

Uuden ajan arvontuotanto

Kuinka verkostomainen organisaatio tuottaa arvoa

Venla Luhtanen

Opinnäytetyö

Marraskuu 2017

Yhteiskuntatieteiden, Liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Luhtanen, Venla	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2017
	Sivumäärä 41	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Uuden ajan arvontuotanto Kuinka verkostomainen organisaatio tuottaa arvoa		
Tutkinto-ohjelma Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala		
Työn ohjaaja(t) Silvennoinen Essi		
Toimeksiantaja(t) Learning Hub		
<p>Verkostoituminen on todettu hyväksi tavaksi tuoda lisäarvoa yritystoimintaan. Vaikka verkostoituminen on ideologina vanha, on se vasta digitalisaation ja globaalin talouden myötä noussut erääksi trendiaalloksi. Verkostoitumiseen on syntynyt uusia kehitysteitä, esimerkiksi työn teossa uusien organisoitumistapojen muodossa. Arvontuotantoa ja verkostotaloutta tutkittu käsitteinä erikseen monilla eri tieteenaloilla niin kvalitatiivisesti kuin kvantitatiivisesti. Verkostomaisen työskentelyn arvontuotantoa ei ole vielä valotettu tutkimusten puitteissa, sillä verkostomainen työskentely on ilmiönä uusi.</p> <p>Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin verkostotalouden arvontuotantoa yritysasiakkaan näkökulmasta. Työn tutkimuskysymys on: Kuinka verkostomainen organisaatio tuottaa arvoa asiakkaille?</p> <p>Tutkimus on tuotettu verkostomaiselle organisaatiolle, Learning Hubille toimeksiantona syksyllä 2017. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella, tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu. Tiedonkeruu tapahtui verkostomaisen organisaation asiakkailta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millä tekijöillä verkostomainen organisaatio on tuottanut arvoa asiakkaille. Tutkimuksen haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Analyysimenetelmänä käytettiin induktiivista analyysimenetelmää Affinity Diagramia.</p> <p>Tutkimuksessa saatiin selville, että verkostomainen organisaatio tuottaa arvoa asiakkaille yhteisön monipuolisella asiantuntijuudella, sekä vuorovaikutuksessa muiden asiantuntijoiden kanssa. Yhteisön yhteistilat mahdollistavat asiantuntijoiden vuorovaikutuksen ja yhteistuotannon. Yhteistuotanto tuottaa asiakkaille myös tunnistamattomiin tarpeisiin ratkaisuja. Yhteenvetona haastatellut asiakkaat näkivät arvokkaana erityisesti yhteisön asiantuntijuuden, joka toimi merkityksellisimpänä arvon tuottajana.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Verkostotalous, arvontuotanto, verkostotyö, arvokokemus, yhteistuotanto, yhteisö, yhteistila		
Muut tiedot		

Author(s) Luhtanen, Venla	Type of publication Bachelor's thesis	Date November 2017 Language of publication: Finnish
	Number of pages 41	Permission for web publication: X
Title of publication New Era of Value Creation How Networked Organization Creates Value		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Silvennoinen, Essi		
Assigned by Learning Hub		
<p>Abstract</p> <p>Networking between companies has been found a good way to raise value in business. Even if networking is old ideology, after digitalization and global business, it really has risen to a trend. Networking has created new paths for business development, for example new ways to work with other people and other companies. Value creation and networked organization have been examined as concepts in different disciplines, both by qualitative and quantitative research methods. However, how networked organization creates value, has not been examined, as the networked working is a new phenomenon.</p> <p>In this thesis, networked organization as a value producer for a customer was examined. The research question was "How does a networked organization create value for a customer".</p> <p>The research was implemented as an assignment to Learning Hub, a networked organization, in autumn 2017. The research method was qualitative research. The data was collected by themed interview from networked organization customers. The aim of the study was to solve how networked organization had created value for customers. The interviews were recorded and transcribed. The analysis method was implemented using Affinity Diagram -tool.</p> <p>It was discovered in the research that networked organizations create value with versatile expertness and interaction with experts of the community. Common workspaces enable community's interaction with other experts, and co-creation. Co-creation creates solutions for customers' unidentified need. As a summary, interviewees saw especially community's expertness as a value creator.</p>		
Keywords/tags (subjects) Network economy, value creation, networking, value experience, co-creation, community, co-working space		
Miscellaneous		

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimusongelma	4
2.2	Tutkimusotteen ja tutkimusmetodin valikoituminen	5
2.3	Aineiston analysointi ja luotettavuus	7
3	Learning Hub -yhteisö	11
4	Verkostomainen organisaatio	13
4.1	Asiakkaan tarpeisiin mukautuminen	13
4.2	Liiketoiminnan kehittäminen verkostossa.....	14
4.3	Verkostomaisen organisaation toimintaraamit.....	16
5	Arvontuotanto.....	19
5.1	Arvon yhteistuotanto	21
5.2	Asiakaslähtöinen arvontuotanto	21
5.3	Arvokeskeinen palvelukehitys	23
6	Tulokset.....	25
6.1	Toimitilassa ja yhteisön vuorovaikutuksessa on arvoa	25
6.2	Asiantuntijuus arvon tuottajana.....	27
6.3	Yhteistuotannolla arvokkaampi palvelu	28
7	Johtopäätökset	31
8	Pohdinta	34
	Lähteet.....	38
	Liitteet	41
	Liite 1. Teemahaastattelun haastattelurunko	41

Kuviot

Kuvio 1. Affinity Diagrams	8
Kuvio 2. Aineistosta nousseet ideat ennen teemoittelua	8
Kuvio 3. Affinity Diagramilla teemoiteltu aineisto	9
Kuvio 4. Kyvykkyyssmatriisi.....	15
Kuvio 5. Tunne-energia synnyttää asiakaskokemuksen	18
Kuvio 6. Arvokartta.....	20
Kuvio 7. Arvoverkko	23
Kuvio 8. Arvokeskeisen palvelukehityksen hierarkia.....	24
Kuvio 9. Verkostomaisen organisaation arvokolmio.....	31

1 Johdanto

Internet, globalisaatio ja teknologia ovat muuttaneet maailmaa, jossa elämme. Tämän mukana on muuttunut myös ihmisten ostokäyttäytyminen. Asiakkaalla on halutessaan pääsy kaikkeen tarvittavaan tietoon ostopäätöksen tueksi. Palveluiden ja tuotteiden vertailu on mahdollista nopeasti ja helposti internetin välityksellä. Asiakkaat kaipaavat nopeaa ja helppoa ostamista, ja usein ostaminen tapahtuu entistä nopeammin asiakkaiden tehdessä ostopäätöksiä jo ennen myyjäorganisaation tapaamista. (Aminoff ja Rubanovitsch 2015, 24-25.) Yritysmaailmassa tämä saattaa pahimmillaan johtaa siihen, että yritykset eivät kykene muuntautumaan tarpeeksi nopeasti asiakkaan vaatimusten mukaisiksi, mikä pahimmillaan johtaa yritykset konkurssiin (Lipasti 2007, 20).

Pienyrittäjyys tulee tästä yhä edelleen lisääntymään, sillä nykyään yhä enemmän yritykset pyrkivät hankkimaan palveluita ulkopuolisilta toimijoilta, uusien työntekijöiden palkkaamisen sijaan (Halava, 2012). Verkostoissa työskentely ja verkostotalous ovat syntyneet tarpeeseen jakaa lisääntyvää kilpailutilannetta ja työtä (Lipasti 2007, 21).

On siis aika lähteä tutkimaan sitä, onko verkostoihin perustuva organisaatio asiakkaan näkökulmasta arvoa tuottava tapa organisoida työlämää. Aiheen tutkiminen on tutkijalle äärimmäisen mielenkiintoinen tutkimusmatka kohti tulevaisuuden työnäkymiä, johon on astumassa pian. Verkostomaisen työskentelyn uskotaan olevan yksi tapa vastata asiakkaan tarpeeseen, mutta onko tämä myös asiakkaan mielestä arvoa tuottava tapa tuottaa palveluita?

Tutkimuksen toimeksiantajana toimii Jyväskyläläinen Learning Hub -yhteisö. Toimeksiantajaan perehdytään laajemmin kappaleessa kolme. Tässä opinnäytetyössä keskitytään Learning Hub -yhteisön yhteistuotannolla tuotettuun arvontuotantoon. Tutkimus on toteutettu asiakasrajapinnassa tutkien yhteisön asiakkaiden kokemaa arvoa ostaessaan verkostomaisen organisaatiolta palveluita. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisella tutkimusotteella. Tutkimuksen tutkimusmetodi on teemahaastattelu. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää lainalaisuuksia ja arvotekijöitä asiakkaan näkökulmasta ostaessaan

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan verkostomaista organisaatiota arvon tuottajana. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää syvemmin verkostomaisen organisaation, eli Learning Hubin asiakkaiden kokemaa arvoa ostokokemuksen perusteella. Tässä tutkimuksessa syvennytään vain, ja ainoastaan Learning Hub -jäsenyritysten yhteistuotantoon. Tämä tarkoittaa sitä, että tiedon kerääminen tapahtuu asiakkailta, jotka ovat saaneet Learning Hub -yhteisöltä yhteistarjouksen, joka johtanut osapuolia sitoneeseen kauppaan. Yhteisön jäsenyritysten palveluiden yhteistä tuottamista kutsutaan tässä tutkimuksessa yhteistuotannoksi.

Verkostotalous on makrotasolla laaja käsite, johon Learning Hub yhteisönä istuu toimintaideologian puolesta. Verkostotaloudesta ei siksi kerrota tässä opinnäytetyössä. Tutkimuksessa käytetään tämän sijasta käsitteenä termiä nimeltä **verkostomainen organisaatio**, koska Learning Hub on yksi pieni osa laajasta verkostotalouden käsitteestä. Verkostomaisella organisaatiolla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan Learning Hub -yhteisöä, joka toimii yritysyritys yhteisönä omassa toimitilassa, tuottaen asiakkailleen jäsenyritysten palveluista yhteistuotantoa.

Voidaksemme ratkaista tutkimusongelman, joka tutkii verkostomaisen organisaation arvontuotantoa asiakkaan kokemuksen perusteella, on tutkimusongelma rajattava tiukasti arvontuotannon ja asiakkaan äärelle. Tutkimusongelmaksi rajautui tästä syystä ”**Kuinka verkostomainen organisaatio tuottaa arvoa asiakkaille**”. Tämän opinnäytetyön tutkimus ei ole asiakastytyväisyyskysely, vaan tutkimus on tuotettu toimeksiantona tutkimaan Learning Hubin arvontuotantoa. Tutkimuksen toteuttaminen antaa arvokasta tietoa toimeksiantajalle Learning Hubin toimintamallin kehittämiseen, ja ydinajatuksen kirkastamiseen. Käytännön toteutukseen tutkimus antaa tietoa arvontuotannon kehittämiseen, sekä viestinnän selkeyttämiseen.

Tutkimus on tuotettu asiakkaan aitoon tarpeeseen ymmärtää verkostomaisen organisaation arvontuotantoa. Tutkimus tuotetaan toimeksiantajan pyynnöstä, joka tarkoittaa sitä, että tutkimus on tuotettu ratkaisemaan toimeksiantajan määrittelemää ongelmaa.

Verkostoitumisen ja verkostomaisen toiminnan uskotaan olevan ilmiönä nousussa, siksi ilmiön tutkiminen on nyt ajankohtaista, jotta tulevaisuudessa voidaan ymmärtää verkostomaista organisaatioita, ja sitä onko se kyvykkäämpi vastaamaan enemmän arvoa tuottaen asiakkaan tarpeeseen. Tämä tutkimus on ensimmäinen kerta Learning Hub -yhteisölle, kun tutkitaan asiakkaan kokemuksia ostamisesta ja arvontuotannosta.

2.2 Tutkimusotteen ja tutkimusmetodin valikoituminen

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tutkimusotteeksi valittiin kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimusote. Tutkimusotteen valitsemisen kannalta oli tärkeä huomioida, että tutkimuksen aiheena ovat arvontuotanto ja verkostomainen organisaatio. Näitä kahta teemaa tutkitaan ihmisen, eli verkostomaisen organisaation asiakkaan näkökulmasta. Arvon kokeminen jokaiselle asiakkaalle yksilöllinen asia, mitä ei pysty mittaamaan määrällisen tutkimuksen perusteella tarpeeksi yksityiskohtaisesti. Arvo tässä opinnäytetyössä tarkoittaa asiakkaan kokemusta saamastaan arvosta ostaessaan Learning Hubilta.

Tämän tutkimusotteen valintaan vaikutti Kanasen (2014, 17-19) soveltamat laadullisen tutkimuksen toteuttamisen perusteet: Ilmiötä ei tunneta entuudestaan, halutaan ymmärtää ilmiötä syvällisesti, ja halutaan luoda uusia teorioita ja hypoteeseja. Tämän lisäksi kvalitatiivinen tutkimus tutkii lähemmin prosesseja ja monimutkaisia ilmiöitä, johon ei voi paneutua tilastollisten analyysien avulla. Merkitys on laadullisessa tutkimuksessa vahvemmin läsnä, ja tärkeässä asemassa on myös se, kuinka ihmiset näkevät ja kokevat reaali maailman. Tässä tutkimuksessa tutkitaan ihmisen näkökulmasta verkostomaisen organisaatio ilmiötä. Tiedonkeruun kohderyhmä on rajattu verkostomaisen organisaatio asiakkaaseen, joten laadullinen tutkimusote ratkaisisi parhaiten tutkimusongelman. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on, että määrän sijasta pyritään löytämään tutkimukselle oikeat avainhenkilöt laadukkaasti tiedon taakamiseksi (Eskola & Suoranta 1998, 18).

Myös seuraavat seikat vaikuttivat tutkimuksen tutkimusotteen valintaan: tutkittava ilmiö, joka on uudenlainen verkostomainen työympäristö. Learning Hubista tai verkostomaisesta yhteisöstä ei löydy vielä määrällisiä tutkimustuloksia, sekä analyyttistä

ja vertailtavaa tietoa kvantitatiivisen tutkimuksen teoreettiseksi viitekehykseksi.

Koska kvantitatiivinen tutkimus perustuu jo olemassa oleville teorioille, sekä määrällisen tutkimuksen toteuttaminen edellyttää ilmiön tuntemista, on tässä syystä tutkimus toteutettava kvalitatiivinen tutkimusote (Kananen 2015, 73).

Tutkimuksen tutkimusotteen kannalta on myös huomioita se, että Learning Hub on aloittanut verkostomaisen toiminnan ja yhteistuotannon maaliskuussa 2017. Tutkimuksen toteuttamisen hetkellä yhteisön perustamisesta aikaa on kulunut kahdeksan kalenterikuukautta. Tämä tarkoittaa sitä, että yhteistuotantoa on tuotettu asiakkaille yhteensä kuusi kauppaa, joista viiden asiakkaan kanssa saatiin sovittua haastattelut. Tutkimuksessa tutkitaan näiden kauppajen avainhenkilöä, jotka ovat olleet ostajan roolissa kaupan solmimisessa. Yksi kuudesta suunnitelluista haastateltavista jättäytyi pois haastatteluista tästä syystä, koska hän ei ole ollut ostajan asemassa kaupan solmimisessa. Tässä tapauksessa arvoa pystytään mittaamaan viiden ostajan näkökulmasta.

Tutkimusongelman perusteella voidaan havainnoida, että tutkimuksen tiedonkeruun kannalta tärkeä tieto löytyy Learning Hubin asiakkailta, mikä on huomioitava tutkimusmetodin valinnassa. Pelkkä havainnointi ei siis tässä tapauksessa riitä, koska tutkimuksen ongelman ratkaisemiseksi on välttämätöntä päästä syvälle haastateltavan asiakkaan kokemuksiin ja ajatuksiin. Jotta tämä tieto saataisiin näkyväksi ja kuuluvaksi tiedoksi, on keskustelu hyvä tapa muuttaa hiljaista tietoa näkyväksi tiedoksi. Tutkimuksen aineisto kerätään primääriaineistona haastatteleamalla Learning Hub yhteisön yhteistuotannon asiakkaita.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmää miettiessä, oli ratkaiseva tekijä ottaa huomioon tutkimuksen kohde, joka on ihminen ja Learning Hubin asiakas. Teemahaastattelu on keino tutkijalle ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, jossa on aina mukana ihminen, ja hänen toimintansa (Kananen 2014, 72). Tässä tilanteessa on huomioitava myös, ettei tutkija tiedä haastateltavan elämäntilanteesta mitään, joten teemahaastattelu mahdollistaa myös yllättävien vastausten ymmärtämisen haastattelun aikana jolloin tutkijalla on mahdollisuus ymmärtää vastauksen syitä ja taustatietoja (Routio 2007). Tästä syystä tutkija päätyi tiedonkeruussa teemahaastatteluun.

Tutkimuksen teemahaastattelun teemoiksi tutkimusongelman kannalta valikoitui:

- Arvon merkitys ostaessa palveluita työyhteisön puolesta
- Verkostomainen organisaatio arvon tuottajana
- Learning Hubin arvokokemus

2.3 Aineiston analysointi ja luotettavuus

Laadullisen aineiston analysointiin voidaan valmistautua yhteismitallistamalla kerätty aineisto, eli litteroimalla aineisto kirjoitettuun muotoon (Kananen 2014, 101). Tekijä päätyi litteroinnissa yksityiskohtaiseen litterointiin, jotta pienimmätkin havaintotekijät saadaan sisällytettyä mukaan aineiston analysointiin.

Eskolan ja Suorannan mukaan teemoittelua voidaan suositella käytettäväksi laadullisen tutkimuksen analysoinnissa silloin, kun kyseessä on ongelman ratkaisu käytännössä (Eskola & Suoranta 1998, 179). Tutkimuksen tiedon analysointi suoritetaan teemoittelulla, apuna käyttäen Antropologi Kiwitan kuvion yksi mukaista Affinity Diagrams -visuaalista työkalua hahmottelemaan, ja ryhmittelemään aineistosta syntyvää informaatiota (Affinity Diagrams, Organizing Information and Ideas Into Common Themes, n.d.). Tutkimuksessa käsitellään verkostomaisen organisaation arvontuotantoa, joten teemoittelulla voidaan saavuttaa ymmärrys eri teemoista, mitä arvoa verkostomainen organisaatio tuottaa. Tutkija ei päätenyt luokittelemaan Affinity Diagramilla alakategorioita, sillä pelkkä teemoittelu työkalulla riitti ratkaisemaan tutkimusongelman, eikä alakategoriat olisi tuoneet uutta tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Haastatteluiden ollessa ohi, ja aineiston litteroinnin jälkeen oli aika siirtyä analysointivaiheeseen. Analysointia lähdettiin työstämään lukemalla aineistot läpi, jonka pohjalta kirjoitettiin aineistosta nousseita yksityiskohtia post-it lapuille, jotka sen myötä laitettiin ilman tarkempaa sijoittelua seinälle. Kun aineistosta on saatu kaikki tarvittava tieto kirjoitettua pos-it lapuille (ks. Kuvio 2.), tutkija lähti työstämään analyysiä kohti suurempia teemoja ja asiakokonaisuuksia (ks. Kuvio 3.). Näistä teemoista on kirjoitettu puhtaaksi tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset.

Luokittelemattomat ideat



Teemoitellut ideat



Kuvio 1. Affinity Diagrams (Affinity Diagrams, Organizing Information and Ideas Into Common Themes, n.d., muokattu)



Kuvio 2. Aineistosta nousseet ideat ennen teemoittelua.



Kuvio 3. Affinity Diagramilla teemoiteltu aineisto.

Tutkimuksen luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa on varmistettava huolellisesti, sillä laadullisen tutkimuksen tutkiessa ihmisestä on luotettavuusarvion tekeminen määrälliseen verrattuna monimutkaisempaa. Ihminen poikkeaa rationaalisista tiedeistä ja luvuista siten, että ihminen toimii tunteiden, ajatusten ja ulkopuolisten impulssien innoittamana, mitkä voivat vaihdella hyvin pienellä aikavälillä – vaikuttaen tutkimuksen lopputulokseen. (Kananen 2010, 68-69.)

Tutkimuksen validiteetin varmistukseksi tutkimusongelma ja tutkimuskysymys on säädetty yhdessä toimeksiantajan kanssa, varmistaaksemme, että tutkimus vastaa todellista toimeksiantajan ongelmaa. Teemahaastattelun runko ja haastattelukysymykset ovat myös hyväksytyt toimeksiantajalla. Teemahaastattelu on testattu yhdellä toimeksiantajan asiakkaalla, joka on ostanut palveluita julkisen sektorin toimijana. Tärkeä osa validiteetin varmistuksesi on tärkeä huomioida tiedonkeruun kanalta se, kuka täyttää teoreettisen perustuksen. Tutkimuksen tiedonkeruu tapahtuu toimeksiantajan määrittelemiltä asiakkailta, joten haastateltavat ovat valittu oikein tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Toimeksiantajan kohdalla tutkimuksen suurin riski on aineistonkeruun haastateltavissa. Learning Hubin asiakaskunta nojautuu vahvasti yritysasiakkaisiin, sekä julkisen sektorin toimijoihin. Tutkimuksen valideetin saavuttamiseksi Learning Hubin olisi

hyvä ennen tutkimusta kerätä suurempi otanta asiakkaisiin, sekä tehdä selkeä asiakasjärjestelmä erottelemaan yritysasiakkaat ja julkisen sektorin toimijat. Riskinä on, että eri asiakaskunnat pitävät erilaisia asioita arvokkaina ostamisen yhteydessä, mikä saattaa vaikuttaa analyysin tekemiseen. Koska tässä tutkimuksessa tutkitaan Learning Hubin tämän hetken ensimmäisiä saavutettuja kauppoja arvotekijöinä, ei siksi asiakassegmenttien erottelua lähdetty tekemään tarkemmin tätä tutkimusta varten.

3 Learning Hub -yhteisö

Tutkimuksen toimeksiantajana toimii Jyväskyläläinen yhteisö Learning Hub. Learning Hub on verkostomainen yhteisö, joka on kerännyt yhteen yhdeksän yritystä oppimis-
muotoilun, fasilitoinnin ja organisaation kehittämisen toimialoilta. Yhteisöön kuuluu
yhteensä 20 henkilöä. Tutkimuksen toimeksiantajana toimii yksi Learning Hubiin kuu-
luva henkilö, joka toimii opinnäytteen toimeksiantajana koko yhteisön puolesta.
(Mutka, 2017.)

Learning Hub ideana on kehittynyt vuodesta 2012 lähtien. Idean vieminen käytän-
töön kuitenkin tapahtui vasta vuonna 2017, verkoston muuttaessa yhteisiin tiloihin
Jyväskylän keskustaan. Learning Hubin idean taustalla oli ajatus yhteisöstä – joka ke-
räisi yhteen yhteisön, joka koostuu saman alan toisiaan tukevista asiantuntijoista. Yh-
teisön rakentamisessa tärkeintä oli luoda ensin toimiva yhteisö asiantuntijoista, jotka
koostuivat saman ideologian jakavista ihmisistä. Yhteisö muokkaantui vuosien mit-
taan hiljalleen löytäen oikeat asiantuntijat osaksi yhteisöä. Kun aika oli oikea, yhteisö
teki päätöksen yhteisistä toimitiloista ja toiminnasta vuonna 2017. (Mutka, 2017.)

Learning Hubin toimitilat sijaitsevat Jyväskylän keskustassa. Yhteisön yhteistilat
mahdollistavat yhteisön kohtaamiset viikoittain, kuitenkin ilman sen tarkempaa
organisointumista. Toimitilat mahdollistavat yhteisölle työtilojen lisäksi myös muitakin
asioita, kuten jäsenyritysten valmennusliiketoiminnalle tilat toimia
valmennusympäristönä. (Mutka, 2017.)

Learning Hubin yhteisö koostuu jäsenyrityksistä jotka ovat Mukamas Learning Design
Oy, Kuvitellen Oy, Humap Consultation Oy, Humap Software, Flowa Oy ja Monkey
Business. Yhteisössä toimii myös kaksi yhteisömanageria, Annu Karkama ja Paula
Äijänen omilla toiminimillään. Yhteisömanagerian vastuulla on edistää
yhteisöllisyyttä ja yhteisön aktiivista kohtaamista kasvokkain ja virtuaalisesti. (Mutka,
2017.)

Learning Hubin asiakkaita ovat yritysasiakkaat ja julkisen sektorin toimijat koko
Suomen alueella. Asiakkaat ostavat Learning Hubin palveluita omalle yritykselleen,
tai vastaavasti palveluita alihankintana omiin asiakasprojekteihin. Asiakkaiden
organisointuminen ostamiseen tällä hetkellä tapahtuu ostamalla yhteisön yksittäisiltä

yrittäjiltä palveluita, johon yhteisö tarvittaessa reagoi tarjoamalla asiakkaan tarpeiden mukaan myös yhteisön muiden yritysten palveluita tarjousehdotelmassa. (Mutka, 2017.)

Yhteistuotannon tarkoitus on tuottaa asiakkaan tarpeiden mukaan tarjousehdotelma koko yhteisön asiantuntijoiden palveluista luoden asiakkaille oikeanlaisen palvelukokonaisuuden tarpeeseen. Vaikka yhteisö tuottaa yhteistuotantoa, on yhteisö muuten avoin. Yhteistuotannosta huolimatta jokainen harjoittaa myös omaa liiketoimintaansa omilla tahoillaan ja omien asiakkaiden kanssa. (Mutka, 2017.)

Yhteisö haluaa tarjota asiakkaille verkoston, jonka ammatillinen osaaminen kiteytyy toisiaan tukeville aloille. Learning Hub tuottaa palveluita organisaatioille oppimismuotoilun, oppimisteknologian ja oppimisympäristöjen kehittämisen avulla. Learning Hubin yhdeksän yritystä tuottaa niin kutsuttua yhteistuotantoa asiakkaille oman tarjoaman mukaan. Yhteistuotanto on eräs tapa verkostomaiselle organisaatiolle tuottaa asiakkaille kokonaisvaltaista palvelua yhteisön yritysten tuotteista. (Mutka, 2017.)

Yhteisö on mahdollistanut jäsenyritysten jäsenille enemmän tiimityöskentelyä, ja ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa tekemisen yli yritysten rajojen – mikä on lisännyt oppimista muilta yhteisön jäseniltä. Verrattuna tavalliseen yksin yrittämiseen, Learning Hub on koettu nostavan jäsenyritysten tiedon jakamista, ja sosiaalista pääomaa suuremman verkoston avulla. Yhteisöä ajaa eteenpäin yhteinen tahtotila olla maailmanluokan osaamiskeskittymä vuoteen 2021 mennessä. Yhteisö tekee yhdessä töitä kokeillen ja tutkien. Yhdessä tekemisen opeista ja kokemuksista siirretään myös asiakastyöhön osaamista. (Mutka, 2017.)

Learning Hub -yhteisö uskoo, että heidän arvontuotantonsa on asiakaslähtöistä, asiakkaan tarpeisiin mukautuvaa ja erityisesti asiakaskokemukseen pohjautuvaa. Arvontuottaminen on tällä hetkellä Learning Hub -yhteisön jäsenyritysten vastuulla, ja jokaisella yrityksellä on selkeä ymmärrys oman yrityksen arvontuotannosta. Tutkimuksen arvontuotannon näkökulma valikoitui sen myötä, että Learning Hub -yhteisö on aloittanut vuonna 2017, ja tässä ajassa on toteutunut kuusi yhteistuotannolla toteutettua kauppaa. Yhteisö haluaa tutkia näistä kaupoista syntynyttä asiakkaiden kokemaa arvoa. (Mutka, 2017.)

4 Verkostomainen organisaatio

Idea on, että yhdessä saavutetaan jotain sellaista, mihin kukaan ei yksinään pystyisi.

– Hakanen, Heinonen ja Sipilä (2007, 15)

Innovaatioiden syntymisen kannalta on tärkeää, että verkostoista löytyy monipuolisesti alan asiantuntijoita (Tulevaisuusluotain 2006, 36). Tässä tutkimuksessa verkostomaisessa organisaatiossa työskentelyllä tarkoitetaan työskentelyä yhteistyössä saman alan asiantuntijayritysten kanssa. Työskentely tapahtuu yhteistyössä muiden yritysten kanssa, jotka tukevat toistensa tarjoamaa, periaatteena hyödyntää toistensa liiketaloudellista osaamista. *”Idea on, että yhdessä saavutetaan jotain sellaista, mihin kukaan ei yksinään pystyisi”*. On siis selvää, että verkostoiden avulla ihmiset, yritykset ja yrittäjät pyrkivät kasvattamaan omaa kykyään liiketaloudellisesti tuottavampiin projekteihin. Voidaan todeta, että verkostosuhteet ovat tämän päivän selviytymis- ja kilpailutekijä. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 15.) Verkostoihin perustuvan organisaation sidosryhmät ovat yritykset, alihankkijat, yhteistyökumppanit ja asiakkaat (Lipastin 2007, 190). Verkostojen toimintamuotoon vaikuttuvat siitä haetut hyödyt, jotka liittyvät tiedon jakamiseen, yhteiseen oppimiseen, sekä yritysten välisten palveluiden ja tuotteiden täydentämiseen (Saarnilehto, Vesalainen & Annola 2013, 19).

4.1 Asiakkaan tarpeisiin mukautuminen

Verkostojen rakentaminen mahdollistaa yrityksen kasvun ja kehittymisen (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 14). Luova verkostotyö tulee olemaan aikamme tapa työskennellä. Luovalla verkostotyöllä tarkoitetaan avoimia työskentelyrakenteita yli yritysten rajojen, joka mahdollistaa verkostomaisen toiminnan yksinkertaisilla rakenteilla. Luova verkostotyö ei siis tule riippumaan työpaikasta, vaan se perustuu haluttuun ja valittuun ongelmanratkaisuun. Organisaatiot eivät tule olemaan kaavamaisia ja hierarkkisia, vaan mukailee verkoston rakennetta, osaamista ja tavoitteita näin ollen jatkuvasti järjestäytyvä prosessi asiakkaan tarpeen mukaan. (Kilpi 2017.)

Yritykset eivät enää palkkaa työntekijöitä, vaan vastaavasti ostavat palveluna ulkopuoliselta yritykseltä alihankintana saman työn, joka tulee lisäämään Suomessa pienyrittäjyyttä (Halava, 2012). Kilpailun koveneminen vaikuttaa erityisesti tarpeeseen erottua markkinoilla. Asiakkaan erityiset tarpeet luovat liikemaailmassa tarpeen tuottaa yksittäisten palveluiden sijaan kokonaisratkaisuja, ja integroituja palveluita, minkä tuottaminen käy erittäin monimutkaiseksi asiaksi hallita yksittäiselle yritykselle. Laajan verkoston hankkiminen oman palveluliiketoiminnan tueksi tuottaa arvoa asiakkaille kokonaisvaltaisen palvelun myötä. Yhteistyössä yritysten kanssa rakennetut palvelut mahdollistavat asiakkaille tarpeita vastaavan palvelun. Usein yritysten nämä yhteistyöyritykset löytyvät toisiaan sivuavilta aloilta, eli saman liiketoimintalan eri palveluiden osa-alueilta. Toimiva verkosto syntyy, kun yhteistyöverkosto kykenee luomaan yhdessä toimivan ja monipuolisen ratkaisun asiakkaan tarpeeseen. (Valkokari, Valjakka, Hakanen, Kupi & Kaarela 2014, 6.)

Asiakkaan kaipaamat palvelut voivat olla monimutkaisia, joita on harvoin mahdollista ostaa yhdeltä palveluntuottajalta. Palveluiden ostaminen yrityksiltä saattaa olla hyvin pirstaleista asiakkaan näkökulmasta. Tarkoitetaan, että usein yritykset tarjoavat vain yksittäisiä palveluita ja tuotteita, huomioimatta asiakkaan kokonaistarpeita. Tämä tarkoittaa asiakkaille sitä, että palvelut joudutaan ostamaan eri palveluntarjoajilta. Ostajayritykselle tämä voi olla hidas, sekä työläs prosessi. Palveluliiketoiminnan näkökulmasta katsottuna verkostomainen organisaatio tuottaa pirstaleisista tuotteista asiakkaille kokonaisratkaisun palvelun hankinnan yhteydessä. Tämä on verkostomaisen organisaation kilpailuetu. (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 15.)

4.2 Liiketoiminnan kehittäminen verkostossa

Verkostoilla voidaan uudistaa liiketoimintaa. Tässä tutkimuksessa liiketoiminnan kehittäminen kohdistuu tuotteiden ja palveluiden parannuksiin verkostojen avulla. Tuoteparannuksilla pyritään tekemään tuotteisiin ja palveluihin merkittäviä laadullisia parannuksia. (Kamensky 2015, 206.) Yksi syy yrityksillä verkostomaiseen työhön hakeutumiselle on yrityksen kyvykkyyden kehittäminen. Kyvykkyyden kehittämisellä tarkoitetaan yrityksen tuotteiden ja palveluiden kehittämistä ja parantamista. Tässä tutkimuksessa se tarkoittaa tarjoaman monipuolistamista asiakkaan palvelun näkö-

kulmasta. Muita asioita, mitä kyvykkyyden kehittämällä halutaan saavuttaa, on uusien konseptien lanseerauksia, parempaa ja asiantuntevaa palvelua asiakkaille, sekä oikeiden tuotteiden ja palveluiden räätälöintiä asiakasta varten. (Lipasti 2007, 190-191.) Taloudellisesti hyötyminen on myös verkostoitumisen selkeimpiä motiiveja. Tällä tarkoitetaan kustannusten pienentämistä, liiketoiminnan kasvun mahdollistamista uusien palveluiden avulla, ja tuottojen etsimistä uusien asiakkaiden avulla. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 25.)

Liiketoiminnan ja halutun kyvykkyyden kehittäminen tarvitsee päämääräistä käytännön työtä ja toteutusta. Kuviossa neljä olevan Kyvykkyysmatriisin avulla voidaan kehittää verkostoissa työskentelyn toimintaa. Kyvykkyysmatriisia voidaan käyttää silloin, kun tarkoituksena on luoda uusia palvelukonsepteja. Työkalu helpottaa suunnittelua visuaalisuudellaan, sekä lisää yhteistä ymmärrystä verkoston ja organisaation sisällä. Mikäli tarkoituksena on rakentaa yhteisiä palvelukonsepteja, tämä työkalu toimisi toimeksiantajalle hyvin. Tarkoituksena on listata halutut palvelukonseptit pystyakselille konseptien kohdalle. Yläriville vaaka-akselille analysoidaan millaisia kyvykkyyksiä niiden niiden onnistuminen edellyttää, kyvykkyys tarkoittaa niitä tehtäviä, mitä tulee tehdä, että palvelukonseptit tai ratkaisut voidaan toteuttaa onnistuneesti. Matriisi työstetään läpi konsepti ja kyvykkyys kerrallaan miettien, millä tehtäviä tarvitsee tehdä, jotta kyvykkyys saavutetaan. Käytännön työssä matriisi helpottaa ymmärrystä siitä, mitä tulee tehdä, mitä löytyy valmiiksi ja mitä tarvitsee ostaa ulkopuolisilta toimijoilta. Näin voidaan lisätä tietoisuutta siitä, mitä käytännön toteutusta palveluiden kehittäminen vaatii. (Ideapakka, 2015.)

	Kyvykkyys 1	Kyvykkyys 2	Kyvykkyys 3
Konsepti 1			
Konsepti 2			
Konsepti 3			

Kuvio 4. Kyvykkyysmatriisi (Palvelumuotoilun Ideapakka 2015, muokattu)

4.3 Verkostomaisen organisaation toimintaraamit

Yhteistilat

HUB -yhteistoimitilalla tarkoitetaan yhteistä työtilaa yrittäjien ja yritysten keskuudessa. Hubit tarjoavat vuokrattavia toimitiloja yhteisesti usealle yritykselle ja yrittäjälle. Tyypillisiä Hubin käyttäjiä ovat freelancerit, yksinyrittäjät, pienet ja keskisuuret yritykset. Hubin etuja ovat matalat vuokratkustannukset ja verkostoitumismahdollisuus muiden yrittäjien ja toimijoiden kanssa. (DeBare, 2008.) Hubeilla halutaan säästää merkityksellisempää työtä yhteisön, yhteistyön ja yhteisten projektien avulla (Spreitzer, Bacevice & Garrett 2015, 93, 28-7). Hounin ja Ansion (2015, 16-17) mukaan verkostomaiselle organisaatiolle ja yhteisölle on tyypillistä yhteisölliset työtilat, jotka toimivat lähtökohta yhteisölle ja sen toiminnalle. Yhteisöllinen tila on fyysinen rakennus tai toimistotila, joka sijaitsee usein kaupunkikeskustan lähistöllä olevassa toimistossa. Tilalle paras ratkaisu yhteisön kannalta on avokonttori joka usein kodikkaasti sisustettu, yhteisön tarpeita mukaillen. Yhteisöllisellä työtilalla pyritään mahdollistamaan yhteisöllisyyttä ja kohtaamisia työn ohessa, sekä lisätä sen myötä myös työn tuottavuutta.

Päämäärä

Riippumatta minkä tyyppisiä ovat verkostojen tarkoitus, toimintaraamit tai tavoiteltu hyöty, on tärkeää, että näillä yhteistyön yrityksillä ja toimijoilla on kuitenkin yhteensopivia tavoitteita ja päämääriä. Vaikka nämä tavoitteet olisi erilaisia eri yrityksillä, on tärkeää, että näillä olisi toisiaan täydentäviä tavoitteita ja päämääriä. (Hakanen, Heimonen & Sipilä 2007, 30.) Toimiva yhteisöverkosto tarvitsee päämäärän, joka yhdistää yhteisöä ja sen toimintaa. Päämääriä voivat olla yhteinen visio, tehtävä, filosofia ja arvot. (Lipasti 2007, 279.)

Oppiva organisaatio

Tässä tutkimuksessa verkostomaiselle organisaatiolle on tyypillistä hyödyntää oppivan organisaation toimintatapoja. Sydänmaalakka (2007, 54) määrittää organisaation oppimisen uusiutumiseksi ja toiminnan muuttamiseksi. Otalan mukaan (2008, 78-79)

oppivalle organisaatiolle on tärkeää ymmärtää toimintaympäristöään, koska sen avulla oppiva organisaatio rakentaa osaamistarpeensa. Näin ollen pystytään mukautamaan toimintaympäristön muutoksiin, sekä asiakkaiden tarpeisiin.

Oppivan organisaation tyypillisiä tekijöitä ovat selkeä yhteinen visio ja tahtotila, jotka ohjaavat toimintaa ja yhteisön tulevaisuutta (Ojala 2008, 79). Oppiva organisaatio tavoittelee avoimia rakenteita ja rutiineja, sekä tukee yhteisön jatkuvaa kehittymistä. Oppiva organisaatio on tahtotila, jossa arvot ja toimintatavat tukevat oppimista, eli yhteisönä kehittymistä. (Anttonen & Anttonen 2010, 105-108.)

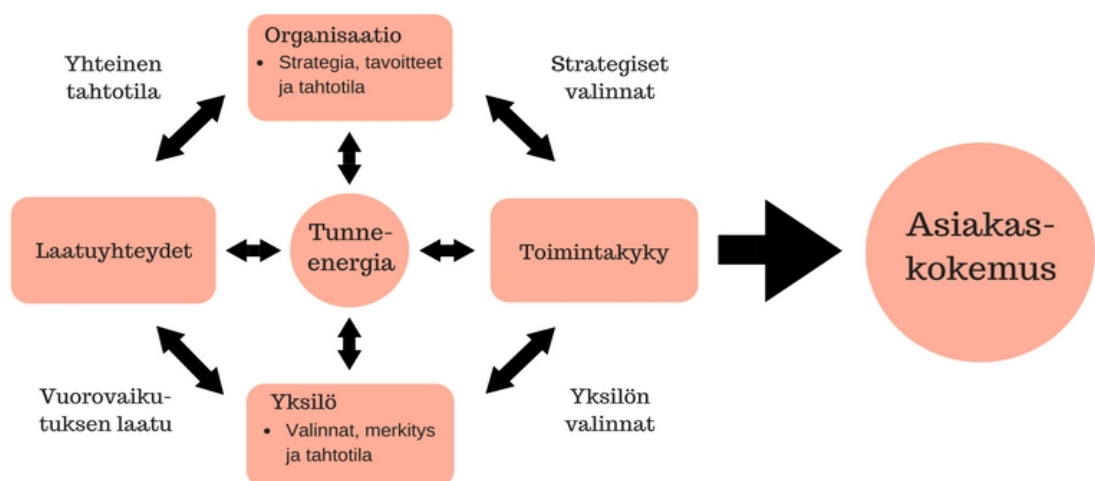
Sengen (1990, 5-10) on määritellyt jo vuonna 1990 oppivan organisaation neljä lainalaisuutta. Vaikka teoria on tieteellisesti vanha, ja tilalle on tullut uusia oppivan organisaation kehityssuuntia, on silti Sengen näkemys edelleen relevanttia tietoa. Sengen teorian mukaan tyypillisesti oppiva organisaation teemat koostuvat seuraavista asioista: systeemiajattelu, henkilökohtainen mestaruus, mielenmallit, ja jaettu visio. Systeemiajattelulla tarkoitetaan viitekehystä, joka on luotu tiedon ja työkalujen avulla tekemään toimintatavoista selkeämmät. Organisaatioissa tämä tarkoittaa toimintamalleja ja kulttuuria. Henkilökohtainen mestaruus on jokaisen yksilön vastuunottamista omasta oppimisesta ja sitoutumista työhönsä. Mielenmallit ovat kykyä luopua vanhoista toimintatavoista, sekä kykyä omaksua uusia oppimismalleja ja työtapoja. Jaettu visio on organisaation päämäärä, joka ohjaa organisaation toimintaa. Garvin (1993, 71, 78-91) esimerkki käytännön toiminnasta oppivalle organisaatiolle ja verkostomaiselle organisaatiolle yhteistä on nopeampainen ongelmanratkaisu, nopeat kokeilut liiketoiminnassa, oppiminen omista menneistä kokemuksista, oppiminen muilta ulkopuolisilta tekijöiltä, sekä osaamisen jakaminen organisaation sisällä.

Rikastava vuorovaikutus

Työhyvinvointipääoma kasvaa ja kehittyy verkostoissa. Niin työyhteisöissä, yhteistyössä asiakkaiden kanssa, sekä projekteissa erilaisten ihmisten kanssa. (Manka & Manka 2016, 55.) Ihmiselle on kolme tarvetta sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, joita ovat tarve kuulua joukkoon, kokemus voivansa vaikuttaa yhteisössä, sekä kokea tulensa hyväksytyksi yhteisössä. Näiden perustarpeiden täytyessä yksilö kokee turvallisuuden tunnetta, jonka myötä voidaan olettaa kykenevyyttä tuottamaan parempia tuloksia. (Kuusela 2015, 123-124.)

Himanen (2010, 141) katsoo työelämän mahdollista potentiaalia, ja sen kasvattamista arvokkaan elämän ja ihmisarvoisen kehityksen lähtökohdista. Rikastava vuorovaikutus mahdollistaa meille arvokkaan työelämän ja menestyksekkään työuran. Tarkoittaen, että yhteisön ja verkoston avulla voimme luoda kasvun ja tuottavuuden lähteitä. Ihmisarvoinen kehittäminen tapahtuu luottamuksesta toisiin ihmisiin, joka synnyttää rikastavan yhteisön, joka mahdollistaa arvokkuuden tunteen. Arvokkuuden tunne luo arvokasta elämää, ja sitä kautta myös mahdollistaa mahdollisen potentiaalinsa hyödyntämisen täydesti.

Kuvio viisi mallintaa, kuinka tunne-energia syntyy yhteisön eri toimijoiden merkityksellisistä kohtaamisista. Positiivista tunne-energiaa tarvitaan yhteisön hyvinvointiin. Tunne-energia synnyttää yhteisöllisyyttä, sekä tahtotilaa saada aikaiseksi jotain enemmän. Kollektiivinen tunne-energia ohjaa verkoston yhteistä toimintaa haluttuun suuntaan. (Fischer & Vainio 2014, 11-12.) Työntekijät vaikuttavat jokainen yrityksen vuorovaikutusketjussa, johon lukeutuvat myös asiakkaat, joten on tärkeää, että positiivista energiaa syntyy, sillä se kulkeutuu myös asiakkaille asti positiivisessa vuorovaikutusketjussa. Ylivertainen kilpailukyky kilpailijoihin syntyy, kun koko yritys ja verkosto pyrkivät työyhteisön kautta vaikuttamaan tunne-energialla asiakkaan kokemukseen. (Fischer ja Vainio 2014, 130-131.)



Kuvio 5. Tunne-energia synnyttää asiakaskokemuksen (Fischer & Vainio 2014, 12, muokattu).

5 Arvontuotanto

Yhteiskunnallisesti arvot merkitsevät meille sitä, mitä ihmiset, yhteiskunta ja ihmisryhmät pitävät arvokkaana. Arvot ovat ihmiselle henkisiä asioita, ja ne ovat täysin aineettomia asioita. Ihmisen arvot liittyvät henkiseen maailmaan, ja ne voidaan määrittellä ihmiselle toimintaa ohjaavia normeja käytäntöjä, tässä tutkimuksessa ne esimerkiksi ohjaavat ihmisen ostopäätöksiä. (Helkama 2015, 8.)

Poiketen psykologiasta ja arvoista, tässä tutkimuksessa liiketoiminnallisesta näkökulmasta Juha Wikström (2013, 149) määrittelee arvon olevan tärkein ja ainoa asia, mitä yrityksen tulee tuottaa asiakkaille. Yrityksen arvon tuottamisen keinona on tuottaa asiakkaille palveluita. Tässä tutkimuksessa arvontuotannon teoreettinen viitekehys kertoo, kuinka verkostomainen organisaatio tuottaa arvoa asiakkaille.

Arantolan ja Simolan (2009, 4) mukaan asiakkaan näkökulmasta arvontuotantoa voidaan palveluiden ostamisen näkökulmasta ajatella seuraavasti: *”Arvokas kokemus palvelusta toimii sujuvasti ja täyttää sovitut raamit. Palvelu on oikea-aikaista tai nopeaa. Se toteutuu sovitulla hinnalla ja sovitulla tavalla”*. Löytänen ja Korteso (2011, 54) tarkentavat asiakkaan kokeman arvon perustuvan saadun hyödyn, sekä asiakkaan tekemän uhrauksen erotus. Hyötyjä asiakkaalle ovat kokemukset jotka helpottavat asiakkaan elämää. Uhrauksella usein tarkoitetaan aikaa ja rahaa. Hautamäki, Leppänen, Mokka ja Neuvonen korostavat, että uuden ajan arvon tuottaminen ei enää nojaudu hyödykkeisiin, vaan ihmisten väliseen kohtaamiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelukokonaisuutta tulisi laajentaa myös asiakkaiden palvelemiseen, sekä palvelukokonaisuuksien rakentamiseen asiakassuhteet pitkäaikaisina.

Asiakkaalle voidaan tuottaa arvoa kahdessa eri ulottuvuudessa. Niitä ovat utilitaariset- ja hedonistiset lähteet. Utilitaariset lähteet tarkoittavat rationaaliseen järkeen perustuvia asioita. Niitä ovat konkreettiset ja tekniset ominaisuudet. Hedonistiset lähteet arvon syntymisessä ovat emotionaaliset asiat, jotka koskettavat meitä henkisesti. Näille asioille ominaista on subjektiivisuus, eli syntynyt arvo on aina suhteellinen riippuen arvon kokevasta yksilöstä. (Löytänä & Korteso 2011, 54-55.)

Almquist, Senior ja Bloch (2016) mallintavat yksityiskohtaisemmin utilitaristisia ja hedonistisia arvoja kuviossa kuusi. He ovat jaotelleet neljään pääryhmään asiakkaan kokenemia arvoja. Mielekäs arvokokemus syntyy, kun on onnistuttu rakentamaan palvelusiten, että arvoa tuotetaan jokaisesta neljästä pääryhmästä. Asiakkaalle on merkityksellisempää se, mitä arvoa he ostaessaan saavat, kuin minkä hinnan he tuotteestaan maksavat. Tästä syystä on tärkeää miettiä sitä, mitä arvoa ostaessaan saa, kuin mitä hän saamastaan palvelustaan maksaa.

Sosiaalinen vaikuttavuus



Itsensä ylittäminen

Elämää muuttava



Antaa toivoa



Itsensä toteuttaminen



Motivaatio



Perhekalleus



Kuuluminen

Emotionaalinen



Vähentää ahdistusta



Palkitsee minut



Nostalgia



Esteettinen



Kunniamerkki



Hyvinvointi



Terapeuttinen



Viihdyttävä



Viehättävä



Tarjoaa pääsyn

Toiminnallinen



Säästää aikaa



Yksinkertaistaa



Tuottaa rahaa



Vähentää riskejä



Järjestee



Integroi



Yhdistää



Vähentää vaivaa



Välttää hässäkkää



Leikkaa kuluja



Laatu



Muunneltavuus



Aistikkuus



Informoi

Kuvio 6. Arvokartta (Almquist, Senior & Bloch 2016, muokattu)

5.1 Arvon yhteistuotanto

Verkostomaisen organisaation arvontuottaminen pohjautuu verkoston ja kumppaneiden avulla tuotettuihin palveluihin. Tätä tapaa kutsutaan yhteistuotannoksi. Tuurnasin (2016, 22-23) mukaan yhteistuotanto on kuluttajakeskeinen tapa tuottaa palveluita ja tuotteita yhdessä asiantuntijoiden ja asiakkaiden avulla. Yhteistuotantoprosessiin osallistetaan yritykset, asiakkaat, asiantuntijat ja yhteisöt. Yhteistuotanto on yksi tuotannon tapa lähestyä palveluntuotantoa asiakaslähtöisesti, koska yhteistuotannossa tuotteita ja palveluita rakennetaan tuottajien ja ostajan yhteistyön tuloksena (Hautamäki, Leppänen, Mokka & Neuvonen 2017, 22-23). Yhteistuotanto on eräs tapa ottaa asiakas tuotekehityksen ytimeen, jonka seurauksena syntyy asiakkaalle arvoa, ja tuottavalle yritykselle tuloa (Lindman, n.d.). Sternin (2011) mukaan yhteistuotanto toimii parhaiten vahvassa yhteisössä, jossa on avoin ilmapiiri, tarkoitteen vuorovaikutusta, jossa ihmiset jakavat ideoita, keskustelevat, neuvottelevat ja innovoivat.

Vuorovaikutus on yhteistuotannon ydin. Vuorovaikutus mahdollistaa tuotekehityksen kannalta ymmärryksen asiakkaan arkaluontoisten ajatusten ja toiveiden ymmärtämisen. Yhteistuotannolla voidaan pienentää ja poistaa kehitysvaiheen riskejä, mitkä vaikuttavat myös palvelun lopputulokseen. Näitä riskejä voivat olla väärin arvioidut asiakkaan tarpeet tai toiveet. (Pralhad & Ramaswamy 2004, 4-9.)

Uusia tuotteita ja palveluita kehittäessä on syytä huomioida myös muita tuotteiden ja palveluiden toimitusketjujen jäseniä, jotka omalla panoksella mahdollistavat markkinoille pääsemisen. Asiakkaalle on kuitenkin tuotettava oikeanlaisia ja tyydyttäviä palveluita ja tuotteita, siksi on myös tärkeää ottaa myös muut toimitusketjun jäsenet huomioon osana palvelun kehittämistä, vaikka heillä ei olisi tekemistä palvelun ostajan kanssa. Näin mahdollistetaan asiakkaalle mahdollisimman arvoa tuottava kokemus ja hyödyke koko arvoketjun puolesta. (Ramaswamy & Gouillart 2010, 100-109.)

5.2 Asiakaslähtöinen arvotuotanto

Asiakasläheisyys palveluliiketoiminnassa on tarkoittaa asiakaslähtöistä palvelun tuottamista. Tämän tarkoituksena on tuottaa asiakkaan arvojen mukaisia palveluita. (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 29.) Asiakasaläheisyys pyrkii tuottamaan

pitkäaikaista arvoa asiakkaalle, tarkastellen asiakkaan arvontuotantoa pitkällä aikavälillä asiakassuhteessa. Asiaksläheisyyden toiminnassa keskitytään pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, panostaen asiakaspalveluun ja asiakkaan huomiointiin koko suhteen aikana ja sen jälkeen. Asiaksläheisyyttä tukevat toimijat panostavat erityisesti asiakasrajapinnassa työskentelevien vuorovaikutuksen taitoihin, antaen heille mahdollisuuden tehdä luovia päätöksiä arvon tuottamisen suhteen yksittäisten asiakkaiden tarpeiden kohdalla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus palvella asiakasta yli annettujen ohjeiden ja sääntöjen, mikäli asiakkaan laadukas ja arvoa tuottava palveleminen sitä tarvitsee. (Tearcy ja Wiersema 1993, 84-93.) Helander ja muut (2013, 31) kertovat asiaksläheisyyden olevan arvon luomista yhdessä asiakkaan kanssa. Yksi toimintatapa on asiakkaan kanssa räätälöity palveluratkaisu, jolla pyritään tyydyttämään asiakkaan julkituodut, sekä piilevät tarpeet. Asiaksläheisyys on organisoitumistapa ja kulttuuri, jossa asiakas on merkittävässä roolissa ja häntä palvellaan yli odotusten.

Sirkan (2016) mukaan asiakslähtöisyys on yhä enenemissä määrin ilmiö yrityskulttuurissa. Monet yritykset lupaavat olevansa asiakslähtöisiä. Siksi asiakslähtöisistä yrityksistä esiin nousevat vain ne tekijät, jotka ovat todella valmiita tekemään töitä asiakslähtöisyyden eteen. Tässä ajattelussa on tärkeintä keskiössä oleva asiakas, sekä systemaattinen kartoitus yrityksestä ja sen ydinasiakkaista, jotta voidaan ymmärtää asiakkaan tarvetta paremmin ja selkeämmin. Storbackan (2003, 22-23) mukaan asiakslähtöinen yritys on sekä fyysisesti, että henkisesti lähellä asiakasta. Avaintekijät ovat saavutettavuus ja vuorovaikutteisuus asiakaspalvelussa.

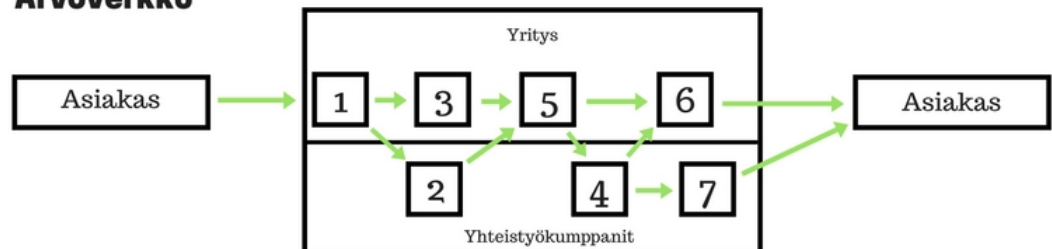
Bovet ja Martha (2014) esittelevät arvoverkko teorian, joka löytyy kuviosta seitsemän. Arvoverkko eroaa vanhasta toimitusketjusta, tuottaen asiakkaalle palveluita asiakkaan tarpeen perusteella. Arvoverkko kuvastaa asiaksläheisyyttä prosessina. Arvoverkko on toimitusketju, jossa asiakkaalle on annettu merkittävä rooli arvontuotannon osana. Arvoverkko tavalla yritys pystyy rakentamaan tuotteita, joka vastaa asiakkaan todellista tarvetta. Arvoverkko tarkoituksena on tuottaa jokaiselle asiakkaalle erikseen kustomoituja ratkaisuja. Kustomoitu tässä tapauksessa tarkoittaa, että tuotteen tai palvelun kehitys lähtee asiakkaan tarpeesta, jolloin asiakas määrittelee oman tarpeensa osana tuotantoprosessia. Tuote kehitetään yrityksen omilla ammattilaisilla, sekä yrityksen verkostojen avulla, jotka tukevat tuotekehitystä monipuolisesti

erilaisella osaamisella. Perinteinen toimitusketju eroaa arvoverkkotyyppisestä toimitusketjusta siten, että perinteisesti tuotteita ja palveluita rakennetaan yritykseltä asiakkaalle. Yritys muotoilee tuotteen tai palvelun oletuksien innoittamana. Tuote tai palvelu kohtaa asiakkaan vasta toimitusketjun päättyessä, tietämättä sitä, tuottaako se enää toimitusketjun päättyessä asiakkaalle arvoa.

Perinteinen toimitusketju



Arvoverkko



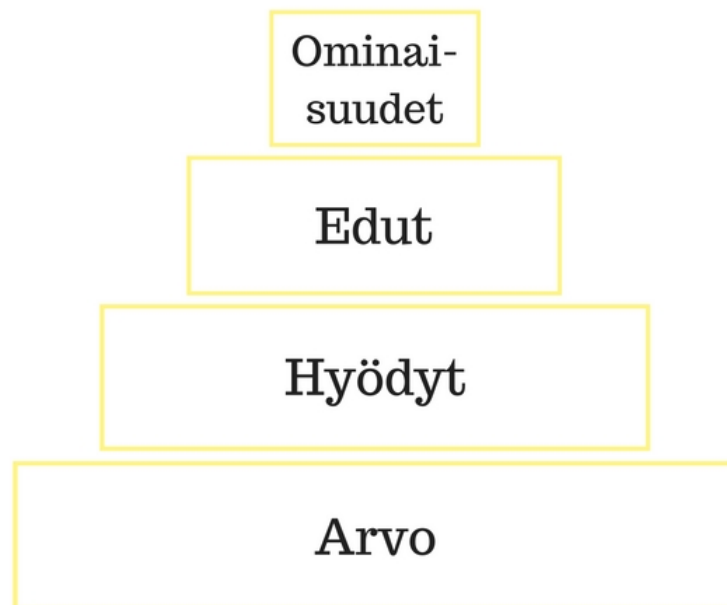
Kuvio 7. Arvoverkko (Bovet & Martha 2014, muokattu)

Positiivinen asiakaskokemus syntyy asiakkaan tarpeiden ymmärtämisestä, niiden täyttämistä, ja ylittämistä arvoketjun keinoin (Gerdt & Korhikoski 2016, 46, 127). Asiakaskokemuksen avulla saavutetaan hyötyjä, jotka ovat esimerkiksi suurempi asiakastyytyväisyys, mahdollisuus jatkossa lisämyyntiin, lisää asiakkaiden suosittelemisuutta, pidentää asiakassuhteiden elinkaarta, sekä kohottaa yrityksen brändin arvoa. Tästä syystä positiivinen asiakaskokemus tuottaa arvoa niin asiakkaalle, kuin myös yritykselle. (Löytänä & Korteso 2011, 13-15.)

5.3 Arvokeskeinen palvelukehitys

Asiakkaalle arvo tarkoittaa sitä, mitä hän pitää palvelussa erityisenä, merkityksellisenä ja arvokkaana. On turha keskittyä myynnissä ominaisuuteen, etuun tai hyö-

tyyn, sillä asiakkaalle tärkeintä on se, kuinka näillä asioilla yritys kykenee luomaan arvoa asiakkaalle. Kuviossa kahdeksan on Wikströmin arvokeskeisen palvelukehityksen hierarkia. Teoria on tärkeä, mikäli yritys tuottaa palveluita muilla keinoilla, kun arvo-verkon avulla. Teoria mallintaa sitä, kuinka tuotekehityksen ja innovoinnin on syytä olla arvokeskeistä, jotta yritys onnistuu arvonluonnin prosessissa luomaan arvoa myös asiakkaalle. Näin varmistetaan se, että tuote todellisuudessa vastaa asiakkaan kokemaa arvoa, sekä varmistetaan se, että asiakkaan ja palvelun arvot kohtaavat palveluprosessin jälkeen. (Wikström 2013, 149-157.)



Kuvio 8. Arvokeskeisen palvelukehityksen hierarkia (Wikström 2013, 157, muokattu)

6 Tulokset

6.1 Toimitilassa ja yhteisön vuorovaikutuksessa on arvoa

Kaikki viisi haastateltavaa kertoivat, että kokevat arvokkaaksi sen, että saman alan asiantuntijoita löytyy samasta paikasta ja toimitiloista. Vaikka kaikki mainitsivat yhteisten tilojen tuottavan lisäarvoa heille asiakkaana, haastattelun syventyessä hyvin pian keskustelu kääntyi toimitiloista saatuun arvoon siitä, mitä tapahtuu toimitilojen sisäpuolella. Jokainen haastateltava havainnollisti asiakkaana kokemiaan arvotekijöitä siitä näkökulmasta, mitä tapahtuu yhteisön toimitilojen sisäpuolella.

Vuorovaikutus yhteisössä, ja yhteistiloissa nousi keskeiseksi teemaksi haastatteluista. Yhteisön sisäinen vuorovaikutus koettiin haastateltavien mielestä merkitykselliseksi arvotekijäksi, kun saman alan ammattilaisia löytyy samasta paikasta. Vuorovaikutus kätki sisäänsä moninaisia asioita, jotka näkyvät eri tavalla asiakkaalle. Näitä arvokkaita asioita ovat esimerkiksi yhteisön halu jakaa tietoa, ja auttaa toisiaan asiakasprojektien avulla. Oivallus arvosta syntyykin vuorovaikutuksesta yhteisön kesken ostajan 1 mukaan seuraavasti:

Ostaja 1: Learning Hubin keskinäinen sparraaminen ja tiedon jakaminen, että arvo syntyy varmaan siitä, kun tieto työskentelytavoista tai menetelmistä tai ideoiden jatkokehittäminen tapahtuu väijäämättä, ikään kuin automaattisesti tän organisaation rakenteen ja tän rakenteen pohjalta.

Vuorovaikutus näkyi asiakkaalle myös laadukkaana palveluna. Yhteisön tuottama palvelu on tuotettu useamman asiantuntijan toimesta, mikä näkyy asiakkaalle laadukkaassa tarjouksessa, jossa on erityisesti mietitty asiakkaan tarpeita. Tämä oli ostajille erityisesti asia, minkä he erityisesti huomasivat ostaessaan palveluita Learning Hubilta. Arvo asiakkaalle koostuu tässä tapauksessa siitä, että saman alan asiantuntijat työstävät asiakkaan projektia monen yhteisön asiantuntijan osaamisen pohjalta. Ostaja yksi totesi, että vuorovaikutus synnyttää laadukkaan palvelun asiantuntijoiden keskustelun ja yhteisen työskentelyn seurauksena:

Ostaja 1: Moni asia ei mene pelkästään yhden ihmisen kautta vaan että sitä siellä niin kuin useamman asiantuntijan kesken käsitellään

ja keskustellaan. Tavallaan toi (yhteisön) organisaatorakenne jo ohjaa siihen, että näin tapahtuu.

Ostaja 1: Se näkyy laatuna, ja sellaisena joustavuutena, siinä mielessä, että kun jotakin muutoksia on tullut suunnitelmiin, niin oon saanut kiittauksen, (Learning Hubilta) että ”hei me jutellaan vielä täällä päässä ja palataan ja uskon, että on ok”. Eli mä tiedän, että sitä asiaa on vielä niin kuin yks työpäri käsitellyt ennen, kun siitä tulee mulle jonkinlainen kiittäus.

Vaikka aineistosta oli havaittavissa merkityksellisiä arvotekijöitä jokaisen haastattelun osalta, siitä huolimatta kuitenkin kolme haastateltavaa olivat sitä mieltä, etteivät huomanneet mitään eroa ostaessaan Learning Hubilta, verrattuna yksittäiseen palveluntuottajaan. Kolme haastateltavaa olivat sitä mieltä, että kokivat ostavansa vain yhdeltä palvelun tuottajalta, ostaja numero 3 kiteyttäen ajatuksen seuraavasti: *”Koen ostavani vain yhdeltä palveluntuottajalta. En osta mitään Learning Hubilta. Eli ostan ihmisiltä, jotka sattuvat olevamaan siellä. Meillä ei ole sinällään ole merkitystä sillä, että ovatko he nyt sitten siellä”*. Tästä huolimatta, jokainen haastateltu asiakas osasi kertoa arvotekijöitä, joita kokivat saavansa ostaessaan Learning Hubilta. Tärkeimmäksi tekijäksi miellettiin jokaisen näkökulmasta yhteisön vuorovaikutussuhteessa toisiinsa ja suhteessa asiakasprojekteihin.

Ostajat myös kokivat, että yhteisön on myös helpompi lähteä työskentelemään asiakkaan projekteihin. Tällä tarkoitetaan sitä, että yhteistyötä on helpompi rakentaa jo, kun yhteisö toimii tiiviisti luottamuksellisessa yhteistyössä ja yhteistiloissa. Kynnys aloittaa yhteistyö on matalampi ja prosessi siihen on usein nopeampi. Tämä tarkoittaa asiakkaalle arvona nopeampaa organisoitumista asiakastyöhön ja projekteihin:

Ostaja 3: Kun ihmiset käyvät tutummiksi niin varmasti syntyy sitä yhteistyötä ja voi lähteä tekemään projekteja sillä tavalla, että vois olla niin kuin siinä projektitiimissä niistä yrityksiä ihmisiä helpommin. Tallaisessa yhteisössä syntyy sellaisia tilaisuuksia.

Toimitilojen ja yhdistävän yhteisön avulla haastateltavat ymmärsivät sen, että yhteisössä on kapasiteettia palvella asiakkaita laajemmin. Tämä tarkoittaa sitä, että yhteisön on helpompi tarjota asiakkaalle palvelua monipuolisesti ympäri suomea, verrattuna siihen, mitä yksittäinen yrittäjä kykenee.

Ostaja 1: Vilma ja Matti on meillä molemmat ovat nyt täällä meillä valmentajina niin nyt he edustavat Learning Hubin eri yrityksiä. Kyllä sillonhan he voivat tarjota eri paikkakunnalla palvelua joustavasti, verrattuna mitä yhden henkilön tai organisaation resursseilla pystytään tarjota.

6.2 Asiantuntijuus arvon tuottajana

Jokainen haastateltava mainitsi, että asiantuntijuus sovitettuna omaan tarpeeseen on tärkein arvon tuottaja ja lähtökohtainen oletamus palveluita hankkiessa omalle työyhteisölle. Tärkeintä palveluita ostaessa on tämän myötä oman työyhteisön osaamisen lisääntyminen asiantuntijuuden avulla. Ostaja numero 5 kertoi asian suoraa lainattuna näin: *”Varmaan se osaamisen lisääntyminen (oli ostaessa tärkeintä). Ja sitten tietty et sitä tietoa sitten niin, kun käytetään sitten myöhemminkin.”*

Vuorovaikutuksen lisäksi asiantuntijuus nousi jokaisen haastateltavan kanssa keskustellessa yhdeksi keskeiseksi teemaksi. Vaikka itse yhteisö ei heille tuottanut arvoa, tärkeimmäksi arvotekijäksi heille selkeästi oli yksittäisten ihmisten asiantuntijuus. Arvotekijät nousivat puheenaiheeksi ostamisen Learning Hubilta yhteydessä seuraavasti:

Ostaja 4: Mie ostin sen palvelun ennen kaikkea Vilmalta. Tiiän ja tunnen hänet aikaisemmista yhteyksistä ja tiesin että tämän naisen minä haluan tänne meille kouluttamaan, ja se oli sillä selvä vaikka se ois myynyt sitä toiminimellä, sivutuloverokortilla meidän palkkalisloilla tai jonkun ison firman kautta niin mulle ois ollu ihan sama kunhan se kouluttaja olisi ollut Vilma.

Asiantuntijuuden arvo näkyi siinä, että jokainen haastateltava kertoi, että oli saanut Learning Hubilta sitä asiantuntijuutta mitä ostaessaan tarvitsi. Asiantuntijuus oli tärkein saatu arvo vuorovaikutuksen lisäksi. Asiantuntijuus näkyi siinä, että tarjouksessa oltiin huomioitu asiakas ja kohdeorganisaatio, että asiakasta oltiin osattu kuunnella. Learning Hubin yhteistuotannosta on syntynyt luottamuksellisia asiakassuhteita, mitkä tuottavat asiakkaalle arvoa. Arvokasta on ollut myös se, että asiantuntijat ovat olleet oikeita henkilöitä asiakkaan tarpeeseen. Learning Hubin kaltainen yhteisö viestii asiakkaalle arvoja, jotka useat asiakkaat kokevat sopivaksi omaan organisaatioon.

Ostaja 3: Kyllä se itseasiassa kertoo siitä, että on varmasti syitä miksi se ihminen on mukana Learning Hubin tyyppisessä yhteisössä - mikä taas on sen tyyppinen niinkun niistä yhteisöllisestä toiminnasta ja tiimitoiminnasta ja muusta, niin ne on myös meillä tärkeitä asioita asiakkaana.

6.3 Yhteistuotannolla arvokkaampi palvelu

Vaikka osa haastateltavista oli sitä mieltä, etteivät koe ostavansa Learning Hubin yhteisöltä mitään, vaan yksittäisiltä palvelun tuottajilta, kokivat he silti yhteistarjouksen heille arvoa tuottavana tekijänä. Vaikka palveluiden tuottaminen yhdessä tuli ikään kuin yllätyksenä asiakkaalle, mutta yhteistarjous on ollut neljälle haastateltavalle mieleinen lisäarvo tarjouksessa. Yhteistuotanto ei suoranaisesti näy asiakkaalle ostamisen yhteydessä, vaan ensimmäinen havainto yhteistuotannosta tapahtuu tarjouksen merkeissä seuraavasti:

Ostaja 4: Joo, siinä on semmonen lisäarvo, että nyt kun Vilma tulee meille koulutusta vetämään niin sieltä hänen kollegansa Tiina, joka on siellä Hubissa niin sitten virtuaalivalmennuksena vetää osan koulutuspäivästä, eli siinä on semmoinen lisäarvo, että tätä Tiinaahan minä en olisi ikinä mistään tiennyt bongata jos Vilma ei olisi ikinä esittänyt, että tällöinen optio on olemassa.

Arvo näkyi Learning Hubin yhteistuotannossa. Heille arvoa tuottaa erityisesti se, että kokonaisvaltaisen palvelun hankkiminen on nopeampaa, sekä laadukkaampaa - kun palvelu on tuotettu yhdessä usean asiantuntijan avustuksella. Ostamisen helppous usealta asiantuntijalta koettiin arvokkaaksi seuraavasti:

Ostaja 5: Minun mielestä se oli se tiimi niin kuin paljon parempi, kun tilata niin kuin erikseen näitä palveluita. Siinä voi jo siinä tarjouksessa voi niin kuin yhdessä, tai oli mietitty yhdessä sitä mitä niin kuin tarjotaan. Että se on niin kuin ostajalle paljon haasteellisempaa, se että sinä joudut eri paikoista hankkimaan nämä osat. Yhteistarjous oli positiivinen yllätys.

Kokonaisvaltainen palvelu asiakkaan mielestä helpotti ostoprosessia. Arvo mitä he kokivat saavansa, on nopea palvelu ja vaivan säästyminen, ettei palveluita tarvitse hakea useasta paikasta erikseen tarjouksia odotellen. Yhteistuotanto palvelee asiakasta, joka kaipaa erityisesti asiantuntijuutta ostamisessa. Ostaessa palveluita Learning Hubilta, asiakkaan on helppo antaa palvelun lopputulos asiantuntijoiden käsiin, jotka yhdessä muokkaavat asiakkaan toiveiden pohjalta asiakkaan tarjouksen.

Ostaja 5: Joo se on tosi hyvä, siinä saa heti niinkun sellasen kokonaispaletin niinkun selville, ettei tarvii niinkun erikseen hankkia. Se säästää niinkun aikaa ja vaivaa aika paljon. Ja tulee myös niinkun uusia ideoita siihen niinkun kokonaisuuteen.

Yhteistuotannolla tuotettu palvelu synnyttää asiakkaassa luottamusta. Tarkoittaen sitä, että asiakasprojektien ollessa useamman henkilön vastuulla – on helpompi luottaa asioiden tapahtumiseen, sekä yhteisesti tuotettuun laatuun. Haastateltavat puhuivat juurikin siitä, kuinka Learning Hub nojaa yhteisiin päätöksiin asiakasprojekteissa, erityisesti haluna hyödyntää koko yhteisön asiantuntijuutta asiakassuhteissa seuraavasti:

Ostaja 1: Tarjouksessa näkyi visuaalisuus, se, että siinä näkyi ihmisiä. Siinä oltiin huomioitu kohdeorganisaation tilanteet, viestinnässä jotenkin sen sujuvuus ja helppous, ja mutkattomuus. Sitten vielä se, että ne mitä oltiin sovittu, on tapahtunut silloin kun ollaan sovittu - Luotettavuus.

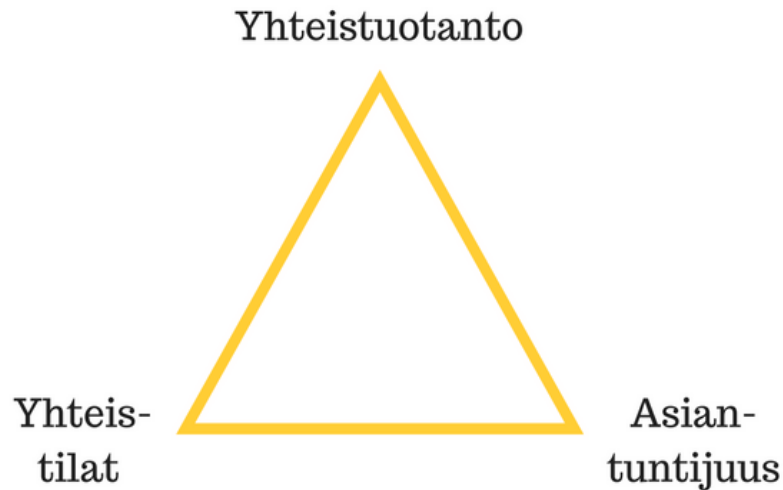
Vaikka yhteistuotantoa tuotetaan usean asiantuntijoiden avulla, tärkeäksi koettiin myös asiakkaan oma osallistuminen palvelun tuottamiseen. Tässä korostuu erityisesti asiakkaan arvostama asiantuntijoiden kuuntelutaito. Yhdennukaiseksi koettiin myös esimerkiksi se, että kohdeorganisaation tarpeet oltiin osattu huomioida palvelun tuottamisen näkökulmasta.

Ostaja 2: Helppous, ja semmoinen, että itse pystyi vaikuttamaan paljon asioihin. Ja tota semmoinen, että yhdessä pystyi suunnittelemaan niitä asioita.

Kokemukset palvelusta oli hyvin yhdenmukaisia. Kaikki olivat saaneet sitä, mitä olivat Learning Hubilta tilanneet, kuten ostaja 4 haastattelussa mainitsi: *”Se täytyy se tarve kokonaisuudessaan, mulla oli se selkeä koulutustarve, tarvitaan henkilöstölle visuaalisen fasilitoinnin osaamista”*. Keskiarvo asiakastyytyväisyydestä asteikolla 1-10 oli 8,70 ja jokainen asiakas suosittelisi eteenpäin Learning Hubin palveluita yhdessä yhteistuotantona. Vaikka asiakkaat eivät kokeneet mitään eroa ostaessaan Learning Hubilta palveluita, verrattuna yksittäiseen palveluntuottajaan, on jokaiselle haastateltavalle yhtä haastateltavaa huomioimatta, jäänyt positiivinen mielikuva Learning Hubin yhteistuotannosta. Haastateltava 1, joka vaikutti haastattelun perusteella eniten tyytyväiseltä suosittelisi yhteisön palveluita yhteistuotannolla eteenpäin, seuraavan huomion saattelemana:

Ostaja 1: Kyllä voisin suositella. Yhdessä, koska ei kokemusta siitä, että olis erikseen, vaan nimenomaan yhdessä. Mutta sillä lisäyksellä, että asiakas tietää sieltä on tulossa yhteystoteutus eikä yhden toimijan yksin vetämä toteutus.

7 Johtopäätökset



Kuvio 9. Verkostomaisen organisaation arvokolmio (Luhtanen, 2017)

Verkostomainen organisaatio tuottaa asiakkaille arvoa proaktiivisella toiminnalla huomioiden asiakkaan tiedostamattomat tarpeet. Asiakkaiden tiedostamattomien tarpeiden ymmärrys syntyy yhteisön yhteistilojen, ja asiantuntijuuden yhteisvaikutuksesta. Yhteisölliset toimitilat luovat hyvän työilmapiirin yhteisölle. Asiantuntijoiden toimiessa yhteistiloissa, syntyy yhteisön sisällä positiivista energiaa, joka välittyy vuorovaikutuksessa asiakkaille asti. Yhteisön ja asiantuntijoiden halu palvella asiakasta laadukkaasti näkyy asiakkaille laadukkaassa yhteistarjouksessa, jossa on huomioitu asiakkaan tiedostetut ja tiedostamattomat tarpeet.

Yhteistilojen arvon tuottaminen asiakkaille kiteytyy asiantuntijoiden vuorovaikutukseen. Vuorovaikutus lisää yhteisön tietopääomaa, kun he jakavat omia kokemuksia, opittuja taitoja ja teorioita keskenään. Tämä tarkoittaa asiakkaille laadukasta palvelua, jota on työstetty koko yhteisön tietopääomalla. Keskusteluista syntyy uusia ideoita asiakasprojektien kehittämiseen, uusia ja monipuolisia työmenetelmiä, sekä ymmärrystä asiakkaan tiedostamattomista tarpeista.

Vuorovaikutus mahdollistaa asiakkaille laadukkaan ja kokonaisvaltaisen palvelun. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakasprojekteja työstetään useamman asiantuntijan osaamisella ja kokemuksella. Yhteistuotannolla asiantuntijat tuottavat asiakkaiden tarpeista räätälöidyn palvelun, jossa ovat yhteisön puolesta valikoidut, oikeat henkilöt tuottamassa parasta laadullista palvelua asiakkaille. Monipuolinen asiantuntijaosaaminen yhteistiloissa mahdollistaa monesta näkökulmasta asiakkaan ongelmien tutkimisen. Yhteisöllä on mahdollisuus työstää asiakkaan tiedostamattomia ongelmia keskustelemalla muiden asiantuntijoiden kanssa. Yhteistuotanto pyrkii tuottamaan palvelua, useasta näkökulmasta miettien, mitkä ovat asiakkaan todelliset tarpeet ja kuinka niihin vastataan. Tämän seurauksena mietitään mistä asioista tämä asiakkaille tuotettu palvelu koostuu. Tällä voidaan vähentää turhia virheitä asiakasprojekteissa, kun palvelut rakennetaan useamman asiantuntijan avulla.

Asiakkaan tarpeiden kasvaessa ja muuntuessa yhteisöllä on parempi kyky muuntautua asiakkaiden tarpeiden mukaan, yhdessä kehittämällä palveluita, ja jakaessa omia kokemuksia. Tämä tarkoittaa siis sitä, että tieto muutoksista ja alan uusista innovaatioista tavoittaa nopeammin yhteisön verrattuna yksittäisen henkilön.

Kokemuksista oppiminen on tärkeä kilpailuetu verkostomaiselle organisaatiolle, ja arvoa tuottava asia asiakkaille. Tämä tarkoittaa sitä, että yhteisön suuremman kokemuksen avulla vältetään huomattavien virheiden tekeminen asiakasprojekteissa. Koska yhteisössä on 20 jäsentä, joista jokainen työstää omia projekteja, ovat tieto ja kokemus yhteisössä suurempi kuin vain muutaman ihmisen joukossa. Tätä tietoa hyödynnetään jakamalla sitä aktiivisesti yhteisön sisäisessä vuorovaikutuksessa. Toisten auttaminen omien kokemusten pohjalta ja toisten projektien työstäminen koko yhteisön osaamisen pohjalta, sekä avun pyytäminen on sisään ajettu automaattiseksi toiminnoksi tähän organisaation rakenteeseen, yhteistilojen ansiosta.

Toimitilojen myötä yhteisöllä on mahdollisuus suurempiin projekteihin, sekä mahdollisuus työstää moninaisia projekteja samanaikaisesti suuremman yhteisön ollessa tukena eri projekteissa, joihin yhden ihmisen ja yrityksen resurssit eivät riitä. Yhteisöllä on mahdollisuus tarjota asiakkaille laadukkaampaa palvelua monella paikkakunnalla tarvittaessa, tarkoittaen arvokokemusta tarjoten joustavampaa palvelua asiakkaille.

Yhteisön on helpompi lähteä työstämään projekteja, kun projektitiimit organisoituvat yhteistilojen takia helpommin ja nopeammin.

Yhteenvetona yhteisöllinen toimitila on hyödyllinen niin väljille, kuin myös tiiviisti toimiville yhteisölle. Vuorovaikutus on tärkeä osa työhyvinvointia. Työhyvinvointi edistää kykyä tuottaa työtä tehokkaasti. Vuorovaikutus muiden alan asiantuntijoiden kanssa kasvattaa asiantuntijoiden henkilökohtaista osaamista, itsevarmuutta, ja halua tuottaa asiakkaalle laadukasta palvelua. Tämä synnyttää pitkäaikaisia, luottamuksellisia asiakassuhteita. Yhteisön yhteinen visio tukee jokaisen yhteisön jäsenen toimintaa. Yhteisön jäsenet tukevat toistensa osaamista, sekä yhteiset projektit ovat helpommin toteutettavissa, kun siihen sopivat ihmiset löytyvät samasta yhteisöstä. Yhteisön luottamus ja tuki ovat tärkeitä tekijöitä työhyvinvoinnissa – joka luo turvallisuuden tunnetta jokaiselle yksilölle siitä, ettei tarvitse jäädä yksin töiden määrän kasvassa. Hyvinvoiva, yhteistä päämäärä, ja visiota tavoitteleva yhteisö takaa laadukkaan palvelun asiakkaalle, joka luo asiakkaalle arvokkaan arvokokemuksen.

8 Pohdinta

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli tutkia, kuinka verkostomainen organisaatio tuottaa arvoa asiakkaille. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää syvemmin verkostomaisen organisaation, eli Learning Hubin asiakkaiden kokemaa arvoa ostokokemuksen perusteella. Tutkimuksen tulokset antavat vastauksen tutkimuskysymykseen: Kuinka verkostomainen organisaatio tuottaa arvoa asiakkaalle. Haastatteluista nousi esille tutkimuksen ja ongelman kannalta merkittäviä tekijöitä, sekä tärkeimmät tämän hetken Learning Hubin ensimmäisten kauppojen arvontuotannon lainalaisuudet löydettiin ongelman ratkaisemiseksi. Tulokset ovat käyttökelpoisia toimeksiantajalle ja ne ovat toimeksiantajan vapaasti hyödynnettävissä olevia.

Tutkimuksesta nousi seuraavat teemat esiin:

- 1.) Toimitilassa ja yhteisön vuorovaikutuksessa on arvoa
- 2.) Asiantuntijuus arvon tuottajana
- 3.) Yhteistuotannolla arvokkaampi palvelu

Jokainen tutkimukseen haastateltu käsittää jonkin näistä teemoista ja näkemyksistä omakseen. Kuitenkin, tutkimuksessa tutkittiin arvontuotantoa asiakkaan näkökulmasta, mikä hankaloittaa tutkimuksen tieteellistä katsomusta. Arvontuotanto käsitteenä on alati muuttuva asia, jota on lähestulkoon mahdotonta mitata ja ilmentää tieteellisellä tutkimuksella ymmärrettäväksi, ja yleistettäväksi tiedoksi ihmisen näkökulmasta, vaikka tutkimuksia tuotettaisiin useita. Tämä teemoittelu antaa kuitenkin hyvää ymmärrystä tässä hetkessä verkostomaisen organisaation arvontuotannosta.

Tutkimuksen tiedonkeruun kannalta ilmeni, että tutkimus on toteutettu sen aihepiirin viitekehykseen suhteutettuna liian nopeasti Learning Hub yhteisön toiminnan aloituksesta. Yhteisö on perustettu maaliskuussa 2017, ja tutkimus on toteutettu syksyn 2017 aikana. Itse tietoisuus Learning Hubista ei ollut kirinyt selkeästi kaikkien asiakkaiden tietoisuuteen tai ymmärrykseen, mikä aiheutti kahden haastateltavan kohdalla epätietoisuutta siitä, mistä näkökulmasta kysymyksiin tulisi vastata.

Vaikka tutkimuksen kohderyhmä on asetettu oikein tutkimuskysymyksen kannalta, tutkija joutui tekemään osalle haastateltavista kevyen pohjustuksen siitä, mistä puhutaan, kun puhutaan Learning Hubista. Tiedonkeruun kannalta tämä tarkoittaa sitä, että vastaukset kysymyksiin eivät poikineet suoranaisesti niitä asioita joita tutkija haki, johtuen siitä, että mielenmalli oli organisoitunut ostamiseen yhteen Learning Hubin yrityksen palveluntuottajaan.

Saturaatiopiste saavutettiin tästä näkökulmasta jo kolmannen haastattelun kohdalla. Tämä havainto ei kuitenkaan vaikuttanut aineistonkeruun. Tutkija päätti havainnosta huolimatta jatkaa aineiston keräämistä haastateltavilta, sillä teemahaastattelulla saatiin sopivia vastauksia myös tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tutkimusongelma saatiin ratkaistua tästä huolimatta.

Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi, olisi hyvä toteuttaa tutkimus suuremmalla otannalla myöhemmin, kun yhteistuotannon kauppoja olisi syntynyt suurempi otanta luotettavuuden varmistamiseksi. Mikäli toimeksiantaja haluaa mennä syvemmälle arvontuotannon prosessiin, olisi tärkeä segmentoida asiakkaat selkeästi yrityksiin ja julkisen puolen sektoriin, sekä tutkia lähemmin segmenttikohtaista arvokokemusta. Näin voidaan varmistaa selkeämmin se, millaista arvokokemusta eri asiakkaat toivovat ja mitä asioita he arvostavat ostaessaan omalle työyhteisölleen palveluita. Myös tämän tutkimuksen tutkimustuloksien teemoja, kuten vuorovaikutusta, asiantuntijuutta ja yhteistuotantoa voitaisiin tutkia yksittäisinä aihepiireinä arvon tuottajana. Verkostomaisen organisaatioiden arvokokemusta voitaisiin mitata myös kvantitatiivisella tutkimuksella suuremmassa mittakaavassa, kun ilmiö yleistyy.

Tutkimuksen sisäinen validiteetti voidaan katsoa onnistuneeksi, sillä tutkimuksesta nousseet teemat ovat haastateltavien kokemuksesta tällä hetkellä tärkeimpiä arvon tuottajan tekijöitä. Tutkimuksen ulkoista validiteettia ei voida tässä tutkimuksessa tulkita onnistuneeksi. Tarkoittaen sitä, ettei tuloksia voida yleistää yleisellä tasolla verkostomaisen organisaation arvontuotannon peruspilareiksi. Tutkimus toteutettiin pelkästään Learning Hub -yhteisön asiakkaille, tarkoittaen sitä, että aineisto nojaa vahvasti pelkästään asiakkaan kokemaan arvoon Learning Hubilla. Tuloksia voidaan yleistää pelkästään hyvin saman alan ja saman tyyppisten palveluiden verkostoorganisaatioon, jonka asiakkaita ovat yritykset ja julkisen sektorin toimijat. Learning Hubin toimintakulttuurit eivät välttämättä istu muiden verkostomaisessa

organisaatiossa toimivien toimijoiden kanssa yhteen, siksi esimerkiksi ei voida katsoa, että Learning Hubin asiakas saisi samanlaista arvoa asiakkaana toisessa verkostomaisessa organisaatiossa.

Kriteerivaliditeetin käyttömahdollisuutta ei voida hyödyntää tämän tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Verkostomaisen organisaation arvontuotannosta ei ole kirjoitettu aikaisempia tutkimuksia, ei kvalitatiivisia eikä kvantitatiivisia, tästä syystä tutkija ei voi hakea vahvistusta aikaisemmista tutkimuksista tutkimuksen luotettavuuden todentamiseksi. Arvontuotannon tai verkostomaisen organisaation tutkimukset eivät tue tämän tutkimuksen kriteerivaliditeettia.

Tutkimuksen reliabiliteetti voidaan katsoa pitäväksi, mikäli sitä tarkastellaan näkökulmasta, että Learning Hub -yhteisönä jatkaa yhteistuotantoa samalla tavalla kuin tähän asti, eli yksittäisten yritysten kautta. Näin ollen myös yhteistuotantoa tuotetaan vain asiakkaan tarpeiden mukaan satunnaisesti tarvittaessa tarjousten yhteydessä, liitettynä yksittäisten yritysten tarjoukseen. Reliabiliteetti voi muuttua, mikäli yhteisö muuttaa toimintatapaansa enemmän järjestäytyneeksi kohti yhteistuotantoa, tarkoittaen, että asiakkaille myydään nimellisesti Learning Hub -yhteisönä palveluita yhteisen kanavan välityksellä.

Teoriaosuudella havaittiin, että arverkkotyypinen toimitusketju kuvastaa asiakkaille arvontuotannon kannalta merkittävää tekijää. Asiakkaat huomasivat, ja kokivat arvokkaaksi sen, että asiakkaan tarvetta rakennetaan useiden asiantuntijoiden, eli sidosryhmien kera palveluliiketoiminnassa. Tutkimuksen aineistolla todennetaan sitä, kuinka arvontuotanto tapahtuu verkostotalouden näkökulmasta. Verkostomaisen organisaation määrittely aineistossa tosin aiheutti hankaluuksia johtuen siitä, että Learning Hub on uusi toimija, joka hakee vielä toimintakulttuuria, sekä asetelmaansa organisaationa. Tämän lisäksi verkostomainen organisaatio on uusi tapa työskennellä, joten teoreettisen aineiston perustassa jouduttiin käyttämään tutkimuksen kannalta vanhaa tietoa, sillä toimintatapa ei pitänyt vielä sisällään päivitettyä tietoa. Kuitenkin tutkija piti mielessään myös lähdekriittisyyden aineiston suhteen, tarkoittaen sitä, että tutkimuksessa on käytetty mahdollisimman uutta ja relevanttia tietoa.

Tutkimuksen tulokset ovat toimeksiantajan hyödynnettävissä. Tämän lisäksi, tutkimuksen tuloksia suositellaan hyödynnettäväksi yrityksille, yhteisöille ja muille asiakasrajapinnassa työskenteleville. Tulokset antavat lukijalle uusia ajatuksia siitä, miten verkostoja kannattaa hyödyntää työelämässä ja liiketoiminnassa. Se voi antaa myös lukijalle uusia näkökulmia siitä, kuinka verkostoilla voidaan kehittää liiketoimintaa, sekä kuinka voidaan lisätä asiakkaan kokemaa arvokokemusta verkostojen avulla. Tuloksista on hyötyä tekijöille, kenellä on aikeita lähteä rakentamaan verkostomaisesti toimivaa työyhteisöä, sillä tutkimus antaa ensikosketuksen verkostomaisesti toimivan yhteisön asiakkaiden kokemukseen arvokokemuksesta. Siinä tapauksessa tuloksista voi olla hyötyä yhteisön ja toiminnan organisoitumisen rakentamisessa.

Tutkimus oli tutkijalle hyppy tuntemattomaan. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija tiesi, että tietoperustan rakentaminen uuden työyhteisön ympärille saattaa olla haastavaa. Tietoperustan rakentaminen koitui tutkimuksessa haasteelliseksi, sillä vanha tieto ei juurikaan istunut tutkittavaa ilmiötä selittäväksi, eikä uutta, ilmiöön liittyvää tieteellistä tietoa ollut saatavilla. Tutkija kuitenkin kokee onnistuneensa rakentamaan ymmärrystä lisäävän tietoperustan. Tutkimuksen prosessi eteni jouhevasti hyvässä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Yhteinen ymmärrys tutkimusongelman ja ilmiön löytämiseksi löytyi toimeksiantajan tarpeen kautta. Toimeksiantajan ongelma ratkaistiin tutkimuksen avulla. Tiedon kerääminen onnistui suunnitelluilta asiakkailta, ja kohderyhmä otannalle oli selkeä. Teemahaastattelun kysymykset olivat onnistuneet ja herättivät ajatuksia haastateltavissa. Teemahaastattelun kysymyksistä viisi kysymystä vastasi tutkimusongelmaan. Seuraavassa tutkimuksessa haastatellaan kohderyhmältä yksityiskohtaisempia kokemuksia yhteistuotannon arvokokemuksesta. Koehaastattelu toteutettiin ja muutokset tehtiin sen pohjalta, myös pieniä muutoksia tehtiin kohdennettuna Learning Hubin arvokokemukseen. Teemahaastattelun pohjalta haastateltavissa heräsi pieniä asioita, joista oli rakennettavissa kolme suurta teemaa ongelman ratkaisemiseksi. Tutkija osasi hyödyntää omia vahvuuksiaan ongelman ratkaisemiseksi, kuten valitessaan visuaalisen analysointityökalun, joka lisäsi ymmärrystä kokonaisuuksien hahmottamiseksi ja ongelman ratkaisemiseksi. Tutkijan omat näkemykset eivät ohjanneet tutkimuksen tuloksia, sillä aikaisempaa kokemusta arvontuotannosta tutkijalla ei ollut käytännössä eikä teoriassa.

Lähteet

- Affinity Diagrams – Organizing Information and Ideas Into Common Themes. Viitattu 28.10.2017. https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_86.htm.
- Almquist, E., Senior, J. & Bloch, N. 2016. The Elements of Value. Harvard Business review. Viitattu 18.10.2017. <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>.
- Aminoff, J. & Rubanovitsch, M. 2015. Ostovallankumous: Miten myyjä vastaa asiakkaan muuttuvaan ostoprosessiin. Helsinki : Imperial Sales/Johtajatiimi.
- Antonoaie, A. & Antonoaie, C. 2010. The Learning Organization. Bulletin of the Transilvania University of Braşov. Economic Sciences, 3, 105-108. Viitattu 8.10.2017. <http://but.unitbv.ro/BU2010/Series%20V/BULETIN%20V%20PDF/105%20Antonoaie%201.pdf>.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan: Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki : Tekes 2009.
- Bovet, D. & Martha, J. 2014. Summary: Value Nets : Review and Analysis of Bovet and Martha's book. [N.p.] : Business Book Summaries. <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/ehost/ebookviewer/ebook/bmxLYmtfXzEyNDc5MThfX0FO0?sid=c436637e-1d05-4c39-8b6c-617029b726b2@sessionmgr104&vid=0&format=EK&rid=1>
- DeBare, I. 2008. Shared Work Spaces a Wave of the Future. Verkkojulkaisu SFGATE sivustolla. Viitattu 3.11.2017. <http://www.sfgate.com/bayarea/article/Shared-work-spaces-a-wave-of-the-future-3294193.php>.
- Eskola, J., Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Garvin, D. A. 1993. Building a Learning Organization. Harvard Business Review, 71, 78-91. Viitattu: 8.10.2017. <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>.
- Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki : Talentum.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat : Menesty yhteistyössä. Helsinki : Edita.
- Halava, I: Ajatuksia tulevaisuuden yrittäjyydestä. VIDEO. 2012. Prime Frontier Oy. <http://www.primefrontier.fi/index.php>.
- Hautamäki, A., Leppänen, J., Mokka, R. & Neuvonen, A. 2017. Katse ylös kuopasta. Muistio Sitran sivustolla. Viitattu 30.10.2017. https://media.sitra.fi/2017/01/12074435/Katse_kuopasta_muistio_fi1.pdf.
- Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Tampere : Tampere University Press.
- Helkama, K. 2015. Suomalaisten arvot. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.

- Himanen, P. 2010. Kukoistuksen käsikirjoitus. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Houni, P. & Ansio, H. 2015. Duunia Kimpassa : Yhteisöllisiä työtiloja Helsingissä. Helsingin kaupungin tietokeskus. Viitattu 1.11.2017. https://www.hel.fi/hel2/Tietokeskus/julkaisut/pdf/15_08_26_Tutkimuksia_4_Houni%26Ansio.pdf.
- Ideapakka. 2015. Palvelumuotoilun ideapakka. Viitattu 4.11.2017. <https://ideapakka.fi>
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti : Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki : Talentum.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä : Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä : Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Kilpi, E. 2017. Uusi työ alustatalouden aikakaudella. Artikkelit Sitran sivustolla. Viitattu 29.10.2017. <https://www.sitra.fi/artikkelit/uusi-tyo-alustatalouden-aikakaudella/>.
- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämä: Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki : Talentum 2015.
- Lindman, J. N.d. Joukkoistaminen ja yleistuotanto yleistyvät. Viitattu 1.11.2017 [https://suomidigi.fi/wp-content/themes/suomidigi/assets/attachments/digitaalinen-suomi-1995-2015/osa2/34%20 %20Joukkoistaminen%20ja%20yhteistuotanto%20yleistyvat.pdf](https://suomidigi.fi/wp-content/themes/suomidigi/assets/attachments/digitaalinen-suomi-1995-2015/osa2/34%20%20Joukkoistaminen%20ja%20yhteistuotanto%20yleistyvat.pdf).
- Lipasti, I. 2007. Johda yli rajojen verkostotaloudessa. Helsinki: WSOYpro.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki : Talentum.
- Manka, M., & Manka, M. 2015. Työhyvinvointi. Helsinki : Talentum Pro.
- Mutka, V. 2017. Toimitusjohtaja. Mukamas Learning Desing Oy. Haastattelu 5.10.2017.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. 2004. Co-creating Unique Value with Customers. Strategy & Leadership 4, 4-9. Viitattu 2.11.2017. <https://www.cs.cmu.edu/~jhm/Readings/Co-creating%20unique%20value%20with%20customers.pdf>
- Ramaswamy, V. & Gouillart, F. 2010. Building the Co-Creative Enterprise. Harvard Business Review, 88, 100-109. Viitattu 2.11.2017. <https://hbr.org/2010/10/building-the-co-creative-enterprise>.

- Routio, P. 2007. Kyselevät tutkimustavat. Viitattu 18.10.2017.
<http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/064.htm>.
- Saarnilehto, A., Vesalainen, J. & Annola, V. 2013. Monimuotoinen verkosto : johtamista ja juridiikkaa. Helsinki : Lakimiesliiton kustannus.
- Senge, P. 1990. The Fifth Discipline: The Art and Practise of the Learning Organization. London : Century Business.
- Sirkka, J. 2016. Asiakaslähtöisyys vaatii muutakin kuin ajatuksen. Artikkelialma Talent CRM sivulla. Viitattu 16.10.2017.
<http://crm.almatalent.fi/yritys/blogi/asiakaslaittoisyys-vaatii-muutakin-kuin-ajatuksen>.
- Stern, S. 2011. A Co-Creation Primer. Article on Harvard Business Review's website. Viitattu 1.11.2017. https://hbr.org/2011/02/co-creation?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom.
- Storbacka, K. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Helsinki : WSOY.
- Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki : Talentum Media.
- Spreitzer, G., Bacevice, P. & Garrett, L. 2015. What Your Firm Can Learn From Coworking Spaces. Harvard Business Review, 93, 28-7. Viitattu 3.11.2017.
<https://hbr.org/2015/05/why-people-thrive-in-coworking-spaces>.
- Valkokari, K., Valjakka, T., Hakanen, T., Kupi, E. & Kaarela, I. 2014. Palveluverkoston kehittämisen työkirja. VTT. Viitattu 13.10.2017.
http://www.vtt.fi/files/projects/verka/VTT_SHINE_Tyokirja_B5.pdf.
- Tearcy, M. & Wiersema, F. 1993. Customer Intimacy and Other Value Disciplines. Harvard Business Review, 71, 84-93. Viitattu 16.10.2017.
<https://hbr.org/1993/01/customer-intimacy-and-other-value-disciplines>.
- Tulevaisuusluotain: Verkostoitumisesta voimaa osaamiseen. 2006. Loppuraportti Elinkeinoelämän keskusliiton sivustolla. Viitattu 13.10.2017.
<http://docplayer.fi/3636149-Tulevaisuusluotain-verkostoitumisesta-voimaa-osaamiseen-loppuraportti.html>.
- Tuurnas, S. 2016. The Professional Side of Co-Production. Academic Dissertation. University of Tampere. School of Management. Viitattu 1.11.2017.
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98945/978-952-03-0110-1.pdf?sequence=1>.
- Wikström, J. 2013. Markkinoinnin käsikirja yrittäjälle. Espoo: Myllylahti.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun haastattelurunko

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

JAMK Opinnäytetyö

Learning Hub Jyväskylä

- Kuka olet, mistä organisaatiosta ja missä tehtävissä
- Keiden LH:n jäsenen kanssa olet tehnyt yhteistyötä?
- Mitä palveluita olet hankkinut Learning Hubilta?
 - (valmennus-, koulutus, konsultointi-, fasilitointi-, ohjelmisto- tai muita palveluja)

- Mitä asioita pidät tärkeänä ostaessasi palveluita työyhteisönne puolesta?
- Millaista arvoa odotatte palveluntarjoajan teille tuottavan?
- Mistä asioista arvo syntyy, kun ostate palveluita työyhteisönne puolesta?
- Täytyivätkö nämä arvot, kun ostitte palveluita Learning Hubilta?

- Ostaessasi Learning Hubilta, koitko mitään eroa verrattuna siihen, että olisit hankkinut palvelut yhdeltä palveluntuottajalta?
- Koetko lisäarvona asiakkaan näkökulmasta, että saman alan ammattilaisia löytyy samasta paikasta?
- Mistä asioista uskotte arvon syntyvän, kun saman alan ammattilaisia löytyy samasta paikasta?
- Mitä ajatuksia Learning Hubin yhteistarjous teissä herätti?

- Mitkä tarpeesi täytyivät ostaessasi Learning Hubilta?
- Mitkä asiat vaikuttavat eniten ostopäätökseesi ostaessasi Learning Hubilta?
- Mitkä asiat koit arvoa tuottavana Learning Hubilla?
- Koitko jonkin asian erityisesti arvoa tuottavana ostaessasi Learning Hubilta?
- Minkä asioiden olisit odottanut sujuvan toisin yhteistyöjakson aikana?

- Jos arvioisit Learning Hubin palvelukokemusta asteikolla 1-10, mikä se olisi?
 - Perustele
- Koetko, että Learning Hub voi tuottaa teille arvoa myös tulevaisuudessa?
 - Jos kyllä, niin millaista arvoa uskotte sen tuottavan?
- Suositteisitko Learning Hubin jäsenten palveluja myös muille?
 - Yhdessä ja / tai erikseen?
 - Kenelle suositteisit Learning Hubia?