



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Yhteistoiminnalla arvoa palveluprosesseihin

---

Nikkola, Heidi

2012 Leppävaara

**Laurea-ammattikorkeakoulu**  
Laurea Leppävaara

## Yhteistoiminnalla arvoa palveluprosesseihin

Nikkola, Heidi  
Palvelujen tuottamisen ja  
johtamisen koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2012

Nikkola, Heidi

### Yhteistoiminnalla arvoa palveluprosesseihin

Vuosi 2012 Sivumäärä 43

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää millä menetelmillä ja toimintamalleilla yhteistoiminnallisuutta voitaisiin palveluliiketoiminnan saralla ja erityisesti B2B -yrityksissä tehostaa. Tehokkaammalla yhteistoiminnalla on tarkoituksena lisätä palveluntarjoajan ja asiakasyrityksen yhteistä arvon tuottamista. Tavoitteina työssä oli selvittää käytössä olevia menetelmiä, tuoda esille menetelmien hyödyntämismahdollisuuksia ja lisäksi saada selville täysin uusia menetelmiä. Tavoitteisiin pääsemiseksi on toteutettu kolmivaiheinen aineistonkeruuprosessi, jossa on selvitetty eri kohderyhmien ajatuksia tutkimuskohteena olleisiin menetelmiin ja niiden hyödyntämismahdollisuuksiin. Aineistonkeruun menetelminä on käytetty kyseilyä opiskelijaryhmälle, haastatteluja alan asiantuntijoille sekä työpajatyöskentelyä monialaiselle asiantuntijaryhmälle.

Työn toimeksiantajana toimi Laurea-ammattikorkeakoulun CoCo - From Co-Production to Co-creation. CoCo -hanke on kohdistettu palveluliiketoiminnan edelläkävijäyrityksille ja hankkeen tavoitteena oli kehittää innovatiivisia palvelukonsepteja sekä kansainvälisestikin kilpailukykyisiä palveluliiketoimintoja. Tarkoituksena hankkeessa oli selvittää yhteistoiminnan ja arvon yhdessä tuottamisen ilmenemistä yhteistyöyrityksissä ja niiden liiketoimintasuhteissa. Hankkeen tulosten perusteelta oli tarkoituksena kehittää ja testata uusia toimintamalleja sekä johdon työkaluja, joilla haluttiin vahvistaa yritysten palvelutoimintoja ja palvelukulttuuria.

Toimintaympäristönä työssä olivat B2B -palveluyritykset. Työn tulokset ovat osittain hyödynnettävissä myös B2C -yrityksiin, vaikka eroja näiden markkinoiden välillä onkin. Työn viitekehys muodostuu palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan, palveluliiketoiminnan, yhteistoiminnan ja arvon sekä arvon yhdessä tuottamisen käsitteistä. Käsitteet linkittyvät toisiinsa vahvasti muodostaen prosessimaisen käsityksen siitä, kuinka palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan on oltava palveluyrityksen toiminnan lähtökohtana, jotta yritys pystyisi todella tuottamaan arvoa yhdessä asiakkaan kanssa.

Tärkeimmäksi yhteistoimintaa tehostavaksi menetelmäksi tuloksista nousi toimiva vuorovaikutus ja dialogi palveluntarjoajan ja asiakasyrityksen välillä kaikissa palveluprosessin vaiheissa. Kaiken kaikkiaan yhteistoiminnalla ja oikeilla menetelmillä vaikuttaisi olevan paljonkin vaikutusta yrityksen ja asiakkaan yhteisessä arvontuottamisessa. Palveluprosessit ovat entistä läpinäkyvämpiä myös asiakkaalle, kun asiakas otetaan mukaan palvelun kehittämiseen. Asiakkaan arvokokemuksen ei enää ajatella täyttyvän palvelun käytön myötä vaan arvon halutaan kuuluvan yrityksen ja asiakkaan väliseen palveluprosessiin.

Asiasanat arvo, arvon yhdessä tuottaminen, B2B -palveluliiketoiminta, palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka, yhteistoiminta

Nikkola, Heidi

**Co-Creating Value for Service Processes**

Year	2012	Pages	43
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to find out different methods and approaches for B2B companies to intensify their means of co-creation with customers. The intention of the intensified co-creation is to enhance the co-creation value between the service provider and the client company. The objectives of this thesis were to recognize the methods that are already in use, to draw up exploitation methods as well as to explore new methods and approaches. A three-phased process of material compiling from different target groups was executed in order to achieve the objectives. A questionnaire for students, interviews with experts and a workshop for a multi-disciplinary group of experts were the used research methods.

This thesis was commissioned by CoCo (From Co-Production to Co-Creation), project conducted by Laurea University of Applied Sciences. CoCo is targeted at forerunner companies and its objective is to develop innovative service concepts as well as globally competitive service businesses. The purpose of CoCo was to find out the occurrence of co-creation and the value of co-creation in co-companies and their business relations. As a result new approaches and management tools to enhance and strengthen the service operations and culture in co-companies have been developed.

The operational environment of this study was B2B -companies. The results are also partly exploitable for the use of B2C companies. The frame of reference of this thesis is built around the concepts of service-dominant logic of business, service business, co-creation and value as well as co-creating value.

The most important co-creation intensifying method was functional interaction and dialog between the service provider and its client company throughout the service process. All in all co-creation and its tools seem to have an impact on the value of co-creation between a company and its client. The customer's experience of value is no longer solely restricted to using a service but a result of the entire service process executed by the customer and the service provider in co-creation.

Keywords B2B service business, co-creation, service-dominant logic of business, value, value co-creation

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Opinnäytetyön taustaa ja toimintaympäristö.....	7
	2.1 CoCo - From Co -Production to Co -creation.....	7
	2.2 B2B -palvelut .....	7
3	Yhteistoiminnallinen arvontuottaminen palveluprosesseissa.....	8
	3.1 Palvelupohjainen liiketoimintalogiikka .....	9
	3.2 Palveluliiketoiminta .....	10
	3.3 Yhteistoiminta eli co-creation .....	10
	3.3.1 Yhteistoiminnallisuuden lähtökohdat.....	11
	3.3.2 Yhteistoiminnallisuuden kehittyminen .....	11
	3.3.3 Yhteistoiminnallisuus prosessina .....	13
	3.4 Arvo ja arvon tuottaminen yhdessä asiakkaan kanssa .....	14
4	Prosessikuvaus .....	15
	4.1 Kysely: opiskelijoiden mielipiteet .....	16
	4.2 Teemahaastattelu: asiantuntijoiden näkemykset.....	18
	4.3 Työpajatyöskentely: monialaisen ryhmän ideoita .....	27
5	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	28
	Lähteet .....	36
	Kuviot.....	38
	Taulukot .....	39
	Liitteet .....	40

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää yhteistoiminnallisuutta lisääviä menetelmiä ja toimintamalleja B2B-palveluyrityksille ja niiden asiakasyrityksille tehostamaan yritysten yhteistä arvon tuottamista. Tavoitteina oli ensiksi selvittää käytössä jo olevia menetelmiä. Toisena tavoitteena oli tuoda esille menetelmien hyödyntämismahdollisuudet ja kolmantena oli saada selville mahdollisesti täysin uusia menetelmiä. Tavoitteiden saavuttamiseksi toteutettiin kolmivaiheinen aineistonkeruuprosessi, jossa selvitettiin eri kohderyhmien ajatuksia tutkimuskohteena olleisiin menetelmiin ja niiden hyödyntämismahdollisuuksiin. Aineistonkeruuprosessin vaiheina olivat kysely opiskelijaryhmälle, haastatteluja alan asiantuntijoille sekä työpaja monialaiselle ryhmälle. Työhön on haettu aineistoa laaja-alaisesti, mikä onkin yksi laadullisen tutkielman tunnusmerkeistä.

Yhteistoiminnallisilla menetelmillä tarkoitetaan tässä yhteydessä yritysten välistä yhteistointaa tehostavia menetelmiä ja toimintamalleja. Toiveena ja lähtökohtana on, että tehokkaalla yhteistoiminnalla tuotetaan molemmille osapuolille enemmän arvoa, tehostetaan jotakin liiketoiminnan osa-aluetta tai saavutetaan esimerkiksi tehokkaampia tuote- ja palvelukehitysprosesseja. Yhteistoiminnalliset menetelmät ja toimintamallit tuovat parhaimmillaan tehokkuutta yritysten väliseen vuorovaikutukseen ja innovaatioprosesseihin.

Raportin alussa on esitelty opinnäytetyön toiminnalliset käsitteet eli työn toimintaympäristön. Toimintaympäristö määrittelee minne työ tehdään. Tässä opinnäytetyössä toimintaympäristö koostuu toimeksiantajan esittelystä ja palveluja tuottavista B2B -yrityksistä. Toimintaympäristön määrittelyn jälkeen seuraa työn tietoperustan esittely luvussa Yhteistoiminnallinen arvontuottaminen palveluprosesseissa. Käsitteiden muodostamasta viitekehyksestä on laadittu kuvan, joka kuvaa tietoperustan ja toimintaympäristön käsitteiden välistä suhdetta. Yhteistoiminnallinen arvontuottaminen palveluprosesseissa -luvussa nimensä mukaisesti perehdytään käsitteisiin palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka, palveluliiketoiminta, yhteistoiminnallisuus sekä arvo ja arvon tuottaminen yhdessä asiakkaan kanssa.

Teoreettisen viitekehyksen jälkeen seuraa työn empiirisen osan kuvaus vaihe vaiheelta. Prosessikuvaus -luvussa on esitelty niin käytetyt aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät kohderyhmiseen, kunkin vaiheen toteutus, saadut tulokset sekä arvioitu vaiheessa käytetyn aineistonkeruumenetelmän luotettavuutta. Aineistonkeruumenetelminä on käytetty teemahaastattelua, kyselyä ja työpaja -työskentelyä. Saatua laadullista aineistoa on analysoitu sisällönanalyysi -menetelmällä. Kaikkia menetelmällisiä käsitteitä on kuvattu omissa luvuissaan. Lopuksi on tarkasteltu saatuja tuloksia, peilattu niitä työn teoreettiseen viitekehykseen ja koottu johdopäätökset niiden pohjalta.

## 2 Opinnäytetyön taustaa ja toimintaympäristö

Tässä luvussa on esitelty työn toimeksiantaja ja toimintaympäristö. Toimintaympäristöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä ympäristöä, johon tämä opinnäytetyö on tehty. Toimeksiantajana on CoCo - From Co-Production to Co-creation -hanke ja toimintaympäristönä B2B - yritykset ja erityisesti palveluyritykset. B2B -yrityksiä on kuvattu käsitteenä, jotta ymmärrettiisiin niiden markkinoiden erot kuluttajille palveluja tuottaviin B2C -yrityksiin. B2B -yritysten asiakkaat, toiset yritykset, ovat erilaisia vaatimuksineen ja odotuksineen, kuin kuluttaja- ja loppukäyttjäasiakkaat.

Toimeksiantaja -hankkeen nimessä esiintyy tämän työn ehkä keskeisin käsite englannin kielellä. Co -creation on käännetty tässä työssä yhteistoiminnaksi, jolla pyritään tuottamaan arvoa yrityksille. Co -creation -käsitteen alkuperää on kuvattu tämän raportin Yhteistoiminta - luvussa. Käsite on tässä työssä käännetty suomeksi helpottamaan sen ymmärtämistä.

### 2.1 CoCo - From Co -Production to Co -creation

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Laurea -ammattikorkeakoulun CoCo - From Co-Production to Co -creation. Laurea vastaa projektin koordinoinnista ja Tekes rahoituksesta (Laurea-ammattikorkeakoulu 2011). Yhteyshenkilönä hankkeen ja tämän opinnäytetyön välillä toimii CoCo -hankkeen projektipäällikkö. Tätä opinnäytetyötä ei siis tehdä millekään tietylle yritykselle eikä kohdeyritystä näin ollen ole kuvattu tässä raportissakaan. Kohdeyrityksistä puhutaan koko tämän raportin ajan yleisesti B2B -palveluyrityksinä.

CoCo -hanke on kohdistettu palveluliiketoiminnan edelläkävijäyrityksille ja sen tavoitteena on neljässä suomalaisyrityksessä kehittää innovatiivisia palvelukonsepteja sekä kansainvälisestikin kilpailukykyisiä palveluliiketoimintoja. Hankkeen tarkoituksena on selvittää co -productionin ja co -creationin ilmenemistä yhteistyöyrityksissä ja niiden liiketoimintasuhteissa. Hankkeen tulosten perusteelta on tarkoitus kehittää ja testata uusia toimintamalleja sekä johdon työkaluja. Uusilla toimintamalleilla ja työkaluilla halutaan vahvistaa yritysten palvelutoimintoja ja palvelukulutturia. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2011.)

### 2.2 B2B -palvelut

B2B -markkinoilla tarkoitetaan liiketoimintaa, jossa organisaatio tai yritys on sekä tuotteen tai palvelun myyjänä sekä ostajana. Yritys ostaa palveluita tai tuotteita toiselta yritykseltä käyttääkseen niitä esimerkiksi jonkun toisen tuotteen tai palvelun valmistuksessa. Näitä tuotteita tai palveluita taas myydään tai tuotetaan seuraavalle yritykselle, eli esimerkiksi tuotteen tai palvelun jälleenmyyjälle, joka taas myy niitä eteenpäin kuluttaja-asiakkaille.

(Ojasalo & Ojasalo 2010, 24.) Seuraavissa kappaleissa on verrattu B2B- ja tutumpia B2C-palveluja, jotta saadaan selkeämpi käsitys siitä mitä B2B -palvelut oikeastaan ovat ja miten ne eroavat perinteisistä kuluttajamarkkinoista.

Ojasalojen (2010, 25) mukaan B2B -markkinoilla on yleensä vain harvoja ostajia, myyjien kesken ei juuri ole kilpailua ja markkinat ovat maantieteellisesti keskittyneet. Tuotteet ja palvelut ovat usein monimutkaisempia ja teknisempiä, kuin kuluttajamarkkinoilla, yritykset ostavat tuotteita ja palveluita usein muuhun, kuin omaan käyttöön ja tuotteessa toimituksen lisäksi tärkeään asemaan nousevat palvelu ja saatavuus. Usein tuote tai palvelu on myös suunniteltu kunkin asiakkaan tarpeita vastaavaksi.

Ostokäyttäytymisen erot B2B -markkinoilla verrattuna kuluttajamarkkinoihin ovat siinä, että tuotteen tai palvelun ostajana toimii ostamiseen erikoistunut ammattihenkilö eikä yksilö. Siinä kun kuluttajakaupassa yksilön ostopäätökseen voi vaikuttaa esimerkiksi perhe tai muu yhteisö, B2B -kaupassa ostopäätöksen takana on usein koko organisaatio tai sen eri tasot. B2B -markkinoiden myytävät tuotteet ja palvelut ovat kohdennettuja ja myös ostot usein tarkkaan harkittuja, jolloin ostomotiivit korostuvat. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 25.)

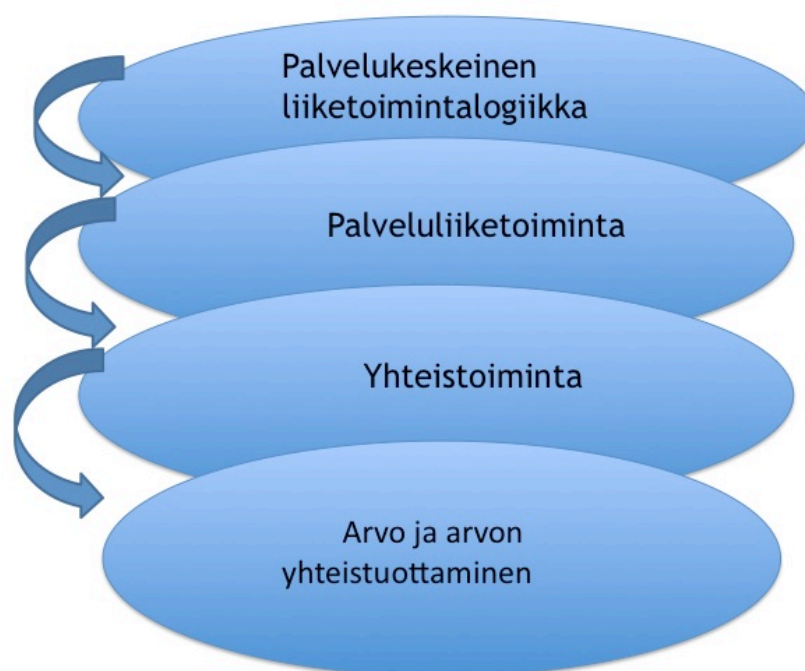
Tekninen asiantuntijuus ja henkilösuhteet ostajan ja myyjän välillä korostuvat. Usein suuri osa tiedonvaihdesta ostajan ja myyjän välillä on henkilökohtaista viestintää, jolla tavoitellaan vakaita ja pitkäaikaisia asiakassuhteita. Markkinointiviestinnässä henkilökohtaisen myyntityön tärkeys korostuu. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 25.)

B2B -markkinoiden jakelukanavat ovat usein lyhyitä ja suoria. Hinnan määrittelee useimmiten joko tarjouskilpailu tai monimutkainen ostoprosessi, kun taas kuluttajakaupassa hinta on yleensä se, minkä myyjä on etukäteen määritellyt. B2B -markkinoilla kysyntä on johdettua ja joustamatonta ja siihen vaikuttavat erilaiset talouden vaihtelut. Kysynnän jatkuvuus ei myöskään ole itsestäänselvyys. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 25.)

### 3 Yhteistoiminnallinen arvontuottaminen palveluprosesseissa

Tässä luvussa on esitelty tämän työn teoreettinen viitekehys, joka sisältää käsitteet palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka, palveluliiketoiminta, yhteistoiminta sekä arvo ja arvon yhdessä tuottaminen. Alla olevasta kuvioista (Kuvio 1) on nähtävissä tämän opinnäytetyön tärkeimpien käsitteiden suhteet toisiinsa.





Kuvio 1 Tietoperusta prosessikuviona

Kuten kuviosta käy ilmi, on käsitteet kuvattu prosessimaisena jatkumona. Tämä tarkoittaa sitä, että kyetään tuottamaan arvoa yhdessä asiakkaan kanssa, on palveluyrityksen näkökulmana oltava palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka. Se voidaankin nähdä tässä kaiken yhteistoiminnan lähtökohtana. Tämän tutkielman kohteena olevat yhteistoiminnan menetelmät voitaisiin sijoittaa kuviossa kahden viimeisen käsitteen sitovaan nuoleen, jolloin niiden konkreettinen paikka tässä prosessissa selkiytyisi. Menetelmät eivät kuitenkaan ole osana tätä teoreettista viitekehystä, joten niitä ei kuvioon täten sijoiteta.

### 3.1 Palvelupohjainen liiketoimintalogiikka

Grönroos (2010, 82) kuvaa palvelua arvon tuottamisen näkökulmana enemmän kuin pelkkänä joukkona palvelutarjoomia, joita myydään markkinoille. Tähän perustuu palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma. Tässä näkökulmassa palvelut nähdään prosesseina, joissa yrityksen resurssit ovat asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa. Tarkoituksena on tuottaa arvoa asiakkaalle tuottamalla tätä arvoa tukevia prosesseja eli palveluja. Näin yritykset tuottavat arvoa yhdessä asiakkaan kanssa.

Yksi palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan pääpiirteistä onkin se, ettei yrityksen pitäisi keskittyä tuottamaan asiakkaalle vain resursseja, eli tuotteita, joita asiakkaat sitten vain käyttäisivät itse parhaaksi katsomallaan tavalla. Tarkoituksena on tukea asiakkaan prosesseja.

Näitä prosesseja kutsutaan palveluprosesseiksi. (Grönroos 2010, 82 - 83.) Vargo ja Lusch (2006, 43 - 44) kuvaavat palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan lähteneen perinteisestä tuotekeskeisestä näkökulmasta, jossa tuotteen yksin oletettiin tuottavan arvoa asiakkaalle. Tässä uudessa palvelukeskeisessä näkökulmassa asiakas on kuitenkin aina arvon tuottaja yhdessä yrityksen kanssa. Asiakaskeskeisyys ja toimivat asiakassuhteet ovat avainasemassa.

### 3.2 Palveluliiketoiminta

Palveluliiketoiminnalla tarkoitetaan sellaista liiketoimintaa, jossa arvonluonti perustuu palvelulle. Pelkkiä fyysisiä tuotteita tarjoava yritys ei näin ollen ole palveluyritys. Palvelu voi yksinään muodostaa osan liiketoiminnasta tai sitten yritys voi tarjota esimerkiksi itsepalvelumahdollisuutta, mikä mielletäänkin yhdeksi palveluliiketoiminnan muodoksi. (Palveluliiketoiminnan sanasto - tukea uusien käsitteiden vakiinnuttamiselle.) Palveluliiketoiminnan juuret ovat tuotantokeskeisessä liiketoiminnassa, jossa pelkän tuotteen ajateltiin täyttävän asiakkaan tarpeet. Tässä jo osin vanhentuneessa liiketoiminnan mallissa tuotteet kehitettiin asiakkaiden toiveiden ja palautteiden pohjalta. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 13.)

Palveluliiketoiminnassa korostuvat asiakkaan ja asiakasprosessien kokonaisvaltainen tunteminen. Vain näin pystytään luomaan todellista arvoa sekä asiakkaalle että asiakkaan kanssa. B2B -palveluissa korostuvat myös asiakasyrityksen liiketoimintastrategian tunteminen. Tulevaisuuden B2B -palveluyritysten tulisikin pystyä katsomaan omaa menestystään asiakasyrityksen menestyksen kautta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 237.)

Hyötyläisen ja Nuutisen (2010, 13) mukaan palveluliiketoiminnassa asiakas otetaan entistä enemmän huomioon ja mukaan myös palvelujen kehittämiseen. Voidaan puhua palvelujen kehittämisestä yhteistoiminnassa asiakkaan kanssa. Ojasalot (2010, 237) korostavat yritysten palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan omaksumista. Heidän mukaansa tulevaisuuden liikelämässä palveluliiketoiminta muodostaa yhä suuremman osan yritysten liiketoiminnasta. Grönroosin (2010, 497) mukaan yhä useampien yritysten onkin, säilyttääkseen kilpailukykynsä, lähdettävä kehittämään liiketoimintaansa palvelukeskeiseksi.

### 3.3 Yhteistoiminta eli co-creation

Co-creation -käsitteen määrittely voidaan aloittaa tutustumalla tämän englanninkielisen lainasanan merkitykseen tai merkityksiin. Co-creation -sanalle ei kuitenkaan ole suoraa suomenkielistä käännöstä, joten merkityksen haku täytyy aloittaa pilkkomalla sana osiin co- ja creation. Kielikone (2011) antaa co -etuliitteelle käännökset ”yhteis-, kanssa-, -kumppani” (Co-liite 2011) ja creation -sanalle ”perustaminen, luominen, synnyttäminen” (Creation 2011). Näin saatava, ehkä kirjaimellisin käännös, co-creation-sanaparille olisi yhdessä luominen.

Co-creationista puhuttaessa tarkoitetaan monesti myös yhdessä tekemistä ja yhdessä toimimista.

Tässä työssä sopivimmaksi käännökseksi co-creation -sanaparille valikoitui käsite yhteistoiminta. Yhteistoiminta tässä yhteydessä on kuitenkin tavoitteellisempaa ja ehkä luovempaa toimintaa kuin pelkkä mekaaninen yhteistyö. Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa yhteistoiminta ymmärretään ennen kaikkea arvon yhdessä tuottamiseksi asiakkaan kanssa.

### 3.3.1 Yhteistoiminnallisuuden lähtökohdat

Elämme koko ajan muuttuvassa yhteiskunnassa, jossa yritykset tarjoavat enemmän ja enemmän tuotteita ja palveluita, kuin koskaan ennen. Myös tuotteiden ja palveluiden jakelukanavien määrä kasvaa koko ajan. Nopeasti ajateltuna tämä kehitys voitaisiin nähdä hyvänä, asiakkaalle arvoa tuottavana suuntana. On mistä valita. (Pralahad & Ramaswamy 2004, 1) Todellisuudessa tämä tuotteiden ja palveluiden tulva aiheuttaakin asiakkaissa valinnan vaikeutta. Mistä asiakas voi tietää valitsevansa juuri sen markkinoiden parhaan tuotteen tai kattavimman palvelun? Vaikka ihmisillä on nykypäivänä käytössään koko ajan kasvava määrä laitteita, jotka mahdollistavat langattoman tiedonhaun, ei ole mahdollista käydä läpi ja vertailla kaikkea olemassa olevaa tarjontaa. Suuri valikoima ei itse asiassa tarkoitaakaan automaattisesti tyytyväisempää asiakasta. (Pralahad & Ramaswamy 2004, 1.)

Tämä kehitys ei tuota ylimääräistä päänaivaa ainoastaan asiakkaille vaan myös tuotanto- ja palveluyritysten johtajille. Uusia mahdollisuuksia, kilpailijoita ja tuotteita tulee markkinoille koko ajan ja perinteisemmän yrityksen olisi vain yritettävä pysyä kehityksessä mukana. Kilpailu kiristyy ja voittoa on entistä vaikeampi saada. On keskityttävä kulujen, prosessien sekä palvelujen laadun, nopeuden ja tehokkuuden lisäksi myös uusien innovaatioiden ja luovuuden kehittämiseen. (Pralahad & Ramaswamy 2004, 1 - 2.)

Ollaanko siis tilanteessa, jossa asiakkaille tarjotaan entistä enemmän tuotteita ja palveluita, jotka eivät vastaa heidän tarpeitaan ja yrityksille annetaan entistä enemmän strategisia mahdollisuuksia, jotka eivät todellisuudessa tuota mitään arvoa? Perinteinen näkökulma yrityskeskeisestä arvonluonnista kaipaa muutosta. Pralahadin ja Ramaswamyn (2004, 2) mukaan tämä tilanne onkin ollut lähtökohta yhteistoiminnan käsitteen synnylle.

### 3.3.2 Yhteistoiminnallisuuden kehittyminen

Ojasalo (2010) on artikkelissaan kuvannut asiakkaan osallistamisen ajattelumallin eri kehitysvaiheita ja itse kehitysprosessia, joka on johtanut yhteistoiminnallisen arvontuottamisen malliin. Kehitys on lähtenyt liikkeelle perinteisen liiketoiminnan näkökulmasta. Tätä ajattelua

kuitenkin voidaan pitää jo jokseenkin vanhentuneena tapana eikä siinä tapahtunut varsinaista asiakkaan osallistamista. Lopputulemana on esitelty yhteistoiminnallisuus, jossa toimintoja todella kehitetään ja arvoa tuotetaan yhdessä asiakkaan kanssa.

Ojasalo (2010) on kuvannut kehitysprosessia B2C - eli kuluttaja-asiakkaan näkökulmasta, mutta sama prosessi voidaan nähdä myös B2B -asiakkaan näkökulmasta. Arvon tuottamisen lisäksi on tarkoituksena lisätä B2B -palveluyritysten ja niiden asiakasyritysten yhteistoimintaa esimerkiksi tuote- ja palvelukehittämisessä. Yhtä lailla B2B -asiakkaan osallistamisen palvelujen ja liiketoiminnan kehittämiseen voidaan nähdä kokeneen murroksen, kuten Ojasalon (2010) artikkelissa kuvatussa B2C-asiakkaan ja palvelun tarjoajan välisissä prosesseissa on käynyt.

Ojasalo (2010, 175) korostaa artikkelissaan perinteisen liiketoiminnan näkökulman vaihdoksesta arvon yhdessä tuottamiseen sitä kuinka perinteisessä lähestymistavassa arvo luodaan yrityksen sisällä eikä asiakasta osallisteta arvonluontiprosessiin. Asiakas on lähinnä prosessin passiivinen jäsen, ikään kuin sivusta seuraaja. Pralahadin ja Ramaswamyn (2004, 12 - 14) mukaan arvon luo yritys. Arvo välittyy asiakkaalle lähinnä myytävien tuotteiden ja palveluiden kautta (Ojasalo 2010, 175; Pralahad & Ramaswamy 2004, 12 - 14). Arvon siis nähdään sisältyvän vaihdannan kohteena olevaan tuotteeseen tai palveluun ja sen toimintaan sekä piirteisiin (Ojasalo 2010, 175). Arvon tuottamista on kuvattu lisää tämän raportin Arvo ja arvon yhdessä tuottaminen -luvussa.

Yrityksessä uskotaan, että asiakkaan odotukset täyttyvät itse tuotteesta tai palvelusta sekä asiakkaan ja yrityksen välisissä prosesseissa (Ojasalo 2010, 175; Pralahad & Ramaswamy 2004, 12 - 14). Yritykset tuovatkin markkinoille suuren valikoiman tuotteita ja palveluita tietämättä, mitä asiakas oikeasti tarvitsee (Pralahad & Ramaswamy 2004, 12 - 14). Asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus tapahtuu lähinnä asiakkaan ostaessa yrityksen tuotetta tai palvelua. Asiakastiedon kerääminen jää yksinkertaisiin jäseneltyihin menetelmiin kuten kyselyyn. Tiivistetysti voidaan tämän perinteisen ajattelumalliin tarkoituksen sanoa yrityksen näkökulmasta olevan ainoastaan myynnin tekeminen. (Ojasalo 2010, 175.)

Sekä palvelun lopputulos että palvelu itsessään tai toisaalta tuote ja tuotteen liitännäispalvelut on tarkoitettu tyydyttämään asiakkaan tarpeita. Kuitenkin asiakkaita täytyy myös kouluttaa, palkita ja johtaa, jotta heidät saadaan osallistumaan. (Ojasalo 2010, 175.) Myös Pralahad ja Ramaswamy (2004, 12 - 14) korostavat hyvää asiakkaiden johtamista. Palveluntarjoajan antamat palvelulupaukset ja palvelulupausten pitäminen ovat olennaisessa osassa arvon tuottamista yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakaspalautteen keräämisen kautta palvelun laatua pyritään parantamaan ja osallistamaan asiakas myös palvelun laadun kehittämiseen.

Arvon yhdessä luomisen eli yhteistoiminnallisuuden menettelytavassa, arvo luodaan tuotteen tai palvelun kulutusvaiheen kautta ja arvon määrittelee asiakas yksilötasolla (Ojasalo 2010, 175; Pralahad & Ramaswamy 2004, 14 - 17). Yritys saa taloudellisen hyötynsä kehittämällä asiakassuhteitaan ja tuottamalla asiakasta tyydyttäviä ratkaisuja ottamalla asiakkaan kokemukset ja mielipiteet huomioon arvon määrytymisen prosessissa. Yrityksen liiketoimintastrategia rakentuu asiakkaan arvon ymmärtämiselle sekä arvonluontiprosessille ja niihin kohtiin, joissa yrityksen antamat arvolupaukset ja asiakkaan tarpeet kohtaavat. (Ojasalo 2010, 175.)

Yhteistoiminnallisen ajattelun mukaan asiakas ja palveluntarjoaja käyvät läpi yhteisen oppimisprosessin. Asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus on tämän ajattelumallin keskiössä ja vuorovaikutus tapahtuu keskustelemalla. Tarvitaankin täysin uudenlaista läpinäkyvyyttä ja myöntyvyyttä yritykseltä. (Ojasalo 2010, 175; Pralahad & Ramaswamy 2004, 14 - 17, 22.) Tässä ennakoivassa lähestymistavassa on mahdollista löytää myös asiakkaan piilevät tarpeet ja sisällyttää ne suoraan koko yhteistoiminnallisuuden prosessiin. Keskitytään siis asiakkaan ja yrityksen välisiin suhteisiin ja yhdessä luomisen kokemuksiin. Yhteistoiminnallinen ajattelumalli tähtääkin asiakkaan ja yrityksen parempaan vuorovaikutukseen ja yhdessä oppimiseen. (Ojasalo 2010, 175.) Seuraavassa luvussa käsitellään tämän ajattelumallin mahdollisia haasteita ja prosessin kulkua yrityksen näkökulmasta.

### 3.3.3 Yhteistoiminnallisuus prosessina

Pralahad ja Ramaswamy (2004, 22 - 23) tuovat esille muutamia yhteistoiminnallisuuden prosessiin liittyviä tärkeitä näkökulmia, jotka yritysten olisi hyvä ottaa huomioon prosessia suunnitellessaan. Kuten Ojasalo (2010, 175) on maininnut, yhteistoiminnassa keskustelua pidetään tärkeimpänä yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutuksen muotona. Lisäksi Pralahad ja Ramaswamy (2004, 14 - 17) korostavat yksilön merkitystä tässä asiakkaan ja yrityksen välisessä kanssakäymisessä. Mitä enemmän asiakkaita yrityksellä on, sitä enemmän yksilötasolla käytäviä keskusteluja asiakkaiden kanssa voi olettaa syntyvän. Tässä kohtaa yritykset ovat mitä todennäköisimmin tilanteessa, jossa heidän täytyy löytää ratkaisu siihen, miten olla intensiivisessä vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa ja ylläpitää toimintansa tehokkuutta samaan aikaan. (Pralahad & Ramaswamy 2004, 22.)

Ottamalla asiakkaat mukaan tuote- tai palvelukehittelyyn, voidaan kohdata ongelmia niiden laadun varmistamisessa. Läpinäkyvyys, jota sekä Ojasalo (2010, 175) että Pralahad ja Ramaswamy (2010, 22) korostavat yrityksen asiakasprosesseissa, saattaa taas tuoda eteen kysymyksen siitä, kuinka paljon yritys onkaan valmis ottamaan asiakasta mukaan tuotantoketjuunsa. (Pralahad & Ramaswamy 2004, 22.) Kuinka katseenkestävä yrityksen tuotantoketju onkaan? Voiko asiakkaan päästäminen osalliseksi tähän ketjuun jossakin tapauksissa jopa vaarantaa tuotekehityksen?

Yksilöiden korostuminen prosessissa tarkoittaa, että myös yksilöiden erilaiset tarpeet ja toiveet on otettava huomioon. Yrityksellä saattaakin olla vaikeuksia toimia näiden eriävien vaatimusten kanssa ja niiden mukaan. Kuinka pitkään asiakkaiden vaatimukseen pystytään vastaamaan epävarmassa markkinatilanteessa? Tämän lisäksi asiakkaat pääsevät myös keskustelemaan olemassa olevista vaihtoehdoista, joita heillä markkinoilla on. Samalla heille avautuu mahdollisuus kontrolloida mahdollisia riskejä, joita he ehkä odottavat kohtaavansa. Yrityksen on pohdittava, kuinka rajata hyväksyttävät riskit ja mitkä ovatkaan yrityksen lailliset vastuut. (Pralahad & Ramaswamy 2004, 22 - 23.)

### 3.4 Arvo ja arvon tuottaminen yhdessä asiakkaan kanssa

Asiakkaiden asiakassuhteissa kokema arvo on vaikea määritellä. Erityisesti palveluissa asiakkaiden kokema arvo perustuu asiakassuhteeseen (Grönroos 2010, 192) ja on näin ollen hyvin abstrakti käsite, kuten on itse palvelukin. Grönroos (2010, 192) tarkasteleekin palvelutarjoajan tuomaa arvoa asiakkaan ja palvelun tarjoajan välisen suhteen näkökulmasta. Palvelutarjoaja itsessään voi koostua joko pelkästä aineettomasta palvelusta, fyysisestä tuotteesta tai näiden yhdistelmästä. Tässä opinnäytetyössä toimintaympäristönä on B2B -palvelut, mutta seuraavissa kappaleissa puhutaan kuitenkin myös fyysisistä tuotteista, koska ne niin usein kuuluvat olennaisena osana palvelutarjoajaan. Esimerkkinä täysin aineettomista palveluista taas tämän työn tuloksissakin esiintyvät asiantuntijapalvelut.

Asiakkaan kokemaa arvoa määriteltessä täytyy lähteä liikkeelle siitä, että asiakas kokee arvon omista sisäisissä prosesseissaan (Grönroos 2010, 192), jolloin arvokokemus on hyvin henkilökohtainen. Opinnäytetyö tekijän omasta kokemuksesta voisi myös sanoa sen olevan hyvin kokonaisvaltainen kokemus, johon vaikuttavat monet henkilökohtaiset tekijät, joihin ei palveluntarjoaja edes pysty vaikuttamaan. Tämän havainto on tehty sekä asiakkaana että toisaalta myös asiakaspalvelijana. Yksi malli, palvelu tai tuote ei välttämättä sovi kaikille ja kaikkiin tilanteisiin. Grönroos (2010, 192) korostaakin arvokokemuksen perustuvan palvelutarjoajan tai tuotteen lisäksi muun muassa asiakkaan ja palveluntarjoajan väliseen vuorovaikutukseen.

Arvoa ei Grönroosin (2010, 192) mukaan tuoteta tehtaassa eikä palvelua tarjoavan yrityksen taustatoiminnoissa. Perinteisen vaihtoarvon käsitteen mukaan arvon on ajateltu olevan tuotteessa tai palvelussa valmiina asiakkaan koettavaksi. Arvo olisi ikään kuin valmiiksi tehtynä ja asiakas ottaisi sen vain käyttöönsä. Vaihtoarvo voidaankin nähdä tuottajakeskeisenä (Demirkan, Spohrer & Krishna 2011, 40). Grönroosin (2010, 192) mukaan arvoa ei kuitenkaan ole koettavana ennen kuin asiakas saa ostamastaan tuotteesta tai palvelusta jotakin konkreettista hyötyä itselleen. Tämän tyyppistä arvon kokemista, jossa arvo muodostuu asiakkaan itsensä kokemissa prosesseissa, kutsutaan käyttöarvoksi. Yritys ei siis yksin luo arvoa asiakkaalle,

vaan se pyrkii auttamaan asiakasta hänen arvonmuodostuksessaan. Demirkan ym. (2011, 40) kuvaavat käyttöarvoa asiakaslähtöiseksi arvokäsitykseksi.

Käyttöarvon käsitteen mukaisesti asiakas ja yritys myös tuottavat arvoa yhdessä. Näin tapahtuu asiakkaan ja palveluntarjoajan välisissä prosesseissa ja vuorovaikutuksessa. Grönroos (2010, 193) on kuvannut asiakkaan kokemaa arvoa viidellä eri tavalla, joista olen tähän työhön valinnut esiteltäväksi kaksi parhaiten työni sisältöön sopivaa tapaa. Ensimmäisessä tavassa, tai yhtälössä, niin kuin Grönroos (2010, 193) itse näitä tarkastelutapoja kutsuu, arvo koostuu siitä, kun ydinpalvelun tai -tuotteen sekä lisäpalvelun tuoma hyöty suhteutetaan kulutettuihin suhdekustannuksiin ja hintaan. Toisessa mallissa arvo on määritelty suhteuttamalla ”*pitkän aikavälin vaikutus tuottoihin*” sekä samaiset hinta ja suhdekustannukset.

Edellä esitellyissä arvon kokemisen malleissa mielestäni kiteytyy tämän opinnäytetyön tavoite, eli asiakkaan ja yrityksen arvon yhdessä tuottaminen kehittämällä niiden välistä yhteistoiminnallisuutta, prosesseja ja vuorovaikutusta. Ydinasiaksi tämän työn tuloksissakin nousi nimenomaan pitkän aikavälin hyödyt eli vaikutus tuottoihin verrattuna kustannuksiin. Haasteita palveluntarjoajalle koituu todennäköisesti juuri asiakkaiden vakuuttamisesta siitä, että näitä hyötyjä todella saavutetaan ja kustannukset eivät mene hukkaan. Asiakkaan täytyisi saada nähdä tuloksia mahdollisimman nopeasti, vaikka pitkän aikavälin hyötyjä tavoiteltaisiinkin.

#### 4 Prosessikuvaus

Menetelmäkirjallisuudessa laadullisen tutkielman sanotaan perustuvan teoriaan eli tutkittavan aiheen tietoperustaan. Voidaan puhua tutkimuksen viitekehyksestä. Lisäksi tarvitaan teoreettista tietoperustaa myös käytetyistä menetelmistä ja tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 17 - 18.) Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen viitekehyksen muodostavat aiemmin määritellyt käsitteet palveluliiketoiminnasta, yhteistoiminnallisuudesta, palvelukeskeisestä liiketoimintalogiikasta ja arvon yhdessä tuottamisesta.

Aineistonkeruussa on käytetty sekä laadullisia menetelmiä, että yleensä kvantitatiiviseksi menetelmäksi miellettyä kyselyä. Vaikka työ onkin siis laadullinen tutkielma, ei määrällisen aineistonkeruumenetelmän käyttö kuitenkaan ole ristiriidassa sen kanssa. Alasuutarin (2011, 32) mukaan laadullisen ja määrällisen tutkimuksen menetelmät itse asiassa tukevat toisiaan.

Tämä luku sisältää työn aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät, saadut tulokset ja kunkin vaiheen menetelmän luotettavuuden arvioinnin. Käytetyt aineistonkeruu ja -analysointimenetelmät on esitelty niin kuin niitä on menetelmäkirjallisuudessa kuvattu. Lisäksi jokainen prosessin vaihe sisältää kuvauksen vaiheen toteutuksesta käytännössä.

Aineistoa tähän opinnäytetyöhön on kerätty kolmella eri menetelmällä, jotka olivat järjestyksessään kysely, teemahaastattelu ja työpajatyöskentely.

#### 4.1 Kysely: opiskelijoiden mielipiteet

Kysely on yksi survey-tutkimuksen menetelmistä, jossa aineistoa kerätään standardoidusti esimerkiksi kyselylomakkeen avulla. Kyselyyn osallistuvat henkilöt muodostavat otteen jostaakin perusjoukosta (Hirsjärvi ym. 2000, 189). Tässä opinnäytetyössä kyselyyn osallistuivat eli otteen muodostivat Palveluinnovaatioiden kehittäminen -opintojaksolle keväällä 2012 osallistunut joukko noin 20-30-vuotiaita eri alojen opiskelijoita Laurea -ammattikorkeakoulusta. Standardoituus kyselyssä näkyy siinä, että täsmälleen samat asiat kysytään jokaiselta kyselyyn osallistujalta samalla tavalla (Hirsjärvi ym. 2000, 189; Vilka 2005, 73).

Vilkan (2005, 74) mukaan kyselytutkimuksen etuna on se, että sillä saadaan koottua hyvinkin suuren ja hajallaan olevan ihmisjoukon käsitykset tai mielipiteet. Tässä opinnäytetyössä kysely oli suunnattu nimenomaan joukolle eri ikäisiä opiskelijoita eri aloilta, joilla ei välttämättä ole tutkittavasta asiasta mitään ennakkotietoa. Vastajat jäävät tuntemattomiksi, koska kyselyyn vastataan anonyymisti (Vilka 2005, 74). Tässä kyselyssä ei myöskään ole selvitetty mitään vastaajien taustatietoja, kuten ikää tai sukupuolta, koska ne eivät olleet kyselyn kannalta olennaisia.

Yleensä kyselyn avulla saatu aineisto käsitellään kvantitatiivisesti (Hirsjärvi ym. 2000, 189), mutta tässä opinnäytetyössä kyselyä saatava aineisto on analysoitu laadullisesti teemoitellen, eli vastauksista on poimittu aiheita ennakkoon valittujen kyselyn teemojen mukaisesti. Kyselyn kohderyhmältä kysyttiin mielipiteitä yhteistoiminnallisten menetelmien toimivuudesta, heikkouksista ja vahvuuksista sekä pyydettiin esittämään kehitysehdotuksia menetelmille. Esitellyt menetelmät olivat sähköisten kanavien ja alustojen käyttö yhteistoiminnassa sekä erilaisten vapaamuotoisten tilaisuuksien hyödyntäminen asiakastiedon keräämisessä ja yhteistoiminnallisuudessa. Esimerkkinä tällaisesta vapaamuotoisesta tilaisuudesta oli yrityksen järjestämä virkistyspäivä tai työpajatyöskentely, johon on kutsuttu asiakasyritys mukaan.

Kyselyn kysymykset olivat avoimia eli lomakkeeseen ei oltu tuotu valmiita vastausvaihtoehtoja ja lomakkeen lopussa oli vielä mahdollisuus antaa palautetta menetelmästä. Kysely toteutettiin toukokuussa 2012 Laurea -ammattikorkeakoulun opintojakson Palveluinnovaatioiden kehittäminen loppuseminaarin yhteydessä. Opinnäytetyön tekijä oli ollut itse keväällä tällä opintojaksolla ja esitteli seminaarissa ryhmänsä kanssa edellisessä kappaleessa kuvattuja yhteistoiminnan menetelmiä. Ryhmän tekemä työ ja saamat tulokset olivat huomattavasti konkreettisempia työkaluja, jotka kyselyä ja tätä työtä varten on muokattu abstrakteimmiksi menetelmiksi.



Seminaariin osallistui noin 30 henkilöä, joilta saatiin täytettyjä vastauslomakkeita 19 kappaletta. Loput lomakkeet joko jäivät palautumatta tai palautettiin tyhjinä. Vastausmäärä jäi toivottua pienemmäksi, mutta aineistoa saatiin kuitenkin riittävästi tässä työssä esiteltäväksi. Kyselyn yksi haaste onkin Hirsjärven ym. (2000, 191) mukaan, se ettei vastauksia saada toivottua määrää. Toisaalta menetelmää voidaan kuitenkin pitää tähän työhön sopivana, koska noin suuren joukon kuuleminen esimerkiksi haastattelemalla olisi vienyt liikaa aikaa. Hirsjärvi ym. (2000, 191) pitävät kyselyn etuna juuri sitä, että se mahdollistaa aineiston keräämisen suureltakin joukolta ihmisiä pienessä ajassa. Näin ollen kyselyä voidaan pitää toimivana menetelmänä ja saatua aineistoa luotettavana. Seuraavissa kappaleissa on esitelty kyselystä saadut vastaukset teemoittain. Kyselyssä käytetty lomake on esitelty kokonaisuudessaan tämän raportin lopussa liitteenä (Liite 1).

Kysyttäessä sähköisten vuorovaikutuskanavien käytöstä yhteistoiminnassa ja arvon yhdessä tuottamisessa asiakkaan kanssa verrattuna kasvokkain tapahtuviin tapaamisiin, kuten työpajoihin, vastaajat kokivat yhteistoiminnallisuutta lisäävien menetelmien tuomisen yritysten käyttöön hyvänä asiana. Menetelmiä pidettiin nykyaikaisina, helposti saatavilla olevina ja helppokäyttöisinä suurimmalle osalle ihmisistä. Sähköisten vuorovaikutuskanavien käytön koettiin kuitenkin saattavan tuottaa ongelmia iäkkäämmille ihmisille, jotka eivät ole tottuneet niitä käyttämään.

Sähköisten kanavien ja alustojen käyttö koettiin hyväksi myös, koska ne tavoittavat suuren osan ihmisistä. Suurin osa näistä kanavista on lisäksi edullisia tai jopa ilmaisia käyttää. Kustannustehokkuus koettiin sähköisten kanavien eduksi verrattuna esimerkiksi työpajan järjestämiseen suurelle joukolle ihmisiä. Molemmilla menetelmillä nähtiin lisäksi olevan suuri potentiaali liiketoiminnan kehittämisessä ja innovaatioiden luomisessa.

Mahdollisuuksia ja kehittämispotentiaalia menetelmien käytössä nähtiin paljon. Tiedon jakaminen sähköisesti koettiin tehokkaaksi tavaksi. Myös uutuuden viehätyksen nähtiin olevan edistävää tekijä menetelmiä esitellessä yrityksille, jotka eivät sellaisia vielä ole käyttäneet. Useat vastaajat uskoivat, että mikäli yrityksiä saadaan aktivoitua ja innostettua menetelmien käyttöön, on niillä paljonkin käyttömahdollisuuksia. Erityisesti sähköisiä palveluita pidettiin jatkuvasti kehittyvinä ja helpommin asiakkaan tarpeisiin muokattavina.

Epäilyksiä herätti erityisesti sähköisten palveluiden ja kanavien käytön mukanaan tuomat tietoturvariskit. Molempien menetelmien koettiin aiheuttavan henkilöstökustannuksia, vaikka itse palveluiden käyttö olisikin ilmaista. Kustannuksia koettiin kuitenkin tulevan lähinnä palvelun ylläpidosta ja datan keräämisestä.

Haasteena nähtiin myös sekä oman henkilöstön, että asiakkaan sitouttaminen yhteistoimintaa. Muutama vastaaja mietti myös menetelmien käytöstä saatavien hyötyjen määrää verrattuna käytettyihin resursseihin. Yhteistoiminnallisten menetelmien tuominen perinteisempiä toimintamalleja noudattavien yritysten käyttöön koettiin myös haasteelliseksi. Sähköisten kanavien käytössä askarrutti vastaajia lisäksi oikean kanavan valinta.

Muutama vastaaja epäroi ihmisten kykyä sisäistää yhteistoiminnallisten menetelmien potentiaaliset käyttömahdollisuudet ja ymmärtää ajatus yhteistoiminnallisuuden ja arvon yhdessä tuottamisen takana. Haasteena pidettiin myös oikeanlaista markkinointia, jolla saada yritykset lähtemään mukaan. Lisäksi pohdittiin, että kuinka kauan menetelmät jaksavat innostaa yrityksiä ja asiakkaita. Toimiakseen menetelmien pitäisi olla tarpeeksi houkuttelevia ja vieläkin käyttäjäystävällisempiä.

#### 4.2 Teemahaastattelu: asiantuntijoiden näkemykset

Hirsjärveä ym. (2000, 201 - 202) mukailten voidaan perusteluna haastattelun valinnalle yhdeksi aineistonkeruumenetelmäksi pitää sen asemaa laadullisen tutkimuksen käytetyimpänä menetelmänä. Haastattelun etuina pidetään sen joustavuutta ja tulkinnan vapautta, joista jälkimmäinen voidaan toki nähdä myös haasteena. Tuomi ja Sarajärvi (2002, 75) sanovat joustavuuden näkyvän lisäksi haastattelijan mahdollisuutena esittää kysymys uudestaan, oikaista väärinkäsityksiä, selvittää sanamuotoja sekä keskustella haastateltavan kanssa. Haastattelun luotettavuus tosin ei välttämättä ole itsestäänselvyys, sillä haastateltava voi haluta antaa vastauksia, joita kuvittelee itse pidettävän sosiaalisesti suotavina (Hirsjärvi ym. 2000, 201 - 202).

Hirsjärven ym. (2000, 204) mukaan haastattelu on eräänlaista keskustelua, jossa kuitenkin haastattelijalla on mahdollisuus ohjailta keskustelua esittämällä kysymyksiä. Tutkimustarkoituksessa tehtäviä haastatteluja kutsutaan tutkimushaastatteluiksi ja niillä on aina oltava tavoite. Tutkimushaastattelu onkin hyvin systemaattinen tiedonkeruutapa. Tutkimushaastattelu voidaan jakaa kolmeen erilaiseen haastattelun muotoon sen mukaan, miten strukturoitu tai vastaavasti muodollinen haastattelu on luonteeltaan. Hirsjärven ym. (2000, 204) mukaan nämä haastattelun muodot ovat strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu.

Tässä opinnäytetyössä käytettäväksi tutkimushaastattelun muodoksi on valittu teemahaastattelu. Teemahaastattelussa tyypillistä on, että haastattelun teemat ovat selvillä, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa eikä järjestystä. Teemahaastattelu puolistrukturoituna menetelmänä antaa haastattelijalle melko avoimet kädet muokata kysymyksiä, kysymysten sanajärjestyksiä ja itse kysymysten järjestystä haastattelun kulun mukaisesti (Hirsjärvi & Hurme

2000, 47). Haastateltavat haluttiin saada vastaamaan mahdollisimman monipuolisesti, joten liian strukturoitu menetelmä olisi todennäköisesti ollut vain rajoittava menetelmä. Teema-haastattelun avulla oli mahdollista myös tehdä tarpeen tullen jatkokysymyksiä, kun tilanne sitä vaati.

Teemahaastattelu tarkoittaa haastattelua, jossa haastattelun aihepiirit eli teemat on etukäteen mietitty ja määritelty, mutta kysymyksillä ei ole strukturoidulle lomakehaastattelulle ominaista tarkkaa muotoa tai valmiita vastausvaihtoehtoja. Itse asiassa teemahaastattelussa ei tehdä valmiita kysymyksiä lainkaan, vaan haastattelijalla on mukanaan vain tukilista käsiteltävistä asioista. Haastattelijan vastuulla on huolehtia siitä, että kaikki etukäteen määritellyt teemat käsitellään, mutta niiden järjestystä ja laajuutta haastattelutilanne voi muokata. (Eskola & Suoranta 1998, 87; Hirsjärvi & Hurme 2000, 47 - 48.)

Teemahaastattelut on toteutettu toukokuun 2012 aikana. Haastateltaviksi henkilöiksi oli valittu kolme työnsä puolesta tällaisesta yhteistoiminnallisuudesta ja sen tehostamisesta tietävää asiantuntijaa. Henkilöt esiintyvät tässä työssä anonyymisti. Heillä on taustaa niin konsultti- kuin opetus- ja koulutustehtävistäkin. Haastateltavien tuntemus yhteistoiminnallisuudesta ja sen menetelmästä, B2B -kentästä ja palveluliiketoiminnasta eri näkökulmista toi laaja-alaista asiantuntijuutta tähän työhön.

Ennen haastattelujen toteutusta oli suunniteltu teemahaastattelun runko, joka pohjautui tämän tutkielman keskeisiin käsitteisiin palvelukeskeisestä liiketoimintalogiikasta, palveluliiketoiminnasta, yhteistoiminnallisuudesta ja arvon yhdessä tuottamisesta tarkoituksena selvittää, mitä yhteistoiminnallisuus liiketoiminnassa ja erityisesti B2B-yrityksissä ja niiden asiakasprosesseissa tarkoittaa sekä millaisilla menetelmillä tätä yhteistoiminnallisuutta voitaisiin tehostaa. Lisäksi haastatteluissa pohdittiin perinteisen markkinatutkimuksen arvoa asiakkaan tarpeiden selvittämisessä verrattuna yhteistoiminnallisiin menetelmiin. Viitekehyksenä haastatteluissa oli tutkielman toimintaympäristö eli B2B -yritykset. Haastattelun runko on esitelty tämän raportin lopussa liitteenä (Liite 2).

Hirsjärven (200, 201 - 202) mukaan haastattelu on yksi käytetyimmistä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruun menetelmistä. Haastattelulla voidaan saada huomattavasti syvempää tuntemusta haluttuun aiheeseen, kuin esimerkiksi lomaketutkimuksella. Haastattelu tuottivatkin runsaasti aineistoa. Aineiston analysointi etukäteen valittujen teemojen mukaisesti tuo aineistoon luotettavuutta, sillä esimerkiksi haastattelun tekijän omat mielipiteet eivät ole vaikuttavana tekijänä aineiston analysointivaiheessa.

Nauhoitetut haastattelut purettiin tekstiksi eli litteroitiin. Eskola ja Vastamäki (2010, 42 - 43) kuvaavat litterointia haastattelun puhtaaksi kirjoittamiseksi. Litterointia voi tehdä monella

tapaa riippuen siitä, kuinka tarkkaan aineisto halutaan purkaa (Eskola & Vastamäki 2010, 42 - 43). Tässä tutkielmassa käytetty litterointitapa on suppea, sillä käsiteltävät teemat olivat selkeät eikä niistä haastattelutilanteissa juurikaan poikettu. Haastatteluja litteroidessa käyty keskustelu on kirjoitettu puhtaaksi jättäen pois kuitenkin esimerkiksi äänenpainojen vaihtelut ja erilaiset pohdinnasta kertovat hiljaiset hetket.

Eskolan ja Vastamäen (2010, 42 - 43) mukaan viimeksi mainitut elementit ovat olennaisia lähinnä tehtäessä hyvin tarkkaa diskurssianalyysiä. Tässä työssä on käytetty haastatteluista saadun aineiston analysointiin sisällönanalyysiä, jossa saadusta aineistosta poimitaan asioita, joita halutaan tuoda esiin. Sisällönanalyysiä ja sen menetelmiä on kuvattu tarkemmin tämän luvun seuraavissa kappaleissa. Saadusta aineistosta on poimittu jo ennalta valittujen teemojen mukaisesti esiin tulleita aiheita, joita on esitelty ja vertailtu tämän luvun lopussa olevissa haastattelujen tuloksissa. Jo haastatteluja litteroidessa työn tekijä huomasi samankaltaisia teemoja nousevan haastateltavien vastauksista. Toisaalta löytyi myös niitä eroavia mielipiteitä.

Tuomi ja Sarajärvi (2002, 93) pitävät laadullisen aineiston tärkeimpänä analysointimenetelmänä sisällönanalyysiä. Suurin osa laadullisen aineiston analysointimenetelmistä perustuu ainakin löyhästi tähän menetelmään. Sisällönanalyysillä voidaan analysoida mitä tahansa kirjoitettua, kuultua tai esimerkiksi havainnoitua aineistoa.

Tuomen ja Sarajärven (2002, 94) mukaan sisällönanalyysi alkaa päättämällä mitä aineistosta halutaan tuoda esille ja mikä siinä kiinnostaa tutkijaa. Tämän päätöksen teko on tärkeää, jotta pysytään sovitusaiheessa, eikä aineistosta lähdetä poimimaan ylimääräisiä, joskin kiinnostavia asioita, jotka eivät kuulu tutkimukseen. Aineistosta lähdetään siis poimimaan esimerkiksi yhtä tai useampaa asiaa apuna käyttäen haluttuja kohtia. Tutkimuksen kannalta kiinnostavat asiat erotellaan muusta aineistosta. Mitään ylimääräistä ei oteta mukaan. Tämän jälkeen poimitut asiat jaotellaan esimerkiksi luokittelemalla, teemoittelemalla tai tyypittämällä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 94).

Haastatelluilta kysyttiin heidän mielipiteitään siitä, mistä heidän mielestään on lähtöisin tarve yhteistoiminnalle ja sen kehittämiseksi ja mitä heidän mielestään ovat tehokkaan yhteistoiminnan menetelmät B2B -yrityksissä. Heiltä kysyttiin myös mitä heidän mielestään tarkoittaa innovatiivinen ympäristö yhteistoiminnassa tai monialainen yhteistoiminta. Lisäksi teemoina olivat yhteistoiminnan tehokkuus verrattuna perinteisellä markkinatutkimuksella saatavaan asiakastietoon ja menetelmien käyttöönoton ongelmat sekä haasteet B2B -yrityksissä. Seuraavissa kappaleissa on esitelty haastatteluista saadut vastaukset edellä esiteltyjen teemojen mukaisessa järjestyksessä.

Englanninkielistä co -creation -käsitettä on alkujaan käytetty kuvaamaan yhteiskehittelyä. Uudemmassa palvelulogiikkakirjallisuudessa sen merkitys on muotoutunut tarkoittamaan arvon yhdessä tuottamista. Tarve yhteistoiminnallisuudelle on kasvanut johtuen osittain myös tästä määrittelystä.

B2B -yrityksissä on tarvetta yhteistoiminnan tehostamiselle. Maailma, jossa elämme muuttuu koko ajan ja meidän on kyettävä pysymään mukana tässä muutoksessa. Tarvitsemme yhteistoimintaa mukautuaksemme muutokseen. Muutosta tapahtuu eri alueilla. Merkittävimpiä muutoksia tällä hetkellä ovat tietysti taloudelliset muutokset. Myös ihmiset muuttuvat ja tulevat tietoisemmiksi esimerkiksi ympäristöstänsä. Nämä muutokset ovat globaaleja. Suomessa taas korostuvat seuraavan vuosikymmenen aikana demografiset muutokset, kun väestö ikäännyy ja suuret ikäluokat jäävät pois työelämästä. Joillakin aloilla Suomessa voidaan puhua jopa kuolevista markkinoista.

Yhteistoiminnallisuuden ja arvon yhdessä tuottamisen lähtökohtana voidaan pitää myös selviytymistä. Yhtenä esimerkkinä voidaan kuvitella tilannetta, että olisimme luolamiehiä luolassa keihäiden kanssa ja leijona hyökkäisi meitä kohti. Meidän olisi toimittava yhdessä puolustautuaksemme tehokkaammin. Yhdessä toimimalla lopputulos olisi todennäköisemmin hyvä, kuin toimimalla yksin.

Liike-elämässä yhteistoiminta -ajattelun taustalla on tieto siitä, että asiakkaat menevät sinne, missä on parempi palvelu tai tuote saatavilla. Markkinat ovat siinä mielessä melko raat. Pystyäkseen kasvamaan, tai joissakin tapauksissa vain säilyäkseen hengissä, yritysten on kyettävä yhteistoiminnallisuuteen ja tuottamaan arvoa asiakkaalle yhteistyössä hänen kanssaan.

Markkinat ikään kuin testaavat koko ajan palveluita. Ne yritykset, jotka eivät pysty uudistamaan ja kehittämään palvelutarjontaansa, tippuvat pois markkinoilta. Avoimilla markkinoilla onkin menossa eräänlainen eloonjäämistäistelu. Monopoliasemassa olevien yritysten asiakkaiden tarpeilla taas ei ole niin iso merkitys. Myös julkisia palveluita pitäisi kehittää. Ne ovat tällä hetkellä jäljessä ainakin sähköisten palvelujen tarjonnassa.

Iso murros on tapahtumassa liittyen nimenomaan Internetiin ja sähköisiin palveluihin. Palveluiden luonne on myös muuttumassa. Ne eivät ole enää niin teknistä suorittamista vaan mukana on nykyään paljon emotionaalisia ja elämyksellisiä elementtejä. Palveluja on kehitettävä nimenomaan asiakasrajapinnassa. Yksi toimintojen tehostamiseen ajava seikka on tietenkin kilpailu. Suurin osa asiakkaista on tyytyväisiä tarjontaan, mutta joukossa on myös niin kutsuttuja edelläkävijäasiakkaita, jotka etsivät aina jotain uutta.

B2B -yritysten on erityisen tärkeää lähteä mukaan asiakkaan liiketoimintaan löytääkseen uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Sinne päästäkseen ei ole riittävää vain kysyä asiakkaalta ja tehdä asiakastutkimuksia, vaan pitää lähteä rakentamaan syvempää yhteistyötä asiakkaan kanssa. Tarve yhteistoimintaan tulee myös siitä, että saadaan asiakas mukaan kehittämään palveluja.

B2B -yrityksissä tarve yhteistoiminnalle ja arvon yhdessä tuottamiselle on suuri, jollei jopa suurin. Mitä läheisemmin ihmiset työskentelevät yhdessä yrityksissä, sitä paremmin liiketoiminta sujuu. Ja päinvastoin, mitä erillisemmin he toimivat, sitä huonompaa tulosta he tekevät. Perinteinen liiketoiminta -ajattelu on ollut perustunut siihen, että minun yritykseni on tässä ja muut ovat tuolla jossain. Minun yritykseni myy heille. Samalla yritykseni yrittää maksimoida hintansa ja neuvottelee muiden kanssa. Jos he ovat huonoja neuvottelijoita, minun yritykseni saan hyvän hinnan ja he ostavat yritykseni tuotteita. Tämä ajattelu on perustunut kilpailun malliin. Kilpailemisen sijaan pitäisi osata yhdistää molempien vahvuudet ja pyrkiä sitä kautta auttamaan asiakasyritystä kehittämään omaa ydintoimintaansa.

Toimintamallit ja menetelmät, joilla yhteistoimintaa voitaisiin tehostaa olisi kehitettävä toimimaan arkipäivän liiketoiminnassa ja juuri niissä asiakastapaamisissa. Psykologinen lähestymistapa korostuu ihmisten välisissä tapaamisissa, varsinkin kun tavataan kasvotusten. Tärkeimpinä välineinä tai menetelminä voidaan pitää itse asiassa kunnioitusta ja ihmisten välistä yhteyttä sekä vuorovaikutusta. Toimiva yhteys ylittää jopa kulttuurirajat, koska se ei toimiakseen vaadi kieltä.

Ihmisten väliset suhteet syntyvät kokemuksista. Kun on kerran tehty jotakin onnistuneesti yhdessä, se suhde todennäköisesti myös jatkuu. Menetelmällisesti tässä voitaisiin puhua dialogista ja kokemuksen kautta oppimisesta. Asiakkaan olisi hyvä saada itse laatia suunnitelma menetelmien käyttöönotosta sen sijaan, että se tehtäisiin hänelle valmiiksi. Molempien osapuolien on panostettava yhteistyöhön, jotta suhde olisi toimiva. Näin ollen syntyvät menetelmät olisi helpompi integroida siihen normaaliin liiketoimintaan, jolloin ne olisivat myös kaikille helpompia käyttää.

Tarkoittaako innovatiivinen ympäristö, jossa ideoida yhdessä asiakkaan kanssa, aina lähtemistä pois toimistolta? Yksiviivaiset neuvottelut eivät välttämättä vaadi mitään erityistä tilaa. Innovatiivisemmat ideoinnit taas ovat asia erikseen. Liian rationaalinen mieli on usein innovaatioiden synnyn esteenä. Pitäisi siis pystyä harhauttamaan tätä rationaalista ajattelua saatamalla mieli innovatiivisempaan ympäristöön. Toimistoympäristö saattaa helposti ohjailla toimintaa juuri silloin, kun tarvittaisiin uteliasta lapsen mieltä ja vähän hulluuttakin. Ihmisen tapa tarkastella itseään ulkoa käsin aiheuttaa estoja. Lasten leikkipuisto tai vaikkapa taide-

galleria voisivat olla hyviä ympäristöjä. Jos siis haluaa ihmisten ajattelevan eri tavalla, pitää viedä heidät erilaiseen ympäristöön.

Innovatiivisemmän ideoinnin taustalla tarvitaan usein myös erilaisia ajattelumalleja, henkisiä menetelmiä. Mielikuvitus täytyy saada avoimeksi uusille asioille ja ideoille. Tärkeää on sitouttaa mielikuvitus asioihin, jotka voivat olla mahdollisia. Lisäksi voidaan käyttää keskustelua, aivorihtä, taralappuja, ideoiden mallinnusta vaikkapa palikoiden tai kynien avulla. Mallintaminen ei maksa mitään, voi kokeilla ja purkaa ja kokeilla taas uudelleen. Menetelmällisesti siis mallinetaan erilaisia mahdollisuuksia.

Aineettomia palvelujakin voidaan mallintaa esimerkiksi kulkemalla niin kutsuttua kokemuspolkua vaikkapa kylpylässä. Polkua kulkiessa voidaan pohtia erilaisia osia palvelussa ja miten ne voisivat toimia paremmin. Kaiken kaikkiaan menetelmistä puhuttaessa ollaan tekemisissä erilaisten oppimistyylien kanssa.

Ei pidä kuitenkaan unohtaa vaihetta ideoinnin jälkeen. Pitää miettiä myös, kuinka niistä ideoista lähdetään jalostamaan toteutuskelpoisia ja kannattavia. Todellinen haastehan kohdataan siinä vaiheessa, kun asiakas pitäisi saada pidettyä mukana myös sen ideointivaiheen jälkeenkin.

Mitä sitten olisivat monialaisten innovaatioiden hyvät ja huonot puolet? Jälleen tullaan tilanteeseen, jossa ihmiset eivät puhu yhteistä kieltä. Tässä ei nyt tarkoiteta välttämättä sitä, että ideointiin osallistujat olisivat edes välttämättä eri kulttuureista eivätkä kirjaimellisesti puhuisi samaa kieltä, vaan ihmisistä, joilla on erilainen ammatillinen ja koulutuksellinen tausta, erilainen käsitys organisaatiokulttuurista ja he kaikki ajattelevat olevansa erityisiä. Eri työtehtävistä tulevat tuntevat eri asioita, toiset esimerkiksi tukitoimintoja ja toiset asiakasrapintaa. Heidät otetaan heidän omista ympäristöistään ja asetetaan samaan tilaan.

Tällaisessa tilaisuudessa saattaa tulla torjuntareaktioita. Erilaisuuteen suhtaudutaan torjuvasti, kun ei olla omalla mukavuusalueella. Käsitteistöt ovat erilaisia, ymmärrys on haastavaa ja yhteinen kieli vaikeaa löytää. Pitäisi pystyä luomaan uusi yhteinen dialogi; uusia käsitteitä ja uusia sanoja. Yleisesti tehokkaana menetelmänä pidetäänkin uusien käsitteiden kehittämistä.

Toisaalta erilaisuus luo myös uusia ajatuksia. On tärkeää tuoda esille muutamia perussääntöjä näiden ihmisten kesken. Täytyy kertoa, että heidän osaamistaan arvostetaan ja se otetaan huomioon. Täytyy rikkoa jää. Halutaan myös tietää, mitä eriävyyksiä näillä ihmisillä on. Täytyy selvittää, miten joku tuli ajatelleeksi tietyllä tavalla ja miksi joku ajattelee niin kuin ajattelee. Näin tilaisuudesta saadaan myös oppimisympäristö. Tämä ei ole vain yhteistoiminnalli-

suutta, vaan siinä opitaan toisilta. Tällainen metodi toimisi varmasti myös eri alojen B2B -yritysten välillä.

Toisaalta näissä tilaisuuksissa voi olla haastava, jos yhdistetään työntekijäpuolta ja johtoporasta. Silloin ei välttämättä aina uskalleta sanoa mitä ajatellaan. Voisikin olla toimivaa joskus ottaa strateginen ja operatiivinen puoli erikseen ideoimaan. Näin toisen ryhmän tuloksia voisi vaikka esittää toiselle ryhmälle ikään kuin syöttinä keskustelun avaamiseksi. Tilaisuuden ohjaajalla on suuri rooli.

Ideointitilaisuudessa täytyy saada ihmiset luottamaan toisiinsa ja haluamaan olla yhdessä. On kyse ihmisten välisistä suhteista ja niiden harjoittamisesta. Heillä pitää myös olla hauskaa yhdessä. Yleensä liiketoiminta nimittäin mielletään vakavaksi. Vakavuus voi kuitenkin rikkoa luovuuden. Tilaisuuden täytyy olla täysin epämuodollinen.

Kuinka yhteiskehittely ja arvon yhdessä tuottaminen nähdään verrattuna perinteiseen markkinatutkimukseen? Markkinatutkimuksen vahvuus on siinä, että se perustuu kysymyksiin kysymiselle. Itse asiassa yritysten pitäisi olla jatkuvasti kysymässä asiakkailtaan kysymyksiä selvittääkseen esimerkiksi onko nykyinen palvelu hyvä sellaisenaan vai olisiko joku toinen vaihtoehto parempi. Markkinatutkimuksen pitäisi olla lähtökohtana ja perustana kaikessa liiketoiminnassa. Oikeastaan sen pitäisi olla tapa ajatella.

Kysymykset pitäisi kuitenkin esittää kasvotusten tapaamalla asiakkaita, eikä kirjallisilla tai sähköisillä kyselylomakkeilla. Pitäisi istua alas ja keskustella vaihtoehtoista jo ennen kuin edes tuotetta tai palvelua on olemassa. Pitäisi selvittää, mitä asiakkaat haluavat ja tarvitsevat.

Toisaalta markkinatutkimus taas saattaa ohjata aika harhaan. Uskotaan, että kaikki on hyvin kun kysytään itselle hyviä asioita. Ensinnäkin ongelma on se, että palveluntarjoaja itse määrää sen mitä kysytään, vaikka juuri ne asiat eivät välttämättä ole asiakkaan kannalta olennaisia. Tulokset tietysti voivat olla hyviä, vaikka onkin kysytty omalla tavallaan vääriä tai yhden- tekeviä asioita.

Toki näitä perinteisiä kyselyitäkin tarvitaan, koska kaikki informaatio asiakkaasta on hyödyllistä. Niiden ongelma on kuitenkin usein juuri se, että kysymykset ovat vääriä. Selkeitä markkinoinnin asioita näillä voidaan selvittää, mutta innovaatioiden synnyssä tämä menetelmä ei ole toimiva. Mieluummin pitäisi yrittää saada vaikka pienemmältä joukolta syvempi kuva asiakkaasta ja asiakkaan tarpeista. Yhteistoiminnallinen kehittäminen on taas nimenomaan jatkuvaa sitouttamista ja dialogia molemmilta tahoilta.



Onko tällaisella yhteistoiminnallisella sitouttamisella ja asiakkaan osallistamisella palvelukehitysprosesseihin mahdollista selvittää myös asiakkaan piilevät tarpeet, jotta pystyttäisiin todella tuottamaan arvoa asiakkaalle? Piilevien tarpeiden löytäminen B2B -puolella on helpompaa kuin kuluttajapuolella, sillä tarpeet yleensä löytyvät keskustelun tuloksena, eikä tarvetta syvällisemmälle analyysille ole. Puhuttaessa palveluista, asiakkaat eivät usein kuitenkaan tiedä tarvitsevansa sellaista mitä ei ole olemassa, ennen kuin se sitten on olemassa. Toimiva menetelmä näiden selvittämiseen on yksinkertaisesti istua alas asiakkaan kanssa ja kertoa, mitä ollaan parhaillaan suunnittelemassa. Sitä on yhteistoiminnallisuus ja arvon yhdessä tuottaminen.

Asiakkaat pitäisi ehdottomasti osallistaa jo palvelun kehittelyvaiheessa. Itse asiassa heidät pitäisi ottaa mukaan niin paljon kuin mahdollista. Menestyneimmät ja eniten kasvua tehneet yritykset toimivat usein niin, että toimitusjohtaja viettää osan viikostaan esimerkiksi myynnin osastolla tai toimitusketjun eri osissa oman toimistonsa sijaan. Tämä siksi, että arvo luodaan yrityksen ja jälleenmyyjän väliin jäävässä näkymättömässä tilassa. Tämän pitäisi olla läpinäkyvämpää. Mitä enemmän asiakas otetaan mukaan, sitä paremmin palvelua tarjoavalla yrityksellä menee, koska yritysten koko tarkoitushan on olla olemassa asiakkaita varten.

Aina, kun asiakkaan kanssa ollaan tekemisissä, havainnoidaan ja seurataan asiakkaan toimintaa. Esimerkiksi B2B -palveluissa olevilla huoltomiehillä voi olla todella arvokasta tietoa asiakkaasta, koska he ovat ihan käytännössä sen asiakasyrityksen kanssa tekemisissä. Heillä voi olla paljon asiakastietoa, mutta sitä ei juurikaan kerätä, ainakaan kovin systemaattisesti. Palvelut kuitenkin syntyvät juuri siellä asiakasrajapinnassa. Täysin ilman testausta suoritettu kehittäminen ei voi toimia.

Kuinka vuorovaikutusta saataisiin tehostettua B2B -yrityksissä? Pitäisi saada ihmiset sitoutettua fyysisesti, henkisesti ja myös tunteisiin vaikuttamalla. Kaikista voimakkain sitouttamisen muoto on inspiroivalla tasolla. Tämä on kuitenkin haaste yrityksille, sillä usein asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt ovat esimerkiksi insinöörejä, joilla ei välttämättä ole tehokkaan vuorovaikutukseen vaadittavia valmiuksia. Heidän osaamisensa on omalla alalla. Vuorovaikutustaitojen lisääminen asiakasrajapinnassa työskenteleville ihmisille olisikin olennaisen tärkeää. Vuorovaikutuksen ja jatkuvuuden varmistamiseen taas voidaan konkreettisempina välineinä käyttää esimerkiksi virtuaalisia keskustelualustoja, videokonferensseja ja pilvipalveluja, joissa voidaan tehdä dokumenttia tai analyysia yhdessä etänä. Suhde kuitenkin on pitänyt luoda ennen kuin siirrytään virtuaaliseen kanssakäymiseen.

Toisaalta vuorovaikutukselle on vaikeaa asettaa tehokkuusvaatimuksia. Onko se nopeammin puhumista vai mitään? Tehokkuus tässä yhteydessä voi olla jopa kohtalokasta. Ei ole välttämättä

järkevää yrittää tehostaa luovaa toimintaa. Kasvotusten tapahtuvat tapaamiset taas ovat isossa osassa.

Läpinäkyvyys kehittämisprosesseissa, esimerkiksi tuotettaessa uutta palvelua, alkaa heti alusta. Asiakkaalle pitäisi kertoa, että haluaa hänen parastaan ja haluaa prosessin olevan täysin läpinäkyvä heille. Tämä luo perustan hyvälle ja kestäväälle asiakassuhteelle. Usein yritykset kuitenkin kokevat nämä kehittämisprosessit salaisiksi tai sitten kehittäminen tapahtuu huomaamatta, kun kehitetään jotain ihan muuta. Sellaista muodollista kehittämisprosessia kun ei palvelukehityksessä juuri ole.

Täysin läpinäkyvä kannattaa siis olla, muttei kuitenkaan sinisilmäinen. Varsinkin palveluliiketoiminnassa, kuten asiantuntijapalveluissa aineettoman palvelun patentointi ja suojaus on hankalaa. Toisin sanoen nopeus on paras patentti. Pitää siis olla nopeampi kuin kilpailija. Ydinosaamisen ja ansaintamallin suojaaminen on suuressa roolissa. Kannattaa suojata palvelu jos vaan voi, sillä patenttikiistat ovat kalliita ja hankalia prosesseja. Erityisesti konseptointivaiheessa tämä on tärkeää. Teknisiä palveluja on huomattavasti helpompi patentoida, kuin täysin aineettomia. Aineettomia palveluja, kuten asiantuntijapalveluita on toisaalta taas hankalampi kopioida, koska ne ovat aina vahvasti sidonnaisia asiantuntijoihin. Kumppanuuteen perustuvat asiakassuhteet ovatkin turvatumia, koska niihin molemmat osapuolet ovat investoineet.

Asiakas saadaan mukaan kehittämisprosessiin menemällä tapaamaan asiakasta ja pyytämällä häntä sitoutumaan ja samalla kertomalla, että haluaa myös itse sitoutua. Tämä perustuu halun palvella ja auttaa ja sitä kautta hyötyä. Pitää luoda luottamus. Toisaalta palvelu usein kehittyy arkitoiminnan ohessa. Silloin olisi vaikeaa kutsua asiakasta siihen mukaan, kun ei itsekään tiedetä välttämättä, että tässä ollaan uutta palvelua kehittämässä. Jotta asiakas voitaisiin kutsua mukaan, pitäisi prosessin olla hyvin systematisoitua. Lisäksi on huomioitava ajankäyttö, sillä erityisesti B2B -asiakkaat haluavat nähdä tuloksen ja hyödyn nopeasti.

Yhteistoiminnallisuutta lisäävien toimintamallien käyttöönotossa yrityksessä on huomioitava henkilöstön koulutus ja perehdytys niihin. Ilman koulutusta ja suunnitelmaa käyttöönotosta hyvätkin toimintamallit jäävät helposti käyttämättä. Lisäksi hyötyjä pitäisi seurata. Erityisesti uusien käsitteistöjen käyttöönotto voi vaatia koulutusta. Mallit ja erilaiset uudet roolit vaativat myös vastuunottoa ja järjestelyjä. Liian hitaat tai nopeat prosessit eivät todennäköisesti toimi. Niihin joko kyllästytään tai sitten tiputaan kydistä.

Itse menetelmät kuitenkin usein opitaan käyttämällä. Laajempi uusien toimintamallien prosessi sen sijaan edellyttää ensin prosessin luontia. Prosessia ei voida sellaisenaan siirtää toisen organisaation käyttöön, vaan se täytyy luoda jokaiseen erikseen.

Koulutuksen ja oppimisen muutos vaatii aina yrityksen resursseja. Ilman panostusta ei myöskään synny tuloksia. Selkeä resursointi pitää olla sekä henkilöstölle että taloudellisesti. Aika on tässäkin myös kriittinen resurssi, kun puhutaan B2B -yrityksistä. Toimintamallien ja menetelmien pitää olla yksinkertaisia ja tehokkaita ja selkeä hyöty pitää olla nähtävissä. Itse menetelmien käyttöönotto tuskin kuitenkaan vaatii kovinkaan suuria resursseja. Riippuu miten niiden käytössä onnistutaan tai epäonnistutaan.

#### 4.3 Työpajatyöskentely: monialaisen ryhmän ideoita

Kolmantena menetelmänä on käytetty työpaja-työskentelyä. Työpaja oli osa toukokuun lopulla Laureassa järjestettyä tapahtumaa nimeltä Co-creation Camp, joka taas oli osa työn toimiksiantajana toiminutta CoCo -hanketta. Tapahtuma keräsi eri alojen toimijoita eri maista esittelemään omia ajatuksiaan yhteistoiminnallisuudesta ja sen menetelmistä sekä hyvistä käytänteistä yrityksissä.

Työpaja -työskentelyllä tarkoitetaan ryhmätyöskentelyä, jossa ryhmä ihmisiä on kokoontunut samaan tilaan työskentelemään. Yleensä työskentelyn tukena ja ideoinnin apuna käytetään erilaisia, palvelumuotoilustakin tuttuja, ideoinnin menetelmiä, kuten aivorihtä, visualisointia tai persoonia. Tarkoituksena on saada kaikki ryhmässä aktivoitua työstämään jotakin ennalta määrättyä aihetta. (Stickdorn & Schneider 2010, 180.)

Opinnäyteyön tekijän osa tapahtumassa oli esitellä yhteistoiminnallisia menetelmiä kohde-ryhmälle ja esityksen jälkeen kerätä heidän mielipiteitään menetelmistä ja niiden käytettävyydestä. Esimerkkeinä käytettiin sähköisen vuorovaikutuksen ja kommunikaation kanavien sekä sähköisten alustojen käyttöä verrattuna kasvotusten tapahtuviin tapaamisiin ja ideointitilaisuuksiin. Esimerkit olivat siis samat kuin aineistonkeruuprosessin ensimmäisessä vaiheessa, jossa teetettiin kysely opiskelijaryhmälle pyytäen heidän näkemyksiään näistä menetelmistä. Tarkoitus työpajassa oli tietysti kerätä näkemyksiä erilaiselta kohderyhmältä esiteltyihin esimerkkimenetelmiin.

Esityksen jälkeen työpajan osallistujien oli siis tarkoitus antaa kommentteja joko suullisesti tai kirjoittaen niitä paperilapuille, jotka oli tarkoitus koota yhteen posteriksi. Esityksen toivottiin herättävän myös vapaata keskustelua aiheesta, jota olisi myös voinut kerätä aineistokseni tähän työhön. Ylipäätään kommentointia ja osallistumisen tapoja ei oltu rajattu millään tavalla.

Esitys ei kuitenkaan herättänyt juurikaan keskustelua osallistujien keskuudessa. Kaksi ihmistä noin kahdestakymmenestä osallistujasta ylipäätään kommentoi esitystäni. Posteriin ilmestyi

yksi lappu, jossa oli arvioitu esitettyjä menetelmiä. Kaiken kaikkiaan anti työpajasta jäi niin suppeaksi, että sen tulokset päätettiin olla ottamatta aineistoksi tähän työhön.

Vaihe on kuitenkin kuvattu, koska käytetty menetelmään itsessään edustaa yhteistoimintaa ja sen menetelmiä. Syitä sille, miksei tämä menetelmä toiminut tässä työssä on varmasti monia. Kohderyhmä saattoi kaikesta huolimatta olla väärä tai sitten aihe ei onnistunut inspiroimaan yleisöä osallistumaan. Esitys oli myöhään iltapäivällä, joten osallistujat saattoivat myös olla jo väsyneitä. Ehkäpä osallistujat eivät kokeneet esityksen tai esiteltyjen menetelmien arvioinnin tuovan heille itselleen mitään lisäarvoa tässä tapahtumassa. Ehkä aihe oli, vaikka työn tekijälle uusi ja mielenkiintoinen, heille jo menneen talven lumia.

Tämän vaiheen luotettavuutta on tässä tapauksessa tietysti hyvin hankala arvioida, koska konkreettista aineistoa ei saatu. Työpajatyöskentelyn käytettävyyttä ja haasteita voitiin kuitenkin yleisesti pohtia, kuten edellä on tehty. Selvää on, että kohdeyleisön tunteminen on tärkeää. Tässä tapauksessa sen kuviteltiin olevan oikeanlainen, mutta silti aineistonkeruun epäonnistui. Ongelmaksi saattoi sittenkin koitua kohderyhmän monialaisuus, jota ensi alkuun pidettiin ainoastaan vahvuutena ja innovatiivisen toiminnan tehostajana. Saattaa olla, että yleisön ei ymmärtänyt esityksen pitäjää, koska hän puhui eri lähtökohdista, kuin he. Tietysti voidaan pohtia myös sitä, millainen esiintyjä ylipäätään saa yleisönsä osallistumaan. Vai onko se sittenkään kiinni esiintyjästä? Olisiko tässä syytä miettiä juuri niitä osallistamisen ja yhteistoiminnan menetelmiä, joita aikoo työpajassaan käyttää?

## 5 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tässä luvussa edellä esiteltyjen vaiheiden tulokset on koottu yhteen tarkasteltavaksi. Tuloksia peilataan tämän työn teoreettisen viitekehyksen käsitteisiin, niin kuin niitä on kirjallisuudessa kuvattu. Työn toteutusta ja tuloksia on arvioitu sekä tulosten yleistettävyyttä pohdittu. Lopuksi on vielä analysoitu työn tuloksia ja esitelty johtopäätöksiä.

Tuloksia on tarkasteltu asiantuntijahaastatteluilla saaduilla näkemyksillä yhteistoiminnasta, sen roolista B2B -palveluprosesseissa ja esille tulleista yhteistoimintaa tehostavista menetelmistä. Tämän jälkeen tarkastelussa ovat opiskelijaryhmän ajatukset heille esitellyistä, jo hieman konkreettisemmista, menetelmistä eli sähköisten kanavien käytöstä yhteistoiminnassa verrattuna kasvokkain tapahtuvaan yhteistoimintaan. Monialaiselle ryhmälle pidettyä työpajaa on tarkasteltu sen menetelmällisen toimivuuden kautta, koska muita mainittavia tuloksia ei kyseisestä vaiheesta tullut.

Työlle asetettuihin tavoitteisiin on päästy, sillä olemassa olevia yhteistoiminnallisuutta tehostavia on tullut esiin, niitä on arvioitu ja uusiakin menetelmiä on löydetty. Aineistonkeruun

viimeisen vaiheen epäonnistuminen sellaisenaan ei myöskään työn tavoitteisiin pääsemistä haitannut, sillä työpajan käytettävyyttä menetelmänä on kuitenkin pystytty analysoimaan ja pohtimaan. Vaiheen kuvaaminen tässä raportissa tuokin työn tekijän mielestä vain lisää läpinäkyvyyttä ja näin ollen myös luotettavuutta tutkielmalle. Työn tulokset ovat osittain myös yleistettävissä esimerkiksi B2C -palveluyrityksiin, vaikka näiden markkinoiden välillä eroja onkin. Työn aihe itsessään on vielä varsin uusi ja käsitteet osittain tuntemattomia, joten jatkotutkimuksille jää hyvin tilaa.

Tarkasteltaessa haastateltujen vastauksia yhteistoiminnan ideologiasta, lähtökohdista ja tarpeesta erityisesti B2B -yrityksissä, esille nousi vahvoja näkemyksiä yhteistoiminnan merkityksen tärkeydestä. Kaikki haastateltavat näkivät yhteistoiminnan vastaavan nykymarkkinoiden haasteisiin ja kiristyvään kilpailuun asiakkaista. Selkeää oli myös, että kyetäkseen vastaamaan näihin haasteisiin ja tuottamaan asiakkaalle arvoa yhteistyössä tämän kanssa, on yrityksen toiminnan lähtökohdina oltava palvelukeskeisyys. Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan omaksuminen, asiakaskeisyys ja toimivat asiakassuhteet ovat ratkaisevassa asemassa.

Yhteistoiminnallisuus ja arvon yhdessä tuottaminen nähdään selviytymiskeinona, jopa viimeisenä vaihtoehtona joissakin tapauksissa, kun globaalit ja paikalliset muutokset tuovat haasteita yrityksille. On pystyttävä uudistumaan ja ennakoimaan asiakkaan tarpeet, jopa ennen kuin asiakas niitä itsekään tiedostaa. Tämä näkyy erityisesti avoimilla markkinoilla. Myöskään julkisten palvelujen kehittämistä asiakaslähtöisemmiksi ei pitäisi unohtaa. Pystyäkseen kilpailemaan myös niistä edelläkävijäasiakkaista, olisi yritysten päästävä kehittämään toimintojaan asiakasrajapinnassa. Erityisen tärkeänä näkyy B2B -yritysten lähteminen mukaan asiakkaan liiketoimintaan pystyäkseen kehittämään omia liiketoimintamahdollisuuksiaan.

Vaikka yhteistoiminta siis nähtiin hyvin merkittävässä osassa, ei perinteisen markkinatutkimuksen rooliakaan haluttu kokonaan unohtaa. Kysymysten kysyminen asiakkailta nähtiin perustana kestäväälle asiakassuhteelle, jolloin kaikki informaatio asiakkaasta on hyödyllistä. Pitää kuitenkin osata kysyä oikeanlaisia kysymyksiä.

Innovaatioiden synnyssä tai asiakkaiden piilevien tarpeiden selvittämisessä markkinatutkimuksella ei kuitenkaan koettu olevan paikkaa sen mahdollisen harhaanjohtavuuden takia. Toimiva menetelmä piilevien tarpeiden selvittämiseen on yksinkertaisesti istua alas asiakkaan kanssa ja kertoa, mitä ollaan parhaillaan suunnittelemassa. Sitä on yhteistoiminnallisuus ja arvon yhdessä tuottaminen.

On selvää, että B2B -yrityksissä tarve yhteistoiminnalle ja arvon yhdessä tuottamiselle on suuri. B2B -liiketoiminnan erityispiirteenä on korostettu teknistä asiantuntijuutta ja henkilökohtaista viestintää, jolla tavoitellaan vakaita ja pitkäaikaisia asiakassuhteita (Ojasalo & Ojasalo

2010, 25). Tärkeimpinä välineinä tai menetelminä tässä voidaan pitää kunnioitusta ja ihmisten välistä yhteyttä sekä vuorovaikutusta. Toimiva yhteys ylittää jopa kulttuurirajat, koska se ei toimiakseen vaadi kieltä. Psykologinen lähestymistapa, dialogi ja kokemuksen kautta oppiminen korostuvat.

Grönroos (2010, 192) korostaa asiakkaan arvokokemuksen perustuvan palvelutarjooman tai tuotteen lisäksi muun muassa asiakkaan ja palveluntarjoajan väliseen vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksen tehostaminen asiakasrajapinnassa nousikin esille kaikissa haastatteluissa. Asiakasrajapinnassa työskentelevät ihmiset saavat usein sitä kaikista arvokkainta asiakastietoa. Monesti kuitenkin nämä ihmiset ovat jonkin muun asian, kuin vuorovaikutuksen ja viestinnän, osajia ja arvokas asiakastieto jää näin ollen keräämättä. Vuorovaikutustaitojen lisääminen asiakasrajapinnassa työskenteleville ihmisille olisikin olennaisen tärkeää.

Vuorovaikutuksen ja jatkuvuuden varmistamiseen voidaan konkreettisempina välineinä käyttää esimerkiksi virtuaalisia keskustelualustoja, videokonferensseja ja pilvipalveluja, joissa voidaan tehdä dokumenttia tai analyysia yhdessä etänä. Suhde kuitenkin on pitänyt luoda ennen kuin siirrytään virtuaaliseen kanssakäymiseen. Kasvotusten tapahtuvat tapaamiset ovatkin isossa osassa asiakassuhteen luomisessa.

Kiristyvässä kilpailutilanteessa on Pralahadin ja Ramaswamyn (2004, 1 - 2) mukaan keskityttävä kulujen, prosessien sekä palvelujen laadun, nopeuden ja tehokkuuden lisäksi myös uusien innovaatioiden ja luovuuden kehittämiseen. Haastateltujen mukaan innovatiivinen toiminta vaatii onnistuakseen innovatiivisen ympäristön, jossa toteuttaa yhteistoiminnallista ideointia. Pitää pystyä harhauttamaan liian rationaalista ja vakavaa ihmismieltä, jotta innovaatiot voivat syntyä. Toimistoympäristön koettiin usein rajoittavan tätä innovatiivista työskentelyä. Tarvitaan hieman lapsenmieltä ja hulluuttakin. Lasten leikkipuisto tai vaikkapa taidegalleria nähtiin vapauttavina ideointiympäristöinä.

Innovatiivisten ratkaisujen löytämiseksi haastateltavat löysivät useitakin sopivia menetelmiä, kuten erilaisia ajattelumalleja, keskustelua, aivorihtä, taralappuja ja ideoiden mallinnusta vaikkapa palikoiden tai kynien avulla. Kaiken kaikkiaan menetelmistä puhuttaessa ollaan tekemisissä erilaisten oppimistyylien kanssa. Yhteistoiminnallisen ajattelun mukaan asiakas ja palveluntarjoaja käyvätkin läpi yhteisen oppimisprosessin (Ojasalo 2010, 75).

Monialaiset innovaatiot herättivät mielipiteitä puolesta ja vastaan. Haasteena nähtiin yhteisen kielen löytäminen, erilaisen osaamisen yhdistäminen ja hierarkian rikkominen. Jälleen kerran korostuivat dialogi ja yhdessä oppiminen asiakkaan kanssa. Hyvänä menetelmänä pidettiin täysin uusien käsitteistöjen luomista, jotta löydettäisiin yhteinen kieli.

Yhteistoiminnan yhtenä kulmakivenä nähtiin asiakkaiden osallistaminen palvelujen kehittämiseen heti alusta alkaen, vaikkakin sen koettiin myös olevan haasteellista. Palvelut eivät nimitäin aina kehity minkään tarkan kehitysprosessin kautta, vaan syntyvät yleensä normaalin arkitoiminnan ohessa. Näin ollen asiakkaan kutsuminen mukaan nähtiin hankalana. Siinä määrin kuin se on mahdollista, osallistamista ja sitä kautta sitouttamista pitäisi kuitenkin toteuttaa. Tämä siksi, että arvo luodaan yrityksen ja jälleenmyyjän väliin jäävässä näkymättömässä tilassa. Yritysten koko tarkoitushan on olla olemassa asiakkaita varten ja se onnistuu vain tuottamalla asiakkaan tarpeisiin vastaavia palveluja. Tässä on kuitenkin huomioitava ajankäyttö, sillä erityisesti B2B -asiakkaat haluavat nähdä tuloksen ja hyödyn nopeasti.

Läpinäkyvyys, jota sekä Ojasalo (2010, 175) että Pralahad ja Ramaswamy (2010, 22) korostavat yrityksen asiakasprosesseissa, saattaa tuoda eteen kysymyksen siitä, kuinka paljon yritys on valmis ottamaan asiakasta mukaan palvelujen kehittämisprosesseihinsa. Haastateltujen mielestä asiakas kuitenkin pitäisi ehdottomasti ottaa mukaan heti alusta alkaen. Tämä luo perustan hyvälle ja kestäväälle asiakassuhteelle. Täysin läpinäkyvä kannattaa olla, muttei kuitenkaan sinisilmäinen. Palveluissa ja erityisesti asiantuntijapalveluissa patentointi kun on hankalaa. Ydinosaamisen ja ansaintamallin suojaaminen on suuressa roolissa.

Haastateltavat arvioivat myös yhteistoiminnallisten menetelmien käyttöönottoa ja sen mahdollisia haasteita yrityksissä. Täytyy olla hyvä suunnitelma, sillä ilman sitä hyvätkin toimintamallit ja menetelmät jäävät käyttämättä. Myöskään koulutusta ja perehdytystä ei pidä unohtaa. Yksinkertaisemmat menetelmät opitaan käyttämällä, mutta kokonaisten prosessien lanseeraus sen sijaan vaatii prosessin integroimista yritykseen. Aika on tässäkin kriittinen resurssi, kun puhutaan B2B -yrityksistä. Toimintamallien ja menetelmien pitää olla yksinkertaisia ja tehokkaita ja selkeä hyöty pitää olla nähtävissä.

Haastatellut asiantuntijat pitivät sähköisten vuorovaikutuskanavien, palvelujen ja ideointialustojen käyttöä yhteistoiminnassa toimivana menetelmänä. Voidakseen olla asiakkaan kanssa sähköisessä vuorovaikutuksessa täytyy kuitenkin olla ensin toimiva pohja asiakassuhteelle. Tällainen suhde voidaan saavuttaa haastateltujen mielestä kuitenkin vain kasvatusten tapahtuvilla tapaamisilla.

Toisena kohderyhmänä aineistonkeruussa olleet eri alojen opiskelijat arvioivat sähköisiä menetelmiä tehokkaiksi ja nykyaikaisiksi. Niiden saavutettavuus nousi merkittäväksi tekijäksi, kuten myös kustannustehokkuus verrattuna kasvatusten tapahtuvien asiakastapaamisten, kuten työpajojen, järjestämiseen. Molemmilla menetelmillä nähtiin olevan suuri potentiaali liiketoiminnan kehittämisessä ja innovaatioiden luomisessa. Erityisesti sähköisiä palveluita pidettiin jatkuvasti kehittyvinä ja helpommin asiakkaan tarpeisiin muokattavina.

Useat vastaajat uskoivat, että mikäli yrityksiä saadaan aktivoitua ja innostettua näiden menetelmien käyttöön, on niillä paljonkin käyttömahdollisuuksia. Haasteena nimittäin nähtiin juuri yrityksen oman henkilöstön sekä asiakkaan sitouttaminen yhteistoimintaan. Jos ei molempia osapuolia saada sitoutettua toimintaan, ei saada tulostakaan.

Asiakastiedon keräämisessä sähköiset menetelmät ovat nykypäivää. Asiakaspalautteen keräämisen kautta palvelun laatua pyritään parantamaan ja osallistamaan asiakas myös palvelun laadun kehittämiseen (Pralahad & Ramaswamy 2004, 12 - 14). Sähköisesti kerätty tieto täytyy kuitenkin koota ja analysoida, jotta sitä voidaan hyödyntää yrityksen ja asiakkaan välisissä palveluprosesseissa. Kustannuksia sähköisten kanavien käytöstä koettiin tulevan juuri palvelun ylläpidosta ja datan keräämisestä, vaikka usein itse kanavien käyttö onkin ilmaista.

Myös opiskelijoiden vastauksissa korostui palveluntarjoajan ja asiakkaan saama todellinen hyöty menetelmien käytöstä verrattuna käytettyihin resursseihin. Yhteistoiminnallisten menetelmien tuominen perinteisempiä toimintamalleja noudattavien yritysten käyttöön koettiin myös haasteelliseksi. Toimiakseen menetelmien pitäisi olla tarpeeksi houkuttelevia ja vieläkin käyttäjäystävällisempiä.

Opiskelijoiden vastauksissa korostui sähköisten kanavien käytön nykyaikaisuus ja helppous, mikä ehkä osaltaan kuvastaa hyvin nykypäivän asiakkaankin vaatimuksia. Tehokkuus oli myös tärkeässä asemassa. B2B -yrityksissä tämä korostuu entisestään, kun tuloksia halutaan nähdä nopeasti.

Viimeisessä vaiheessa on arvioitu työpaja -menetelmän käyttöä yhteistoiminnallisena menetelmänä. Tässä raportissa on useasti puhuttu palvelujen kehittämisestä asiakkaan kanssa arvoa tuottavana yhteistoiminnallisena tekijänä palveluprosesseissa. Työpaja -työskentely voisi olla omiaan tämänkaltaiseen ideointiin, jota voitaisiin sitten jatkaa esimerkiksi sähköisten vuorovaikutuskanavien kautta. Näin olisi luotu ensin se yrityksen kannalta jopa elintärkeä suhde asiakkaaseen kasvokkain tapahtuneella vuorovaikutuksella ja saatu ideointi tehokkaasti alkuun.

Työpaja -työskentely voi kuitenkin olla haasteellista, kuten tätä työtä tehdessä on saatu huomata. Itse menetelmät saattavat olla oikeat ja aihe pohjustettu hyvin, mutta yleisö ei kuitenkaan aktivoitu osallistumaan. Kohderyhmänä tässä viimeisessä aineistonkeruuksi tarkoitettussa vaiheessa oli monialainen ryhmä työelämän osajia. Työn tekijä kuitenkin puhui B2B -yritysten näkökulmasta, kun osallistujissa oli myös kuluttajapuolen asiantuntijoita, mikä saattoi osaltaan vaikuttaa lopputulokseen.

Yhteistoiminta on abstrakti käsite, jonka jokainen voi ymmärtää vain omien kokemusten ja oman tietoperustansa kautta. Sille ei ole suomenkielessä esimerkiksi vakiintunutta käännöstä



tai määritelmää. Jos yleisön jokaisella jäsenellä oli oma käsityksensä jo pelkästään yhteistoinnasta niin kuinka voisi olettaakaan, että sen menetelmistä olisi ollut kaikilla samanlainen käsitys. Tästä saattoi aiheutua se, etteivät esiintyjä ja yleisöä puhuneet yhteistä kieltä, kun heillä ei ollut yhteistä käsitteistöä aiheesta. Yhteisen käsitteistön ja dialogin syntymistähän myös haastateltavat pitivät lähtökohtana etenkin monialaisen yhteistoinnin onnistumiselle. Saatuja tuloksia on arvioitu ja niiden haasteita sekä mahdollisuuksia esitelty alla olevassa taulukossa (Taulukko 1).

<b>Menetelmä/toimintamalli</b>	<b>Arviointi/kommentit</b>	<b>Mahdollisuudet/haasteet</b>
Lähtökohtana palvelukeskeisyys	Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan omaksuminen, asiakaskeisyys ja toimivat asiakassuhteet	
Perinteinen markkinatutkimus	Kysymysten kysyminen avainasemassa Kaikki informaatio on hyödyllistä	Haasteena harhaanjohtavuus, väärin kysymysten kysyminen, objektiivisuus, ei toimiva innovaatioiden synnyssä
Toimiva vuorovaikutus ja dialogi erityisesti asiakasrajapinnassa	Psykologinen lähestymistapa Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus avainasemassa	Mahdollisuus kestävän asiakassuhteen syntymiselle ja piilevänkin asiakastiedon selvittämiseen Asiakasrajapinnassa toimiakseen vaatii kuitenkin panostuksia
Innovatiivinen yhteistoinninta uusien palvelujen kehittämisessä	Menetelminä erilaisia ajattelumalleja, mallinusta, aivoriittä, tarra-lappuja, keskustelua Yhdessä oppiminen korostuu	Vaatii onnistuakseen innovatiivisen ympäristön ja heittäytymistä
Monialaiset innovaatiot	Onnistuessaan tuo toimivia, innovatiivisia palveluratkaisuja Vaatii toimiakseen täysin uuden, yhteisen käsitteistön luomista	Haasteena yhteisen kielen löytäminen, hierarkian rikkominen ja erilaisen osaamisen yhdistäminen

Asiakkaiden osallistaminen palvelujen kehittämiseen	Onnistuessaan tuo asiakaslähtöisiä, räätälöityjä palveluratkaisuja	Haasteena ja mahdollisuutena läpinäkyvyys palveluntarjoajan puolelta Ansaintamallin ja ydinosaamisen suojaaminen suuressa roolissa Haasteena ajankäyttö
Sähköisten vuorovaikutuskanavien käyttö	Tehokkaita, nykyaikaisia, helposti saavutettavissa olevia, kustannustehokkaita Jatkuvasti kehittyä ja asiakkaan tarpeisiin muokattavissa olevia	Yritysten sitouttaminen Haasteena palvelun ylläpito ja datan kerääminen

Taulukko 1 Menetelmien arviointia

Kaiken kaikkiaan yhteistoiminnalla ja oikeilla menetelmillä vaikuttaisi olevan paljonkin vaikutusta yrityksen ja asiakkaan yhteisessä arvontuottamisessa. Palveluprosessit ovat entistä läpinäkyvämpiä myös asiakkaalle, kun asiakas otetaan mukaan palvelun kehittämiseen. Asiakkaalle ei yritetä enää myydä palvelua, josta asiakkaan ajatellaan saavan toivomansa arvon palvelun käytön myötä vaan arvon halutaan kuuluvan yrityksen ja asiakkaan väliseen palveluprosessiin.

Toisaalta voisi ajatella, että yritykset ovat tässä kehityksessä pakon sanelemana, kun kilpailu kiristyy ja asiakkaiden ostovoima heittelee taloudellisen tilanteen vaihteluiden myötä. Muutosvastarintaa näihin uusiin toimintamalleihin esiintyy varmasti perinteisemmällä tavoilla toimineissa yrityksissä vielä pitkään. Edelläkävijäasiakkaat kuitenkin viitoittavat tietä etsien aina vain uudempia ratkaisuja tarpeisiinsa. Monissa start-up -yrityksissä ajatus asiakaslähtöisemmästä palveluprosessista on ymmärretty ja lähdetty kehittämään innovatiivisia ratkaisuja kuunnellen ihmisten tarpeita, vaikka ne ensi alkuun hulluilta kuulostaisivatkin.

Lisäksi nykypäivän menestyjäyritykset kehittävät palvelujaan niiden todellisten käyttäjien kanssa. Otetaan esimerkiksi vaikkapa kaikkien nykyään tuntema suomalainen peliyhtiö, jonka menestyksen yhtenä kulmakivenä voidaan varmasti pitää jatkuvaa testauttamista ja kehittämistä. Hyvä esimerkki siis, vaikka ei B2B -palveluja tarjoava yritys olekaan. Idea on kuitenkin sama. Asiantuntijapalveluja tarjoavat yritykset ovat toinen hyvä esimerkki. Konsultit kun ovat jatkuvassa kanssakäymisessä asiakkaan kanssa, jolloin vuorovaikutus on taattu molempiin suuntiin.

Yritykset ovat myös asiakkaina varmasti vaativampia kuin kuluttajat. Investoinnit ja sitä myötä riskit ovat suurempia, jolloin myös vaatimustaso palvelulle luonnollisesti on korkeampi.

Uskonkin, että yritykset palvelujen ostajina ja käyttäjinä uskaltavat ja osaavat myös vaatia itselleen kuuluvaa arvoa, jolloin yhteistoiminnallisten palveluprosessien merkitys korostuu.

Millä menetelmillä yhteistoimintaa sitten pitäisi lähteä tehostamaan? Tämän työn pohjalta voisi sanoa, että toimiva vuorovaikutus on melkeinpä tärkein menetelmä, jolla yritykset voivat yhdessä arvoa tuottaa. Vuorovaikutuksen tehostamiseksi voidaan sitten taas miettiä käytännönläheisempiä menetelmiä ja kanavia. Kaikki lähtee kuitenkin asiakkaan kuuntelemisesta ja kysymysten esittämisestä. Mikäpä olisikaan perinteisempää kanssakäymistä?

Uusia toimintamalleja kehittäessä voi helposti ajatella, että menetelmienkin pitäisi olla uusia uutta. Näin opinnäytetyön tekijäkin ajatteli tätä työtä lähtiessäni tekemään. Alkuun tulosten kuviteltiin olevan hyvinkin konkreettisia, esimerkiksi teknisiä työkaluja. Työn edetessä jouduttiin kuitenkin muuttamaan katsantokantaa - ja myös työn fokusta - sillä esiin tulleet menetelmät ja ajatusmallit olivatkin loppujen lopuksi hyvin perinteisiä ja jo olemassa olevia.

Onko siis kuitenkin niin, että vaikka maailma muuttuu ja teknistyy, niin ihmiset haluavat kuitenkin pysyä perinteisimmissä yhteistoiminnan menetelmissä ja tavata toisiaan kasvotusten, ainakin alkuun. Työn tekijä ainakin tunnustaa kuuluvansa näihin ihmisiin. Tämä ei nyt tarkoita kuitenkaan sitä, että kaikki tekniset välineet ja sähköiset vuorovaikutuskanavat olisivat turhia, päinvastoin. Ne ovat arvokkaita ja joskus jopa ainoita välineitä kanssakäymiseen globaaleilla markkinoilla. Jokaisella yrityksellä on varmasti se oma tapa olla vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, tärkeintä on, että vuorovaikutus on toimivaa molempiin suuntiin.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs, uudistettu painos. Riika: Inprint.

Demirkan, H., Spohrer, J.C. & Krishna, V. 2011. The Science of Service Systems. Lontoo: Springer.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset, teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 42 - 43.

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Helsinki: WSOYpro.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 5. painos. Helsinki: Tammi.

Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. 2010. Mahdollisuuksien kenttä. Palveluliiketoiminta ja vuoro-vaikutteinen johtaminen. Teknologiateollisuuden julkaisuja 1/2010. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B -palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Pralahad, C.K. & Ramaswamy, V. 2004. The Future of Competition. Boston: Harvard Business School Publishing.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. This is Service Design Thinking. Amsterdam: BIS Publishers.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Vargo, S. & Lusch, R. 2006. The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, debate and directions. New York: M.E.Sharpe.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

### Sähköiset lähteet

Kielikone. 2011. Co-liite. Lainattu 22.2.2012.  
<http://mot.kielikone.fi.nelli.laurea.fi/mot/laurea/netmot.exe>

Kielikone. 2011. Creation. Lainattu 22.2.2012.  
<http://mot.kielikone.fi.nelli.laurea.fi/mot/laurea/netmot.exe>

Laurea-ammattikorkeakoulu. 2011. From co- production to co -creation. Viitattu 4.11.2012.  
[http://www.laurea.fi/fi/tutkimus\\_ja\\_kehitys/Hankkeet\\_ja\\_tulokset/hankkeet/Sivut/Project\\_Details.aspx?PID=57](http://www.laurea.fi/fi/tutkimus_ja_kehitys/Hankkeet_ja_tulokset/hankkeet/Sivut/Project_Details.aspx?PID=57)

Ojasalo, K. 2010. The Shift from Co-production in Services to Value Co-creation. Cambridge: The Business Review.

Sanastokeskus TSK. Palveluliiketoiminnan sanasto - tukea uusien käsitteiden vakiinnuttamiselle. Viitattu 22.2.2012. <http://www.terminfo.fi/index.php?mid=2&pid=32&aid=2142>

#### Julkaisemattomat lähteet

Asiantuntijahaastattelu 10.5.2012. Laurea Leppävaara. Espoo.

Asiantuntijahaastattelu 14.5.2012. Laurea Leppävaara. Espoo.

Asiantuntijahaastattelu 16.5.2012. Innotiimi Oy. Vantaa.

Kysely opiskelijaryhmälle 10.5.2012. Laurea Leppävaara. Espoo.

Työpaja Co-Creation Camp -tapahtuman osallistujille. 22.5.2012. Laurea Leppävaara. Espoo.

## Kuviot

Kuvio 1 Tietoperusta prosessikuviona.....	9
---	---

## Taulukot

Taulukko 1 Menetelmien arviointia .....	34
---	----

## Liitteet

Liite 1 Kysely .....	41
Liite 2 Teemahaastattelun runko.....	42



Kysely

10.5.2012

Loppuseminaari / Palveluinnovaatioiden kehittäminen/00018

---

Vastaa kysymyksiin esityksen pohjalta.

1. Eriteltyjen menetelmien plussat?
2. Eriteltyjen menetelmien miinukset?
3. Eriteltyjen menetelmien mahdollisuudet?
4. Eriteltyjen menetelmien haasteet?
5. Menetelmien kehittämissuositukset?
6. Avoimet kommentit ja palautteet

## Teemahaastattelun runko

### 1. Tarve yhteistoiminnan tehostamiselle/työkaluille

- Mistä co-creation-ajattelu on lähtöisin?
- Kuinka paljon B-2-B-yrityksissä on tarvetta yhteistoiminnan ja -kehittelyn tehostamiselle?
- Miten myydä/markkinoida työkaluja B-2-B-yrityksille?
- Miten vakuuttaa yritys hyödyistä?

### 2. Tehokasta yhteistoimintaa

- Työkaluja?

### 3. Innovatiivinen ympäristö

- Pois toimistolta?
- Työkaluja?

### 4. Monialaiset innovaatiot

- Plussat?
- Miinukset?
- Työkaluja?

### 5. Yhteiskehittely verrattuna perinteiseen markkinatutkimukseen

- Mitä mieltä olet perinteisestä markkinatutkimuksesta?
- Kuinka co-creationin avulla voitaisiin, esimerkiksi osallistamalla asiakkaat tuotte- tai palvelukehitysprosessiin, selvittää asiakkaan piilevät tarpeet?
- Kuinka saadaan nämä piilevät tarpeet selville perinteisellä markkinatutkimuksella?

### 6. Co-creation työkaluja B2B-yrityksille

- Tehokkaampaa vuorovaikutusta?
- Läpinäkyvyyttä kehitysprosesseihin?
- Asiakas mukaan kehittelyprosessiin?
- Erytispiirteitä?
- Miten B-2-B-yritykset eroavat tässä B-2-C-yrityksistä?
- Erilaisia työkaluja?
- Mitä yritykset eivät halua asiakkaiden tietävän? (esimerkiksi yhteisissä ideointitilaisuuksissa)

7. Ongelmat käyttöönotossa

- Koulutus?
- Resurssit?