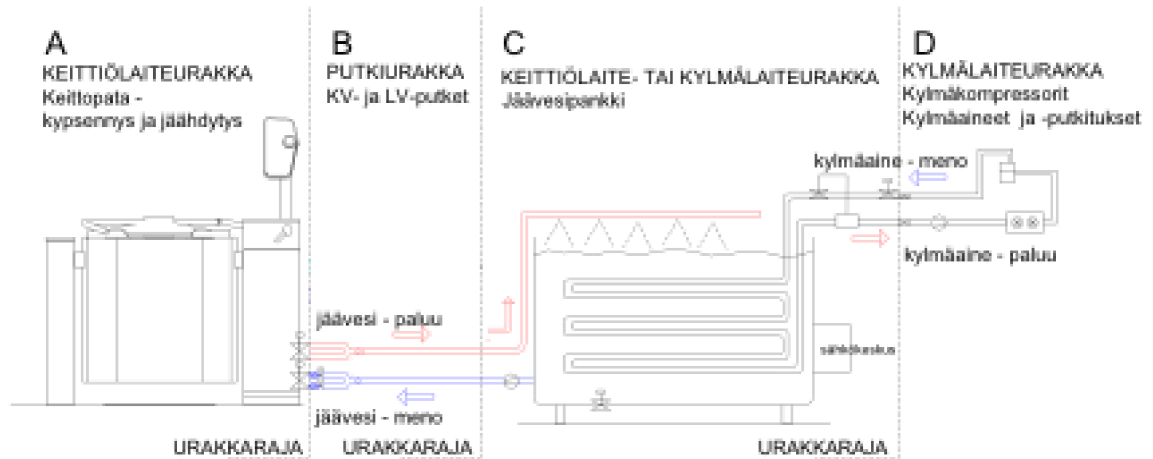
Rakennusliikkeiden edustajat esittivät ajatuksen urakkarajojen vähentämiseksi esimerkiksi niistä laitekokonaisuuksista, joihin liittyy kylmätekniikkaa. Ideointiryhmässä päätettiin valitsemaan tältä alueelta toimituskokonaisuus, johon sen omien kokemusten mukaan on liittynyt eniten haasteita. Kyseessä on cook-chill-keittiöissä käytettävä laiteratkaisu, johon vaaditaan jopa neljän eri suunnittelualan työpanos onnistuneen kokonaisuuden luomiseksi.

Ammattikeittiön näkökulmasta vaatimus on kyetä valmistamaan ruoka keittopadassa ja heti kypsentämisen jälkeen jäähdyttää ruoka samassa laitteessa valmiin ruoan kylmäsäilytyslämpötilaan, joka yleisimmin on  $+3\text{ }^{\circ}\text{C}$ . Jäähdytys on mahdollista juoksuttamalla keittopadan sisävaipassa kypsennyksen aikana oleva kuuma vesi pois ja johtamalla tilalle kylmää  $0\text{-}3\text{ }^{\circ}\text{C}$  vettä. Tarvittava vesi jäähdytetään erillisessä jäävesipankissa, jonka tilavuus on yleisesti  $5\text{-}10\text{ m}^3$ . Jäävesipankissa oleva vesi jäähdytetään sen sisällä olevalla kylmäaineputkistolla. Tarvittava kylmäaine jäähdytetään erillisillä kylmäkompressoireilla. Ratkaisun suunnittelu- ja urakkarajat on esitetty kuviossa seitsemän.

Kehityskohteeksi valitussa toimituskokonaisuudessa voitaisiin rakennusliikkeiden toimivia urakkarajoja vähentää ideointiryhmän mielestä siten, että sen tarjoama keittiösuunnittelu kattaisi kokonaisuudessaan tai suurelta osin kuviossa seitsemän esitetyt eri urakka-alueisiin sisältyvät suunnitelmat. Laajennetun suunnittelupalvelun lisäksi Yritys Oy:n toimitus kattaisi koko ratkaisun laitteinen ja asennuspalveluineen. Suuremman systeemikonaisuuden hallitseminen edellyttää kuitenkin suunnitteluosaamista, jota sen suunnittelupalvelusta ei tällä hetkellä löydy.

Nykyisin Yritys Oy toteuttaa kuvion seitsemän mukaisen kokonaisuuden alihankintaa hyödyntämällä. Tämä tarkoittaa, että rakennusliikkeiltä saadun tarjouspyynnön jälkeen Yritys Oy pyytää kylmälaiteurakoitsijoilta tarjouksia voidakseen täydentää omaa laitetarjontaansa siten, että se muodostaa toimivan kokonaisuuden. Yritys Oy:lle tarjottava kylmälaitekokonaisuus saattaa edellyttää, että kylmälaiteurakoitsijan on ennen tarjouksensa laatimista tarkennettava myös kylmälaitesuunnitelmia. Tämä vähentää tarjouslas-

kentaan käytettävää aikaa niin Yritys Oy:ssä kuin alihankkijayrityksessäkin. Esimerkin kokonaisuuteen sisältyvän putkiurakan rakennusliike voi liittää koko kiinteistöä koskevaan putkiurakkaan. Yleisemmin se kuitenkin ostetaan lisätyönä rakennushankkeen putkiurakoitsijalta. Selkeän kokonaisuuden tarjoamiseksi ideointiryhmä näki hyväksi, että Yritys Oy tarjoaisi myös tämän asennuspalvelun, sillä sen avulla voidaan liittää yhteen kaksi sen yleisesti toimittamaa kokonaisuutta (kuvio 7, alueet A ja C).



KUVIO 7. Urakkarajat kehittämisen kohteeksi valitussa kokonaisuudessa.

### 3.4.2 Laajennettu suunnittelu ja tarjous

Ideointiryhmä toi esiin ajatuksen ulkopuolisen suunnittelijan hyödyntämisestä tilanteissa, joissa Yritys Oy:n toimitus edellyttää erillistä kylmälaite-suunnittelua. Käytännössä tämä ulkopuolisen mukaantulo voisi tapahtua jo luonnossuunnittelun aikana siten, että lopullisen keittiösuunnitelman valmistuttua voitaisiin samassa piirustuksessa esittää ainakin alustavat ehdotukset myös kylmäteknikan osalta. Ulkopuolinen suunnittelija voisi ideointiryhmässä syntyneen ajatuksen mukaan olla yritys, joka myöhemmin olisi myös mahdollinen kylmälaitetoimittaja. Näin tarjouspyyntövaiheessa olisi paremmat mahdollisuudet tarjota saumaton suunnittelu- ja laitekokonaisuus sekä vähentää kaikkien hankkeeseen osallistuvien yritysten riskejä asennusvaiheen aikana.

Useat Yritys Oy:n saamat tarjouspyynnöt perustuvat sen omiin suunnitelmiin. Laajemmat suunnittelukokonaisuudet ohjaisivat todennäköisesti myös tarjouspyyntöjen sisältö-



jä kattamaan yhä useammin kokonaisuuksia, jolloin kilpailutusta ei ratkaisisi ainoastaan yksittäisiin laitteisiin sisältyvä arvo. Yritys Oy tarjoaa laajoja kokonaisuuksia jo nyt, mutta se tapahtuu ensi sijassa kysynnän ohjaamana ja kokonaisuus joudutaan rakentamaan tapauskohtaisesti alihankkijoiden kilpailuttamisen avulla. Ideointiryhmän esittämät ehdotukset laajemmista suunnittelukokonaisuuksista ja tarjoussisällöistä voisivat sen mielestä toteutuessaan tarjota ratkaisuja rakennusliikkeiden tarpeisiin vähentää niiden urakkarajoja.

## 4 ARVONLUONTI YRITYSKUMPPANIN KANSSA

Tässä luvussa tarkastellaan strategisia liiketoimintaverkkoja osana yritysten tavoitteellista yhteistyötä. Tarkastelun tavoitteena on määritellä Yritys Oy:lle soveltuva kumppanuusmalli rakennusliikkeille tarjottavan kokonaisratkaisun tuottamiseksi. Yhteistyömallin viitekehystä täydennetään korostamalla palvelunäkökulmaa. Sen painottaminen edellyttää verkostoyrityksiltä sekä strategisia että toiminnallisia valmiuksia. Näiden valmiuksien saavuttamiseksi ehdotetaan Yritys Oy:n strategian täydentämistä sekä tarvittavien toiminnallisten valmiuksien jäsentämistä pilotointiprojektin avulla.

### 4.1 Strategiset liiketoimintaverkot

Erilaisten verkostojen määrä ja monimuotoisuus on lisääntynyt nopeasti ja niiden selkeä hahmottaminen saattaa olla hankalaa. Kirjallisuudesta löytyy useita määrittämiä tälle yritysten tavoitteellista yhteistyötä kuvaavalle toimintamuodolle. (Vesalainen 2006; Hakanen ym. 2007; Möller ym. 2009, Valkokari ym. 2009; Saarnilehto ym. 2013.) Hakanen ym. (2007, 39-45) näkevät kaikille verkostoista tehdyille määritelmille yhteiseksi kuitenkin sen, että niillä pyritään kuvaamaan yritysten entistä kiinteämpää ja avoimempaa toimintamallia sidosryhmiensä kanssa. Heidän mukaansa verkostoituminen voidaan nähdä prosessina, jossa yhteistyöyritysten osaaminen, tieto ja arvot yhdistetään lisäarvoa tuottavaksi toiminnaksi. Hakanen (2014, 15) puolestaan toteaa, että palveluiden tuottamisen näkökulmasta verkoston kehittämällä tarkoitetaan sitä, että yhdessä luotavalla ratkaisulla voidaan parantaa toimittajayritysten asiakkaiden arvionluonnin mahdollisuuksia. Valkokari ym. (2009, 88) ovat määritelleet aiemmin julkaistua aineistoa (Hyötyläinen 2004, 2005) mukaillen keskisuurille yrityksille soveltuvat yhteistyömallit (taulukko 3).

Erilaiset verkostoitumisen muodot voidaan nykyisin nähdä jopa edellytykseksi kilpailukyvyyn parantamiselle. Hakanen ja Jaakkola (2012, 594) toteavatkin, että laaja-alaisten ratkaisujen toteuttaminen ja kehittäminen edellyttävät välttämättä yhteistyötä eri toimijoiden kesken sekä yrityksen sisällä, että yhdessä ulkopuolisen kumppanin kanssa. Yritysten muodostamia tavoitteellisia yhteistyön muotoja voidaan Valkokarin ym. (2009, 64) määritelmän perusteella kutsua strategisiksi liiketoimintaverkoiksi (taulukko 3).

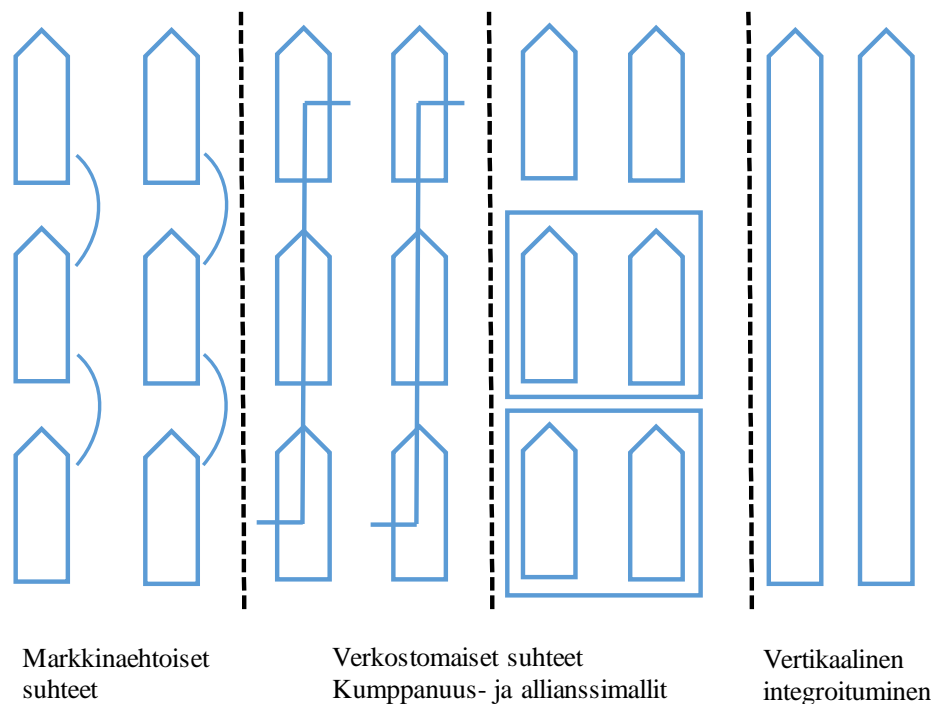
TAULUKKO 3. Keskisuurten yritysten yhteistyömallien vertailu (Valkokari ym. 2009, 88. Mukailtu Hyötyläinen ym. 2005, 2006).

	<b>Kärkiyritys- vetoinen malli</b>	<b>Strateginen verkko</b>	<b>Strateginen allianssi</b>	<b>Avoimen innovaation malli</b>
<b>Visio ja toiminnan kohde</b>	Asiakkaan (päähankkijan) vaatimukset  Nykyisen valmistus- orientoituneen liiketoiminnan operatiivinen tehostaminen	Strategiset tarpeet ja yritysten visiot  Nykyisen liiketoiminnan uudistaminen, Laajempien kokonaisuuksien muodostaminen  Uusien asiakkaiden ja toimittajien hankinta	Käsitykset markkinoista sekä tuote- ja palvelukon- septit  Liiketoiminnan uudistaminen ja partnerisuhteet uusien markkinoiden avaamiseksi	Liiketoiminta- ja teknologiainno- vaatit  Uudet liiketoimintayh- distelmät ja yhteistyösuhteet kansainvälisiin osaamiskeskitty- miin sekä tutki- muslaitoksiin  Useita rinnakkaisia verkostoja
<b>Verkosto- aseman ja roolin kuvaaminen</b>	Keskusyrytyk- sen kumppa- nuussuhteet	Verkostoyritysten keskinäinen yhteistyö ja vastavuoroisuus	Keskusyrytyk- sen kumppa- nuussuhteet	Liiketoiminta- yhteisö sekä ta- voite- ja tilanne- kohtaiset ryhmät
<b>Osaamisen ja resurssien yhdistäminen</b>	Resurssien täydentäminen	Toimijoiden vuorovaikutus ja yhteiset toimintamallit	Uskottavan kokonaisuuden muodostaminen liittoutumalla	Tulevaisuudessa tarvittavien osaamisyhdis- telmien jäsentäminen
<b>Kilpailuedun saavuttaminen</b>	Sopivien kumppaneiden hankinta  Investoinneista sopiminen	Yhteiset strate- gisten päätösten perusteet  Riittävän massan, resurssien ja kyvykkyyksien luonti	Uskottavuus ja kumppanien sitoutuminen, luottamuksen rakentaminen	Kilpailuase- telmat  Kehitysagendan luominen ja epäjatkuvuus- kohtien tunnistaminen
<b>Etenemistapa</b>	Varovainen eteneminen	Kokeileva eteneminen	Vaiheittain eteneminen	Rinnakkainen eteneminen

#### 4.1.1 Organisoituminen arvojärjestelmässä

Liiketoimintaverkostojen kokonaisuutta voidaan lähestyä arvojärjestelmien organisoi-  
tumisen näkökulmasta (Saarnilehto ym. 2013, 20-25; Valkokari ym. 2009, 65; Möller  
ym. 2009, 32-33). Yritykset ovat yhteydessä toisiinsa markkinamekanismin kautta. Ne

muodostavat arvojärjestelmän, joka koostuu sekä välittävistä että jalostavista toiminnoista. Välittävät toiminnot tarkoittavat yritysten välistä kaupankäyntiä, jossa hyödyke siirtyy ostavan yrityksen arvoketjuun esimerkiksi edelleen jalostettavaksi. Arvojärjestelmän tehokkuus ja sen kehittäminen ovat ratkaisevia taloudellisen kasvun kannalta. Niiden organisoitumisessa voidaan tunnistaa kaksi periaatteellista pääsuuntaa (kuvio 8). Ne voivat olla joko vertikaalisesti integroituneita tai markkinaehtoisia. Vertikaalisesti integroitunut yritys hallitsee pitkää arvoketjua, jolloin se tuottaa useita peräkkäisiä arvo-toimintoja (Saarnilehto ym. 2013, 21-22.)



KUVIO 8. Verkostoimainen suhde markkinaehtoisen liiketoimintasuhteen ja vertikaalisesti integroituneen organisoitumistavan välimuotona (mukailtu Vesalainen 2006, 24; Saarnilehto ym. 2013, 24).

Markkinaehtoisessa järjestäytymisessä arvoketjun kukin yritys keskittyy vain lyhyeen toimintaan osana koko arvoketjua. Tämä tarkoittaa, että kaikissa yritysten välisissä suoritteiden vaihdoissa toimii markkina. Tehokkaasti toimivilla markkinoilla suoritteiden ollessa mahdollisimman standardeja, nousee hinta ainoaksi tärkeäksi ostokriteeriksi. Puhdas ja täysin tehokas markkina on kuitenkin harvinainen, sillä yritykset pyrkivät erottautumaan kilpailijoistaan erilaistamalla tarjontaansa. (Saarnilehto ym. 2013, 22).

Saarnilehto ym. (2013, 22-23) näkevät markkinaehtoisen järjestäytymisen yhdeksi epäkohdaksi ylikilpailuttamisen, joka korostuu erityisesti rakennuslalla projektien loppu-

tulosten huonona laatuna. He lisäävät myös, että ylikilpailuttaminen näkyy liiketoiminnan lisääntyneissä vaihdantakuluissa, joita ovat esimerkiksi tuottamaton työ tarjouslaskentaan, tarjouspyyntöjen tekemiseen sekä tarjousten vertailuun. Lisääntyneet vaihdantakustannukset näkyvät myös Yritys Oy:n toiminnassa juuri rakennusliikkeiden kohdalla. Yhdestä varsin pienestäkin projektista saatetaan tehdä tarjous useille rakennusliikkeille. Joissakin tapauksissa rakennusliikkeiden tarjouspyyntö edellyttää myös keittiösuunnittelua rakennusliikkeiltä saatavaan pohjapiirustukseen, jolloin samasta kohteesta voidaan tehdä useita erilaisia suunnitelmia.

Strategisen verkon syntyminen on Möllerin ym. (2009, 22) päätelmän perusteella seurausta toimittaja-päämies-suhteen kehittymisestä läheisemmäksi yhteistyöksi. Heidän mukaansa läheisemmän yhteistyön taustalla on usein päämies-yrityksen tavoite pyrkiä hallitsemaan laajempaa osuutta arvoketjusta. Yritys Oy:n näkökulmasta kyse on jalostaa nykyinen päämies-toimittaja-suhde vertikaalisen integroitumisen suuntaan verkostokumppanin avulla, jolloin se kykenisi hallitsemaan laajempaa osuutta toimitusprojektin arvoketjussa. Laajemman arvoketjun hallinnan avulla se kykenisi vastaamaan paremmin rakennusliikkeiden tarpeeseen vähentää toimitusprojekteihin sisältyvien urakoiden rajapintoja. Verkostomaista organisoitumista voidaan pitää verikaalisesti integroituneen ja markkinaehtoisen järjestyttämisen välimuotona (Saarnilehto 2013, 23).

#### **4.1.2 Kärkiyritysvetoinen malli**

Kärkiyritysvetoinen yhteistyö on strategisten liiketoimintaverkkojen yksi toimintamuoto. Se on kahden yrityksen välille kehitettävä yhteistyö, joka syntyy usein kärkiyrityksen aktiivisuuden pohjalta sen tiivistäessä olemassa olevia alihankkijasuhteitaan tavoitteellisen yhteistyön eli kumppanuuden tasolle. Kumppanuussuhteessa alihankkija voi esiintyä aktiivisena ja tulla entistä tiiviimmin mukaan esimerkiksi kärkiyrityksen tuotesuunnitteluun tai operatiivisen toiminnan tehostamiseen. (Valkokari ym. 2009, 89-92.)

Arvioitaessa kärkiyritysvetoisen kumppanuusmallin soveltuvuutta Yritys Oy:n yhteistyömuodoksi, voidaan löytää perusteluita tämän vaihtoehdon puolesta (taulukko 3). Yhteistyön toiminnan kohteena ovat Yritys Oy:n rakennusliikeasiakkaat. Yritys Oy edustaa tässä mallissa Valkokarin ym. (2009, 88) esittämää päähankkijaa. Operatiivisen toiminnan parantamisessa tulisi kuitenkin korostua valmistusorientoituneisuuden sijaan palvelunäkökulma ja sen toteuttamiseksi vaadittavien resurssien ja osaamisen yhdistäminen.

Tämän yhteistyömuodon kilpailuetuna korostetaan oikean kumppanin valinnan merkitystä. Se on ilmeisen tärkeää kaikissa (taulukko 3) verkostoitumisen malleissa, mutta yhteistyön keskittyminen asiakasrajapintaan korostaa nähdäkseni asian merkittävyyttä.

### 4.1.3 Strateginen verkko

Strategisen verkon malli tuo yhteistyön taustalle nimensä mukaisesti strategisen ulottuvuuden (taulukko 3). Se merkitsee sopimista yhteisen toiminnan mittareista, hyödyn jakamisesta sekä yhteistyön tulevaisuuden tavoitteista sekä toimintavoista niihin pääsemiseksi. Strategisen verkon tavoitteet ottavat huomioon selkeästi myös asiakasnäkökulman korostamalla asiakkaiden tarpeiden laajan huomioinnin tärkeyttä verkoston ja siihen kuuluvien yritysten toiminnan kehittämisessä. (Valkokari ym. 2009, 91.)

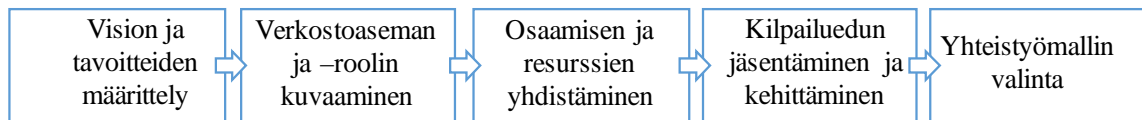
Strategisen verkon tunnuspiirteissä on opinnäytetyön tavoitteiden kannalta tärkeää asiakkaan huomioiminen yhteistyön tavoitteita määriteltäessä. Asiakasnäkökulman korostaminen edellyttääkin strategista ulottuvuutta ja sen suunnitteleminen on keskeinen osa Yritys Oy:lle ehdotettavaa yhteistyön mallia. Helanderin ym. (2013, 70-71) toteavat verkoston yhteisen strategian määrittelyn olevan keskeistä riippumatta verkostomallin muodosta.

## 4.2 Yritys Oy:n yhteistyömalli

Yritysten välisten verkostoitumisen ulottuvuuksia on Hakasen ym. (2007, 58) mukaan lähes rajaton määrä. Kirjallisuuteen perustuva ja eri näkökulmiin painottuvien määritelmien runsauden vuoksi voidaan keskisuurten yritysten yhteistyömuodoksi esitettyä jaottelua (taulukko 3) pitää vain viitekehysenä niiden verkostoitumisen suunnittelulle. Tämän päätelmän tueksi voidaan tulkita myös Möllerin ym. (2009, 32) toteamus, jonka mukaan strategisten liiketoimintaverkkojen määrittelyssä on mahdollista kuvata vain niiden piirteitä ilman kokonaisvaltaista jaottelua.

Yritys Oy:lle kehitettävä ehdotus yhteistyömallista nykyistä laajemman osan kattamiseksi toimitusprojekteihin liittyvästä arvoketjusta sisältää voimakkaan palvelunäkökulman. Palvelunäkökulma edellyttää Grönroosin (2009, 28-29) mainitsemaa vaatimusta huomioida palveluiden kehittäminen myös yrityksen strategiassa. Tämä strategian toteutuminen merkitsee käytännössä yrityksen työntekijöiden kykyä toimia ja ajatella kuten

asiakas (Martinez, Bastl, Kingston & Evans 2010, 459). Nykyisessä tilanteessa Yritys Oy toimittaa alihankkijoidensa tuella ratkaisuun vaadittavat laitteet. Sen palvelutarjooma kattaa myös osan suunnittelusta ja asennuksesta. Rakennusliikkeiden tarpeiden näkökulmasta ratkaisun kehittämiskohteet painottuvatkin erityisesti näiden kahden palvelun kehittämiseen. Soveltuvan yhteistyöstrategian määrittämiseksi voidaan hyödyntää Valkokarin ym. (2009, 85) esittämää mallia (kuvio 9).



KUVIO 9. Keskisuuren yrityksen yhteistyöstrategian muodostuminen (Valkokari ym. 2009, 85).

Visio on pyrkiä uudistamaan liiketoimintaa rakennusliikkeille tarjottavien ammattikeittöiden toimitusprojektien osalta siten, että Yritys Oy kykenee tarjoamaan aiempaa laajempia kokonaisuuksia. Laajempien toimituskokonaisuuksien tulee asiakasnäkökulma huomioiden olla saumattomia ratkaisuja. Tämä tarve nykyistä laajemman arvoketjun hallinnan osalta tuotiin selkeästi esiin rakennusliikkeille kohdennetun haastattelututkimuksen tuloksena. Tulos on yhdensuuntainen myös Braxin ja Jonssonin (2009, 541) tutkimuksen kanssa, joka myös tuo esiin kokonaisratkaisuille asetettavan saumattomuuden tavoitteen asiakkaan näkökulmasta katsottuna.

Verkostoyhteistyön aloitteellinen osapuoli on Yritys Oy ja toiminnan tiivistyminen aloitetaan päämies-toimittaja-suhteen pohjalta, jossa Yritys Oy on päämies. Yhteistyön visiona on Yritys Oy:n asiakkaille luotava arvo, joten se myös on omistaa asiakkaat ja vastaa siten niiden hallinnasta. Yhteistyön toinen osapuoli on soveltuva kylmätekniiikan laitteita, suunnittelua ja asennuksia tarjoava yritys. Asiakkaan suuntaan verkostoyhteistyö toteutetaan julkisena siten, että asiakas tunnistaa Yritys Oy:n tarjoaman kokonaisratkaisun toteuttajat. Perusteena on avoimuus, jolla voidaan välttää asiakkaan mahdollinen epä tietoisuus ja saavuttaa samalla asiakkaan pidempiaikainen luottamus. Tätä määrittelyä tukevat myös tutkimukset, joissa korostetaan kokonaisratkaisun toteuttajien tunnettavuuden merkitystä asiakkaiden keskuudessa (Hakanen 2014, 65-67; Hakanen & Jaakkola 2012, 602-605).

Osaamisen ja resurssien yhdistäminen toteutuu asiakkaalle näkyvinä toimintoina suunnittelu- ja asennuspalveluissa. Taustatoiminnoissa yrityskumppanin vaikutus näkyy yhteistyön käynnistyessä myös tarjouksia laadittaessa. Verkostoyhteistyön avulla toteutettavat kokonaisratkaisut edellyttävät tarjouksiin laitteiden ohella myös kokonaisuuteen sisältyvien palveluiden hinnoittelua, jossa tarvitaan molempien yritysten osaamista. Palveluiden myyminen on Yritys Oy:n toiminnassa huoltoliiketoimintaa lukuun ottamatta nykyisin vähäistä ja se edellyttää uudenlaista ajattelutapaa sekä sen omaksumiseen liittyvien haasteiden voittamista. Oliva ja Kallenberg (2003, 163) toteavatkin, että toimintansa tuotokeskeisyyteen painottavien yritysten on usein haasteellista myydä palveluita tarjoamiensa tuotteiden yhteydessä. Yhteistyön myöhemmässä vaiheessa on luonnollista suunnitella myös Yritys Oy:n luomassa verkostossa tapahtuvan tuotekehityksen aloittamista entistä kilpailukykyisempien ratkaisujen tuottamiseksi. Laajan resurssien yhdistämistä hyödynnetään myös myyntityön kehittämisessä. Hakasen (2014, 66) mukaan verkostoyritysten asiakastiedon yhdistämisellä voidaan lisätä mahdollisuuksia myynnin ja liiketoiminnan kehittämiseen.

Kilpailuetu perustuu Yritys Oy:n kilpailijoita laajemman arvoketjun saumattomaan hallintaan. Asiakkaan näkökulmasta kokonaisratkaisun avulla saavutettavia etuja ovat Hakasen (2014, 52) mukaan esimerkiksi paremmat mahdollisuudet keskittyä omaan ydinliiketoimintaan sekä ostamisen helppous, kun voi hankkia suuren kokonaisuuden yhdeltä yritykseltä. Hän näkee etuina lisäksi asiakkaan mahdollisuuden parantaa omaan toiminnan laatuun sekä vähentää organisoimisen tarvetta. Tällä näkemyksellä voidaan nähdä yhteys Keinäsen (2009, 44) kuvaamiin rakennusalan projektin hoidon tuomiin haasteisiin, jotka aiheutuvat vääränlaisista urakkamuodoista tai urakoiden heikosta laajuuden määrittämisestä. Kyky toimittaa tuotteista ja palveluista koostuva kokonaisratkaisu edellyttää Braxin ja Jonssonin (2009, 556) tutkimuksen perusteella verkostoyrityksiltä kykyä nähdä, että asiakkaita tukevat toiminnot eivät enää tapahdu vain oman tehdassalin sisäpuolella. Heidän mukaansa niitä toteutetaan yhä useammin asiakkaiden liiketoiminnan keskeisissä prosesseissa. Verkoston kilpailuetuna voidaan nähdä kyky tukea rakennusliikkeiden arvonluontia kilpailijoitaan paremmin. Kilpailuetu perustuu Grönroosin (2009, 29) kuvaamaan palvelunäkökulman toteuttamiseen.

Tarkasteltaessa esitettyjä keskisuurille yrityksille määriteltyjä verkostoyhteistyön malleja (taulukko 3), voidaan Yritys Oy:lle ehdotettavan organisoituminen muodon täyttävän selkeimmin strategisen verkon tunnuspiirteet. Kärkiyritysvetoinen malli painottaa ta-





### 4.3 Toimenpiteet yhteistyömallin rakentamiseksi

Strategiseen verkkoon perustuvan yhteistyömallin täydentäminen korostamalla yhdessä tuotettavia palveluita voidaan toteuttaa soveltamalla Taru Hakasen väitöskirjassaan (Hakanen, 2014) esiin tuomia näkökulmia Yritys Oy:n käytäntöihin. Hakanen (2014, 65) jakaa yhteistyön edellytykset toiminnallisiin sekä strategisiin ulottuvuuksiin (kuvio 11). Molemmissa ulottuvuuksissa on hänen mukaansa myös sisäiset ja ulkoiset alueet. Tämä voidaan tulkita niin, että sisäinen alue määrittelee ne strategiset ja toiminnalliset kyvykkyydet, jotka toteutuvat yhteistyöyritysten keskinäisissä suhteissa. Ulkoiset alueet puolestaan kattavat sekä strategiset että toiminnalliset kyvykkyydet, jotka ilmenevät suhteessa asiakkaisiin.

Hakanen (2014, 68-69) tuo toiminnallisten ja strategisten kyvykkyyksien yhdenmukaisuuden tärkeyden esiin tiedon tuottamisen ja jakamisen näkökulmasta. Näkemys on samankaltainen FitzPatrickin ym. (2015, 468) kanssa, joiden mukaan lisäarvoa tuottavassa yhteistyössä tiedon jakaminen ja vastavuoroisuus ovat avointa. Molempien tutkimusten mukaan tiivistynyt yhteistyö voi näkyä asiakkaille ratkaisuna, jonka tuottaa yksi tarjoaja (Hakanen 2014, 68-69; FitzPatrick ym. 2015, 468).

#### 4.3.1 Strategiset päätökset

Kokonaisratkaisulla haettava arvo toteutuu Yritys Oy:n näkökulmasta sen parantuneena asemana ammattikeittiöiden toimitusprojektien kilpailutuksessa. Tämän edellytyksenä Yritys Oy:n on huomioitava palveluiden kehittäminen strategiansa yhtenä keskeisenä kohtana. Palveluiden sisällyttäminen rakennusprojektien toimituksiin tuo sille laajemman liikkumavaran nykyiseen, ainoastaan keittiölaitteiden hintaa korostaviin tarjouspyyntöihin. Palveluista ja tuotteista koostuva ratkaisu onkin Braxin ja Jonssonin (2009, 540) mukaan valmistavalle teollisuudelle mahdollisuus välttää tiukan kilpailuttamisen ja kaventuneiden katteiden mukanaan tuomia haasteita kypsillä markkinoilla.

Rakennusliikkeiltä saatavien tarjouspyyntöjen sisältöön vaikuttaminen edellyttää Yritys Oy:ltä rakennusliikkeiden aktiivista huomioimista myyntityössään. Satunnaisotanta Yritys Oy:n toimittamista ammattikeittiöprojekteista Lounais-Suomen, Pirkanmaan, Savon ja Kymenlaakson alueilta osoitti, että 48 toimituksesta 28:n tilaajana oli rakennusliike.

### Strategiset valmiudet

Sisäiset valmiudet	<p>Toiminta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokonaisratkaisun tuottaman arvon määrittely yhdessä toimittajakumppaneiden kanssa</li> <li>• Toimittajaverkostoon kuuluvien aseman määrittely (kärkiyritys, kumppaniyritys, tasavertaiset kumppanit)</li> <li>• Verkostossa toimivien yritysten roolien ja tehtävien määrittely (myynti, suunnittelu jne.)</li> <li>• Asiakastiedon omaksuminen ja soveltaminen myynnin tukemiseksi sekä ratkaisujen kehittämiseksi</li> </ul>	<p>Toiminta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokonaisratkaisusta muodostuvan arvon määrittely asiakkaalle</li> <li>• Strategisen asiakastiedon hankinta: ulkoistamisstrategia, hankintakäytännöt, päätöksenteon käytännöt ja arvo-odotukset</li> <li>• Ostamisen helpottaminen siten, että se voi tapahtua yhdeltä toimittajalta</li> <li>• Asiakasymmärryksen kartuttaminen</li> </ul>	Ulkoiset valmiudet
	<p>Toiminta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarjouspyyntöä koskevien tietojen jakaminen toimittajaverkostossa</li> <li>• Toimittajaverkoston sisäisten yhteyshenkilöiden määrittely</li> <li>• Asiakkaiden tarpeita, haasteita ja arvo-odotuksia koskevan tiedon jakaminen toimittajaverkostossa</li> <li>• Kokonaisratkaisun määrittely sekä sen tuottamiseen tarvittavan tiedon yhteinen hyödyntäminen toimittajaverkostossa</li> </ul>	<p>Toiminta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakasvastuista ja tukitoimintojen järjestämisestä sopiminen</li> <li>• Asiakastiedon kerääminen</li> <li>• Kokonaisratkaisun määrittely vuorovaikutteisesti saatua tietoa hyödyntäen</li> <li>• Toimittajaverkoston esittäminen kokonaisuutena, joka tarjoaa yhtenäisen asiakaskokemuksen</li> <li>• Luottamuksen, yhdessä tekemisen ja haasteiden ratkaisemisen ilmapiirin edistäminen</li> </ul>	

### Toiminnalliset valmiudet

KUVIO 11. Avainkohdat yhteistyössä toteutettavien kokonaisratkaisujen luomiseksi (mukailtu Hakanen 2014, 65).

Yritys Oy:n suurimpien asiakkaiden joukossa on viimeksi kuluneina neljänä tilikautena ollut useita valtakunnallisesti toimivia rakennusliikkeitä. Verkostoyhteistyön toteuttaminen edellyttää Yritys Oy:n strategian määrittämistä siten, että asiakkaaksi nähdään keittiöitä operoivien yritysten ja julkisyhteisöjen ohella myös rakennusliikkeet. Grönroos (2009, 63) kuvaa asiakkaaksi organisaation, joka ostaa ja jolle yritys kohdentaa markkinointi- ja myyntitoimenpiteitään. Tarvittavan muutoksen tulisi näkyä Yritys Oy:n strategiassa käytännössä nimeämällä suurimmille rakennusliikkeille oma yhteyshenkilö, joka on vastuussa kyseisestä asiakkuudesta ja sen kehittämisestä. Asiakkuuden hoitaminen merkitse Hakasen (2014, 57-58) mukaan ennen muuta tiedon hankintaa asiakkaille merkityksellisistä asioista.

Hakanen (2014, 57-58) näkee asiakastiedon hyödyntämisessä erilliset KAM-ryhmät tärkeäksi osaksi verkostoyhteistyötä. Hänen kuvaamansa KAM-ryhmä on vastuussa verkostoyritysten resurssien yhdistämisestä sekä asiakkaalle tarjottavan kokonaisratkaisun toteuttamisesta. Yritys Oy:n muodostaman yhteistyöverkoston KAM-ryhmässä on edustajia sekä Yritys Oy:stä, että kumppaniyrityksestä. Tätä ryhmää ohjaa Yritys Oy:ssä rakennusliikkeille nimetty myynnin yhteyshenkilö. Strategisessa mielessä verkostoyhteistyötä suunnittelevien yritysten tulee hyväksyä organisaatioidensa osittainen integroiminen saumattoman kokonaisratkaisun tuottamiseksi (Brax & Jonsson 2009, 540).

Jaakkola ja Hakanen (2012, 50) esittävät mallin, jossa laitteita myyvä yritys kehittää tarjontaansa lisäämällä laitteiden oheen uusia palveluita, jotka tuotetaan yhdessä kumppaniyrityksen kanssa. Heidän malliaan hyödyntäen Yritys Oy on muodostamassaan yhteistyöverkostossa integroiva yritys, joka vastaa asiakkuuksista ja myyntityöstä. Se suunnittelee ja myy yhdessä yrityskumppanin kanssa tuotettavan ratkaisun ja vastaa siihen liittyvistä sopimuksellisista velvoitteista asiakkaalle. Kumppaniyrityksen rooli on saattaa laitteet toimivaksi kokonaisuudeksi yhdessä Yritys Oy:n kanssa.

Laajemman arvoketjun osan kattaminen tarkoittaa Yritys Oy:n näkökulmasta myös strategista päätöstä hyväksyä siihen liittyvät riskit. Riskien väheneminen rakennusliikkeiden toiminnassa merkitsee suurempaa riskiä Yritys Oy:n toiminnassa. Riskien siirtyminen asiakkaalta ratkaisun tuottajalle on Braxin ja Jonssonin (2009, 542) mukaan ymmärrettävää, sillä ratkaisun tarjoaja tulee osaksi asiakkaansa keskeisiä toimintoja ja niissä esiintyviä riskejä. Yritys Oy on myös yhteistyöverkostonsa kanssa aiempaa kiinteämmin osa rakentamisen prosessia ja siellä esiin tulevia haasteita. Riskien jakamisesta yhteistyöverkoston sisällä sovitaan erikseen, mutta asiakkaan suuntaan vastuu on Yritys Oy:llä.

Yhteistyöverkoston toteuttamien ratkaisujen tuottojen jakaminen voi perustua samaan periaatteeseen kuin se tapahtuu alihankintasuhteessakin. Opinnäytetyön aineistoa kerätessä haastateltiin Yritys Oy:n nykyistä kylmätekniikan laitteita ja palveluita tarjoavaa alihankkijaa. Verkostoyhteistyömahdollisuuksien tunnusteleminen Yritys Oy:n kanssa todettiin alihankkijayrityksessä kiinnostavaksi. Heidän tavoitteensa mahdolliselle yhteistyölle perustuvat hallitumpaan suunnittelu- ja myyntiprosessiin. He saavat etua kyettessään ennakoimaan Yritys Oy:n myynnin kautta tulevia toimeksiantoja. He kokevat

saavansa mahdollisen yhteistyön avulla myös uusia tilaisuuksia laajentaa asiakaskuntaansa. Möller ym. (2009, 24-259) toteavatkin, että liiketoimintaverkoilla tavoiteltavat hyödyt liittyvät usein toiminnallisen joustavuuden kasvattamiseen sekä markkina-alueen laajentumiseen. Alihankintayrityksen ansaintalogiikka perustuu ensisijaisesti kylmäkompressoreista ja niihin liittyvistä laitteista saatavaan voittoon. Myös asennuspalvelut ovat merkittävä osa sen liikevaihdon muodostajana.

### **4.3.2 Toiminnalliset päätökset**

Verkostoyhteistyön toteuttaminen kokonaisratkaisujen luomiseksi edellyttää siihen pyrkiviltä yrityksiltä useita organisaatioonsa liittyvien kyvykkyyksien kehittämistä. Useissa kehittämisen malleissa oppia lähdetään hakemaan käytännön kokeilun avulla. (Brax & Jonsson 2009, 544.) Cova ja Salle (2007, 142-143) määrittelevät verkostoyhteistyön aloittamisen haasteiksi yrityksen yleisen kyvyn muuttaa ajattelutapaansa verkostoyhteistyöhön sopivaksi, sekä tämän uuden ajattelutavan käytäntöön viemisen vaikeudet. Sama ajatus tulee esiin myös Shepherdin ja Ahmedin (2000, 105) näkemyksessä, jonka mukaan suurin haaste yrityksillä on niiden kyvyssä verkostoitua niin yrityskumppanin kuin asiakasyrityksenkin kanssa.

Verkostoyhteistyössä tarvittavien kyvykkyyksien tunnistamiseksi ja kehittämiseksi voidaan hyödyntää Davies'n ja Bradyn (2000, 940-941) mallia Yritys Oy:n tarpeeseen soveltaen. Se aloitetaan toteuttamalla pilotointiprojekti, jotta voidaan oppia ja saada tietoa kokonaisratkaisun tuottamiseen liittyvistä yksityiskohdista. Verkostoyhteistyöhön siirtymistä voidaan siis kutsua prosessiksi, joka edellyttää vaiheittaista etenemistä.

Pilotointiprojektiksi soveltuva kohde valitaan Yritys Oy:n suunnittelupalvelun saamien prospektikohteiden joukosta. Keittiösuunnittelu etenee luonnosvaiheessa aluksi Yritys Oy:n sisällä. Ammattikeittiön tuotantosuunnitelman valmistuttua, voidaan arvioida kylmätekniikkaa vaativien ratkaisujen laajuus. Kehityskohteenä olevan kokonaisuuden (kuvio 7) osat A ja C määrittelee Yritys Oy. Tämän määrittelyn jälkeen järjestetään tapaaminen kumppaniyrityksen kanssa suunnitelman täydentämiseksi kylmätekniikan ja putkistojen osalta. Tapaamiseen osallistuvat kumppaniyrityksen edustaja ja Yritys Oy:stä myyntivastuussa oleva henkilö, keittiösuunnittelija sekä tarjouslaskennan edustaja. Henkilöt muodostavat Hakasen (2014, 57-58) kuvaaman KAM-ryhmän. Tapaamisessa on syytä arvioida myös ratkaisun hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä sekä keskus-

tella tarjouksen tekstisisältöön liittyvistä asioista. Tapaamisen jälkeen kumppaniyritys toteuttaa oman osuutensa suunnittelukokonaisuudesta Yritys Oy:n luonnoskuvaan, mikä jälkeen suunnitelma palautuu takaisin Yritys Oy:lle, joka lähettää sen edelleen asiakkaalle. Laadittu suunnitelma sisältää laiteluettelon sekä keittiölaitteista että niiden vaatimasta kylmätekniikasta. Suunnitelmaa koskeviin tiedusteluihin vastaa Yritys Oy:n keittiösuunnittelija. Tarvittavan teknisen tuen saamiseksi määritellään suunnittelun yhteyshenkilöt sekä Yritys Oy:ssä, että kumppaniyrityksessä.

Tarjouspyynnön saavuttua järjestetään projektitapaaminen. Tämä on käytäntönä nykyisinkin Yritys Oy:ssä. Verkostoyhteistyössä toteutettava hanke edellyttää kuitenkin, että tapaamiseen osallistuu myös kumppaniyrityksen edustaja, joka saa arvioitavakseen Yritys Oy:n saaman tarjouspyynnön. Tarjouspyyntöä arvioidaan siten verkostoyritysten KAM-ryhmässä. Hinnoittelukäytännöistä sovitaan yhdessä tuotettavan ratkaisun osalta tasavertaisuuden periaatetta noudattaen. Perinteisessä alihankintaan perustuvassa yhteistyössä Yritys Oy lisää välittämäänsä tuotteeseen tai palveluun katteen. Verkostoyhteistyössä kokonaisratkaisu tarjotaan yhdessä, joten alihankinnan hinnoitteluperiaate ei sovellu tässä yhteydessä käytettäväksi.

Asiakkaalta saadun tilauksen vahvistumisen jälkeen Yritys Oy tilaa tarvittavat kylmätekniikan laitteet kumppaniyritykseltä. Tässä vaiheessa Yritys Oy laatii myös keittiölaitteiden ja kokonaisuuteen kuuluvan jäävesipankin asennuspiirustuksen. Asennuspiirustus lähetetään täydennettäväksi kumppaniyritykseen, josta se toimitetaan takaisin Yritys Oy:lle. Yritys Oy jakaa asennuspiirustuksen edelleen asiakkaan toimittaman yhteystietolistan mukaisesti. Kumppaniyritys toimittaa laitteet suoraan rakennuskohteeseen työmaa-aikataulun mukaisesti. Verkostoyritykset sopivat asennustyön yhteyshenkilöt, jotka organisoivat varsinaisen ratkaisun käytännön toteutuksen. Asiakkaan suuntaan yhteyshenkilönä on Yritys Oy:n edustaja.

Pilotointiprojektin pituutta voidaan verrata yleisesti rakennusprojektien aikatauluihin. Kehityskohteenä oleva kokonaisratkaisu soveltuu suuriin tuotantokeittiöihin, joiden suunnitteluvaihe kestää yleensä noin kahdeksan kuukautta. Yritysverkoston laatima suunnittelukokonaisuus on osin päällekkäinen rakennushankkeen toteutusvaiheen kanssa. Koko pilotointiprojektiin voidaan arvioida kuluvan aikaa noin vuosi. Ensimmäiseen yhteiseen hankkeeseen valmistauduttaessa on syytä laatia suunnitelma saatujen kokemusten arvioimiseksi. Arvioinnin keskeisinä kriteereinä voidaan pitää Hakasen (2014,

70) määrittelemiä yhteistyössä toimivien yritysten kykyä tiedon jakamiseen sekä organisaatioiden yleisiä valmiuksia toteuttaa ratkaisuja kiinteässä yhteistyössä muiden kanssa.

## 5 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, millaisella tuote- ja palvelukokonaisuudella Yritys Oy voisi parantaa sen asiakkaina toimivien rakennusliikkeiden liiketoiminnan edellytyksiä palvelunäkökulmaa hyödyntäen. Kysymys on ajankohtainen, sillä julkisen sektorin ulkoistaessa rakennushankkeitaan yhä suurempi osa Yritys Oy:n toimittamista kokonaiskeittiöprojekteista siirtyy ammattikeittiöitä operoivilta organisaatioilta rakennusliikkeiden hankittavaksi. Toisena tavoitteena oli laatia Yritys Oy:lle ehdotus rakennusalan asiakkaidensa arvonluonnin parantamiseksi verkostoyhteistyömallin avulla.

Yritys Oy:n tarjoamia nykyisiä tuotteita ja palveluita arvioitiin rakennusliikkeiden arvonluonnin näkökulmasta. Tarkastelussa havaittiin, että Yritys Oy:n suuntaa pääosan palveluistaan loppukäyttäjille, jolloin niiden tuoma hyöty asiakkaille, rakennusliikkeille, on vähäinen. Asiakkaan ostaman tuotteen, palvelun tai niiden yhdistelmän muodostaman käyttöarvon todettiin voivan muodostua hyödyksi vasta asiakkaan prosesseissa, jotka rakennuslalla liittyvät keskeisesti toimintaan rakennustyömaalla. Ydintuotteeseen, kehittyneeseenkin keittiölaitteeseen, ei todettu voitavan liittää sellaisia ominaisuuksia, jotka tukisivat rakennusliikkeiden arvonluontia niiden keskeisissä toiminnoissa. Näin ainoaksi arvoa muodostavaksi tekijäksi rakennusliikkeiden ja Yritys Oy:n välisissä suhteissa todettiin keittiölaitteiden hintaan perustuva vaihtoarvo.

Yritys Oy:n tarjoamien arvonluonnin elementtien kehittämiseksi perehdyttiin niihin haasteisiin, joita rakennusliikkeet kohtaavat rakennustyön aikana. Kirjallisuuteen ja tutkimuksiin tutustumalla saatiin selville, että keskeisimmät epäkohdat rakennusliikkeille muodostuvat epäselvistä urakkarajoista ja vääränlaisista urakkamuodoista. Saatua tietoa hyödynnettiin täsmällisemmän tiedon hankkimisessa Yritys Oy:n rakennusalan asiakkaille kohdennetuilla avoimen haastattelun kysymysteemoilla. Haastattelujen tuloksena oli, että rakennusliikkeet näkevät Yritys Oy:n ensisijaisesti laitetoimittajana ja siltä ei juurikaan odotettu muuta kuin toimittamiensa laitteiden sijoittamista paikoilleen. Haastatteluissa korostuivat useaan otteeseen alhaisen hinnan merkitys. Myös kykyä joustaa laitteiden toimituksessa rakennustyön mahdollisesti viivästyessä pidettiin tärkeänä.

Haastattelua laajennettiin koskemaan Yritys Oy:n tarjoamien asennuspalveluiden kehittämistä. Haastattelujen yhteenvedona voitiin todeta, että vastaukset liittyivät samoihin teemoihin urakkarajoihin liittyvistä epäselvyyksistä, jotka tulivat esiin myös aiheen teo-



riataustaa tarkasteltaessa. Käytännön parannuskeinona rakennusliikkeiden edustajat toivat esiin mahdollisuuden vähentää urakkarajoja. Tähän mahdollisuuteen etsittiin kehittämiskohde Yritys Oy:n suunnittelupalvelun ideatyöpajoissa. Kehittämiskohteeksi valikoitui keittiölaitekokonaisuus, johon liittyi kylmätekniikkaa. Kokonaisuuden asentaminen toimivaksi ratkaisuksi edellytti useiden urakka-alueiden yhteensovittamista. Kokonaisuuden toteuttaminen käytännössä vastaa opinnäytetyön ensimmäiseen tavoitteeseen siitä, millaisella tuote- ja palveluratkaisulla voidaan parantaa rakennusliikkeiden arvonluonnin edellytyksiä.

Aiempaa laajemman kokonaisuuden suunnittelun ja toimittamisen todettiin edellyttävän osaamista ja laitetarjontaa, johon Yritys Oy:llä ei yksin ole riittäviä resursseja. Tarvittavien resurssien saaminen nähtiin mahdolliseksi yhdessä yrityskumppanin kanssa verkostoyhteistyön avulla. Yritys Oy:lle sopivan verkostoitumismallin määrittämiseksi perehdyttiin tarkemmin keskisuurille yrityksille luotuun strategisten liiketoimintaverkkojen viitekehukseen. Niitä arvioitiin tulevalle verkostoyhteistyölle asetettujen tavoitteiden näkökulmasta. Arvioinnissa hyödynnettiin Valkokarin ym. (2009, 85) esittämää mallia keskisuurten yritysten yhteistyöstrategian muodostamiseksi. Arvioinnissa oli keskeistä tunnistaa yhteistyön tavoitteet sekä yhteistyön avulla muodostuva kilpailukyky. Lisäksi arvioitiin yhteistyöyritysten rooli verkostossa sekä luotiin alustava työnjako yritysten resurssien yhdistämiseksi. Saatua arvioinnin tulosta verrattiin strategisten liiketoimintaverkkojen viitekehukseen, jonka jälkeen päädyttiin ehdottamaan Yritys Oy:lle soveltuvaksi malliksi strategiseen verkkoon perustuvaa yhteistyön muotoa.

Strategiseen verkkoon perustuvaa yhteistyömallia täydennettiin Hakasen (2014) väitöskirjaan perustuen. Sen mukaan yritysverkoston muodostamisen edellytykset voitiin jakaa strategisiin ja toiminnallisiin ulottuvuuksiin. Molemmat ulottuvuudet jaettiin lisäksi ulkoisiin ja sisäisiin valmiuksiin, joista ulkoisten voitiin todeta merkitsevän toimia, jotka liittyvät suhteisiin asiakkaiden kanssa. Sisäiset valmiudet puolestaan merkitsivät niitä tekijöitä, jotka ilmenevät yhteistyöyritysten välisessä kanssakäymisessä.

Hakasen (2014) väitöskirjaan nojautuen esitettiin verkostoyhteistyön aloittamisen kannalta merkittäviä Yritys Oy:n strategiassa huomioitavia asioita. Näistä oleellisin oli palveluiden ja laajemmin palvelunäkökulman tunnustaminen Yritys Oy:n toiminnassa keskeiseksi tekijäksi asiakkaan arvonluonnin mahdollistajana. Palvelunäkökulman ohella myös rakennusalan asiakkuuksien kehittäminen todettiin merkittäväksi tekijäksi. Kehi-

tystyyön käynnistämiseksi ehdotettiin Yritys Oy:n laajentavan KAM-vastuitaan kattamaan myös rakennusalan asiakkaansa. Verkostoyhteistyön avulla tarjottavan kokonaisratkaisun todettiin merkitsevän riskien osittaista siirtymistä rakennusalan asiakkailta Yritys Oy:n vastuulle. Tämän seikan huomioimisen tarpeellisuus tuotiin esiin myös Yritys Oy:n strategian näkökulmasta.

Hakasen (2014) väitöskirjaan perustuvien verkostoyhteistyön käytännön valmiuksien arvioimisen ehdotettiin tapahtuvaksi pilotointiprojektin avulla. Perusteet ehdotukselle pohjautuivat esitettyyn aineistoon (Brax & Jonsson 2009, 544; Davies & Brady 2000, 940-941). Yksityiskohtaisemman tiedon saamiseksi Yritys Oy:ssä tulisikin nyt lähteä tutkimaan yhteistyöverkoston tuomia mahdollisuuksia käytännössä. Ennen sitä tulisi kuitenkin verkostoyhteistyöhön liittyvien strategisten valmiuksien luoda mahdollisuudet kokeilun onnistumiselle. Tämä edellyttää uusien näkökulmien huomioimista Yritys Oy:n nykyisen strategian kehittämiseksi.

Opinnäytetyössä käytettävän lähestymistavan oli aluksi tarkoitus noudattaa konstruktivistista otetta, jolloin sen tuloksena olisi voitu esittää myös kehitysehdotusten toimivuus käytännössä. Yhteistyöverkoston luominen havaittiin opinnäytetyön laadinnan aikana kuitenkin niin laajaksi aiheeksi, että työ päätettiin rajata kehitysehdotuksen ja verkostoitumismallin esittämiseen. Lopputulosta voidaan pitää tavoitteisiin nähden onnistuneena ja se tarjoaa Yritys Oy:lle lähtökohdat kokonaisratkaisun ja yhteistyöverkoston kehittämiseksi.

Opinnäytetyön aineistoa kerätessä haastateltiin Yritys Oy:n nykyistä kylmätekniisten laitteiden alihankkijaa, joka näki verkostoyhteistyön kiinnostavaksi vaihtoehdoksi yritysten tulevana yhteistyömuotona. Yritys Oy:n mahdollisuus kattaa laajempi osa ammattikeittiöiden toimitusprojekteihin liittyvästä arvoketjusta todettiin houkuttelevaksi myös rakennusalan asiakkaiden keskuudessa. Laajemman arvoketjun kattaminen edellyttää kuitenkin Yritys Oy:n strategista päätöstä siirtyä alihankintaketjuihin perustuvasta liiketoiminnasta kohti vertikaalista integroitumista, strategisen verkon suuntaan. Myös rakennusliikkeiden asiakkaina toimivat kunnat pyrkivät omissa rakennushankkeiden kilpailutuksissaan ostamaan entistä enemmän yhdeltä toimittajalta, joten on luonnollista, että rakennusliikkeet pyrkivät samaan omissa hankinnoissaan.

Opinnäytetyön rajoitukset liittyvät käytännön tiedon puutteeseen siitä, voidaanko yritys yhteistyön avulla luoda kannattavaa liiketoimintaa, jolla on aidosti kysyntää. Kannattavan liiketoiminnan luomiseen ei riitä se, että rakennusliikkeet kokevat Yritys Oy:n ja sen yrityskumppanin tarjoaman kokonaisratkaisun kiinnostavaksi vaihtoehdoksi vähentää urakoita omassa toiminnassaan. Yleisiä rakennusalan haasteita tarkasteltaessa kannattavan liiketoiminnan mahdollisuuden voidaan kuitenkin arvioida olevan todennäköistä. Opinnäytetyö ei myöskään anna vastauksia siihen, onko Yritys Oy:n organisaatiossa riittäviä valmiuksia yhteistyöverkoston muodostamiselle. Cova ja Salle (2007, 142-143) määrittelevät yhteistyöverkkoa muodostettaessa keskeiseksi haasteeksi organisaation kyvyn muuttaa ajattelutapaansa. Ajattelutavan muutoksen voidaan sanoa koskevan yhteistoiminnallisia taitoja suhteessa toiseen organisaatioon, kykyä jakaa ja omaksua tietoa, sekä avoimuutta yhteistyöyritysten kesken. Näiden toiminnallisten kykyjen esiintymistä sekä Yritys Oy:ssä, että kumppaniyrityksessä voidaan tarkastella vasta yhteisen pilottiprojektin kokemusten perusteella.

Opinnäytetyössä esitetty esimerkki keittopadan, jäävesipankin sekä kylmäkompresso- reiden muodostamasta ratkaisusta toimii hyvin mallina verkostoyhteistyön rakentamiseen ryhdyttäessä. Se ei kuitenkaan ole ainoa Yritys Oy:n keittiösuunnittelua ja laite- toimituksia koskeva rajapinta, jossa verkostoyhteistyö voisi olla mahdollista. Yritys Oy:n onkin perusteltua harkita, sitooko se myös jatkossa palvelunsa vain niihin laitteisiin, joita sen oma tuotevalikoima kattaa. Rakennusalan asiakkaiden kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että Yritys Oy:n kilpailukyky perustuu ainoastaan laitteiden hintaan, mikä merkitsee todennäköisesti laadullisesti heikompien laitteiden lisääntymistä sen valikoimassa. Tällä saattaa olla kielteisiä vaikutuksia sen nykyiseen imagoon korkealaatuisten laitteiden toimittajana.

## LÄHTEET

- Brax, S.A. & Jonsson, K. (2009). Developing integrated solution offerings for remote diagnostics. *International Journal of Operations & Production Management* 29 (5), 539-560. Research paper.
- Cova, B. & Salle, R. 2007. Introduction to the IMM special issue on “project marketing and the marketing of solutions”. *Industrial Marketing Management* 36 (2), 138-146.
- Davies, A. & Brady, T. 2000. Organizational capabilities and learning in complex product systems: towards repeatable solutions. *Research Policy* 29 (7/8), 931-953.
- Davis, P. & Love, P. 2010. Alliance contracting: adding value through relationship development. *Engineering, Construction and Architectural Management* 18 (5), 444-461.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A. & Roos, I. 2005. Service portraits in service research: A critical review. *International Journal of Service Industry Management* 16 (1), 107–121. General review.
- FitzPatrick, M, Varey, R., Grönroos, C. & Davey, J. 2015. Relationality in the service logic of value creation. *Journal of Services marketing* 29 (6/7), 463-471.
- Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WSOYPro Oy.
- Grönroos, C, & Voima, P. 2011. Making sense of value and value co-creation in service logic. (pdf-dokumentti). Hanken school of Economics Working Papers 559:32. Luettu 6.3.2016. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/29218/559\\_978-952-232-157-2.pdf](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/29218/559_978-952-232-157-2.pdf)
- Haapio, H. & Sipilä, R. (toim.) 2013. *Sopimusten ja häiriötilanteiden hallinta rakennusprojekteissa*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Hakanen, T. 2014. *Co-creation of integrated service solutions in business networks*. Faculty of Business and Built Environment. Tampere University of Technology. Doctoral dissertation. Luettu 16.8.2015. <https://dspace.cc.tut.fi/dpub/handle/123456789/22619>
- Hakanen, T. & Jaakkola, E. 2012. Co-creating customer-focused solutions within business networks: a service perspective. *Journal of Service Management* 23 (4), 593-611. Research paper.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipiä, P. 2007. *Verkostojen strategia: menesty yhteistyössä*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. *Avaimia asiakasläheisyyteen: uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta*. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Jaakkola, E. & Hakanen, T. 2012. Value co-creation in solution networks. *Industrial Marketing Management* 42 (1), 47-58.

- Lapierre, J. 2000. Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing* 15 (2/3), 122-145.
- Keinänen, J., 2009. Rakennusalan konfliktinratkaisujen kehittäminen. Rakenne- ja rakennustuotantotekniikan laitos. Teknillinen korkeakoulu. Väitöskirja. Luettu 3.3.2016. <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/4609?locale-attribute=fi>
- Koivisto, T., Mikkonen, T., Vadén, T., Valkokari, K., Ahonen, M. & Vainio, N. 2011. Rajoja ylittävä innovointi. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.
- Kotler, P. & Keller, K. L. 2007. A framework for marketing management third edition. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- KvaliMOTV 2016. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo. Luettu 17.1.2016. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_5.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html)
- Liinamaa, P. 2011. Strateginen ajattelu rakennusliikkeissä. Helsinki: Rakennustieto Oy.
- MacDonald, C., Walker, D. & Moussa, N. 2013. Towards a project alliance value for money framework. *Facilities* 31 (5/6), 279-309.
- Martinez, V., Bastl, M., Kingston, J. & Evans, S. 2010. Challenges in transforming manufacturing organisations into product-service providers. *Journal of Manufacturing Technology Management* 21 (4), 449-469.
- Martinsuo, M. & Sariola, R. 2015. Developing a supplier's third-party relationships and cooperation in project networks. *International Journal of Projects in Business* 8 (1), 79-91.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.
- Nordin, F. & Kowalkowski, C. 2010. Solution offerings: a critical review and reconceptualisation. *Journal of Service Management* 21 (4), 441-459. Conceptual paper.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Oliva, R. & Kallenberg, R. 2003. Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management* 14 (2), 160-172.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010, *Business Model Generation. A handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Palveluliiketoiminnan sanasto. 2010. Tekes. [pdf-tiedosto]. Luettu 15.1.2016. <http://www.tekes.fi/tekes/julkaisut1/palveluliiketoiminnan-sanasto--vocabulary-of-service-business/>
- Saarnilehto, A., Vesalainen, J. & Annola, V. (toim.)2013. Monimuotoinen verkosto: johtamista ja juridiikkaa. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.

Shepherd, C. & Ahmed, P. K. 2000. From product innovation to solutions innovation: a new paradigm for competitive advantage. *European Journal of Innovation Management* 3 (2), 100-106.

Ståhle, P. & Wilenius, M. 2006. *Luova tietopääoma. Tulevaisuuden kestävä kilpailukyky*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ulaga, W. & Eggert, A. 2006. Relationship value and relationship quality. *European Journal of Marketing* 40 (3/4), 311-327.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. *Verkostot liiketoiminnan kehittämässä*. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (1), 1-10.

Walker, D., Hampson, K. & Peters, R. 2002. Project alliancing vs project partnering: a case study of the Australian National Museum Project. *Supply Chain Management: An International Journal* 7 (2), 83-91.

Vesalainen, J. 2006. *Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen*. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.