



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittäminen asiakaskeskeiseksi

Esimerkkinä palveluntarjoajan ja korkeakoulu-
asiakkaan yhteiskehittämishanke

Pohjanne, Pirita

2015 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittäminen
asiakaskeskeiseksi

Esimerkkinä palveluntarjoajan ja korkeakouluasiakkaan
yhteiskehittämishanke

Pirita Pohjanne
Palveluliiketoiminnan koulutus-
ohjelma (YAMK)
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2015

Pohjanne, Pirita

**Asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittäminen asiakaskeskeiseksi
Esimerkinä palveluntarjoajan ja korkeakouluasiakkaan yhteiskehittämishanke**

Vuosi

2015

Sivumäärä

119

Elämme erilaisten palveluiden yltäkyläisessä maailmassa, jossa perinteisesti yritykset ovat mitanneet menestystään sen perusteella, millaista arvoa ne asiakkailleen tuottavat. Palveluliiketoiminnassa vallitsee kuitenkin parhaillaan paradigman muutos. Arvoa asiakkaalle ei muodostukaan automaattisesti yrityksen tehostettujen prosessien ja standardoitujen palvelukonseptien tuloksena, vaan vuorovaikutteisten kokemusten jakamisen kautta, osana asiakkaiden elämää.

Tämän toimintatutkimuksen tarkoituksena oli kehittää asiakaslähtöisiä ruokailu- ja toimitilapalveluita tuottavan kansainvälisen yrityksen, Sodexo Oy:n toimintaa asiakaskeskeisemmäksi tavaksi toimia. Tutkimus lähti liikkeelle kuvaamalla Sodexon asiakaslähtöinen toiminta (vrt. goods dominant logic) sen palveluliiketoiminnan ydinprosessien avulla ja vertailemalla nykyistä toimintaa asiakaskeskeiseen (vrt. service / customer dominant logic) teoriapohjaan perustuen. Asiakaslähtöisen toiminnan muutosta asiakaskeskeiseksi tarkasteltiin toimintatutkimuksena etenevän muutosprosessin esiymmärrys, rakentaminen, suunnittelu, toteutus ja arviointivaiheiden kautta. Toimintatutkimuksen ja siinä käytettävien menetelmien avulla pyrittiin tutkimaan ja kehittämään ensisijaisesti Sodexon toimintaa, mutta myös Sodexon ja korkeakoulun välistä yhteistyötä. Tutkimusongelmiin lähdettiin hakemaan vastauksia CoCo Tool Kit Cosmoksen, alkukartoituskyselyn (palvelun laadun auditointi), yhteiskehittämistyöpajojen ja canvaksen avulla. Läpi tutkimusprosessin havainnointien, haastattelujen ja ryhmäkeskustelujen avulla luotiin ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja prosessiin osallistuneiden henkilöiden toiminnasta sekä keskinäisestä vuorovaikutuksesta, jolla oli vaikutusta uudenlaisen asiakaskeskeisen ajatusmallin omaksumisessa.

Sodexon ja sen korkeakouluasiakkuuden liiketoimintakentässä tunnistetut ilmiöt ja kehittämiskohteet loivat tarpeen uudenlaisen osallistavamman ja vuorovaikutteisemmän korkeakoulu-yhteistyön rakentamisessa. Uudenlaista asiakaskeskeistä tapaa toimia testattiin Sodexon ja korkeakoulun välisessä yhteiskehittämishankkeessa. Korkeakouluasiakkaiden ja Sodexon välisessä yhteiskehittämishankkeessa syntyi syvempää käyttäjä-asiakasymmärrystä, uusia ratkaisuita sekä yhteistyössä toteutettavia kehitysohjelmoita. Menetelmät, joissa asiakas oli mukana, syntyi innovatiivisempia ratkaisuja ja oivalluksia kuin niissä, joissa oli ainoastaan Sodexon asiantuntijoita osallisena. Yhteiskehittämisen avulla voidaan parhaimmassa tapauksessa valtauttaa ihmisiä rakentamaan toiminnoista omalta kannaltaan parempia. Kehitystoimenpiteiden toimenpanoon tulisi kuitenkin ennalta määritellä riittävästi resursseja. Ihmisten toiminnan ja yrityksen vakiintuneiden toimintamallien muuttaminen vie aikaa. Sodexossa prosessi jatkuu korkeakouluasiakkuuden kanssa toteutettavien erilaisten jatkokehityshankkeiden muodossa.

Asiasanat: yhteiskehittäminen, kokonaispalveluratkaisu, asiakaskeskeinen palveluliiketoiminta, palveluiden ekosysteemi

Pohjanne, Pirita

**Developing the customer oriented services into customer dominant logic of services
Case service provider's and higher education client's co-creation project**

Year	2015	Pages	119
------	------	-------	-----

We live in a world of different kinds of services, where companies have traditionally measured their success on the basis of what kind of value they provide to their customers. However, a paradigm shift is currently taking place. Value for the customer is not created as a result of the company's processes and standardized service concepts, but rather through interactive sharing of experiences, as part of the customer's life.

The purpose of this action research was to develop the customer-oriented way of working of Sodexo, an international on-site services provider, into a more customer-centric way of working. The research started by describing Sodexo's customer-oriented activities (cf. goods dominant logic) by means of its core processes and comparing the current way of working with the customer-centered (cf. service / customer dominant logic) way of working based on the theory. The shift from a customer-oriented way of working into a customer-centered way of working was examined through the action research phases of preliminary understanding, observation, planning, action, and reflection. The research methods used in action research aimed primarily to explore and develop Sodexo's way of working, but also the co-operation between Sodexo and higher education clients and customers. CoCo Tool Kit Cosmos, a survey (service quality analysis), co-creation workshops and canvas were used to solve the main research problems of this thesis. Observations, interviews and group discussions were used throughout the research process to create an understanding of the phenomenon and the interactions with the persons involved in the process.

The identified phenomena and development areas in the service business of Sodexo and its higher education client created the need to build more open and more interactive co-operation. A new kind of customer-centered way of working was tested in Sodexo's and higher education client's co-creation project. The results show that a deeper customer understanding, new solutions and ideas for co-operative development were created in the co-creation project. More innovative solutions and insights were created with methods in which the client was involved than with those that involved only the Sodexo experts. In the best case co-creation can be an effective way to empower people to build functions that are better from their point of view. In order to make sure that the ideas will be implemented the necessary resources should, however, be pre-defined. Changing the company's way of working and human activities will take time. In Sodexo the process continues with the higher education client with various development projects.

Keywords: co-creation, integrated service solutions, customer dominant logic of services, service eco-system

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	7
1.2	Aikaisemmat aiheeseen liittyvät opinnäytetyöt.....	10
1.3	Keskeiset käsitteet.....	12
1.4	Tutkimuksen rakenne ja tutkimusongelmat.....	15
1.5	Tutkimuksen hyödyt.....	17
2	Asiakaslähtöisen ja asiakaskeskeisen palveluliiketoiminnan erot.....	18
2.1	Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta Sodexossa.....	21
2.1.1	Palveluiden kehittäminen Sodexossa.....	22
2.1.2	Palveluiden myyminen Sodexossa.....	26
2.1.3	Palveluiden tuottaminen Sodexossa.....	29
2.1.4	Palveluliiketoimintaorganisaation asiakaslähtöisyys.....	32
2.2	Asiakaskeskeinen palveluliiketoiminta.....	35
2.2.1	Asiakkaan rooli palveluliiketoiminnassa.....	36
2.2.2	Palveluntarjoajan rooli.....	37
2.2.3	Roolijakojen hämärtyminen.....	38
3	Yhteiskehittäminen asiakkaan kanssa.....	39
3.1	Yhteiskehittämisen hyödyt palveluiden kehityksessä.....	43
3.2	Yhteiskehittämisen hyödyt myyntityössä.....	44
3.3	Yhteiskehittämisen hyödyt palveluiden tuottamisessa.....	45
4	Sodexon ja korkeakoulun välinen yhteiskehittämishanke.....	46
4.1	Vallitsevan käytännön kyseenalaistaminen.....	47
4.2	Vallitsevan käytännön analyysi.....	49
4.3	Uuden ratkaisun mallintaminen ja tutkiminen.....	50
4.4	Uuden mallin käyttöönotto.....	51
4.5	Uuden mallin vakiinnuttaminen.....	56
5	Toimintatutkimuksena etenevä muutosprosessi ja valitut tutkimusmenetelmät.....	63
5.1	Valitut menetelmät.....	66
5.2	Tutkimuksen eteneminen.....	72
5.2.1	Esiymmärryksen luominen.....	73
5.2.2	Rakentaminen.....	74
5.2.3	Suunnittelu.....	77
5.2.4	Toteutus.....	81
5.2.5	Arviointi.....	83
5.3	Muutosprosessin reflektointi.....	89

6	Yhteenveto ja johtopäätökset	92
6.1	Tulosten yhteenveto	95
6.2	Johtopäätökset	98
6.3	Jatkotutkimusaiheet	100
6.4	Pohdinta	101
	Lähteet	104
	Kuvat	107
	Kuviot	108
	Taulukot	109
	Liitteet	110

1 Johdanto

Verkostoitunut ja kansainvälinen toimintaympäristö, yhä kiristyvä kilpailutilanne sekä hedonistiset asiakasodotukset muuttavat yritysten ja niiden asiakkaiden välisiä suhteita (Bhalla 2011, 5). Kuitenkin, parhaista yrityksistään huolimatta, varsinkin monet B2B-palveluita tuottavat yritykset ovat jumiutuneet yrityslähtöiseen ja tuotantokeskeiseen ajatusmalliin (Ramaswamy & Guillard 2010, 3). Asiakas- ja markkinatietoa kerätään perinteisin menetelmin, jonka perusteella palvelukonsepteja kehitetään pääosin yrityksen sisäisessä kehitysorganisaatiossa. Myyntiorganisaatio myy palvelukonsepteista johdettuja palvelulupauksia, jotka Operatiivinen liiketoiminta muotoilee käytännön toteutukseksi asiakasrajapinnassa. Yritysten sisäiset prosessit voivat näyttäytyä tehokkaina ja virtaviivaisina, mutta valitettavan usein epäönistutaan niin yrityksen oman palveluorganisaation kuin myös asiakkaiden ja muiden sidosryhmien sitouttamisessa yrityksen palveluihin (Ramaswamy & Guillard 2010, 3).

Koska asiakkaiden kokemukset palvelusta vaihtelevat konteksteittain ja perustuvat henkilökohtaisiin arvotekijöihin, tulisi Ramaswamyn ja Guillardin (2010, 248) mukaan pikemminkin luoda mahdollisuuksia yrityksen ja asiakkaiden väliselle vuorovaikutukselle. Arvoa asiakkaalle ei luoda yrityslähtöisten standardoitujen palvelukonseptien avulla, vaan se muodostuu asiakkaalle jaettujen kokemusten ja vuorovaikutteisen toiminnan kautta (Bhalla 2011, 127). Perinteisen tilaaja-toimittaja yhteistyömallin sijaan kaikkia osapuolia hyödyntävillä suhteilla voidaan saavuttaa hyötyä, joka pitkällä tähtäimellä parantaa asiakasuskollisuutta sekä yrityksen kannattavuutta. Tällaisten vuorovaikutteisten suhteiden taustalla voi olla tarve esimerkiksi osaamisen tai tiedon jakamiselle (Gummesson 2004, 38; Vargo & Lusch 2010, 181).

Miettisen (2011,91) mukaan yhteiskehittämisen avulla voidaan luoda alusta niin palveluntarjoajan, korkeakoulun kuin käyttäjäasiakkaidenkin väliselle avoimelle vuorovaikutukselle, jonka avulla voidaan saada tietoa asiakkaiden odotuksista ja kokemuksista. Tällainen toimintamalli vaatii kuitenkin aivan uudenlaisten yhteistyöverkostojen luomista sekä perinteisten organisaatorajojen rikkomista palveluiden ekosysteemissä (Ramaswamy & Guillard 2010, 36).

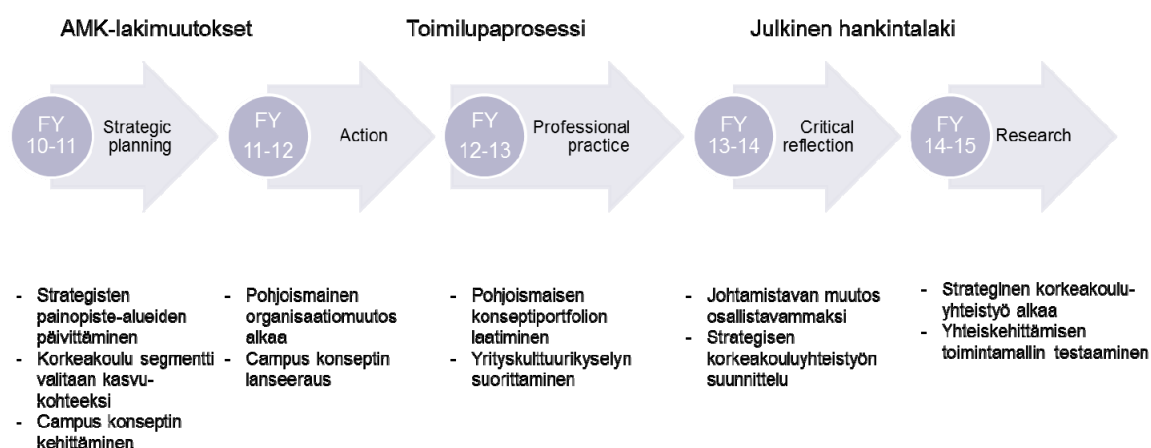
1.1 Tutkimuksen taustaa

Tämän tutkimuksen toimeksiantajana toimi kansainvälinen kokonaispalveluita tuottava yritys Sodexo Oy (myöh. Sodexo). Yli 80 maassa toimivat Sodexolaiset kohtaavat päivittäin yhteensä 75 miljoonaa asiakasta, tehden asiakkaidensa ”jokaisesta päivästä paremman” tarjoamalla yrityksille ja muille yhteisöille kokonaisvaltaista hyvinvointia tukevia palveluita. Sodexon visiona on olla maailmanlaajuisesti paras yhteistyökumppani elämänlaatua parantavien palveluiden saralla ja siksi Sodexon tavoitteena onkin kestävien asiakassuhteiden kehittäminen tuottamalla yrityksille ja yhteisöille laatua, viihtyisyyttä ja kustannustehokkaita ratkaisuja.

Valmiiden kokonaispalveluratkaisujen tavoitteena on, että asiakkaat voivat keskittyä omaan ydinosaamiseensa ja oman liiketoimintansa pyörittämiseen. (Sodexo 2013.) Suomessa Sodexo tarjoaa asiakaslähtöisiä kokonaispalveluratkaisuja, kuten ruokailu-, kokous- ja tapahtumapalveluita sekä siivous-, aula- ja kiinteistöhuoltopalveluita, noin 300 toimipisteessä ympäri Suomen. Sodexo tuottaa palveluita niin yksityisille yrityksille, julkishallinnolle kuin myös opetus- ja hoitoalalle. (Sodexo 2013.) Kansainvälisesti Sodexo on suurin ruokailupalveluiden toimija korkeakoulusektorilla. Opetusalalla Sodexolla on kokemusta 34 maassa jo 50 vuoden ajalta, tuottaen palveluita yli 1 600 korkeakoulussa 6 000 eri toimipisteessä ja työllistäten yli 90 000 henkilöä ympäri maailmaa. Suomessa Sodexolla on toimintaa korkeakoulusektorilla noin 50 ravintolassa 20 korkeakoulussa. (Sodexo 2014.)

Kansainvälisen markkina- ja kilpailutilanteen muuttuessa Sodexo on lähtenyt tarkentamaan omia strategisia painopistealueita ja lähtenyt hakemaan kokonaisvaltaista muutosta yrityksen tapaan toimia. Yksi Sodexon strategisista tavoitteista oli kasvattaa palveluliiketoimintaansa korkeakoulusektorilla, sillä tämä liiketoiminta-alue nähtiin Sodexon vahvuusalueena kansainvälisesti. Julkisen hankintalain reunaehdot ja korkeakoulusektorilla samanaikaisesti tapahtuvat toimilupamuutokset nähtiin Sodexon mahdollisuutena tukea muutosherkässä liiketoimintakentässä toimivia korkeakouluasiakkuuksia. Sodexon strategisen päätöksen myötä laadittiin kehitystoimenpiteitä, joiden myötä rakennettiin muun muassa asiakaslähtöinen opiskelijaravintolakonsepti. Sodexossa tapahtuneet muutokset voidaan kuvata perustuen löyhästi Denscomben (2010) toimintatutkimuksen viiden syklin mukaisesti (kuviot 1). Denscombe (ibid) on kuvannut muutoksen etenemistä strategisen suunnittelun (strategic planning), muutoksen valmistelun (action), toiminnan käytäntöönpanon (professional practice) sekä toimintamallin reflektoinnin (critical reflection) sekä uudenlaisen toiminnan tutkimisen (research) kautta. Seuraavaksi on kuvattu Sodexon liiketoiminnassa tapahtuneita muutoksia.

Asiakkaan odotukset ja markkinat muuttuvat



Kuvio 1: Sodexon palveluliiketoiminnan muutokset kehittämisen ajureina

Sodexossa tapahtunutta muutosta lähdettiin toteuttamaan rakentamalla osa yrityksen organisaatioista Pohjoismaiselle tasolle, jolloin voitiin saavuttaa mittakaavaetuja ja löytää synergiaa toimintoja keskittämällä. Uudenlaisen organisaatiomallin ydinprosesseja ja niiden linkittymistä toisiinsa lähdettiin kuvaamaan tarkemmalla tasolla. Sodexon sisäisen organisaatiokulttuurikyselyn tuloksena myös johtamistapaa lähdettiin muuttamaan enemmän uudistavaksi ja osallistavaksi. Samaan aikaan Sodexossa kansainvälisesti hyödynnetty Value Creation -malli (kts. 2.1.2 Palveluiden myyminen Sodexossa) otettiin käyttöön asiakkaille arvoa tuottavien Pohjoismaisten palveluratkaisuiden kehittämisen sekä asiakaslähtöisen myyntityön tueksi. Mallin avulla pyrittiin paremmin ymmärtämään korkeakoulu asiakkaille arvoa tuottavia seikkoja, kuten fyysisten ympäristöjen, hyvinvoinnin ja terveyden, sosiaalisen vuorovaikutuksen, tunnustuksen, tehokkuuden ja henkilökohtaisen menestyksen merkitystä osana elämänlaadun parantumista. Mallin mukaan näiden kuuden osa-alueen avulla Sodexo voi tukea korkeakoulua houkuttelemaan parhaita osaajia ja opiskelijoita, parantamaan korkeakoulun mielikuvaa ja mainetta sekä parantamaan opiskelijoiden ja henkilökunnan suoritusasoa.

Julkisen hankintaprosessin kautta, Sodexo aloitti palveluntarjoajana Suomessa toimivassa merkittävässä korkeakoulussa vuonna 2014. Korkeakoulun tavoitteena oli löytää yhteistyökumppani, jonka kanssa lähteä rakentamaan palveluntarjoajan ja korkeakoulun välistä strategista yhteistyötä, josta molemmat osapuolet saisivat yhtäläillä arvoa toimintansa tueksi. Strategisen yhteistyön aloittaminen korkeakouluasiakkaan kanssa oli Sodexolle ainutlaatuinen mahdollisuus kasvattaa ja jakaa osaamistaan kyseisellä liiketoiminta-alueella. Korkeakouluasiakkaalle yhteistyön aloittaminen tuki heidän kehittymistavoitteitaan ja asiakas koki tulensa kuunnelluksi osana julkisessa tarjousprosessissa määrittelemiään odotuksiaan yhteistyöstä. Sodexossa sisäisesti tehdyt edellä kuvatut muutokset sekä mahdollisuudet uuden yhteistyökumppanin kanssa (kuvio 1) toimivat ponnahduslautana osallistavamman asiakasyhteistyön rakentamiselle osana strategista korkeakoulu yhteistyötä.

Tämän opinnäytetyön aihe on ajankohtainen sillä palveluliiketoiminnassa tapahtuvat muutokset ajavat yrityksiä muuttamaan strategista ajattelutapaansa ja keskittämään kehitystoimintojaan yhä tarkemmin vastaamaan asiakasodotuksia. Ojasalon ja Keräsen (2011) mukaan uudenlaisen palvelulogiikan omaksuminen on osoittautunut haasteeksi varsinkin B2B-palveluita tuottaville yrityksille, jotka ovat perinteisesti keskittyneet tuotantolähtöiseen palvelukonseptien ja liiketoimintaprosessien kehittämiseen. Sodexossa uudenlaisen liiketoimintastrategianmukaista muutosta on lähdetty hakemaan niin Sodexon sisäisen organisaatiokulttuurin kuin myös asiakassuhteiden osalta osallistavammaksi sekä perinteisiä organisaatorajoja rikkoviksi. Uudenlaiselle asiakaskeskeiselle ajattelutavalle oli selkeä tilaus.

1.2 Aikaisemmat aiheeseen liittyvät opinnäytetyöt

Kokonaispalveluita tuottavien palveluyritysten yhteiskehittämistä asiakkaan kanssa on tutkittu aikaisemmin varsin vähän. Aikaisemmat opinnäytetyöt yhteiskehittämisestä ovat uusia ja pohjautuvat varsin rajattuun empiiriseen aineistoon. Seuraavassa on kuvattu YAMK-tutkinnon suorittaneiden opiskelijoiden opinnäytetöitä (taulukko 1), jotka voidaan katsoa liittyvän tämän työn aiheeseen. Tämän työn myöhempi teoriaperusta pohjautuu uusimpaan akateemiseen tutkimustietoon sekä aiheeseen liittyvään alle 10 vuotta vanhaan kirjallisuuteen.

Albrecht (2010) tutki toimintatutkimuksen avulla Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmaan liittyvässä opinnäytetyössään palveluketjussa syntyvää arvoa ja sen kuluttamista osana asiakkaiden, kumppaneiden ja verkostoyhteistyön kehittämistä. Hän kuvasi työssään (taulukko 1) palveluprosessit yrityslähtöisestä näkökulmasta ja antoi kehittämisohdotuksia yrityksen sisäiselle jatkuvalla parantamiselle. Poiketen Albrechtin tutkimuksesta, tässä tutkimuksessa lähtökohtana on palveluiden asiakaskeskeinen lähestymistapa, jota tutkitaan palveluntarjoajan ja asiakkaan välisessä yhteiskehittämishankkeessa.

Paasonen (2013) Fazer Foodservice Oy:lle tekemä opinnäytetyö käsitteli julkisen hankintalain mukaisia tarjouspyyntöjä sekä henkilöstöravintola-asiakkaiden tarpeiden analysointia (taulukko 1). Paasonen totesi, että tarjouspyyntöjen vaatimukset otettiin huomioon tarjousta ja palvelukonseptia rakentaessa. Usein kuitenkin hankintayksikön ja käyttäjä-asiakkaiden tarpeet eivät täsmänneet, jolloin suunniteltu palvelukonsepti kohdennettiin asiakasportfolion tai määriteltujen asiakastyypin mukaisesti (Paasonen 2013, 18). Paasonen kuvaaman palvelukonseptien kehittämisprosessin mukaan asiakkuuksia voidaan johtaa ja hallita ja palvelukonsepteja mukauttamalla voidaan luoda jokaiselle asiakkuudelle oikeanlainen tarjoama. Poiketen Paasonen tutkimusaiheesta, tässä tutkimuksessa on tarkoitus asettaa yrityslähtöinen palvelusuunnittelu ja asiakassegmenteille suunnatut palvelukonseptit kriittisen tarkastelun kohteeksi. Tarkoituksena on myös haastaa perinteinen tilaaja-toimittajamallin mukainen yhteistyö palveluntarjoajan ja korkeakoulun välisessä asiakassuhteessa ja sen sijaan tarkoituksena on tutkia asiakaskeskeisen ajattelutavan hyödynnettävyyttä, erityisesti julkisissa palveluissa.

B2B-palvelukontekstissa tapahtuvaa yhteiskehittämistä on tutkittu muun muassa Korhosen (2012) opinnäytetyössä. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää millaisia haasteita B2B-yritys kohtaa siirtyessään yhteiskehittämisen toimintatapaan. Teoria-osuudessa Korhonen kuvasi palveluliiketoiminnassa tapahtuvaa tuotelähtöisen ajattelutavan muutosta palvelulähtöiseksi. Empiirinen tutkimusosuus koostui syvä- ja teemahaastatteluiden tuloksista. Korhosen tutkimuksessa case-yrityksen yhteiskehittämisen hyödynnettävyyttä eri liiketoiminnan osaluissa kuvattiin yhteiskehittämiskumon (co-creation continuum) avulla.

Myös Wollenick (2012) tutki opinnäytetyössään varsin laajasti yhteiskehittämisen hyödynnettävyyttä B2B-kontekstissa (taulukko 1). Hänen työnsä perustui runsaaseen kirjallisuuskatsaukseen perinteisen yrityslähtöisen (vrt. goods dominant logic) ja asiakaskeskeisen (vrt. service dominant logic) lähestymistapojen eroista. Wollenick perusti tutkimuksen empiirisen osuuden web-palveluita tuottavassa kohdeyrityksessä tekemiinsä syvähaastatteluihin ja vertasi teoriaa käytäntöön. Lopuksi Wollenick antoi B2B-kontekstissa toimivalle yritykselle ehdotuksia asiakaskeskeisemmän toiminnan sulauttamisesta yrityksen toimintatapoihin.

Opinnäytetyöt			
Tekijä & vuosi	Opinnäytetyön aihe	Avainsanat	Tutkimusmenetelmät
Albrecht, K 2010	Palveluliiketoiminnan kehittäminen: Arvoa tuottavan palveluketjun kehittäminen julkisomisteisessa, ateriapalveluja tuottavassa osakeyhtiössä	Palveluketju, arvon tuottaminen, prosessi, kumppanuus, liiketoimintamalli	Toimintatutkimus, jossa käytettiin haastattelua (luokitus), havainnointia ja dokumenttianalyysiä
Paasonen, T. 2013	Yritysassiakkaan ostokriteerien ja kuluttaja-asiakkaan tarpeiden huomioiminen henkilöstöravintolapalvelujen kilpailutuksessa ja palvelukonseptin suunnittelussa - Esimerkkinä Fazer Food Services Oy	Henkilöstöravintolapalvelu, kilpailutuskriteerit, kuluttajan tarpeet, palvelukonsepti	Sisältöanalyysi, sisällön erittely
Korhonen, K. 2012	Value co-creation approach in B2B-service	Service, Value, Value Co-Creation, Service-Dominant Logic, Case study	Interview
Wollenick, N. 2012	Identifying Challenges in Applying the Value Co-Creation Approach in Practice - a Case Study in the B2B Service Context	Value co-creation, Value-in-use, Value propositions, Co-production, Service-dominant logic, Value-in-exchange, Challenges, B2B market	Exploratory research design, in-depth interviews

Taulukko 1: Aiheeseen liittyvät aikaisemmat YAMK-tutkinon opinnäytetyöt

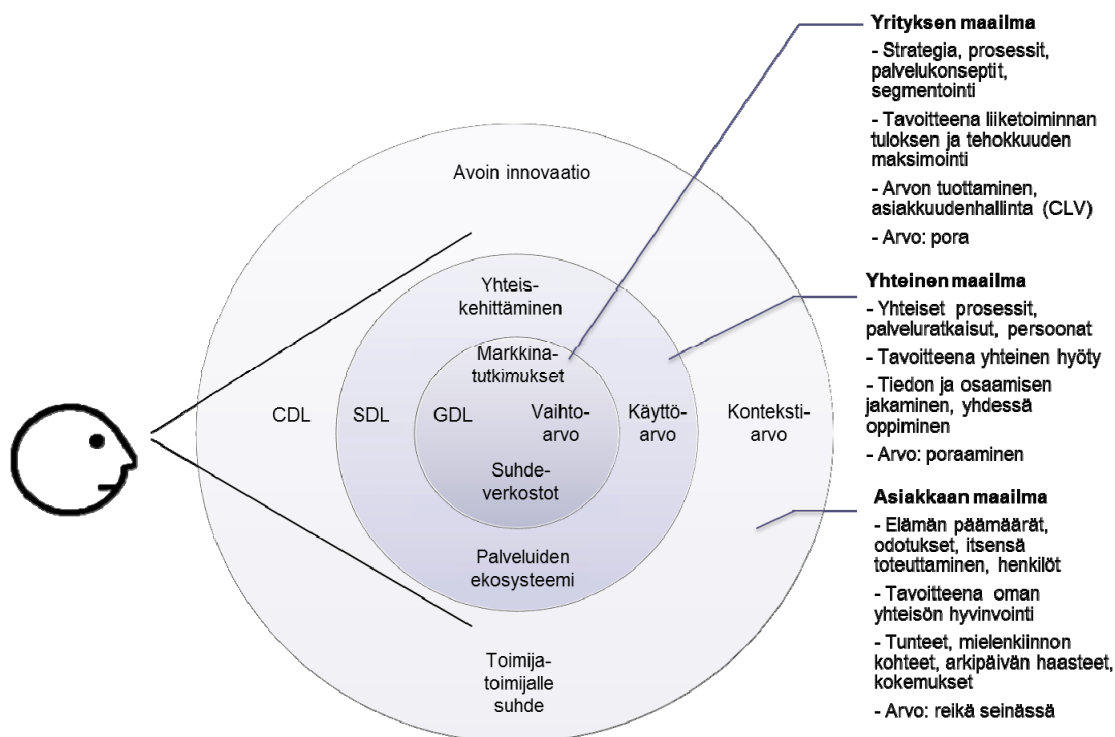
Poiketen edellä mainituista opinnäytetöistä, tässä toimintatutkimuksena etenevässä opinnäytetyössä teoria ja empiria kulkevat käsi kädessä ja ymmärrys tutkittavasta aiheesta muodostuu käytännön työelämässä. Yrityksen toimintaa tutkitaan sitä muuttamalla ja muutetaan sitä tutkimalla. Empiirinen tutkimusosuus pohjautuu aidossa työelämässä tapahtuvaan yhteiskehittämishankkeeseen yksityisen palveluntarjoajan, julkisen korkeakoulun sekä käyttäjäasiakkaiden välisessä (B2B2C-konteksti) yhteistyössä. Lopussa arvioidaan tutkimustulosten hyödynnettävyyttä ja siirrettävyyttä myös muihin konteksteihin.

1.3 Keskeiset käsitteet

Palveluliiketoiminnassa ja varsinkin akateemisessa maailmassa teoreettiset käsitteet ja näkökulmat muuttuvat nopeasti sitä mukaa kun ilmiöitä tutkitaan yhä enemmän. Ramaswamy (2009, 32) kertoo osuvasti tarinan Albert Einsteinin oppitunnilta, jossa opiskelija huomauttaa professori Einsteinille kysymysten olevan samat kuin viime lukuvuonna. Einstein vastaa tarkasilmäiselle opiskelijalle, että opiskelija on täysin oikeassa, mutta tänä vuona ainoastaan vastaukset ovat muuttuneet. Vaikka tiettyjen akateemisen maailman käsitteiden tulkinta voi tuntua semantiikalle, on kyse pikemminkin palveluliiketoiminnassa tapahtuvasta paradigman muutoksesta, jossa asiakkaan rooli tunnistetaan yhä keskeisemmäksi osaksi palveluliiketoimintaa. Tieteellisen tai akateemisen lähestymisen sijaan tämän tutkimuksen lähestymistapana on tutkia asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan (vrt. goods dominant logic, GDL) ja asiakaskeksisen palveluliiketoiminnan (vrt. service dominant, SDL ja customer dominant logic, CDL) eroja käytännön työelämän lähtökohdista. Koska tarkoituksena on tutkia käytännön palveluliiketoiminnassa tapahtuvia ilmiöitä (kts. kuvio 9) ja soveltaa aiheeseen sopivaa teoriaa käytäntöön, rajataan laajempi teoreettinen keskustelu yhteiskehittämisestä (value co-creation) ja arvopohjainen (value creation) keskustelu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Eri toimijat ja henkilöt tarkastelevat maailmaa omien silmälasiansa läpi, tehden tulkintoja omasta näkökulmastaan, siinä kontekstissa jossa he elävät (kuvio 2). Yrityksen tuotantolähtöisestä näkökulmasta (yrityksen maailma) tarkasteltuna yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut sekä tuloksen ja tehokkuuden maksimointi ovat liiketoiminnan perusta. Yhden asiakkaan toive on silloin yksi muiden joukossa. Asiakasyhteistyön näkökulmasta (yhteinen maailma) tarkasteltuna taas mahdollisesti tavoitellaan kumppanuutta sekä tiedon ja osaamisen jakamista yhteisen hyödyn saavuttamiseksi. Asiakkaan näkökulmasta (asiakkaan maailma) tarkasteltuna taas tavoitellaan omaa tai oman yhteisön hyötyjä, kuten elämyksiä ja kokemuksia. Yrityksen tarjoama palvelu on tällöin yksi mahdollisuus lukuisten joukossa. Toisin sanoen klassista pora esimerkkiä hyödyntäen, yrityksen näkökulmasta arvoa tuottaa itse pora, yhteistyössä arvo nähdään poraamisen kautta ja asiakkaan näkökulmasta varsinainen arvo on reikä seinässä.

Koska tässä opinnäytetyössä oli vain rajalliset mahdollisuudet tutkia asiakkaan maailmaa, rajataan näkökulma koskettamaan pääosin yrityksen maailmaa sekä yhteistä maailmaa. Tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä yrityksen, yhteisen ja asiakkaan maailman näkökulmista on kuvattu kuviossa 12: Toimintatutkimuksessa käytetyt menetelmät. Seuraavaksi tarkastellaan tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja rajataan tutkimuksen näkökulmaa koskettamaan ensisijaisesti muutosta asiakaslähtöisestä (GDL) toiminnasta asiakaskeksiseen (SDL & CDL) kuvion 2 mukaisesti.



Kuvio 2: Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ja näkökulmat

Erona siinä, missä **tuotantokeskeinen liiketoimintalogiikka** (goods-dominant logic) alkaa olemassa olevista asiakastarpeista ja markkinatilanteen kartoittamisesta, palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka (service dominant logic) lähtee asiakkaan maailman ymmärtämisestä ja vasta tämän jälkeen ratkaisuiden etsimisestä, jotka palvelevat näitä piileviä tarpeita (Witell ym. 2010, 142). Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka on alkanut syrjäyttää tuotantokeskeisen ajattelun 2000 luvulla, sillä asiakkaan rooli on ymmärretty olevan keskeisempi osa arvonmuodostusprosessia kuin aikaisemmin (Ojasalo & Keränen 2011). Myöhemmin niin tuotanto- kuin palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa on arvosteltu (mm. Heinonen ym. 2010) edelleen liian yrityslähtöisiksi ja näiden tilalle on ehdotettu **palveluiden asiakaskeskeistä logiikkaa** (customer dominant logic). Asiakaskeskeinen lähestymistapa laajentaa ajatusmaailmaa palvelukeskeisestä ajattelusta edelleen siten, että asiakkaan kokemukseen vaikuttaa myös sellaiset aikaisemmat ja tulevat kokemukset ja tuntemukset, jotka eivät välttämättä suoranaisesti liity kyseiseen palveluntarjoajan palveluun. Asiakas siis saattaa rinnastaa palvelukokemuksensa hänen näkökulmastaan samankaltaiseen palveluun tai kokemukseen. (Heinonen ym. 2010, 535.) Tällaisessa asiakkaan kontekstissa eli toisin sanoen asiakkaan maailmassa palveluntarjoajalla on rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa asiakkaan arvonmuodostumisprosessiin (Heinonen ym. 2010, 532).

Mahdollisesti johtuen palveluiden abstraktista luonteesta, palveluita on lähdetty tuotteistamaan, jotta niitä olisi helpompi myydä, operoida sekä johtaa. Vaikkakin asiakastarpeet ja odotukset ovat usein yritysten palveluiden kehityksen lähtökohtana, palvelukonseptit suunnitellaan kasvottomille asiakassegmenteille yrityksen sisäisissä funktioissa. Koska palveluiden tuotteistamisessa tai konseptoinnissa on hyödynnetty samanlaista tuotantokeskeistä ajattelutapaa (**value in exchange**) kuin 1960-luvun massamarkkinoinnin aikaan, asiakastarvelähtöistä palvelukonsepteista on tullut standardoituja paketteja, joita mukautetaan aina eri asiakkuuden mukaan. Palveluyritysten tarjoamilla palvelukonsepteilla ja palvelulupauksilla on siten jokseenkin negatiivinen kaiku. Grönroosin ja Voiman (2013, 133) mukaan tämä johtuu juuri siitä, että käsitteet on laadittu yrityksen tuotantolähtöisestä näkökulmasta, vaikka lopulta asiakas määrittelee palvelusta syntyvän arvon aina itselleen. Palvelu sellaisenaan ei siis ole itseisarvo asiakkaalle, vaan asiakas määrittelee arvon itselleen palvelua käyttäessä (**value in use**) tai vuorovaikutuksessa muiden asiakkaiden, palveluntarjoajan kuin myös muiden sidosryhmien kanssa (Grönroos 2008, 298) tai jopa palvelusta haaveillessa ennen ja jälkeen ostotahtuman (**value in context**) (Grönroos & Voima 2013, 135; Heinonen ym. 2010, 540).

Tavaroiden, palveluiden ja informaation yltäkyläisessä maailmassa haluamme yhä enemmän elämäämme helpottavia tai elämänlaatua parantavia ratkaisuja. Siinä, missä tuotteilla ja palveluilla kilpaillaan ja niitä kopioidaan, kokemusten arvoa on vaikea mitata rahassa. (Tuulaniemi 2011, 16.) Asiakkaat etsivät arvoa, kokemuksia ja niitä tukevia kokonaispalveluratkaisuja (Ojasalo & Keränen 2013, 1). Toisin sanoen, kuten asiakas ei osta tietyillä ominaisuuksilla varustettua poraa, vaan tietyn kokoisen reiän seinään - ei asiakastarve ole niinkään mukautettu palvelukonsepti, vaan ratkaisu asiakkaan palvelutarpeeseen. Sawney (2006, 369) määrittelee kokonaispalveluratkaisut siten, että ne ovat rypäs erilaisia tuotteita ja palveluita, jotka yhdessä muodostavat suuremman hyödyn kuin yksittäinen palvelu tai tuote. Esimerkiksi B2B-asiakkaan arkea voi helpottaa yksi palvelukontaktihenkilö tai kaikkien palveluiden kilpailuttaminen samanaikaisesti. **Kokonaispalveluratkaisut** ovatkin usein määritelty olevan joukko erilaisia palveluita, joilla on suurempi arvo kuin millään yksittäisellä palvelulla. Palveluiden yhdistelmän toimivuus mitataan siinä, kuinka hyvin ne vastaavat asiakkaan palvelutarpeeseen. (Hakanen & Jaakkola 2012, 594.) Tässä yhteydessä asiakaskeksillä palveluilla tarkoitetaan asiakkaan kanssa suunniteltua palvelukokonaisuutta eli kokonaispalveluratkaisua, joka helpottaa asiakkaan arkea ja tuottaa elämyksiä sekä kokemuksia.

Yhteiskehittämisestä (co-creation / value co-creation) on tullut laajalti palveluliiketoiminnassa käytetty termi, joka kuvaa paradigman muutosta yrityksen luomasta arvosta, arvon syntymiseen asiakkaan ja palveluntarjoajan välisessä vuorovaikutteisessa toiminnassa (Ind & Coates 2013, 86). Yhteiskehittämistä ja siihen verrattavissa olevia termejä, kuten yhdessä suunnittelemista (co-design), - tuottamista (co-production) ja - ideointia (co-ideation), on kuvattu

uuden palveluliiketoimintalogiikan mukaisissa tieteellisissä kirjoituksissa (Russo-Spena & Mele 2012, 532 ; Vargo & Lusch 2008). Bhallan (2011, 70) mukaan yritykset ryhtyvät yhteiskehittämiseen asiakkaan kanssa saavuttaakseen hyötyä niin itselleen, asiakkailleen kuin myös muille yhteistyöhön kuuluville sidosryhmilleen. Yhteiskehittämisellä pyritään muun muassa asiakkaiden ja palveluntarjoajan yhteisen kielen löytämiseen sekä käyttäjälähtöisen luovan ajattelun kehittämiseen. Tarkoituksena on myös saada molempien osapuolien liiketoiminnan kehittämistä tukevia uusia näkökulmia palveluliiketoimintaan sekä luoda uusia liiketoiminta ja yhteistyöverkostoja (Miettinen 2011, 81). Chesbrough'n (2006) konseptoina avoimen innovaation (**open innovation**) käsite laajentaa näkökulmaa tutkimus- ja kehitystyöstä siten, että kuka tahansa voi antaa ideoita yrityksen kehitystyön tueksi ja hyödyntämällä myös yrityksen ulkopuolista tietoa voidaan saavuttaa aitoja innovaatioita.

Tietoyhteiskunnassa harva yritys pärjää enää täysin oman organisaation asiantuntijuuden avulla. Asiakaskeskeinen toiminta yrityksen strategisena päämääränä vaatii lisäksi sellaista asiakasymmärrystä, jota ei voida saavuttaa perinteisten asiakastyytyväisyys- tai markkinatutkimustiedon avulla (Grönroos 2008, 307). Paynen ym. (2008, 89) mukaan asiakastieto ei tulisiakaan perustua ainoastaan asiakastyytyväisyystuloksiin, vaan syvään liiketoimintaprosessien ja asiakaskokemusten tulkitsemiseen. Tietoon perustuvien suhteiden ja **suhdeverkostojen** kautta voi muodostua liiketoimintaa positiivisesti eteenpäin ajavia muutoksia tai jopa uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia. Tietoon perustuvat suhteet ovat usein lisäksi yhteiseen toimintaan sitovampia, pitkäaikaisempia ja monimutkaisempia verkostoja kuin perinteiset sopimus-suhteet (Gummesson 2004, 235-440). Gummessonin (ibid) mukaan tällaisten suhteiden kumppaneina voivat toimia esimerkiksi korkeakouluasiakkaat (B2B-konteksti), käyttäjä-asiakkaat (B2B2C-konteksti) sekä muut sidosryhmät. Wieland ym. (2012, 14) rinnastavat suhdeverkostot tuotantolähtöiseen ajatteluun ja suosivat käsitteenä pikemminkin palveluiden ekosysteemin käsitettä, joka laajentaa ajatusta edelleen myös yksilöiden välisiin suhteisiin. Jatkuvasti muuntautuvassa **palveluiden ekosysteemissä** eri toimijat toimivat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään omista lähtökohdistaan tuottaen hyötyä itselleen ja toisilleen vaihtamalla osaamistaan, palveluitaan tai muita resurssejaan (Vargo & Lusch 2014, 24).

1.4 Tutkimuksen rakenne ja tutkimusongelmat

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Sodexon **asiakaslähtöistä palveluliiketoimintaa asiakaskeskeiseksi**. Tutkimuksen aihe syntyi tarpeesta kehittää niin Sodexon sisäisten organisaatioiden välistä yhteistyötä kuin myös asiakasyhteistyötä. Koska työskentelen itse Sodexon Pohjoismaisessa Palveluiden kehitysorganisaatiossa, tutkimus kehittää aitoa työelämälähtöistä palveluliiketoimintaa. Koska tarkoituksena on muuttaa työyhteisön toimintaa sitä tutkimalla ja edelleen kehittämällä ja koska se tapahtuu käytännön työelämässä, on opinnäy-

tetyö luonteeltaan toimintatutkimustyyppinen (kts.5 Toimintatutkimuksena etenevä muutosprosessi ja valitut tutkimusmenetelmät).

Jotta nykyistä Sodexon asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan mukaista toimintakulttuuria voisi kehittää asiakaskeskeiseksi, tulisi ensiksi ymmärtää yrityksen nykyistä palveluliiketoimintaa ohjaavat toiminnot. Tämän vuoksi tutkimus etenee Sodexon asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kuvaamisella Sodexon kolmen ydinprosessin avulla sekä asiakaskeskeisen ja yhteiskehittämisen teorian vertailemisella pohjautuen näihin kolmeen liiketoiminnan osa-alueeseen. Koska aikaisempia empiirisiä tutkimuksia yhteiskehittämisestä palveluntarjoajan, sopimusasiakkaan, palvelun loppukäyttäjän (B2B2C-konteksti) kuin myös muiden yhteistyöhön liittyvien sidosryhmien kanssa on tehty rajallisesti ja ne ovat varsin uusia, keskitytään tämän työn teoria-osuudessa erityisesti yhteiskehittämisen hyödynnettävyyden tutkimiseen. Tutkimuksen lopussa arvioidaan muun muassa yhteiskehittämishankkeen vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia SWOT-analyysin avulla.

Tutkimuksen empiirisessä osiossa asiakaskeskeisen toimintatavan mukaista yhteiskehittämistä testataan palveluntarjoajan ja korkeakoulun välisessä yhteiskehittämishankkeessa. Hankkeen toisena osapuolena on Suomessa toimiva merkittävä korkeakoulu, jossa Sodexo tuottaa palveluita tutkimuksen tekohetkellä. Tutkimus rajataan koskettamaan Sodexon **korkeakoululiiketoiminta-alueetta**, sillä vastaan itse Konseptipäällikkönä kyseisen liiketoiminta-alueen palveluportfolion kehittämisestä. Tätä kautta pystyn itse aktiivisena toimijana vaikuttamaan toimintatutkimuksena etenevän muutosprosessin käytäntöönpanoon ja myös jatkokehittämiseen yrityksen kyseisessä liiketoiminta-alueessa. Sodexon ja korkeakoulun yhteiskehittämistyöpaajoissa syntyneet varsinaiset tulokset ja työkalut, kuten erilaiset ruokailu- ja tilaratkaisut ja yhteiskehittämishankkeen toteuttamiseen kehitetty konseptikäsikirja rajataan kuitenkin tämän tutkimuksen ulkopuolelle, sillä ne eivät suoranaisesti vastaa tämän tutkimuksen tutkimusongelmiin. Nämä tulokset ja työkalut ovat käytettävissä Sodexon ja korkeakoulun välisessä yhteistyössä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, **miten yhteiskehittämisen avulla voidaan luoda hyötyä kokonaispalveluita tarjoavan yrityksen ja korkeakouluasiakkuuden välisessä yhteistyössä.**

Opinnäytetyön teoriaosuuden tutkimuskysymyksiä ovat seuraavat:

- Miten palveluita kehitetään, myydään ja operoidaan osana Sodexon asiakaslähtöistä palveluliiketoimintaa? (luku 2)
- Miten asiakaslähtöisyys ja asiakaskeskeisyys eroavat toisistaan? (luku 2)
- Miten yhteiskehittämistä asiakkaan kanssa voidaan hyödyntää osana asiakaskeskeistä palveluliiketoimintaa? (luku 3)

Empiirisen osan alaongelmia ovat seuraavat:

- Miten yhteiskehittämisen avulla voidaan tuottaa hyötyä Sodexon ja korkeakoulun välisessä yhteistyössä? (luku 4)
- Miten asiakaslähtöistä Sodexon palveluliiketoimintaa voidaan kehittää asiakaskeskeisemmäksi? (luku 5)

Tutkimuksessa käytettävien menetelmien avulla pyritään ymmärtämään ja arvioimaan nykytilaa, kehittämään toimintaa ja arvioimaan uudenlaista tapaa toimia. Tutkimuksen tulosten perusteella arvioidaan edelleen, miten asiakaskeskeisen toimintakulttuurin mukaista ja asiakastietoon perustuvaa osaamista voidaan lisätä Sodexossa niin sen sisäisessä toiminnassa kuin myös Sodexon eri sidosryhmien välisessä yhteistyössä.

1.5 Tutkimuksen hyödyt

Toimintatutkimuksena etenevän muutosprosessin avulla hankkeeseen osallistuneita ihmisiä voidaan valtauttaa tekemään asioista omalta kannaltaan parempia. Tutkimus lisää siten toimintatutkimukseen osallistuneiden henkilöiden ammatillista kasvua sekä osaamista sekä lisää yrityksen tieto- ja osaamispääomaa. Koska toimintatutkimuksen avulla pyritään muuttamaan ensisijaisesti yrityksen toimintaa, tulisivat hyödyt näkyä syvemmän käyttäjä-asiakasymmärryksen kautta pitkällä aikavälillä myös yrityksen palvelun laadun kehittymisenä. Tuomalla eri toimijat kuten käyttäjä-asiakkaat, korkeakoulun asiantuntijat ja Sodexon asiantuntijat (B2B2C) ratkaisemaan yhteistä ongelmaa, voidaan saavuttaa uudenlaista ymmärrystä eri toimijoiden näkökulmista ja siitä ympäristöstä jossa he elävät. Parhaimmassa tapauksessa yhteiskehittämishankkeesta voi syntyä kaikkia osapuolia hyödyttävää yhteistyötä, osaamisen ja tiedon jakamista sekä mahdollisuus Sodexon ja korkeakoulun pitkäaikaisen kumppanuuden syntymiselle.

Yhteistyö yksityisen palveluntarjoajan ja julkisella puolella toimivan korkeakoulun välillä on perinteisesti koettu hyvin tilaaja-toimittajälähtöiseksi. Sopimuskaudet ovat lyhyitä, eikä palveluntarjoajan ja korkeakoulun välistä kumppanuussuhdetta ole juurikaan aikaisemmin nähty mahdollisuutena. Mallintamalla palveluntarjoajan ja korkeakoulun välinen yhteiskehittämishanke voidaan tuoda esiin uudenlainen toimintakulttuuri julkisten palveluiden tuottamisessa. Kuvattu yhteiskehittämishanke, sen eteneminen sekä tulokset ovat hyödynnettävissä myös muihin palveluliiketoiminnassa tapahtuviin yhteiskehittämishankkeisiin.

Koska B2B2C-kontekstissa tapahtuvaa yhteiskehittämistä on tutkittu vielä varsin vähän ja aikaisemmat tutkimukset ovat hyvin uusia, tämän tutkimuksen avulla voidaan tuoda uutta tietoa alalle. Tutkimustulokset ovat sovellettavissa ja siirrettävissä palveluliiketoiminnassa myös eri konteksteihin. Tulosten esittäminen Sodexon kansainväliselle tutkimus- ja kehittämisverkostolle lisää ymmärrystä ja tietoisuutta palveluliiketoiminnassa tapahtuvasta paradigman muutoksesta, joka lisää alan uudistamista myös kansainvälisestä näkökulmasta.

2 Asiakslähtöisen ja asiakaskeskeisen palveluliiketoiminnan erot

Monet palveluyritykset kertovat olevansa asiakaskeskeisiä, mutta käytännön toimenpiteet osoittavat toisin. Jos asiakas olisi yrityksen liiketoiminnan keskiössä, tämä tarkoittaisi, että asiakas päättäisi mihin toimenpiteisiin yritys ryhtyy. Asiakas luultavasti toivoisi sujuvampaa asiointia ravintolassa vaikka usein yritysten toimenpiteet pohjautuvat keskiostoksen kasvatamiseen tai kampanjoiden sijoitteluun asiakaspolun varrelle. (Grönroos 2006, 355-356.)

Pelkistetyimmillään yritysten olemassaolo perustuukin siihen, että palveluita myydään korkeammalla hinnalla, kuin mitä niiden kehittäminen on yritykselle tuottanut. Joissakin tapauksissa yritykset saattavat jopa ottaa strategiseksi lähtökohdakseen luoda palveluportfolion, jossa osa palveluista saattaa tuottaa nollatulosta tai jopa tappiota, mutta joka nähdään nostavan kuitenkin kokonaisliikevaihtoa yritystasolla. (Field 2012, 51.)

Asiakaskeskeisyys ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yrityksen tulisi luopua kannattavuustavoitteistaan. Päinvastoin ottamalla asiakkaat aidosti jo varhaisessa vaiheessa mukaan palveluiden kehittämiseen, kehittämis aika lyhenee, kustannukset ja riskit pienenevät ja lopullinen kokonaispalveluratkaisu vastaa paremmin asiakkaiden odotuksia ja tarpeita (Bhalla 2011, 23). Palveluliiketoiminnassa tapahtuva paradigman muutos pakottaa yrityksiä tarkastelemaan strategisia valintojaan, liiketoimintansa kannattavuuden säilyttämistä ja menestystään aivan uudella tavalla valossa.

Asiakslähtöisen palveluliiketoiminnan mukaisesti strateginen ajattelu lähtee siitä, että yritys miettii mitä tuotteita ja palveluita sen tulisi kehittää, jotta se tuottaisi arvoa asiakkaalle, kasvattaisi yrityksen liikevaihtoa ja hyödyntäisi olemassa olevia resurssejaan mahdollisimman tehokkaasti. Palveluiden asiakaskeskeisen logiikan mukaisesti sen sijaan yrityksen strategia lähtee asiakkaan prosessien ja liiketoiminnan ymmärtämisestä ja tämän jälkeen strategisista päätöksistä tukea tiettyjä asiakkaan liiketoimintaa edistäviä toimintoja. Liiketoimintalogiikka siis käännetään yrityksen näkökulmasta eli myymisestä, tuotannosta ja palvelemisesta asiakkaan näkökulmaan eli kuuntelemiseen, yhteiskehittämiseen ja palveluiden yksilöimiseen. (Payne 2008, 89; Heinonen 2010, 534).

Seuraavassa taulukossa 2 on kuvattu asiakaslähtöisen ja asiakaskeskeisen palveluliiketoiminnan eroja niin strategisella kuin yrityksen eri organisaatioiden tasolla (mm. Vargo & Lush 2006, 408 mukailten).

	Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta	Palveluiden asiakaskeskeinen liiketoiminta
Strategia	<ul style="list-style-type: none"> - Keskittyminen yrityksen tuotteisiin ja palveluihin ja niitä tukevien yrityksen prosessien tehostamiseen ja kustannustehokkaisiin hankintakanaviin - Resurssiperäinen matriisiorganisaatio 	<ul style="list-style-type: none"> - Keskittyminen asiakkaan prosessien ja liiketoiminnan ymmärtämiseen ja niiden tukemiseen - Tietoon ja osaamiseen perustuvan verkoston kehittäminen palveluiden ekosysteemissä
Palveluiden kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> - Portfoliotyöskentely - Palvelukonsepti - 5P: tuote (product), hinta (price), asiakas-palvelu (people), markkinointiviestintä (promotion), fyysinen ympäristö (place) - Asiakkaan rooli: tiedonantaja - Strukturoidut tiedonhankintamenetelmät, asiakastyytyväisyysmenetelmät ja markkina-analyysit 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovaatiotyöskentely - Kokonaispalveluratkaisu - 4 C: arvon yhteiskehittäminen (co-create value), palveluiden yhteiskehittäminen (co-create service offerings), arvolupausten yhteiskehittäminen (co-create value propositions), vuorovaikutuksen yhteiskehittäminen (co-create interaction) - Asiakkaan rooli: aktiivinen osallistuja - Etnografiset menetelmät ja yhdessä oppiminen
Palveluiden myyminen	<ul style="list-style-type: none"> - Tavoitteena yrityksen palveluiden myynnin maksimointi - Segmentointi - Palvelukonsepteista johdetut palvelulupaukset - Tilaaja-toimittaja suhde 	<ul style="list-style-type: none"> - Tavoitteena löytää mahdollisuudet kehittää niin asiakkaan kuin yrityksenkin liiketoimintaa - Persoonat, käyttäytymismallit - Asiakkaan arvotekijöistä johdetut palveluratkaisut, arvolupaus - Toimija – toimijalle suhde (actor to actor)
Palveluiden tuottaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Arvon tuottaminen asiakkaalle - Arvo syntyy yrityksen prosessien lopputuloksena - Asiakassuhteiden hallinta 	<ul style="list-style-type: none"> - Kokemusten luominen yhdessä asiakkaan kanssa - Kokemukset määrittelevät arvon asiakkaalle - Vuorovaikutuksen ja kehittämisalustojen luominen yhdessä asiakkaan kanssa

Taulukko 2: Asiakaslähtöisen ja asiakaskeskeisen palveluliiketoiminnan erot

Heinosen ym. (2010, 545) mukaan paradigman muutoksessa ei ole niinkään kyse yrityksen liiketoimintaprosessien tai strategian kokonaisvaltaisesta muutoksesta, vaan pikemminkin asiakkaan maailman ja kokemusten syvästä ymmärtämisestä. Perinteiseen liiketoimintalogiikkaan verrattuna, asiakkuudenhallinnan ja prosessien johtamisen sijaan, asiakkaan syvämpi ymmärtäminen nousee keskeiseen asemaan. Tehokas interaktiivinen vuorovaikutus palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä vaatii sellaista asiakkaan odotusten, tarpeiden ja arvonmuodostumisprosessien tuntemista ja ymmärtämistä, jota asiakas ei välttämättä itse osaa kuvata (Hakanen & Jaakkola 2012, 596). Perinteisesti käytössä olevat asiakastyytyväisyysmittaukset eivät myöskään enää palvele riittävästi, sillä ne on rakennettu teollisen massavalmistuksen ajalta, jolloin asiakkaat lajiteltiin segmentteihin tiettyjen demograafisten ominaisuuksien perusteella (Gummesson 2004, 133). Gummessonin (ibid) mukaan asiakkaiden syviä odotuksia voi ymmärtää vain tekemällä yhteistyötä heidän kanssaan ja harjaannuttamalla empaattisuutta sekä reflektoidulla omia havaintojaan asiakasrajapinnassa. Palveluntarjoajan kannalta on olennaista tunnistaa asiakkaan arvomaailma, sillä palveluntarjoaja saattaa vaikuttaa asiakkaan kokemukseen jopa negatiivisesti. Yritysten tulisivikin määritellä työkalunsa ja asiakastutkimus-

metodinsa uudelleen eli toisin sanoen hyödyntää enemmän etnografisia eli ihmisten käyttäytymistä tutkivia menetelmiä (Heinonen ym. 2010, 545).

Palvelukeskeisen logiikan omaksuminen vaatii asiakkaan maailman ja arvonluomisprosessin ymmärtämistä (Grönroos & Voima 2013, 141-147). Se vaatii myös asiakkaan organisaation tuntemista ja tunnistamista, kuinka paljon resursseja asiakas on valmis käyttämään yhteistyöhön tai yhteiseen kehittämiseen (Hakanen & Jaakkola 2012, 606). Palveluntarjoaja tarvitsee kuitenkin ymmärrystä myös omien resurssiensa ja prosessiensa hyödyntämisestä, sillä usein ratkaisuiden tuottaminen vaatii useamman tahon osaamista, kuin myös osaamisensa integroimista asiakkaan prosesseihin (ibid). Asiakkaalla ei välttämättä ole tarkkaa kuvaa omista liiketoimintahaasteistaan tai tarpeistaan. Toisaalta taas asiakkaalla voi olla jo myös valmis palvelutarve mielessään ja asiakas tarvitsee ainoastaan sopivan palveluntarjoajan toteuttamaan haluamansa palvelun. Tämän vuoksi palveluntarjoajalla on keskeinen rooli asiakkaan odotusten kartoittamisessa ja avoimen vuorovaikutuksen sekä keskusteluyhteyden luomisessa palveluntarjoajan, asiakkaan ja myös muiden sidosryhmien välillä. (Hakanen & Jaakkola 2012, 594-600.)

Gummesson (2004, 236) esittää perinteisen yrityksen portfoliotyöskentelyn rinnalle nykyaikaisempaa suunnittelumallia, jossa peräkkäiset kehittämissivaiheet eivät toimi erillisinä, vaan ovat toisiinsa vahvasti linkittyneitä toimintoja. Usein näihin toimintoihin liittyy suhteita niin yrityksen sisäisiin tukitoimintoihin kuin myös ulkopuolisiin sidosryhmiin, jotka poikkeavat perinteisestä hierarkkisesta organisaation suhteista. Myös Grönroosin (2008, 306) mukaan palveluntarjoajien tulisi keskittyä olemassa olevien palvelukonseptien edelleen kehittämisen sijaan, asiakkaan päivittäisten toimintojen ja prosessien ymmärtämiseen, joissa palveluita hyödynnetään. Grönroosin ja Ravaldin (2011, 10) mukaan taas asiakaskeskeisessä toiminnassa palveluntarjoajan tulisi löytää keinoja sulautuakseen asiakkaan liiketoimintaan sen sijaan, että käyttäisi resurssejaan miettien miten saada omat palvelukonseptinsa mahdutettua asiakkaan prosesseihin. Eli sen sijaan, että yritys miettisi mitä hyötyä heidän palvelukonseptit asiakkaalle tuottavat, pitäisi ajatusmaailma kääntää siihen mitä asiakkaat haluavat omassa liiketoiminnassaan saavuttaa (Heinonen ym. 2010, 545). Ymmärtääkseen asiakkaan arvonmuodostumistekijöitä, yrityksen tulisi aktiivisesti olla osana asiakkaan prosesseja. (Grönroos 2008, 306.)

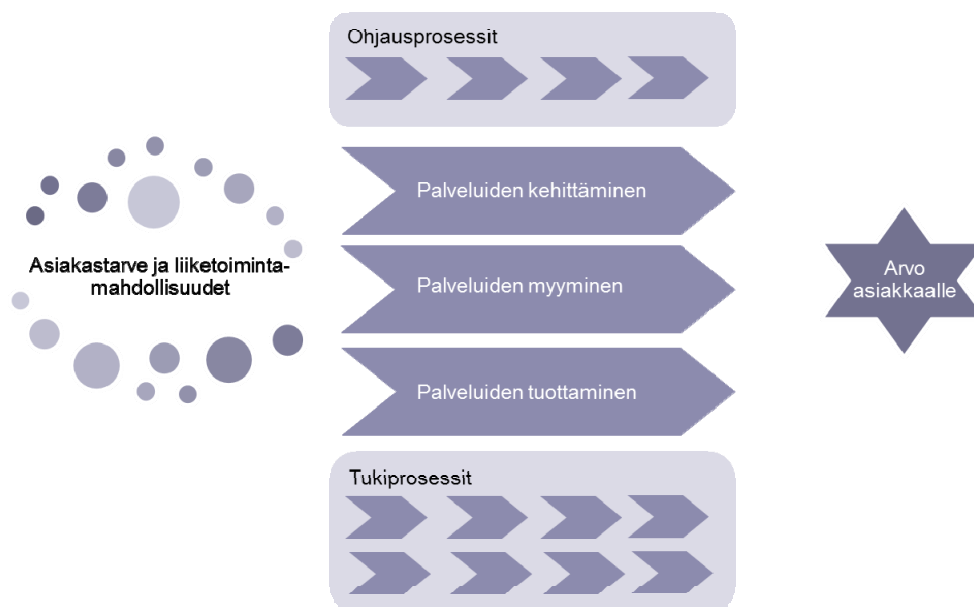
Vargon ja Luschin (2004, 6) mielestä asiakaskeskeisyydessä olennaista on juuri se, että opitaan yhdessä asiakkaan kanssa heidän muuttuvista ja yksilöllisistä tarpeista. Päälimmäisenä erona asiakaslähtöiseen toimintaan on se, että asiakas osallistuu itse prosessiin eikä ole ainoastaan palvelun loppukäyttäjä (Gummesson 2004, 267). Palveluita ei kehitetä asiakkaalle vaan pikemminkin asiakkaan kanssa (Bhalla 2011, 127). Russo-Spena ja Mele (2012, 535) ehdottavatkin vuorovaikutteisempaa palveluiden kehittämissuunnitelmaa perinteisen innovaatioprosessin

tilalle, joka koostuu viidestä ”co-alkuisesta” (five ”co-s”) vaiheesta; yhdessä ideointi (co-ideation), -arviointi (co-evaluation), -suunnittelu (co-design), -testaus (co-test) ja -lanseeraaminen (co-launch). Heidän ehdottamassa kehitysprosessissa asiakkaan rooli muuttuu tiedonantajana roolista aktiiviseksi toimijaksi. Palveluita taikka palvelulupauksia ei enää kehitetä organisaatioissa ainoastaan yrityksen sisäisissä organisaatioissa lineaarisen prosessin mukaisesti; palveluinnovaatiot syntyvät pikemminkin vuorovaikutteisissa verkostoissa ja interaktiivisissa alustoissa, joissa ihmiset kohtaavat ja jakavat ajatuksiaan ja ideoitaan. (Russo-Spena & Mele 2012, 544.) Seuraavaksi tarkastellaan asiakaslähtöistä toimintaa Sodexon liiketoiminnan näkökulmasta ja lopuksi asiakaslähtöistä toimintaa verrataan asiakaskeskeiseen.

2.1 Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta Sodexossa

Pärjätäkseen kiristyvässä kilpailussa mukana, palvelualan yritykset tarvitsevat asiakastietoa ja -ymmärrystä palveluiden kehittämisen, tuottamisen sekä myymisen tueksi. Perinteisen markkinointilogiikan mukaisesti asiakastieto jalostuu asiantuntijaorganisaatiossa yrityksen prosessien kautta tuotekehityksen ideointivaiheesta, tuotannon testausvaiheen kautta aina asiakkaalle myytäviin toteutuskelpoisiin palveluihin. (Gummesson 2004, 235-236.) Asiakaslähtöisessä palveluliiketoiminnassa asiakas harvoin osallistuu itse suoranaisesti palveluiden kehittämiseen tai palvelutuotantoon, vaan on pikemminkin passiivinen palveluiden kuluttaja. Vargon ja Luschin (2004, 5) mukaan yrityksen menestys riippuu tällöin pitkälti siitä kuinka paljon houkuttelevampia palvelulupauksia yritys pystyy myyntitilanteessa antamaan verrattaen kilpailijoihinsa. Lupausten tehokkuutta mittaa asiakasuskollisuus sekä yrityksen kannattavuus. Saa-dakseen asiakkaan ostamaan aina uudestaan yrityksen täytyy käyttää resurssejaan kehittääkseen palveluitaan jatkuvasti muuttuvien asiakasodotusten mukaisesti.

Osana Sodexon palveluliiketoiminnassa tehtyjä muutoksia, yrityksen ydinprosessit on kuvattu ensimmäistä kertaa Pohjoismaisella tasolla. Sodexon palveluliiketoiminnan lähtökohtana ovat niin sopimusasiakkaiden kuin käyttäjä-asiakkaiden tarpeet sekä uudet liiketoiminta mahdollisuudet. Sodexon ydinprosessit koostuvat palveluiden kehittämisestä, niiden myymisestä sekä tuottamisesta. Ydinprosesseja tukevat ohjaustoiminnot, joita ovat muun muassa strateginen suunnittelu sekä tukitoiminnot, kuten asiakkuuden hallinta. Prosessien lopputuloksena tulisi prosessikaavion (kuvio 3) mukaan syntyä arvoa asiakkaalle.



Kuvio 3: Sodexon palveluliiketoiminnan prosessit

Muuttuvien asiakastarpeiden ja - odotusten huomioimisen kannalta olennaisia Sodexon ydinprosessien linkittymispisteitä asiakkaaseen ovat palveluportfolion kehittäminen ja sitä edeltävän asiakas- ja markkinatutkimustiedon analysointi, palvelulupausten rakentaminen asiakkaalle myyntivaiheessa sekä näiden lupausten täyttäminen asiakassuhteissa. Näitä olennaisia linkittymispisteitä asiakkaaseen, osana Sodexon asiakaslähtöistä toimintaa, on kuvattu tarkemmin seuraavaksi Sodexon kolmen ydinprosessien kautta.

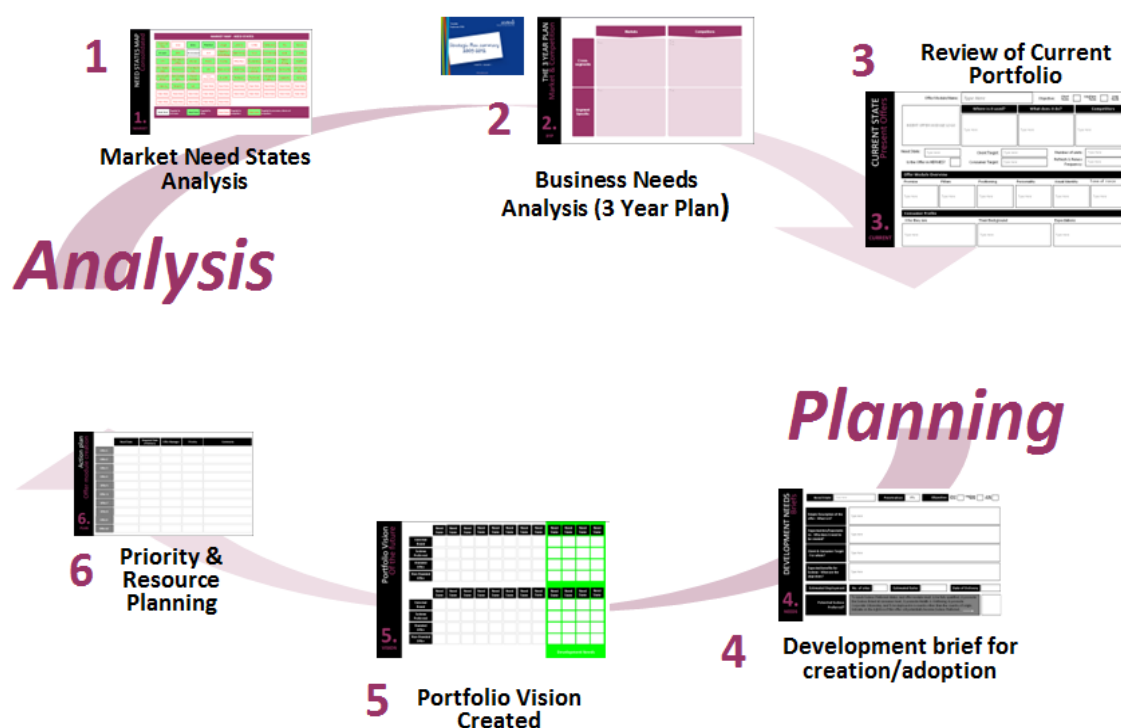
2.1.1 Palveluiden kehittäminen Sodexossa

Sodexon Palveluiden kehitysorganisaation tavoitteena on kehittää Sodexon strategian mukaisesti asiakas- ja markkinatarvetta vastaavia, kustannustehokkaita ja houkuttelevia palvelukokonaisuuksia. Sodexon asiakaslähtöisten palvelukokonaisuuksien tarkoituksena on mahdollistaa asiakkaan keskittyä omaan ydintoimintaansa. Sodexolle standardoitu palveluiden kehittäminen tarkoittaa, että toimintoja keskittämällä yritykselle muodostuu tasalaatuisuuden kautta myös kustannussäästöjä. Kaiken palveluliiketoiminnan taustalla on ensisijaisesti yrityksen kannattavuuden parantaminen, sillä ilman sitä ei ole myöskään liiketoimintaa.

Vuosittaisen Sodexon strategiaprosessin yhteydessä tarkistetaan Sodexon palvelukonsepteista koostuvan palvelukonseptiportfolion tehokkuus ja vastaavuus asiakas- ja markkinatarpeisiin. Portfolion suunnittelusta vastaa pohjoismainen Palveluiden kehitysorganisaatio, mutta sen työstämisen tueksi saadaan asiakastietoa eri yrityksen asiantuntijoita niin Myynnistä, Asiakkuudenhallinnasta kuin Operatiivisista toiminnoistakin. Tarkoituksena olisi, että ottamalla eri Sodexon sisäiset organisaatiot mukaan portfolion työstämiseen heti alkuvaiheessa saavutettaisiin

siin yrityksen yhteinen näkemys palvelukokonaisuudesta, jolla vastataan myös tulevaisuuden asiakkaiden tarpeisiin. Usein kehitystoimenpiteiden suunnittelu tapahtuu kuitenkin pääosin Palveluiden kehitysorganisaatiossa, jolloin suuri osa potentiaalisista ideoista ja asiakastietoudesta jää hyödyntämättä.

Portfoliotyöskentelyn tueksi saadaan asiakas- ja markkinatietoutta Sodexon vuosittaisista asiakastytyväisyysmittauksista, Sodexon Clients for life - asiakkuudenhallintaohjelman (kts. 2.1.3 Palveluiden tuottaminen Sodexossa) kootuista tuloksista sekä trendi- ja markkina-analyyseistä. Portfoliotyöskentely etenee kuvio 4 mukaisesti markkinatarpeiden ja Sodexon liiketoimintatarpeiden analysoinnista sekä nykyisen portfolion tehokkuuden arvioimisesta aina uuden portfolion suunnitteluun. Portfoliotyöskentelyn päätteeksi syntyy yrityksen näkemys palvelukonseptien kehitystarpeista.

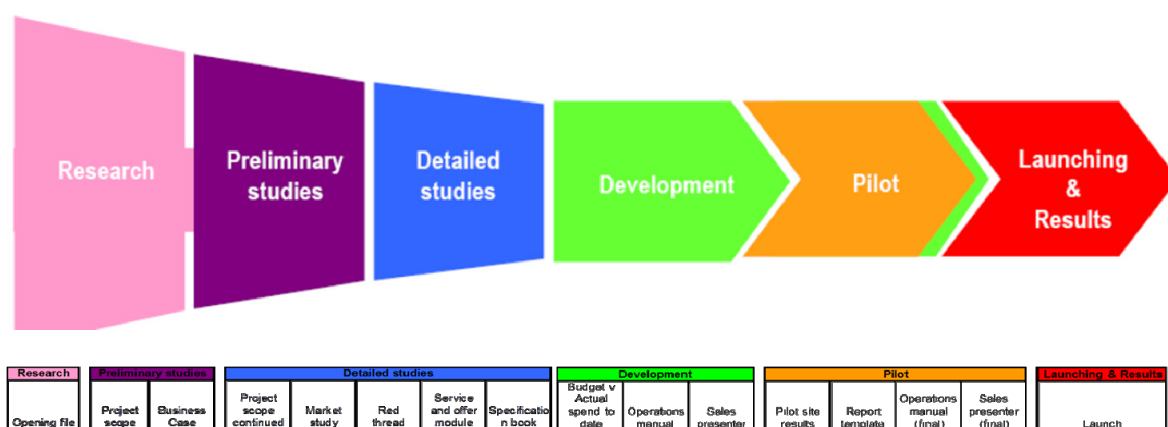


Kuvio 4: Sodexon palveluportfolion kehittämisprosessin vaiheet

Portfoliotyöskentelyn pohjalta tehdyn toimintasuunnitelman mukaisesti palvelukonsepteja kehitetään edelleen palveluiden kehittämisprosessin mukaisesti vastaamaan Sodexon liiketoiminnan tavoitteita. Sodexon palvelukonseptien kehittämisprosessin tavoitteena on joko luoda uusia innovatiivisia palvelukonsepteja tai kehittää olemassa olevia entistä tehokkaimmiksi ja asiakaslähtöisemmiksi. Sodexolla käytössä oleva palvelukonseptien kehittämisprosessi sisältää 6 vaihetta idean määrittelystä aina lanseeraamiseen saakka. Näiden kuuden vaiheen kautta

varmistetaan, että kehitysprosessi etenee annetussa budjetissa ja aikataulussa ja että kaikki palvelukonseptin osa-alueet tulee prosessin aikana huomioitua.

Sodexon palvelukonseptien kehitysprosessi on verrattavissa erilaisiin palvelumuotoilun prosesseihin. Erilaisia palvelumuotoiluprosesseja on kuvattu kirjallisuudessa tekijästä riippuen hie- man erilaisten vaiheiden kautta. Yksi tunnetuimmista palvelumuotoiluprosesseista on Morizin malli, joka määrittelee prosessin 6 vaiheen kautta; asiakasymmärrys, palvelumahdollisuudet, ideointi, parhaiden ideoiden kehittäminen, visualisointi ja toteutus (Moritz 2005). Suomessa ehkä tunnetuin on Tuulaniemen (2011, 127) palvelumuotoiluprosessi, joka etenee määrittely-, tutkimus-, suunnittelu-, tuotanto- ja arviointivaiheiden kautta. Tuulaniemi (ibid) korostaa varsinkin määrittelyvaiheen tärkeyttä organisaation resurssien ja tavoitteiden tunnistamiseksi. Yhteistä eri palvelumuotoilun vaiheistetuille prosesseille on, että ne etenevät asiakasymmärrysvaiheesta, palvelun konseptointiin ja aina ensimmäiseen mallinnokseen taikka prototyyppiin saakka. Sodexon konseptikehitysprosessin eteneminen määrittely-, tutkimus-, kehitys-, pilotointi ja lanseerausvaiheiden kautta on kuvattu kuviossa 5.



Kuvio 5: Sodexon konseptikehityksen prosessi

Sodexossa palveluiden kehittämisprosessia ohjaavat asiakastutkimustulokset, asiakaspersoonat (Personix™), 13 valittua Sodexon globaalia trendiä sekä tehdyt fokusryhmätutkimukset. Asiakas ei kuitenkaan varsinaisesti osallistu prosessiin kuin välillisesti prosessin määrittelyvaiheessa sekä palvelun loppukäyttäjänä. Palvelukonseptien kehittämisessä hyödynnetään markkinointimixin 5P:n mallia, jonka avulla varmistetaan, että konseptin kaikki osat; ruokatuote (product), hinnoittelu (price), asiakasviestintä (promotion), asiakaspalvelu (people) ja ympäristö (place), tulee huomioitua.

Esimerkkinä Campus - opiskelijaravintolakonseptin kehittäminen

Campus by Sodexo palvelukonsepti (myöh. Campus) on kehitetty osana yrityksen strategista päätöstä kasvaa korkeakoulu liiketoiminta-alueella. Portfoliotyöskentelystä seuranneen palveluiden kehittämisprosessin jälkeen konsepti on lanseerattu noin 30 opiskelijaravintolaan ympäri Pohjoismaita. Campus palvelukonseptin lupauksena on parantaa käyttäjä-asiakkaiden hyvinvointia tarjoamalla opiskelijoille tasapainoisempia ja terveellisempiä aterioita ja välipaloja virikkeellisessä ja viihtyisässä ympäristössä.

Palvelukonsepti on suunniteltu vastaamaan tämän päivän ja tulevaisuuden ammattikorkeakoulu- ja yliopisto-opiskelijoiden makumieltymyksiä ja toiveita opiskelija ruokailusta. Palvelukonseptin kehittämisessä on hyödynnetty monipuolisesti palvelumuotoilun menetelmiä, kuten asiakaspersoonia, blue printing - menetelmää, fokusryhmätutkimuksia, sekä etnografisia tutkimusmenetelmiä kuten havainnointia. Palvelumuotoilun menetelmien kautta kerätyn asiakastiedon pohjalta palvelukonsepti rakennettiin hyödyntäen palvelumuotoiluprosessin eri vaiheita, aina esitutkimuksesta lanseeraamiseen saakka. Palvelukonseptin elementit rakennettiin markkinointimixin 5 P:n mallin mukaisesti huomioiden ruokatuote (product), hinnoittelu (price), asiakasviestintä- ja markkinointi (promotion), palveluympäristö (place) sekä asiakaspalvelu (people). Palvelukonsepti kehittyi tiiviissä yhteistyössä korkeakoulujen ja käyttäjä-asiakkaiden kanssa.

Koska asiakasodotukset ovat harvoin samanlaisia, on mahdotonta rakentaa yhtä palveluratkaisua joka sopisi kaikkien asiakkaiden palvelutarpeeseen. Kokonaispalveluratkaisut ovat myös luonteeltaan hyvin paljon kompleksisempia kokonaisuuksia kuin tuotteet tai yksittäiset palvelut. (Sawhney 2006, 370.) Perinteisesti palveluyritykset ovat mukauttaneet palvelukonseptejaan liiketoimintasegmenttien mukaisesti tai jopa personoineet palvelujaan merkittävien asiakkuuksien mukaan. Mukauttamisella yleensä ymmärretään, että palvelukonseptien jotakin 5P:n mukaista elementtiä hiotaan siten, että se vastaisi paremmin asiakkaan odotuksia. Kuitenkaan ilman, että asiakasodotusten mukaisia toimenpiteitä viedään käytännön toteuttamiseen, mukauttaminen on mukaan sama kuin *”laittasi sialle huulipunaa”* (Sawhney 2006, 370).

Koska asiakas arvioi palvelun tuottamaa arvoa itselleen vasta palvelua testattaessa tai käytettäessä, tulisivat palvelut sulauttaa aina osaksi asiakkaan liiketoimintaa. Asiakaskohtaiset personoinnit ovat siten usein yritykselle kalliita toteuttaa, sillä perinteisen palveluiden kehittämisprosessin mukaisesti ne vaativat aikaa, rahaa ja erityisosaamista. Usein ”ylimääräisestä” kehittämistyöstä syntyvät kustannukset välitetään edelleen asiakkaalle, jolloin personoidut palvelukonseptit tulevat siis kalliiksi niin palveluntarjoajalle kuin asiakkaalle. (Sawhney 2006, 370.)

Vaikka 5 P:n mallin mukaan rakennetun palvelukonseptin lähtökohtana olisivat asiakkaiden odotukset, Gummessonin (2004, 381) mukaan asiakkaan motiiveista, syvistä tarpeista ja tunteista tiedetään yrityksissä edelleen yleensä varsin vähän. Gummesson (2004, 33) kyseenalais- taakin perinteisesti markkinoinnin ja palveluiden johtamisen teorioissa käytetyn markkinoin- timixin. Hänen mukaan malli ei sovellu asiakaskeskeiseen lähestymistapaan, sillä asiakkaan osallistavaa roolia sekä asiakassuhteiden merkitystä on käsitelty siinä varsin rajatusti. Sode- xolla asiakaspalvelun (people) määritelmän on katsottu kattavan ainoastaan yrityksen sisäiset työntekijät, rekrytointimääritykset sekä asiakaspalvelun, mutta ei niinkään suhdetta asiak- kaaseen tai asiakkaan osallistamista palveluiden kehittämiseen tai tuotantoon. Vargon ja Lushin (2004, 11) mukaan kyse ei ole palvelukokonaisuudesta tai palveluominaisuuksien mixis- tä, vaan pikemminkin siitä, miten yritys on vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa kehittäessään asiakkaalle palveluratkaisua yhdessä asiakkaan kanssa.

Myös Payne ja Holt (1999, 49) kritisoivat palvelukonsepteja ja asiakastyytyväisyysmittareita, sillä heidän mukaansa ne edistävät organisaatioiden siiloutunutta kehittämistyötä, jossa asia- kasyhteistyön mahdollisuudet helposti unohdetaan. Bhallan (2011, 5) mukaan innovaatioita on mahdottomuus kehittää enää ainoastaan Palveluiden kehitysyksiköissä, vaan arvoa syntyy yh- teistyössä asiakkaan kanssa. Asiakas on yhä aikaisemmassa vaiheessa mukana palveluratkai- suiden suunnittelussa ja kehittämisessä; parhaimmassa tapauksessa asiakas kehittää itse rat- kaisun palvelutarpeeseensa yhteistyössä palveluntarjoajan kanssa.

2.1.2 Palveluiden myyminen Sodexossa

Julkisen hankintalain mukaisessa prosessissa hankintayksikkö laatii tarjouspyynnön, joka on yhtäläinen kaikille palveluntarjoajille. Tarjouspyynnössä painotetaan niitä ominaisuuksia, jot- ka hankintayksikkö uskoo tuottavan hyötyä käyttäjä-asiakkaille. Palveluntarjoaja laatii tarjo- uksen tarjouspyynnön perusteella ja yleensä rakentaa palveluratkaisun pohjautuen varsin ke- vyen käyttäjä-asiakastuntemukseen. Saamiensa tarjouksien avulla hankintayksikkö valitsee suurimman pistemäärän saaneen palveluntarjoajan tuottamaan palveluita. Gummessonin (2004, 90) mukaan julkiset hankintakilpailut eivät usein ole järkiperäisiä, sillä niissä juututaan helposti mitattaviin seikkoihin, kuten hintaan. Palvelun laatua, yhteistä kehittämistyötä, luot- tamusta ja sitoutumista kun on vaikea mitata. Hintapaineet ja asiakkaiden muuttuvat odotuk- set aiheuttavat haasteita hankintapyyntöihin vastaamiselle Sodexon myyntiorganisaatiossa. Asiakkaan odotuksiin vastaamiseksi tarvittaisiin jatkuvasti uudistuvia, houkuttelevia ja mu- kautettuja palvelukonsepteja, edullisempia tuotteita ja tehokkaampaa yhteistyötä Sodexon eri organisaatioiden välillä.

Laatukriteerit nousevat kuitenkin tänä päivänä myös julkisella puolella yhä suuremmaksi osaksi valintapäätöstä. Julkisissa korkeakoulupalveluita koskevissa hankinnoissa tämä näkyy siinä, että laatuominaisuuksia painotetaan tarjouspyyntöjen kriteereinä hinnan ohella yhä kasvavassa määrässä. Fieldin (2012, 44) mukaan kilpailuilla markkinoilla asiakas ei arvioi palvelua ainoastaan hinnan perusteella, vaan myös sujuvuuden, laadun, joustavuuden ja palvelun innovatiivisuuden mukaan. Ennakoivalla myyntityöllä ja asiakkaiden kontaktoimisella jo ennen varsinaista tarjouskilpailua, voidaan yhteistyössä B2B-asiakkaan kanssa vaikuttaa siihen miten palvelut toteutetaan asiakasrajapinnassa. Myös Gummessonin (2004, 97) mukaan yhä enemmän keskitytään hinnan ja kilpailun sijaan suhteisiin, jossa yhteinen toiminta ja kehittäminen sekä jaetut investoinnit toimivat pitkäaikaisen kumppanuuden perustana.

Sodexon Myyntiorganisaation tehtävänä on vastata julkisen hankintalain mukaisiin tarjouspyyntöihin myymällä Sodexon Palveluiden kehityksen suunnitteleman palveluportfolion mukaisia palvelukonsepteja ja niistä jalostettua palvelulupauksia. Myyntiorganisaatio on siis avainasemassa Sodexon palvelukonsepteihin pohjautuvien palvelulupauksien muotoilemisessa asiakkaille sopivaksi ratkaisuksi. Asiakkaiden kontaktointi jo varhaisessa vaiheessa ennen varsinaista julkista tarjouskilpailua ja erilaisiin sidosryhmätapahtumiin osallistuminen on osa Sodexon Myyntiorganisaation ennakoivan myyntityön roolia asiakasodotusten kartoittamiseksi. Myyntivaiheessa palvelukonsepteista rakennetaan asiakkaan oletettujen tarpeiden mukainen, houkutteleva kokonaisuus joko yhdistelemällä tai mukauttamalla eri palveluominaisuuksia.

Myyntitoimenpiteet keskittyvät siihen, että asiakas saadaan ostamaan mahdollisimman paljon palveluita ja joko uusimaan tai jatkamaan sopimuskautta mahdollisimman pitkälle. Tällaiseen myyntikulttuuriin kuuluu asiakkaalle kuvitellun ideaalin kokonaisuuden rakentaminen yhdistämällä mahdollisimman houkuttelevia palveluominaisuuksia. Tähän yhdistelmään päädytään asiakastietojen saatavuuden, intuition, mielipiteiden, kokemusten, visioiden tai jopa tuurin avulla. Haasteeksi muodostuu se, mikä on palvelukonseptikokonaisuuden vaikutus asiakkaalle. Eli mitä tapahtuu, jos yhtä palvelukonseptin P:tä muutetaan esim. hintaa lasketaan 10 %, tai jokin osa jätetään kokonaan huomioimatta. Gummessonin mukaan markkinointimix onkin suunniteltu tuotantokeskeisen ajattelutavan mukaisesti massamarkkinointiin, eikä sitä juuri-kaan ole tarkoitettu B2B-palveluiden myyntiin. Markkinointimix-ajattelun mukaan palveluntuottajat ovat erillisiä toimijoita, joiden todelliset vaikutusmahdollisuudet markkinoihin, asiakkaiden käyttäytymiseen, lainsäädäntöön tai taloudelliseen tilanteeseen ovat vain rajalliset. (Gummesson 2004, 381-382.)

Vaikka markkinointimix on Gummessonin (2004, 413) mukaan edelleen relevantti työkalu hahmottamaan myytävien palveluiden ominaisuuksia, palvelukonseptien rooli asiakasrajapinnassa muuttuu. Bhallan (2011, 130) mukaan taas asiakkuuksille ennalta suunniteltujen palvelulupauksien ja aggressiivisen yksisuuntaisen myyntityön aika on jo ohi. Vaikka palveluiden myynnissä tarvitaan jatkossakin taitoa johtaa myyntiprosessia ja toteuttaa asiakkaalle sopiva kokonaispalveluratkaisu, Gummessonin (2004, 414) mukaan fokuointi pitäisi olla asiakaslähöisten palvelukonseptien sijaan asiakaskeisissä ratkaisuissa ja arvotekijöissä. Tulevaisuudessa menestyvä yritys miettii miten yritys voi auttaa koko suhdeverkostoa menestymään (Gummesson 2004, 337). Hän väittää, että yrityksen tulokseen vaikuttaa tulevaisuudessa kilpailuasetelmaa enemmän yrityksen suhteiden laatu ja kesto (Gummesson 2004, 88).

Esimerkinä Sodexon Value Creation malli

Bhallan (2011, 26) mukaan asiakkaiden odotukset palveluita kohtaan voivat olla varsin hyvin yritysten tietoisuudessa, mutta samanaikaisesti yrityksen omat liiketoiminnan tavoitteet voivat olla näiden kanssa ristiriidassa. Esimerkiksi yritys, joka hakee kustannussäästöjä, pääsee harvoin samalle keskusteluyhteydelle asiakkuuden kanssa, joka hakee imagollista liiketoiminnan kehittämistä. Kun asiakkaille tarjotaan mahdollisuus käydä keskustelua niin keskenään kuin avoimessa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, voidaan tunnistaa kaikkien osapuolien liiketoiminnan tavoitteita ja mahdollisuuksia tukea joitakin liiketoiminnan osa-alueita.

Sodexolla käytössä oleva kansainvälinen Value Creation -malli auttaa Sodexoa hahmottamaan korkeakouluasiakkaille arvoa tuottavia seikkoja heidän liiketoiminnassaan. Korkeakoulu voi painottaa liiketoiminnassaan esimerkiksi liiketoiminnan jatkuvuutta (Business Continuity), toiminnan tehokkuutta (Operational Efficiency), työnantajamielikuvaa (HR Attractiveness) tai kilpailijoista erottautumista (Distinct Image). Tunnistamalla jokin tai jotkin näistä korkeakoulun painopistealueista, Sodexo voi paremmin miettiä minkälaisin toimenpitein voidaan tukea korkeakoulun liiketoiminnan kehittymistä. Esimerkiksi, jos korkeakoulu painottaa toiminnassaan organisaation tehokkuutta Sodexo voi kokonaispalveluiden avulla tuoda tehokkuutta ja kustannusten optimointia sekä kustannussäästöjä pitkällä tähtäimellä. Toisaalta, jos korkeakoulu hakee houkuttelevuutta työnantajana, Sodexo voi tukea työntekijöiden viihtyvyyttä, työhyvinvointia ja tehokkuutta sekä toimintakulttuuria sitoutumalla parantamaan korkeakoulun työntekijöiden ja opiskelijoiden päivittäistä elämän laatua. Malli on Sodexolle kuitenkin vielä hyvin uusi ja sen hyödynnettävyyttä asiakasyhteistyössä vielä tutkitaan. Tarkoituksena olisi jatkossa pystyä mallin avulla tunnistamaan asiakkuuden arvomaailmaa.

Palvelukeskeisen logiikan mukaisesti palveluntarjoaja voi omassa liiketoimintakontekstissaan luoda ainoastaan palvelulupauksia asiakkaalle tai fasilitoida asiakkaan arvonmuodostumista (Grönroos 2008, 310), sillä arvoa muodostuu ainoastaan vuorovaikutuksessa asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteistyössä (Vargo 2009, 374; Grönroos & Voima 2013, 145). Näin ollen yrityksen luomat palveluratkaisut, vaikka ne olisikin asiakkaalle mukautettuja, ovat vain osa asiakkaan arvonmuodostumisprosessia (Vargo 2009, 376). Yrityksen muuttaessa toimintaansa asiakaskeskeiseksi, niin palveluntarjoaja kuin myös asiakas voivat vaikuttaa toistensa arvonluomisprosesseihinsa omista lähtökohdistaan (Grönroos 2008, 310).

2.1.3 Palveluiden tuottaminen Sodexossa

Sodexon Operatiivisella palveluorganisaatiolla on erittäin tärkeä rooli tukea asiakkaan arvonmuodostumisprosessia sillä palveluorganisaatio toimii päivittäin asiakasrajapinnassa. Yksi ehkä kriittisimmistä vaiheista Sodexon palveluiden tuottamisessa onkin myytyjen palvelukonseptien pohjalta laadittujen palvelulupausten vieminen käytäntöön. Fieldin (2012, 55) mukaan yrityksen tulee varmistaa, että sillä on riittävät resurssit, mukaan lukien osaamista, motivaatiota ja työkaluja, jotta se voisi ylipäättänsä tuottaa jotakin hyötyä asiakkaalle tai parantaa asiakkaan palvelukokemusta. Koska yrityksen asiakaspalveluorganisaation toimiessa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa toiminta jatkuvasti muuttuu ja kehittyy, ei Vargon ja Luschin (2014, 7) mukaan voida ajatella yrityksen palveluliiketoiminnan olevan koskaan täysin staattisessa tilassa.

Sodexossa mukautettujen palvelukonseptien käytäntöön viemisessä noudatetaan pääsääntöisesti jälleen 5P:n mallia, jonka avulla tarkistetaan palveluominaisuuksien, kuten hinnoittelun ja fyysisten tilaratkaisuiden sopivuus kuhunkin asiakkuuteen. Koska palvelu on kuitenkin aina vuorovaikutusprosessi, jossa keskeisenä osana palveluhenkilökunnan toimintaa on ymmärrys asiakkaan odotuksista ja kokemuksista ei lopullista palvelua voida Tuulaniemen (2011, 67) mukaan täysin suunnitella etukäteen, vaan se tuotetaan päivittäisissä asiakaskohtaamisissa. Gummessonin (2004, 383) mukaan markkinointimix käsittelee hyvin pintapuolisesti muita palveluiden tuottamisprosessiin kuuluvia toimintoja kuten laskutusta, tuotantoa tai operatiivista haltuunottoa. Tämän vuoksi palvelukonseptit tulisi aina suunnitella osaksi asiakkaan liiketoimintaa ja prosesseja, yhdessä asiakkaan kanssa.

Ehkä tärkeintä Operatiivisen palveluorganisaation ja asiakkaan välisessä yhteistyössä on yhteisen kielen löytäminen. Toisinaan hyvin käytännönläheisen ja spesifin osaamisalueen omaavan palveluntarjoajan ja taas toisaalta akateemisessa maailmassa toimivan asiakkaan välinen kohtaaminen asiakaspalvelutilanteessa saattaa aiheuttaa väärinkäsityksiä. Asiakas saattaa esimerkiksi pyytää vastuullisia tuotteita, kuten luomua osaksi tarjoamaa, olematta kuitenkaan tietoinen, että samassa tulee valinneeksi kotimaisten tuotteiden tilalle pääosin tuontituotteita kotimaisten luomutuotteiden rajallisen saatavuuden vuoksi. Gummessonin (2004, 126) mu-

kaan asiakkuuden kaipaamat ratkaisut voivat toisinaan olla jopa ristiriidassa niiden ominaisuuksien kanssa, mitä käyttäjä-asiakas palvelulta toivoo. Hänen (ibid) mukaansa palvelu tulisi aina rakentaa ensisijassa käyttäjä-asiakkaiden tarpeita vastaaviksi, niin että se on jokseenkin neutraali B2B-asiakkaalle (Gummesson 2004, 126). Asiakas arvioi palvelun laatua yleensä kuitenkin kokonaisuutena sekä teknisten ominaisuuksien kuin myös emotionaalisten tekijöiden perusteella. Esimerkiksi joustavuus on B2B-asiakkaan näkökulmasta valinnanvapautta, palveluportfolion laajuutta ja mahdollisuutta palveluiden mukauttamiseen tarpeidensa mukaisesti. (Field 2012, 45.)

Usein asiakkaat odottavat palveluyrityksiltä päivittäistä elämänlaatua parantavia innovaatioita. Palveluiden innovatiivisuutta on Fieldin (2012) mukaan uudet palvelutuotteet tai palveluiden tuottamisprosessit, jotka palvelevat asiakkaiden nykyisiä tarpeita tai myös tiedostamattomia tarpeita paremmin. Tämän päivän hedonistiseen kuluttajakäyttäytymiseen kuuluu kuitenkin, että asiakastarpeita ja odotuksia on yhtä paljon kuin on asiakkaitakin ja eri B2B-asiakkaat painottavat laadun eri ominaisuuksia eri tavalla. Valitettavasti yrityksiä, jotka pystyisivät tuottamaan innovatiivisia palveluita kaikista edullisimmin, nopeimmin ja joustavimmin on hyvin harvoja. Usein jonkin palvelun osa-alueen erottautuminen ja erinomaisuus tuotetaan muiden palvelun laadun ulottuvuuksien kustannuksella (Field 2012, 46-51).

Esimerkkinä Sodexon Asiakkuudenhallinta

Sodexossa Asiakkuudenhallinta kuuluu ydinprosesseja tukeviin toimintoihin, mutta on kuitenkin merkittävässä roolissa asiakassuhteiden jatkuvuuden kannalta. Sodexon Clients for life -asiakkuudenhallintaohjelman mukaisesti asiakkuuksia tulee johtaa säännöllisillä asiakastapaamisilla sekä asiakasyhteyshenkilöiltä tulee kerätä tietoa suhteen laadusta erilaisissa yhteyksissä. Tapaamisten avulla pyritään kartoittamaan asiakassuhteen tilaa sekä keräämään kehitysehdotuksia, varoitusmerkkejä ja odotuksia palvelutasosta. Harmittavan usein kontaktointi asiakkaaseen tapahtuu liian myöhään, vasta sitten kun suhde ei toimikaan jommankumman osapuolen mukaan odotetulla tavalla.

Gummessonin (2004, 73) mukaan asiakassuhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen muodostuu eri vaiheiden kautta; tärkeimpien asiakaskontaktien tunnistaminen, arvojen ja tarpeiden kartoitus, keskusteluyhteyden luominen ja oppimissuhteen luominen. Yksinkertaiselta ja virtaviivaiselta tuntuvan mallin vaikeus syntyy vakiintuneiden käytänteiden muuttamisesta ja vanhentuneista käyttäytymismalleista poisoppimisesta (Gummesson 2004, 74). Erilaisten ohjelmistojen ja jopa konsulttien hyödyntäminen voi ratkaista osan haasteista, mutta ne ovat Gummessonin (2004, 74) mielestä usein kalliita ja lyhytnäköisiä ratkaisuja. Sen sijaan ihmiset, jotka havaitsevat liiketoiminnan ongelmia ja joilla on halu kehittää omaa toimintaansa sekä tarvittavat resurssit siihen, voivat ratkaista liiketoiminnan haasteita yhdessä asiakkaan kanssa.

Asiakassuhteiden hallinta ja niiden kehittäminen osana palveluiden tuottamista saataan nähdä aikaa vieväksi ja vaikeaksi. Yrityksen päivittäisestä toiminnasta on saattanut tulla tulipalojen sammuttelua, jos asiakassuhteen pitkänajan suunnitelmaa ei ole rakennettu yhteistyössä asiakkaan kanssa tai jos annettuja palvelulupauksia ei pystytäkään toteuttamaan annetuissa resursseissa (Gummesson 2004, 317). Valitettavasti asiakassuhteiden mureneminen tapahtuu usein vähitellen huomaamatta ja lopulta päädytään noidankehään, jossa asiakas ei enää luota palveluntarjoajan lupauksiin kehittämään toimintaansa. (Gummesson 2004, 317-318.)

Sodexon Operatiivinen liiketoiminta tasapainottelee päivittäisissä päätöksissään ja asiakas-kohtamisissa asiakastyytyväisyyden ja kustannustehokkuuden välillä. Toisaalta panostamatta erilaisiin asiakkaalle elämyksiä tuottaviin teemoihin tai tapahtumiin ravintolassa, ei saada asiakasmääriä kasvatettua, mutta taas toisaalta sijoittamalla väärin toimenpiteitä väärin kohteisiin ei myöskään saavuteta tavoiteltavia hyötyjä. Paradoksaalista on se, että tutkimusten mukaan asiakassuhteiden kannattavuus ei välttämättä korreloi asiakassuhteiden uskollisuuden kanssa (Gummesson 2004, 316; Payne & Holt 1999, 46). Korkeakoulusektorilla tämä yleensä näkyy siinä, että mitä vähemmän kehitystoimenpiteitä ja investointeja ravintoloissa tehdään, sitä kannattavampia ravintoloista tulee tiettyyn pisteeseen saakka, ennen kuin kehittämisen puute näkyy asiakastyytyväisyydessä ja sitä kautta asiakasmäärien laskussa. Toisaalta taas esimerkiksi sijainti saattaa vaikuttaa siihen, että vaikka liiketoimintaa kehitettäisiinkin ja tiloihin investoitaisiin, asiakasmäärää ei ole mahdollista kasvattaa entisestään.

Payne ja Holt (1999, 45) puhuvat asiakkaan elinikäisestä arvosta (customer lifetime value, CLF), joka pohjautuu siihen, että johtamalla asiakassuhteita ja tuottamalla asiakkaalle arvoa yritys voi saavuttaa asiakaspysyvyyttä ja ns. ennustettavissa olevaa tulosta. Gummessonin (2004) mukaan taas asiakassuhteen elinkaari perustuu siihen, miten palveluntuottaja kykenee täyttämään asiakasodotuksia ja annettuja palvelulupauksia. Gummesson (ibid) puhuu asiakkaista ”vankeina”, jotka syystä tai toista jatkavat palvelusuhdetta olevansa siihen kuitenkin pääosin tyytymättömiä. He saattavat vastata asiakastyytyväisyystutkimuksiin olevansa tyytyväisiä, mutta paremman ratkaisun ilmaantuessa ovat valmiita vaihtamaan palveluntuottajaa välittömästi. (Gummesson 2004, 314-315.)

Tuotantolähtöisen logiikan mukaisesti arvoa muodostuu sen erotuksena kuinka paljon hyötyä palvelu tuottaa asiakkaalle ja kuinka paljon resursseja sen toteuttaminen palveluntarjoajalta vie. Vargon ja Luschin (2014, 73) mukaan tällainen arvo-ajattelu liittyy pitkälti asiakkuuden hallintaohjelmiin ja asiakkaan elinikäisen arvon (CLV) laskemiseen. Palvelusta mahdollisesti syntyvä arvo tulisi kuitenkin olla yhtäläinen niin palveluntuottajan kuin asiakkaankin näkökulmasta. B2B-kontekstissa asiakas ei arvioi ainoastaan arvoa hänen näkökulmastaan, vaan

myös siitä, millaista arvoa asiakkaan asiakas eli käyttäjä-asiakas saa. B2B2C-kontekstissa asiakkaat voivat siis toimia myös arvon kanssatuottajina. (Gummesson 2004, 29.) Paynen ja Holtin (1999, 46) mukaan yritysten tulisi siirtyä asiakaspysyvyyden ja asiakastyytyvyyden mittaamisen sijaan ymmärtämään miten asiakkaat hyödyntävät yrityksen tuottamia palveluita. Asiakkaiden tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen on siis osa pitkäaikaisen kumppanuuden syntymistä.

2.1.4 Palveluliiketoimintaorganisaation asiakaslähtöisyys

Vargon ja Lushin (2004, 8) mukaan teollistumisen ja tuotantolähtöisen ajattelun myötä useiden palveluyritysten organisaatiot on rakennettu hierarkkisiin matriisiorganisaatioihin, jolloin suuri osa yrityksen organisaatioista ei enää työskentele suorassa asiakasrajapinnassa. Tällaisten hierarkkisen organisaatorakenteiden haasteena saattaa olla, että sisäisiin suhteisiin menee enemmän aikaa kun asiakassuhteiden ylläpitoon ja kehittämiseen. Vaikka asiakas on Sodexon palveluliiketoiminnan lähtökohta ja prosessien tuloksena tulisi syntyä arvoa asiakkaalle, asiakas osallistuu toimintaan varsin passiivisessa roolissa. Tällaisen perinteisen tilaaja-toimittajamallin mukaisesti palveluntarjoaja myy palveluita ja asiakas ostaa niitä, jolloin palveluntuottaja ja asiakas toimivat molemmat itsenäisenä toimijana omista lähtökohdistaan. Tällöin palveluntarjoaja ei juuri pysty vaikuttamaan siihen millaisia hyötyjä ja kokemuksia palveluratkaisu asiakkaalle tuottaa. (Gummesson 2004, 292-323).

Esimerkkinä Sodexon Personix™

Sodexolla on käytössä kansainvälinen Student Personix™ - asiakasprofilointityökalu (kuvio 6), jonka avulla voidaan tunnistaa eri käyttäjä-asiakasryhmiä ja tämän kautta suunnitella palvelukokonaisuus, joka lähtökohtaisesti vastaa kunkin kampusalueen ravintolan asiakastarpeita. Asiakastyypikartta jaetaan pysty- ja vaaka-akselilla neljään osaan opiskelukäyttäytymisen mukaisesti. Suomen tilastollisten tutkimusten avulla on tunnistettu, että keskiarvallisesti suurimmat asiakastyypit ovat itsenäiset (independents) ja tavoitteelliset (anticipators). Asiakastyypittely auttaa Sodexon eri organisaatioita tunnistamaan erilaisia asiakastarpeita ja heidän odotuksiaan ravintolapalveluille.



Kuvio 6: Personix™-asiakastyypikartta

Sodexon Palveluiden kehitysosaston tavoitteena on analysoida eri asiakastyypien käyttäytymistä ja sitä kautta tunnistaa asiakasryhmien erilaisia odotuksia suunnitellessaan palvelukonsepteja. Myyntiorganisaation tehtävänä taas on kartoittaa kunkin uuden asiakkuuden asiakastyypijakauma rakentaessaan asiakaslähtöistä palvelukokonaisuutta. Päivittäisissä asiakaskohtaamisissa asiakasprofiilien tunnistaminen auttaa Operatiivista liiketoimintaa palvelemaan asiakkaita profiilien odottamalla tavalla. Työkalun käyttäminen Sodexossa on vakiintunut asiakkaiden kategorisoimiseen asiakaspalvelun parantamiseksi, mutta erilaisten asiakaskäyttäytymisten analysointia palveluliiketoiminnan kehittämisen tueksi ei ole osattu vielä hyödyntää.

Aikaisemmin kuvattujen Sodexon ydinprosessien mukaisesti Sodexon eri organisaatiotasot toimivat melko itsenäisesti, vastaten kukin omasta osuudestaan asiakkaan arvon tuottamisessa matriisiorganisaatiossa. On lähes hämmästyttävää, että ilman että asiakas osallistuu juurikaan yrityksen toimintaan, pystytään kehittämään asiakaslähtöisiä palvelukonsepteja, luomaan palvelulupauksia tai tuottamaan asiakaslähtöisiä palveluita. Ehkäpä juuri siksi, ymmärtääkseen asiakkaan maailmaa ja tuottaakseen palveluitaan tehokkaasti on asiakkaiden käyttäytymisestä luotu palveluyrityksissä stereotyyppioita, persoonia (Pralhad & Ramaswamy 2004, 6).

Pitkälle vietyjen yrityksen prosessien ja organisaatorajojen heikkous saattaa kuitenkin olla, että piirrettyjen prosessien ja konkreettisten toimenpiteiden väliin syntyy kuiluja, eli toiminnot joista kukaan ei vastaa. Teollistuminen ja tuotantolähtöinen ajattelu ovat vieraannutta-

neet palveluyritysten eri organisaatioita käyttäjä-asiakkaasta (Vargo & Lusch 2014, 62). Jos asiakastietoa ei jaeta tai sen käsittelyyn ei ole riittävästi foorumeita, asiakastieto siiloutuu yrityksen sisäisiin organisaatioihin. Vaikka yrityksen strateginen päämäärä olisi kaikilla organisaation tahoilla sama, usein yrityksessä on lisäksi erilaisia näkökulmia ja toimintaperiaatteita asiakkaan arvon tuottamiseksi, jotka ohjaavat jokaisen organisaation toimintaa tiettyyn suuntaan. Gummesson (2004, 321) kuvaa näitä eri näkökulmista toimivia yrityksen eri organisaatioita osuvasti heimoiksi, joilla on erilainen kulttuuri ja yleensä rajallisesti tietoa asiakkaasta. Heimot toimivat omissa organisaatioissaan toteuttaen oman näkökulmansa mukaisesti yrityksen strategisia tavoitteita. Kommunikointi toisten heimojen kanssa on vaikeaa ja aiheuttaa usein väärintymmärryksiä ja siksi kaikkea välttämätöntä kommunikointia heimojen välillä vältellään. Koska jokaisella heimolla on kuitenkin asiantuntijuutta ja asiakastietoutta omasta näkökulmastaan, tulisi yrityksen johdon tavoitteena olla näiden heimojen asiantuntijuuden yhdistäminen yrityksen tulevaisuuden kannalta tuottavaksi kokonaisuudeksi. (Gummesson 2004, 322.)

Gummessonin (2004, 292) mukaan tarvittaisiin riittävästi rakentavaa vuorovaikutusta, statuksettomuutta sekä yhteistä kokonaiskuvaa yrityksen tavoitteista, jotta matriisiorganisaatiosta syntyisi uuden tiedon tuottamisen kannalta lisäarvoa. Tietoon perustuvan organisaation kehittymiseen tarvitaan niin yksilöllistä oppimista, opastavia ajatusmalleja, yhteisiä arvoja ja visioita, tiimissä oppimista kuin myös kykyä hahmottaa kokonaisuuksia sekä kunkin yksilön rooleja sen saavuttamisessa (Gummesson 2004, 239). Se mikä tänään on arvokas kokemus asiakkaalle ei välttämättä ole sitä enää huomenna. Siksi yrityksen jatkuva oppiminen ja asiakkaan syvä ymmärtäminen tulisi olla tavoitteellista. (Vargo & Lusch 2014, 92.) Monimuotoisessa tiimissä oppiminen mahdollistaa sellaisen osaamisen kehittymisen ja tiedon omaksumisen organisaatiossa, jota yksikään yksilö ei yksin olisi pystynyt oivaltamaan. Hierarkkisia rajoja rikkovan vuorovaikutuksen avulla voidaan luoda olemassa olevaa tietoa yhdistelemällä uudenlaista tietoa. (Gummesson 2004, 239.) Paynen ym. (2008, 89) mukaan tällaiseen yhteistyöhön tarvitaan ennen kaikkea palvelulupauksista vastaavien yrityksen eri organisaatioiden sitoutumista. Heidän mukaansa perinteisiä organisaatorajoja ja siiloja rikkomalla voidaan saavuttaa hyötyä niin yritykselle kuin asiakkaallekin (Payne ym. 2008, 89).

Gummesson (2004, 312) puhuu suhdeverkostojen puolesta, sillä hänen mukaansa suhdeverkostojen perustamisella ja ylläpitämisellä on vaikutusta yrityksen pitkän aikavälin tulokseen. Kuitenkin, jotta vuorovaikutteisia suhteita voitaisiin luoda yrityksen ulkopuolisten tahojen kanssa, Ramaswamyn (2009, 32) mukaan matka asiakkaita osallistavampaan toimintaan lähtee ensiksi yrityksen sisäisen toimintakulttuurin muutoksesta osallistavammaksi. Hänen (ibid) mukaansa yrityksen ylimmällä johdolla on lähtökohtaisesti ratkaisevan tärkeä osa uudenlaisen ajatustavan omaksumisessa. Vasta tämän jälkeen yrityksen eri organisaatioiden, asiakkaiden kuin muidenkin sidosryhmien välitön ja avoin yhdessä tekeminen tulee mahdolliseksi.

Jotta yritys voisi tukea asiakkaan arvonmuodostumisprosessia, tulisi yrityksen sisäisten organisaatioiden ensiksi oppia toimimaan yhdessä, jakaen asiakastietouttaan ja luoden kokemusperäistä oppimista. Laajentamalla näkökulmaa siten, että tutkimus- ja kehittämistoimintaa voi tapahtua myös yrityksen organisaatorajojen ulkopuolella (open innovation) esimerkiksi yrityksen kumppaneiden kanssa, voidaan saavuttaa aivan uudenlaisia ajatusmalleja sekä innovaatioita (Russo-Spena & Mele 2012, 529).

2.2 Asiakaskeskeinen palveluliiketoiminta

Tänä päivänä asiakkaat haluavat osallistua yhä enemmän palveluiden kehittämiseen, suunnitteluun ja tuottamiseen, sillä he haluavat juuri heille sopivia palveluratkaisuja (Bhalla 2011, 5). Asiakkaat odottavat myös aitoa vuorovaikutusta yrityksen ja muiden asiakkaiden kanssa, saadakseen äänensä kuuluviin (Ramaswamy & Gouillart 2010, 3). Palveluiden asiakaskeskeisen logiikan mukaisesti asiakas rakentaa palvelun arvon kokemuksen aina itselleen arvonluomisprosessissaan, johon palveluntarjoaja voidaan kutsua mukaan. Palveluntarjoajalla on tällöin vain rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa asiakkaan kokemukseen. Palveluntarjoaja voi ainoastaan antaa palvelulupauksia ja siten fasilitoida mahdollisen arvon muodostumista asiakkaalle (mm. Vargo & Lusch 2009, 374).

Palveluntarjoajan näkökulmasta teoria asettaa palveluliiketoiminnan johtamisen haastavaan tilanteeseen, sillä palveluita on kustannustehotonta kehittää jokaisen asiakkaan hedonististen mieltymysten ja odotusten mukaisesti. Heinonen ym. (2010, 544) esittävätkin keskeisen kysymyksen; Jollei palveluntarjoaja pysty vaikuttamaan asiakkaan arvonluomisprosessiin, mitä mahdollisuuksia sillä on johtaa, operoida tai laatia liiketoimintastrategioita palveluiden näkökulmasta? Heinosen ym. (2010, 545) mukaan kysymys ei ehkä olekaan siitä, että yrityksen tulisi räätälöidä liiketoimintaprosessinsa ja palveluratkaisunsa jokaisen asiakkuuden tarpeiden mukaisesti, vaan pikemminkin siitä miten yritys voisi oppia tuntemaan asiakkaan liiketoimintaa syvällisemmin. Vargon ja Luschin (2014,152; 165) mukaan juuri yrityksen kyvystä oppia ja mukautua asiakkaan odotusten mukaisesti tulee tulevaisuudessa yhä arvokkaampaa.

Asiakkaan ja palveluntuottajan välisessä yhteistyössä tulisi syntyä molemmille osapuolille yhtäläisesti sellaista hyötyä, jolla on merkitystä molempien osapuolten liiketoimintaan. Yhteistyössä syntyvää hyötyä voidaan mitata liikevaihdon kasvulla tai kustannussäästöillä, mutta yhteistyössä arvoa muodostuu myös jokaisen henkilökohtaisten arvonmuodostumistekijöiden, kuten esimerkiksi luottamuksen ja arvostuksen perusteella (Grönroos 2008, 303). Jotta yhteistyöstä syntyvä arvo asiakkaalle voitaisiin tunnustaa, tulisi ensiksi ymmärtää asiakkaan eri roolit osana palveluliiketoimintaa.

2.2.1 Asiakkaan rooli palveluliiketoiminnassa

Grönroosin ja Voiman (2013, 146) mukaan asiakas voi osallistua yrityksen prosesseihin ja toimintaan ja näin yrityksellä on mahdollisuus saada tietoa asiakkaan arvomaailmasta. Payne ym. (2008, 86) mukaan asiakkaan rooli voi vaihdella ostajan ja kuluttajan roolista aina laadunarvioijaan tai osa-aikaiseen markkinoijaan. Zeithaml ym. (2009, 392-397) ovat kuvanneet asiakkaiden roolia pääosin yrityslähtöisestä näkökulmasta; resursseina, palvelun laadun arvioijina sekä kilpailijoina. Korkeakoulukontekstissa asiakas voi kuitenkin olla mukana esimerkiksi tekemässä kehitysehdotuksia palvelun laadun parantamiseksi, kehittämässä palvelun mittareita, tekemässä tilasuunnittelua tai implementoimassa ratkaisuja (Zeithaml ym. 2009, 389).

Gummesson (2004, 323) on taas kuvannut asiakkaan rooleja kuluttajan, tuottajan, markkinoijan, ohjaajan ja tiedonlähteen roolissa. Korkeakoulukontekstissa B2B-asiakas voi toimia yksinkertaisimmillaan ainoastaan kuluttajan roolissa ostaessaan ratkaisun palveluntarjoajalta, jolloin palveluntuottaja toimittaa palveluita, jotka asiakas maksaa ja ”kuluttaa”. Tuottajan roolissa taas esimerkiksi oppilaskunta voi ostaa palveluntarjoajalta tuotteita myyntiin heidän omaan palveluliiketoimintaansa. Osa-aikaisen markkinoijan roolissa taas asiakas voi suositella palveluita kolmannelle osapuolelle tai jälleen asiakkaan yhteistyökumppaneille ns. positiivisen ”puskaradion” kautta. Ohjaajan roolissa asiakas voi vetää jotakin yhteistä kehityshanketta, joka kehittää molempien osapuolten liiketoimintaa. Tiedonlähteen roolissa asiakas taas voi jakaa ammatillista tietoa ja samalla kertoa omista odotuksistaan. Jos palveluntuottajalla ja asiakkaalla on yhtenäinen ymmärrys suhteen tahtotilasta ja tavoitteista ja heidän välinen kommunikaatio on toimivaa ja heillä on riittävästi resursseja yhteistyön ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi, voidaan yhteistyössä saavuttaa arvoa, mitä kumpikaan osapuoli ei yksin pelkästään omaan liiketoimintaan keskittymällä olisi pystynyt tuottamaan. (Gummesson 2004, 323-324.)

Vargo & Lusch (2014, 143-147) taas tekevät selkeän eron asiakkaan roolista yhteiskehittämisessä (Co-creation) ja yhdessä tuottamisesta (Co-production). Heidän (ibid) mukaansa yhteiskehittämisessä roolit sekoittuvat ja arvoa muodostuu yhteisten kokemusten kautta (value in context). Yhdessä tuotettujen palveluiden lähtökohtana taas voi olla esimerkiksi asiakkaan osallistamista palvelun kehittämiseen tai palveluiden käyttöönottoon.

Asiakkaan muuttuva rooli ja päällekkäiset roolit haastavat palveluntarjoajat ajattelemaan palveluidensa tuottamista ja kehittämistä täysin uudessa valossa. Koska asiakkaan arvon kokemuksiin vaikuttaa koko se maailma missä asiakas elää mukaan lukien tunteet, mielenkiinnon kohteet ja arkipäivän haasteet (Voima ym. 2010,12), tulisi palveluntarjoajan keskittyä ensisijaisesti asiakkaan maailman ymmärtämiseen. Asiakkaan maailman ymmärtämiseksi kes-

keisiksi liiketoiminnan kysymyksiksi nousevat; kuka asiakas on ja miten ymmärtää asiakkaan päivittäistä elämää paremmin (Voima ym. 2010, 11).

2.2.2 Palveluntarjoajan rooli

Asiakkaan keskeinen rooli on nostettu esille useissa tieteellisissä artikkeleissa ja sitä on käsitelty laajasti osana asiakaskeskeistä ajattelutapaa (mm. Voima ym. 2010; Heinonen ym. 2010). Kuitenkin palveluntarjoajan rooli palveluiden tuottamisessa on edelleen merkittävässä osassa, sillä ilman palveluntarjoajaa ei ole myöskään palveluita. Grönroosin ja Ravalдин (2011, 10) mukaan palveluntarjoajan rooli ja vastuu palveluiden kehittämisestä, suunnittelusta ja palveluiden tuottamisesta ei kuitenkaan häviä mihinkään. Asiakaskeskeisyys ei suinkaan tarkoita sitä, että palveluntarjoajan rooli olisi jotenkin vähäpätöisempi. Päinvastoin, palveluntarjoajalla on tärkeä rooli asiakkaan arvonmuodostumisprosessin tukemisessa. Rooli saattaa olla jopa merkittävämpi potentiaalisen arvon muodostamisessa kuin aikaisemmin on ajateltu. (Heinonen ym. 2010, 537.)

Innovaatiotyötä jakamalla yli yritysrajojen, yritys voi jakaa mahdollisia liiketoimintaan liittyviä riskejä ja resursseja saaden sellaista arvoa, mitä ei pelkästään omassa kehittämistyössään olisi voinut saavuttaa (Ramaswamy & Guillard 2010, 96). Uudenlaisissa verkostoissa palveluiden ekosysteemissä yrityksen asiantuntijoiden rooli muuttuu. Gummessonin (2004, 96) mukaan asiantuntijasta tulee ratkaisun kehittäjän sijasta fasilitaattori, joka mahdollistaa puitteet asiakaskeskeiselle kehittämistyölle. Bhallan (2011, 69) mukaan asiakkaiden sitoutumista yhteiseen kehittämistyöhön tuleekin nimenomaan fasilitoida, mutta ei kontrolloida liikaa: Asiakkaat haluavat tulla kohdelluiksi yksilöinä, ei niinkään yrityksen voimavarana.

Paynen ym. (2008, 87) mukaan B2B-palveluita tuottavan palveluntarjoajan rooli on luoda mahdollisuuksia interaktiiviseen vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa, jotka mahdollistavat molempien organisaatioiden resurssien hyödyntämisen yhteiskehittämiseen. Asiakaskeskeisen logiikan mukaisesti toimiessaan aidossa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ja luodessaan interaktiivisia vuorovaikutusalustoja (platforms) palveluntarjoajalla on mahdollisuus luoda kokemuksia yhdessä asiakkaan kanssa. (Grönroos 2013, 145.) Näiden vuorovaikutustilanteiden ja alustojen tulee kuitenkin olla tarkoin suunniteltuja, sillä ne saattavat vaikuttaa myös negatiivisesti yhteistyöhön (Grönroos & Voima 2013, 147).

Palveluiden laadun ohella onkin alettu puhua suhteiden laadusta, sillä toimittajien ja asiakkaiden roolit eivät ole enää yhtä selkeitä kuin vielä 2000-luvun alussa. Gummesson (2004, 38) puhuu plussummapelistä, jossa kumpikin osapuoli suhteessa voittavat, kun suhteen keston pidentämisestä tulee tavoitteellista. Suhde mielletään perinteisen tilaaja-toimittajasuhteen sijaan yhä enemmän vuorovaikutukseksi ja yhteiseksi arvon luomiseksi, jonka sisältönä ovat

usein osaaminen ja tiedon jakaminen (Gummesson 2004, 54). Tällainen osaamiseen perustuva yhteistyö korkeakoulukontekstissa voisi olla esimerkiksi asiakkaan osallistumista tuotetestaukseen tai asiakkaan osaamisen hyödyntämistä palveluiden kehittämisessä. (Bhalla 2011, 68.)

2.2.3 Roolijakojen hämärtyminen

Vargon ja Luschin (2010, 182) mukaan turhan tarkkaan määritelty roolijako on loppujen lopuksi turhaa, sillä kyse on periaatteessa **toimija-toimija (actor-to-actor, A2A)** suhteista, jossa kaikki suhteen osapuolet luovat arvoa resurssiensa ja palveluidensa kautta. Esimerkiksi palveluntarjoajan ja korkeakouluasiakkaan välisessä kumppanuudessa, myös korkeakoulu voi myydä tietoa ja osaamistaan palveluiden muodossa palveluntarjoajalle. Kyse on ehkä pikemminkin ihmisten välisistä dynaamisista suhteista, joissa henkilöiden rooli muuttuu tilanteiden ja kontekstien mukaisesti ja näiden eri roolien samanaikaista olemassaoloa on mahdotonta eritellä. (Vargo & Lusch 2010, 186.)

Avoimessa ja vuorovaikutteisessa kumppanuudessa palveluntarjoajan ja asiakkaan roolit hämärtyvät ja puhutaan pidemminkin toimijoista. Grönroos ja Raval (2011, 12) puhuvat avoimesta alueesta (open area) Grönroos ja Voima (2011, 141) yhteisestä alueesta (joint sphere) ja Payne ym. (2007, 86) kohtaamisalueesta (encounters), jossa palveluntarjoajan ja asiakkaan prosessit tukevat toisiaan niin, että lopputuloksena syntyy molemmille osapuolille arvoa yhteisesti. Näissä yhteisissä alueissa, joissa molempien toimijoiden prosessit yhdistyvät, asiakas voi osallistua yrityksen palveluiden kehittämiseen samoin kuin yritys saa mahdollisuuden arvon yhteiskehittämiseen asiakkaan kanssa (Grönroos & Raval 2012, 16).

Gummessonin (2006, 349) **many to many** teoria laajentaa yhteistyön näkökulmaa edelleen niin asiakkaan kuin palveluntarjoajankin sidosryhmien ja muiden erilaisten yritysten ja yhteisöiden väliseen verkostoon. Wieland ym. (2012, 14) ovat kuitenkin myöhemmin kritisoineet Gummessonin suhdeverkostojen teoriaa, sillä se pohjautuu yrityslähtöiseen resurssinäkökulmaan, kun taas Vargon & Luschin toimija-toimijalle - teoria (A2A) aineettomien resurssien, kuten osaamisen ja tiedon jakamiseen. Keskeinen osa tällaista systeemistä lähestymistapaa perustuu siihen, että kaikki yritykset, asiakkaat ja muut sidosryhmät ovat pääosin edistämässä samaa tavoitetta eli luomassa arvoa itselleen integroimalla resurssiaan suhdeverkostoon ja tarjoamalla omia palveluitaan (Wieland ym. 2012, 12).

Lush ja Webster (2011, 130) tunnistavat kolme tapaa (kts. kuvio 2) luokitella arvonmuodostumista; **tuotantolähtöinen vaihtoarvo** (value in exchange), **palvelulähtöinen käyttöarvo** (value in use) ja **verkostolähtöinen kontekstiarvo** (value in context). Tuotantolähtöisessä ajattelussa palveluntarjoaja rakentaa sidosryhmiensä kanssa palvelun, jonka asiakas lunastaa myyntitilanteessa. Palvelulähtöisen logiikan mukaan ainoastaan asiakas voi määritellä arvon

itselleen ja palveluntarjoaja voi vain antaa palvelulupauksia asiakkaalle. Verkostolähtöisessä arvo-ajattelussa taas arvo muodostuu asiakkaan, palveluntarjoajan ja muiden sidosryhmien välisissä kohtaamisissa. Keskeistä tällaiselle verkostolähtöiselle arvo-ajattelulle on osaamisen, tiedon sekä yhteistyöverkoston jakaminen. Voima ym. (2010, 7) taas argumentoivat, että arvoa muodostuu pikemminkin osana jokaisen toimijan elämää (value in context) sillä arvon muodostuminen ei tapahdu eristyksissä ja siihen vaikuttavat ihmisten sen hetkiset tunteet ja mielentilat.

Palveluiden **ekosysteemin** näkökulma taas pohjautuu siihen, että koska jokainen toimija on yhtälailla vuoronperään palveluntarjoajan, asiakkaan, tiedonvaihtajan ym. roolissa ja jokainen vuorovaikutteinen kohtaaminen näiden toimijoiden välillä muuttaa palveluiden ekosysteemiä. Kaikilla toimijoilla on yhtäläinen tavoite arvon luomiseen, tiedonjakamiseen yhteistyössä luotujen ratkaisujen ja kokemusten avulla. Useiden toimijoiden liiketoimintaprosessien integrointi yhteisen arvon saavuttamiseksi tekee verkostosta jatkuvasti muuntautuvan ja kompleksisen. (Wieland ym. 2012, 15.)

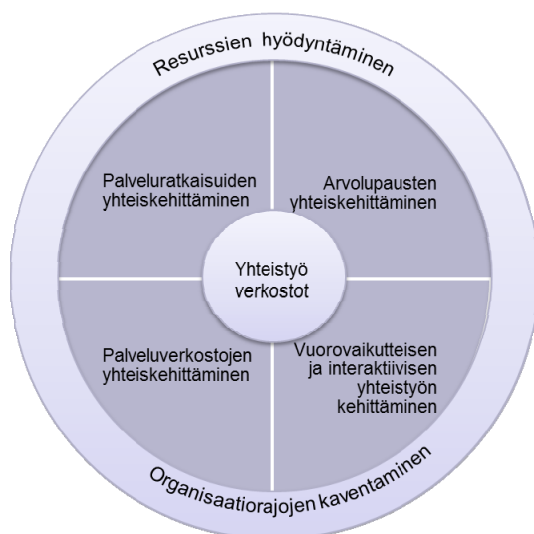
3 Yhteiskehittäminen asiakkaan kanssa

Vaikka yritys menestyisikin tällä hetkellä olemassa olevan liiketoimintalogiikkansa mukaisesti, nopeasti kehittyvä palveluliiketoiminta, maailmanlaajuinen kilpailutilanne sekä kansainvälistyvät markkinat muuttavat toimintakenttää nopeasti (Heinonen ym. 2010, 545). Jättämällä palveluliiketoiminnassa tapahtuva paradigman muutos huomioimatta, tuhlaataan yrityksen sisäisiä resursseja tavoitellen sellaista arvoa asiakkaalle, jota yrityksen sisällä ei pystytä yksin luomaan (Prahalad & Ramaswamy 2004, 7).

Ramaswamyn ja Gouillartin (2010, 223-252) mukaan yhteiskehittämisen avulla on mahdollisuus muuttaa niin yrityksessä vallitsevaa toimintakulttuuria avoimemmaksi ja osallistavammaksi kuin myös kehittää liiketoimintasuhteiden ja asiakaskokemuksen laatua. Yhteiskehittämisellä voidaan luoda yhtälailla hyötyä niin asiakkaalle kuin palveluntarjoajallekin, kun yhdistetään erilaisia palvelualustoja, asiakaskokemuksia ja yhteistyöprosesseja, asiakastuntemukseen ja kokemusperäiseen oppimiseen. Yrityksen mahdollisuus oppia, jakamalla tietoa perinteisten organisaatorajojen ulkopuolelle, tulee olemaan valtava yhteiskehittämisen mahdollisuus yrityksen strategisten riskien minimoimiseksi niille yrityksille, jotka oppivat hyödyntämään yhteiskehittämistä asiakkaan kanssa. Yhteiskehittäminen niin yrityksen sisäisenä voimavarana kuin asiakassuhteiden kehittämisessä takaa yrityksen jatkuvan menestyksen myös tulevaisuudessa.

Omaksukseen asiakasta ja muita sidosryhmiä osallistavamman tavan toimia, muutos tulee lähteä kuitenkin ensiksi yrityksen sisältä (Ramaswamy 2009, 32). Moni yritys on epäonnistunut asiakaskeskeisen toiminnan omaksumisessa juuri siksi, että yrityksen sisäinen kulttuuri, liiketoimintaprosessit ja struktuuri eivät ole tukeneet asiakkaita osallistavaa toimintaa (Matthing ym. 2004, 492). Ramaswamyn (2009, 35) mukaan sulauttamalla yhteiskehittämisen toimintatapa läpi yrityksen organisaatorajojen, sen avulla voidaan energisoida koko yrityksen toimintaa. Vargon ja Lushin (2004, 13) mukaan asiakaskeskeisyys tulisikin näkyä läpi yrityksen ydinprosessien aina asiakkuudenhallinnasta, palveluiden kehittämiseen ja myymiseen saakka (kuvio 7). Koska kokemuksia ja arvoa jokaiselle toimijalle itselleen syntyy nimenomaan ihmisten välisissä kohtaamisissa, yhteiskehittämisen työtavan omaksuneet yritykset keskittävät usein koko toimintansa vuorovaikutteisen toiminnan ympärille (Ramaswamy & Gouillart 2010, 248).

Seuraavassa (kuvio 7) on tiivistetty yhteiskehittämisen mahdollisuuksia palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Yhteiskehittämisen hyödynnettävyyttä palveluiden kehittämisessä, myymisessä ja tuottamisessa käsitellään seuraavissa kappaleissa tarkemmin.



Kuvio 7: Yhteiskehittämisen mahdollisuudet (Lusch & Vargo 2006,413)

Yhteiskehittäminen yhdessä asiakkaan kanssa ja osallistavamman toimintakulttuurin omaksuminen vaatii kuitenkin perinteisten prosessimallien uudelleen ajattelua. Yrityksen tulee olla valmis tarkastelemaan olemassa olevaa ajattelutapaansa ja yrityksen DNA:ta eli yrityskulttuuria. Näin ollen koko yrityksen infrastruktuuri mukaan lukien yrityksen prosessit, palvelut ja esimiestyöskentely tulisi rakentaa interaktiivisen ja osallistavan toiminnan ympärille. Sen sijaan, että keskitytään yrityksen sisäisiin tuotantoprosesseihin ja palveluiden kehittämiseen yrityksen sisäisten tukitoimintojen näkökulmasta, tulisi keskittyä kokemuslähtöiseen ajattelutapaan. (Ramaswamy & Gouillart 2010, 149-248.)

Ymmärtämällä asiakastarpeita ja omaksumalla osallistava toimintakulttuuri ensiksi yrityksen sisällä, voidaan laajentaa yrityksen osaamista myös asiakasrajapinnassa (Ramaswamy 2009, 35). Paynen ym. (2008, 93) mukaan yhteiskehittäminen asiakkaan kanssa vaatii asiakkaan liiketoimintaprosessien ymmärtämistä ja tunnistamista, miten yritys voi omilla liiketoiminnan prosesseillaan tukea asiakkaan liiketoimintaa. Heidän mukaansa tämä ajatusmaailma ei toimi lyhytaikaisissa asiakassuhteissa tai lyhyentähtäimen liiketoiminnan kustannustavoitteiden kanssa. Koska asiakkaan kokemuksia ei voida ennustaa etukäteen, tulee yrityksen tavoitteena olla rakentaa innovatiivisia ja vuorovaikutteisia kehitysalustoja (Prahald & Ramaswamy 2004, 10). Näiden kehitysalustojen lähtökohtana tulee olla molemminpuolinen avoimuus, läpinäkyvyys, vuorovaikutteisuus ja luottamus. Jos molemmat osapuolet ovat avoimesti valmiita jakamaan omaan tietoon ja osaamistaan, voivat he yhteistyössä saavuttaa täysin uudenlaista tietoa sekä molemminpuolista hyötyä. (Prahald & Ramaswamy 2004, 13.)

Bhallan (2011, 91) mukaan yhteiskehittämisellä on kolme keskeistä roolia; sen avulla voidaan luoda kontakteja ja saattaa ihmisiä tekemään yhteistyötä keskenään, sen avulla voidaan saavuttaa innovatiivisia kehitysideoita sekä valitsemalla yhdessä sopivimmat kehitysideat ihmiset voidaan sitouttaa yhteiseen toimintaan. Seuraamalla yrityksen henkilökunnan, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien toimintaa ja kokemuksia palveluiden ekosysteemissä, voidaan paremmin ymmärtää, mitkä tekijät tuottavat mahdollisesti arvoa yhteistyössä ja täten toimintaa voidaan mukauttaa jatkuvasti muuttuvan toimintakentän vaatimusten mukaisesti (Ramaswamy 2009, 35).

Palvelukeskeisen logiikan mukaisissa teorioissa on pitkälti keskitytty asiakkaan ja palveluntarjoajan välisiin suhteisiin ja muiden sidosryhmien hyödynnettävyyttä yhteiskehittämisessä on vain sivuttu. Lusch & Websterin (2011, 133) mukaan perinteiset markkinoinnin johtamismallit ovat epäonnistuneet ehkä juuri siinä, että ne eivät ole edistäneet tarvittavaa johtamiskulttuuria tai yrityksen talouskasvua sillä ne eivät käsittele riittävästi sidosryhmien hyödynnettävyyttä yhteistyössä. Yritysten väliset verkostot tulevat kuitenkin yhä tärkeämmiksi tulevaisuudessa. Vargon ja Luschin (2010, 185) mukaan palveluiden ekosysteemissä niin palveluntarjoajan sidosryhmät kuin asiakkaan sidosryhmät muodostavat dynaamisen yhteistyöverkoston, jonka tavoitteena on tuottaa yhtäläistä hyötyä kaikille osapuolille. Aineettomien arvojen, kuten tiedon ja brändien merkityksen kasvaessa, muutokset asettavat perinteisen johtamisen uudelleen valoon. (Gummesson 2004, 29.) Ottamalla niin asiakkaan kuin palveluntarjoajankin sidosryhmät mukaan yhteiskehittämiseen voidaan saavuttaa uusia näkökulmia ja syvyyttä yhteistyöhön (Tossavainen 2013, 175).

Yhteiskehittäminen tulisi nähdä prosessina, joka mahdollistaa jatkuvan vuorovaikutuksen asiakkaan kanssa ja jossa yritys on valmis jakamaan aikaansa ja osaamista saadakseen vastineeksi asiakkaan tietoa ja osaamista (Ind & Coates 2013, 92). B2B-asiakkaan näkökulmasta palvelu muodostuu kolmesta osasta: palveluntarjoajan sisäisten prosessien tuloksesta, yhteiskehittämisestä ja sen tuloksista sekä asiakkaan oman liiketoiminnan tuloksista. Arvo palvelusta ei siis ehkä ole niinkään pora, tai reikä seinässä vaan itse poraaminen. (Heinonen ym. 2010, 537.) Kun perinteisesti arvo on nähty syntyvän palveluiden kuluttamisen lopputuloksena, yhteiskehittämisessä arvo nähdään kokemusten kautta. Se ei ole yhteiskehittämisen lopputulos vaan pikemminkin prosessi, joka syntyy yhteiskehittämisen alustoissa tai yhteisissä toimintaympäristöissä, muiden asiakkaiden, palveluntarjoajan ja muiden sidosryhmien interaktiivisessa vuorovaikutuksessa. (Ramaswamy 2009, 35.)

Bhalla (2011, 107) esittää kolme eri tasoa toteuttaa yhteiskehittämistä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Tasot eivät ole toisiaan poissulkevia, mutta niiden valinnassa tulee ottaa huomioon käytettävissä olevat resurssit sekä vallitseva organisaatiokulttuuri. Hänen mukaansa hyödynnettävä taso voi muuttua esimerkiksi sitä mukaa kun yrityskulttuuri muuttuu osallistavammaksi. Kevyen tason toteutus perustuu pitkälti asiakkaan tarpeiden ja odotusten kuunteleluun, kulutusikäytymisen havainnointiin tai yksisuuntaiseen kommunikointiin. Asiakkailla voi olla mahdollisuus antaa kehitysideoita, mutta yritys luottaa omiin kehitysprosesseihinsä. Kevyen tason toteutus voi antaa mahdollisuuden jonkin liiketoimintaongelman ratkaisemiseen, mutta sen avulla ei voida luoda innovaatioita, koska varsinainen vuorovaikutus asiakkaiden ja palveluntarjoajan välillä puuttuu. Tämä toteutus onkin rinnastettavissa lähinnä asiakaslähtöiseen palveluliiketoimintaan. Keskitason toteutuksessa käsiteltävät aiheet liittyvät jollakin tapaa niin asiakkaan kuin palveluntarjoajan liiketoimintaan. Tällöin kehitys tapahtuu yleensä niille tarkoitetuilla varsinaisilla alustoilla tai fyysisissä palvelutiloissa. Usein keskitason toteutuksessa keskitytään olemassa olevien palveluiden, tilojen tai yhteistyön hienosäätöön. Intensiivisen tason yhteiskehittäminen taas on jatkuvaa ja sen tukena toimii yhdessä kehitetty kehittämisalusta. Molemmat osapuolet investoivat jatkuvaan yhteistyöhön ja vuorovaikutteiseen interaktiiviseen toimintaan. Intensiivisen tason yhteiskehittely kiinnittyy asiakkaan ja palveluntarjoajan välisen arvonluomisprosessiin. Molemmat osapuolet näkevät yhteistyössä syntyvän tiedon ja osaamisen hyödyntävän molempien liiketoiminnan edistymistä. (Bhalla 2011, 107-109.)

Seuraavaksi tarkastellaan yhteiskehittämisen hyödynnettävyyttä palveluiden kehittämisessä, myynnissä kuin myös palveluiden tuottamisessa. Koska yhteiskehittämisestä on varsin vähän empiiristä tutkimustietoa, keskitytään seuraavaksi pääosin yhteiskehittämisen mahdollisuuksiin.

3.1 Yhteiskehittämisen hyödyt palveluiden kehityksessä

Jotta yhteiskehittäminen asiakkaan kanssa olisi tehokasta ja jotta se tukisi molempien osapuolten tavoitteita, tulisi yhteiskehittämistyön avuksi siis luoda alustoja (Ind & Coates 2013, 92). Miettisen (2011, 91) mukaan juuri yhteiskehittämisen avulla voidaan luoda hedelmällinen alusta käyttäjätiedon keräämiseen ja sen soveltamiseen palveluiden kehittämistyössä. Paynen ym. (2008, 86) mukaan onnistuneesti johdetun yhteiskehittämisen toimintatavan avulla, voidaan tukea niin yrityksen kuin asiakkaan organisaation oppimista ja keskittyä uusien palvelumuinaisuuksien sijaan pikemminkin kokemusperäisten ratkaisuiden kehittämiseen.

Ramaswamyn ja Gouillartin (2010, 249) mukaan innovaatioiden yhteiskehittäminen toimii huolimatta siitä onko yrityksen palvelukonseptit standardoituja, mukautettuja taikka personoituja. Yrityksen näkökulmasta standardoitujen palvelukonseptien hyöty on siinä, että niiden vaikutus asiakkaan prosesseihin on jokseenkin helppo ennakoida. Siten niitä on myös helpompi hallinnoida, johtaa ja kehittää edelleen yhteistyössä asiakkaan kanssa. Mitä enemmän palvelukonsepteista rakennetaan kunkin asiakkuuden tarpeiden mukaisia ratkaisuita, sitä enemmän tarvitaan suunnittelua ja resursseja palveluntarjoajan näkökulmasta (Hakanen & Jaakkola 2012, 605).

Witellin ym. (2011, 152) mukaan taas asiakkaan kanssa yhdessä kehitetyt palveluratkaisut ovat usein kannattavampia kuin sellaiset, joiden kehittämisessä on hyödynnetty perinteisiä asiakastytyväisyys- ja markkinatutkimuksia. Hän perustaa argumenttinsa siihen, että perinteisissä asiakastutkimuksissa asiakkaat joutuvat turvautumaan muistinsa varaan arvioidessaan kokemuksia palvelusta. Asiakkaan voi olla myös vaikea ilmaista latenteja tarpeitaan tai tulevaisuuden odotuksiaan. Pahimmassa tapauksessa markkina-analyysiin perustunut asiakas-tarve on tulkittu alun perin väärin tai palvelukonseptin kehitys kestää niin kauan, että lopullinen tuotos ei enää vastaakaan asiakkaan odotuksia. (Witell ym. 2011, 152.)

Koska palveluntarjoajan tavoite tulisi olla edesauttaa B2B-asiakkaan liiketoimintaa, tulisi kokonaispalveluratkaisu asiakkaan tarpeeseen kehittää yhteistyössä asiakkaan kanssa. Jotta palveluntarjoaja voisi rakentaa asiakaskeskeisiä kokonaispalveluratkaisuja yhdessä asiakkaan kanssa, sen tulisi rakentaa prosessinsa vuorovaikutteisen toiminnan ympärille, niin että asiakkaan heterogeeniset odotukset tulisi huomioitua. Hakanen & Jaakkola (2012) ehdottavatkin, että vaikka ratkaisu asiakkaan palvelutarpeeseen rakennetaan yhdessä asiakkaan kanssa, palveluntarjoaja laatisi jokataapauksessa jonkinlaiset raamit, jonka pohjalta he voivat yhdessä määrittellä, suunnitella ja myydä kokonaispalveluratkaisuja. Tällainen raami voisi pohjautua mahdollisesti jo yrityksessä olemassa olevaan palvelukonseptiin ja kerättyyn asiakastietoon, jota edelleen kehitettäisiin yhdessä asiakkaan kanssa (Hakanen & Jaakkola 2012, 603-607).

Asiakkaiden sitoutumista yhteiseen kehittämistyöhön lisäävät positiivinen suhde yritykseen, yrityksen ja henkilökohtaisten arvojen yhdenmukaisuus sekä vahva brändimielikuva. Yrityksen brändi ja sen palvelukonseptit luovat sitoutuneisuutta ja niihin on helppo samaistua, sillä ne antavat ikään kuin statuksen elämänlaadulle. Saadakseen asiakas kiinnittämään huomio johonkin yrityksen palveluun, on sen ensiksi kuunneltava asiakasta. Asiakstarpeiden kuunteleminen tarkoittaa sitä, miten yritys hahmottaa sitä ympäristöä missä se toimii. Näin ollen aktiivinen asiakkaiden kuunteleminen voi auttaa yrityksiä omaksuma uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja reagoimaan ympäristön muutoksiin nopeammin. Asiakkaan kuuntelemisessa on tärkeää muistaa neljä asiaa: virallisuus, rajaus, monimuotoisuus, dynaamisuus. Asiakkaat panostavat enemmän virallisiin tutkimuksiin ja tapaamisiin ja näiden avulla on myös helpompi saada uskottavuutta ja luotettavuutta myöhemmin. Aihe-alueiden rajauksella voidaan tavoittaa oikea kohderyhmä ja saada tarkempia aiheeseen liittyviä vastauksia, joka säästää kustannuksia tiedon analysointivaiheessa. Rakentavaa keskustelua ei usein synny homogeenisissa verkostoissa ja tällöin aihealuetta myös helposti analysoidaan ainoastaan yhdestä näkökulmasta. Koska julkisen keskustelun tapana on luonteenomaisesti kehittyä äkillisestikin eri suuntaan ja jotta yritys pysyisi valtaväestön keskustelun perässä, kannattaa yrityksen valita yhteiskehittämisen kohderyhmäksi erityisesti edelläkävijä-asiakkaat. (Bhalla 2011, 40-67.)

3.2 Yhteiskehittämisen hyödyt myyntityössä

Jotta yhteiskehittäminen ei jäisi myyntiargumenteiksi tai katteettomiksi palvelulupauksiksi, Bhallan (2011, 24) mukaan se tulisi sulauttaa yrityksen struktuuriin, prosesseihin ja yrityskulttuuriin. Mikään ei sabotoi yhteiskehittämistä enemmän kuin myyntitilanteessa annetut palvelulupaukset yhteisestä toiminnasta, ilman mahdollisuutta viedä niitä käytäntöön. Tällainen toiminta vie asiakkaan luottamuksen pitkällä tähtäimellä ja luottamusta on vaikea lunastaa takaisin. (Bhalla 2011, 28.) Lupaus asiakkaita osallistavammasta yhteiskehittämisen toimintatavasta tulisi siis rakentaa yrityksen ja sen asiakkuuden väliseen yhteistyöhön siten, että se muuttaisi perinteistä tilaaja-toimittajasuhdetta. Jos yrityksen ja asiakkaan välillä ei ole kaksisuuntaista vuorovaikutusta on yhteiskehittämisestä annettujen palvelulupausten pitäminen yritykselle täysi mahdottomuus (Grönroos & Ravalid 2012, 17).

Paynen ym. (2008, 93) mukaan palvelulupaukset ja asiakasviestintä tulisi suhteuttaa aina asiakassuhteen iän mukaan. Varsinkin uudessa asiakassuhteessa kommunikointikanavien ja viestintäsuunnitelman määrittely yhteistyössä on Paynen ym. (2008, 93) mukaan ratkaisevan tärkeässä osassa yhteiskehittämistä. Bhallan (2011, 26) mukaan avainsanoja yhteiskehittämisessä ovat läpinäkyvyys, joustavuus sekä tinkimättömyys. Asiakkaat arvostavat läpinäkyvyyttä ja asioiden loppuun viemistä. Yhteiseen toimintaan sitoutumattomuus taas välittyy asiakkaalle ja heikentää ansaittua luottamusta. (Bhalla 2011, 28.)

Yhteiskehittämisellä ja avoimella vuorovaikutuksella asiakkaan kanssa voidaan Ramaswamyn ja Gouillartin (2010,223) mukaan myös kyseenalaistaa olemassa olevia käytänteitä ja normeja. Esimerkiksi Suomessa korkeakoulusektorin toimintaa ohjaavien Kelan ateriatukijärjestelmällä sekä julkisen hankintakilpailutuksen säädöksillä saatetaan selitellä heikkoja asiakasetuja tai palvelun sopimattomuutta käyttäjä-asiakkaiden tarpeisiin. Käytännössä asiakastarpeita ei ehkä osata tulkita tai yritykseltä puuttuu oikeat työkalut odotusten kartoittamiseen. Vaikka harva asiakas suostuu Sodexon Personix™ tutkimukseen osana julkista hankintaprosessia palveluntuottajien tasapuolisen kohtelun vuoksi, voitaisiin asiakkaiden syviä tarpeita ja odotuksia kartoittaa jo varhaisessa vaiheessa ennen virallista hankintapyyntöä.

3.3 Yhteiskehittämisen hyödyt palveluiden tuottamisessa

Sellaista annettua tekijää tai toimintatapaa, mihin ei itse koe pystyvänsä vaikuttamaan harvoin omaksutaan ja siihen sitoudutaan. Heikosta laadusta, toimenpiteiden hitaasta toimeenpanosta, välinpitämättömyydestä käyttäjä-asiakasta kohtaan tai vääristä päätöksistä on helppo syyttää myös jotakin kasvotonta organisaatiota. (Gummesson 2004, 353-355.) Yhteiskehittäminen antaa mahdollisuuden osallistaa koko palveluorganisaatio toimintatapojen kehittämiseen. Sen avulla voidaan myös saavuttaa syvempää ymmärrystä käyttäjä-asiakkaiden odotuksista, joka auttaa mukauttamaan toimintaa asiakaskeskeiseksi.

Käyttäjä-asiakkaat haluavat osallistua yrityksen palveluiden tuottamiseen ja edelleen kehittämiseen, koska he uskovat että voivat auttaa yritystä menestymään (Bhalla 2011, 5). Yrityksen ei aina tarvitse olla samaa mieltä asiakkaan kanssa, varsinkin jos se näkee toiminnan kannattavuuden kärsivän. Olennaisempaa asiakkaalle on, että yritys tulee tietoiseksi tekemistään valinnoista ja on tarvittaessa valmis kyseenalaistamaan uskomuksensa, arvot ja teot. (Bhalla 2011, 26.) Tämä vaatii ymmärtämistä siitä millaisista yhteistyömuodoista sekä palveluntuottaja kuin asiakas saa arvoa liiketoimintaansa, kuinka nämä näkökulmat ovat sidoksissa toisiinsa ja kuinka näitä tekijöitä voidaan vahvistaa palveluiden tuottamisessa (Field 2012, 65).

Vargon ja Luschin (2011, 182) mukaan yhteiskehittäminen on tärkeää niin palveluntarjoajalle kuin asiakkaallekin, sillä dynaamisessa ja alati muuttuvassa palveluliiketoiminnassa voidaan nähdä yhteisiä mahdollisuuksia niin akateemisesta kuin myös käytännönläheisestä näkökulmasta. Paynen ja Holtin (1999, 48) mukaan itse suhteen laadulla voi olla vaikutusta asiakkaan kokemaan arvoon ja kokemus saattaa kehittyä asiakassuhteen kautta edelleen. Pitkäaikaisessa palveluntarjoajan ja B2B-asiakkaan välisessä win-win suhteessa organisaatorajoja rikkovasta yhteistyöstä ja yhteisen arvon luomisesta tulee molempien osapuolten intressien mukaista (Payne & Holt 1999, 48).

Prahalad & Ramaswamy (2004, 8) tiivistävät hyvin mistä yhteiskehittämisessä asiakkaan kanssa on kyse ja mistä ei (taulukko 3).

Mistä yhteiskehittämisestä asiakkaan kanssa ei ole kyse?	Mistä yhteiskehittämisestä asiakkaan kanssa on kyse?
Asiakas on aina oikeassa ja yritys yrittää miellyttää asiakasta	Yhtäläinen arvon rakentaminen vuorovaikutuksessa
Asiakastarvelähtöiset palvelukonseptit	Kehitysalustat, joissa asiakkaat voivat keskenään ja yrityksen kanssa luoda arvokasta kokemuseräistä oppimista
Asiakkaan hoivaaminen tai ylenpalttinen asiakaspalvelu, ylimyminen	Asiakkaalle annetaan mahdollisuus rakentaa arvokkaita kokemuksia, jotka sopivat asiakkaan maailmaan
Asiakas ratkaisee yrityksen liiketoiminnan ongelmia tai asiakkaasta tulee yrityksen resurssi	Yhteistyössä havaittujen liiketoimintahaasteiden ratkaiseminen yhdessä

Taulukko 3: Yhteiskehittämisen konsepti (Prahalad & Ramaswamy 2004, 8)

Yhteiskehittämisessä ei ole kyse siitä, että asiakas olisi aina oikeassa ja keskityttäisiin ylenpalttiseen asiakkaan miellyttämiseen rakentamalla aina uudenlaisia ja hieman erilaisia palvelukonsepteja. Siinä on kyse pikemminkin siitä, että asiakkaalle annetaan mahdollisuus rakentaa kokemuksia, jotka sopivat asiakkaan ympäristöön sekä liiketoimintaan yhdessä palveluntarjoajan kanssa. Kyse ei myöskään ole siitä, että asiakas laitettaisiin ratkaisemaan yrityksen liiketoiminnan ongelmia, vaan siitä että yhteistyössä havaittuihin liiketoiminnan haasteisiin haetaan yhteistyössä ratkaisua yhteiskehittämiseen tarkoitettujen alustojen avulla. (Prahalad & Ramaswamy 2004, 8.)

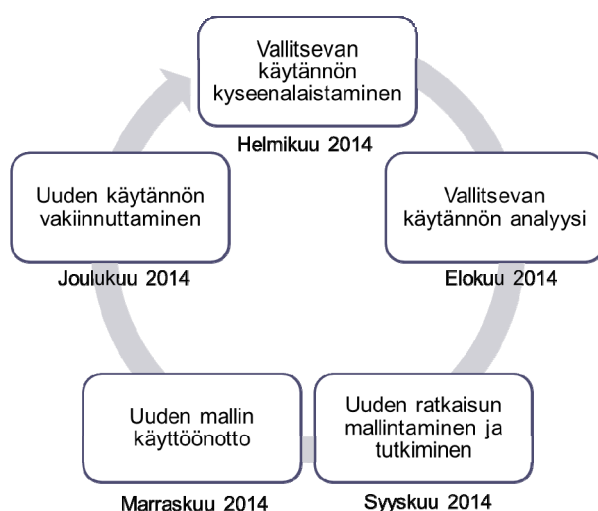
4 Sodexon ja korkeakoulun välinen yhteiskehittämishanke

Palveluliiketoiminnassa havaitaan usein joitakin ilmiöitä tai toimintatapoja, jotka ajavat yrityksiä tai organisaatioita sellaiseen toimintaan, joka ei enää välttämättä tue alkuperäisiä tavoitteita. Toimitaan aivan kuten aina ennenkin, sillä tuttua toimintatapaa ei edes välttämättä osata kyseenalaistaa. Muuttuvassa palveluliiketoimintakentässä tällaisten vanhentuneiden toimintatapojen tunnistaminen on kuitenkin ensisijaisen tärkeää, jotta toiminta voisi kehittyä edelleen. Heikkisen ym. (2010, 34) mukaan, kun vakiintuneita toimintamalleja tarkastellaan uudessa valossa, voidaan omaksua tuore tapa ajatella, keskustella ja kehittää toimintaa.

Sodexon ja korkeakoulun välisen yhteiskehittämishankkeen tarkoituksena oli ymmärtää nykyisessä palveluliiketoimintakentässä tapahtuvia ilmiöitä, arvioida ja kehittää olemassa olevia käytänteitä sekä toimintakulttuuria ja sekä vakiinnuttaa uusi osallistavampi tapa toimia niin Sodexon sisällä kuin asiakasrajapinnassakin. Ramaswamy & Gouillartin (2010, 96) mukaan yh-

teiskehittämisen peruseriaatteena on sitouttaa ihmisiä rakentamaan kokemuksia yhdessä, samalla kun organisaatiokulttuuri ja perinteiset liiketoiminnan rajat muuttuvat. Heidän (ibid) mukaan helpoin tapa on lähteä liikkeelle yrityksen sisäisten toimintojen muuttamisesta ja siten vähitellen siirtyä asiakassuhteiden ja muiden sidosryhmäsuhteiden kehittämiseen.

Sodexon ja korkeakouluasiakkaan yhteiskehittämishankkeen etenemistä on kuvattu seuraavaksi perustuen löyhästi ekspansiivisen oppimissyklin (mm. Heikkinen ym. 2010, 65) vaiheiden avulla (kuvio 8). Vaiheiden avulla pyrittiin sekä kyseenalaistamaan ja analysoimaan olemassa olevaa toimintaa (kts. kuvio 9), että myös mallintamaan ja tutkimaan, ottamaan käyttöön sekä vakiinnuttamaan uudenlainen yhteiskehittämisen tapa toimia.

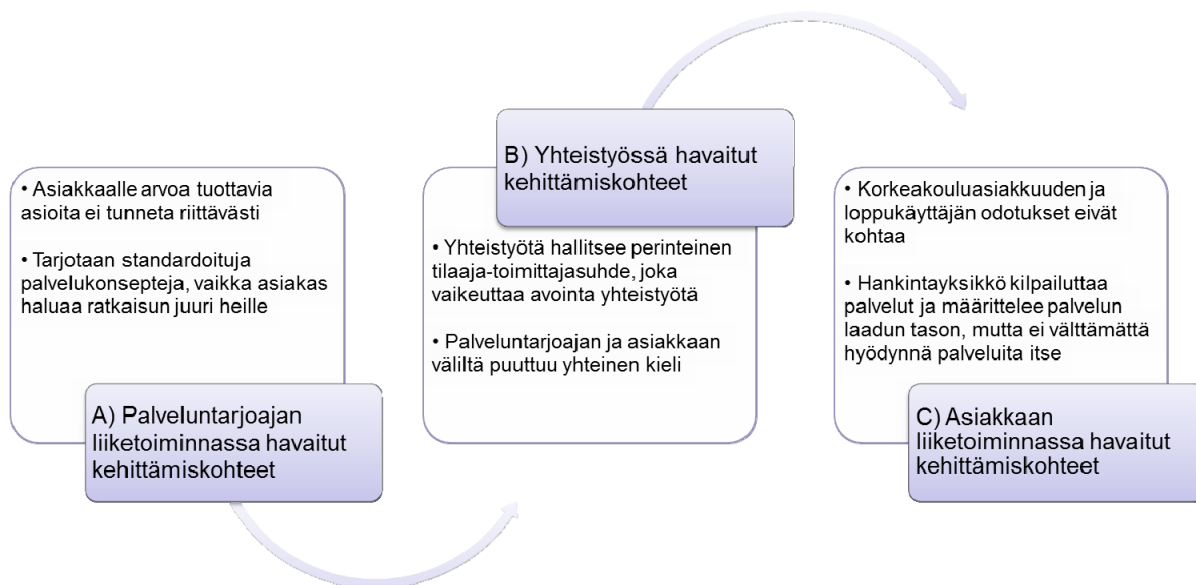


Kuvio 8: Yhteiskehittämishankkeen eteneminen

Käytännön työelämässä vallitsevien käytänteiden ja ihmisten toiminnan muuttaminen ja uudenlaisen toimintakulttuurin vakiinnuttaminen vie kuitenkin enemmän aikaa, kun tämän tutkimuksen tarkasteluajanjaksolla oli mahdollista seurata. Sodexon ja korkeakoulun välisessä yhteistyössä uudenlaisen toiminnan vakiinnuttaminen jatkuu yhteisten jatkokehityshankkeiden ja hankkeesta syntyneiden työkalujen, kuten yhteiskehittämisen konseptikäsi- ja avulla.

4.1 Vallitsevan käytännön kyseenalaistaminen

Sodexossa yhteiskehittämisen tuominen osaksi uudenlaista asiakaskeskeistä toimintaa lähti liikkeelle pienen ryhmän muutoshalukkuudesta kehittää niin Sodexon sisäistä toimintakulttuuria kuin yhteistyötä korkeakouluasiakkaiden kanssa. Palveluliiketoimintakentässä (kts. 2 Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta Sodexossa) oli tunnistettu yrityksen sisällä käytyjen ryhmäkeskustelujen avulla ilmiöitä (kuvio 9), jotka vaikuttivat Sodexon ja asiakkaiden väliseen yhteistyöhön. Näitä mahdollisia kehityskohteita haluttiin ymmärtää ja tutkia tarkemmin niitä kehittämällä.



Kuvio 9: Palveluliiketoimintakentässä havaittuja kehittämiskohteita

Palveluntarjoajan liiketoiminnassa havaitut kehittämiskohteet

Aivan kuten aikaisemmin Sodexon asiakaslähtöisen palveluliiketoimintaprosessien kuvauksesta kävi ilmi, arvo asiakkaalle katsotaan muodostuvan yrityksen liiketoimintaprosessien tuloksena. Tällöin yrityksen strategiasta johdetut toimenpiteet keskittyvät ensisijaisesti yrityksen sisäisten prosessien tehostamiseen ja myyntiä edistäviin toimenpiteisiin, asiakkaan liiketoimintaa tukevien prosessien rakentamisen sijaan. Koska asiakkaalle arvoa tuottavia asioita ei tunneta riittävän hyvin, tarjotaan standardoituja palvelukonsepteja, vaikka asiakas haluaa ratkaisun juuri itselleen. Todellista arvoa ei kuitenkaan synny kummallekaan osapuolelle ilman, että tunnistetaan yhteisiä liiketoimintaprosessien yhtymäkohtia.

Yhteistyössä havaitut kehittämiskohteet

Perinteisesti julkisissa hankinnoissa vallitsee tietynlainen tilaaja-toimittajasuhteen asetelma. Tämä asetelma luodaan jo hankintavaiheessa, sillä palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä ei juurikaan käydä yhteisiä neuvotteluja osana julkista hankintaprosessia. Sama tilaaja-toimittajasuhteen asetelma jatkuu myös yhteistyössä, jossa yhteistyötapaamisissa keskitytään lähinnä sopimuksen teknisten ominaisuuksien, kuten asiakastyytyväisyyden kehittymisen seuraamiseen. Suhteessa ei juuri synny syvempää vuorovaikutusta, jonka avulla pystyttäisiin kartoittamaan molempien osapuolien liiketoimintaa edistäviä kehitystoimenpiteitä. Yhteisen ymmärryksen ja vuorovaikutuksen vähyyden vuoksi, suhteeseen ei myöskään muodostu yhteistä kieltä.

Asiakkaan liiketoiminnassa havaitut kehittämiskohteet

Korkeakouluasiakkaan hankintayksikkö ei välttämättä myöskään itse tunnista riittävästi käyttäjä-asiakkaan odotuksia, jolloin tarjouspyyntöjen kriteerit laaditaan pohjautuen kevyeen käyttäjä-asiakastuntemukseen. Usein yhteistyösopimus perustuu helposti mitattaviin palvelun laadun tekijöihin kuten valikoiman laajuuteen ja hintaan sekä asiakastyytyväisyyteen, vaikka käyttäjä-asiakas olisi mahdollisesti valmis jopa maksamaan enemmän juuri hänelle sopivasta kokonaisuudesta, vastuullisuudesta tai elämyksistä.

4.2 Vallitsevan käytännön analyysi

Sodexon palveluliiketoiminnassa (kuvio 9A), asiakasyhteistyössä (kuvio 9B) ja myös asiakkaiden liiketoiminnassa (kuvio 9C) havaitut ilmiöt loivat tarpeen osallistavamman toimintakulttuurin sekä avoimemman asiakasyhteistyön rakentamiselle. Sodexon palveluliiketoimintaa ja yhteistyön nykytilaa oli analysoitu aikaisemmin palvelun laadun kyselyn tulosten avulla (kts. 5.2.3 Suunnittelu). Yhteiskehittämisen avulla nähtiin mahdollisuus kehittää vuorovaikutusta niin Sodexon eri organisaatioiden välisessä yhteistyössä, kuin myös Sodexon ja sen asiakkaiden välisessä yhteistyössä.

Palveluliiketoiminnassa havaituista kehittämiskohteista laadittiin esitys, jonka avulla käytiin keskusteluja Sodexon eri organisaatioiden avainhenkilöiden kanssa ja luotiin toisaalta tarvetta aiheen tarkemmalle tutkimiselle ja toisaalta kiinnostusta projektiin osallistumiselle. Yrityksen sisällä käytyjen keskustelujen avulla liiketoiminnassa havaituille kehityskohteille löydettiin kolme yhteistä tekijää, joita olivat **vuorovaikutuksen, kommunikaation ja asiakasymmärryksen** kehittäminen niin Sodexon sisäisten eri organisaatioiden välisessä yhteistyössä, kuin myös asiakasyhteistyössä. Ymmärryksen lisääntyessä yhteiskehittämisestä laadittiin tarkempi kuvaus projektin tavoitteista, tarvittavista resursseista sekä aikataulusta. Tämä esitys toimi Sodexon johdon sitouttamisen tukena uudenlaisen toimintamallin testaamisessa asiakasyhteistyössä.

Koska yhteiskehittäminen oli Sodexolle uutta, päätettiin kontaktoida yhteiskehittämiseen erikoistunutta yritystä, joka toimisi projektin yhteistyökumppanina. Bhallan (2011, 113) mukaan ei ole poikkeuksellista, että yritys ottaa ulkopuolisen toimijan fasilitoimaan yhteiskehittämistä, sillä se vaatii aikaa, rahaa ja osaamista ja ennen kaikkea niin yrityksen kuin asiakkaidenkin sitouttamista yhteiseen toimintaan. Sodexon ja yhteiskehittämiseen erikoistuneen tutkimusyrityksen kanssa analysoitiin palveluliiketoiminnassa havaittuja kehittämiskohteita, ja myöhemmin ideoitiin teema-aihoita joiden avulla näihin kehityskohteisiin voitaisiin löytää ratkaisuja yhteiskehittämisen avulla.

4.3 Uuden ratkaisun mallintaminen ja tutkiminen

Uudenlaista asiakaskeskeistä tapaa toimia lähdettiin mallintamaan ja suunnittelemaan Sodexon, korkeakoulun yhteishenkilöiden ja valitun tutkimusyhteyden kanssa. Projektipäälliköksi valittu Sodexon Myyntijohtaja kutsui hankkeen hyväksynnän jälkeen koolle valitun Sodexon asiantuntijatiimin. Tiimi koostui Sodexon korkeakoulusektoreiden asiantuntijoista Palveluiden kehityksestä, Myynnistä ja Operatiivisesta liiketoiminnasta. Ensimmäisessä tiimin tapaamisessa käytiin läpi projektisuunnitelma, jonka perusteella laadittiin tarkennetut tavoitteet työskentelylle sekä yksityiskohtainen toimintasuunnitelma mukaan lukien vastualueet ja seuraavat ryhmän tapaamiset. Jokaiselle projektiin osallistujalle valittiin keskustellen oma vastuualueensa projektissa, joka liittyi asiantuntijoiden omaan rooliin Sodexossa. Vastualueet kirjattiin toimintasuunnitelmaan ja toimintasuunnitelman mukaisten tehtävien etenemistä seurattiin myöhemmin ryhmän tapaamisissa.

Ryhmä määritteli Sodexon sisäisen projektin tavoitteeksi syvämmän asiakasyhteistyön muodostamisen paremman asiakasymmärryksen kautta. Parhaimmassa tapauksessa Sodexon Operatiiviselle organisaatiolle projektista olisi hyötyä paremman asiakastuntemuksen kautta, Myyntiorganisaatiolle erottautuvalla toimintatavalla liiketoimintamahdollisuuksien kartoittamiseksi ja Palveluiden kehitykselle uudenlaisen lähestymistavan kautta muodostuneen syvän asiakasymmärryksen hyödyntämisen edelleen innovatiivisten palveluiden kehityksen tueksi.

Korkeakoulun ja Sodexon välisissä yhteistyötapaamisissa käytiin läpi Sodexon ehdotusta yhteiskehittämistyöpajojen järjestämiseksi, niiden teema-aihoista ja mukaan kutsuttavista osallistujista. Koska strategisen kumppanuuden tavoittelu oli ollut jo tarjousvaiheessa molempien osapuolien tahtotila yhteistyön perustaksi, yhteiskehittämishanke oli luonnollinen seuraava askel yhteistyön rakentamiseksi. Yhteiskehittämisen teema-aiheet valittiin korkeakoulun ja Sodexon yhteisessä tapaamisessa. Alkuperäisestä viidestä Sodexon ehdotuksesta korkeakoulun ja Sodexon yhteiskehittämishankkeen teemaksi valittiin kokonaisvaltainen hyvinvoinnin parantaminen ruokailun ja tilojen välityksellä.

Kyseinen teema valittiin, sillä molemmat osapuolet tunnistivat teeman tukevan oman liiketoimintansa kehittymistä. Yhteiskehittämisen avulla voisi olla mahdollisuus löytää ratkaisuja, jotka palvelisivat molempien osapuolien liiketoimintaa. Korkeakoululle oli tärkeää asiantuntijoiden ja opiskelijoiden hyvinvoinnin kehittäminen. Sodexon visiona taas oli olla paras yhteistyökumppani elämänlaatua parantavien palveluiden saralla. Korkeakoulun liiketoiminnassa oli tunnistettu, että joustavat tilat tukevat optimaalista oppimista, joka jälleen edesauttaisi koko kampusalueen eri ryhmien hyvinvointia. Sodexolle taas joustavat tilaratkaisut mahdollistaisivat erilaisten palveluiden toteuttamisen ja siten parantaisivat käyttäjä-asiakkaiden koke-

musta sekä kasvattaisivat ravintoloiden käyttö-astetta. Hankkeen tarkoitus ei siis ollut niinkään kehittää Sodexon olemassa olevia ravintolapalveluita kyseisen korkeakoulun ravintoloissa vaan pikemminkin löytää aihe, jonka avulla yhteiskehittämisestä saataisiin hyötyä niin asiakkaan kuin Sodexon liiketoimintaan. Bhallan (2011, 127) mukaan yhteiskehittämisestä saadaankin enemmän hyötyä laajentamalla näkökulmaa, jumiutumatta olemassa oleviin tilai tai resurssirajoitteisiin.

Yhteistyötapaamisessa sovittiin, että ensimmäisessä työpajassa keskityttäisiin tilojen ja ruokailun tulevaisuuteen ja toisessa optimaaliseen opiskeluun ja tehokkaisuuteen tilaratkaisuihin. Valitut aiheet tukisivat korkeakoulussa meneillään olevia erilaisia tilasuunnitteluhankkeita. Korkeakouluasiakkaan yhteyshenkilö määritteli työpajoihin kutsuttavat henkilöt, jotka koostuivat opiskelijajäsenistä, korkeakoulun asiantuntijoista, päättäjistä ja muista korkeakoulu-toimintaan vaikuttavista henkilöistä. Sodexon puolelta osallistuisi varsinaisen projektitiimin lisäksi, paikallisesta Operatiivisesta toiminnasta vastaava Ravintolatoimenpäällikkö, Sodexon viestinnän asiantuntija sekä muita Sodexon tilasuunnittelusta vastaavia yhteistyökumppaneita. Seuraavaksi on kuvattu tarkemmin uudenlaisen, osallistavamman ja asiakaskeskeisen yhteistyön mallintamista ensimmäisessä työpajassa sekä uuden mallin käyttöönottoa toisessa ja kolmannessa työpajassa.

4.4 Uuden mallin käyttöönotto

Bhallan (2011, 105) mukaan yhteiskehittäminen ei synny itsestään ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa, vaan se tueksi tulee tuoda kehittämisalustoja. Uudenlaista Sodexon ja korkeakoulun välistä osallistavampaa yhteistyötä osana strategista korkeakoulu-yhteistyötä lähdettiin mallintamaan ja testaamaan Sodexon asiantuntijoiden, korkeakouluasiakkuuden ja käyttäjä-asiakkaiden kanssa yhteiskehittämistyöpajoissa. Työpajoja järjestettiin yhteensä kolme, joista viimeisessä julkistettiin yhteiskehittämisen tulokset ja luotiin mahdollisuus yhteistyöverkoston luomiselle. Bhallan (2011, 113) mukaan harva yritys omaksuukaan yhteiskehittämistä asiakkaan kanssa kerralla, vaan se vaatii useampia toistokertoja. Ensimmäinen ja toinen työpaja järjestettiin korkeakouluasiakkuuden paikkakunnalla Sodexon henkilöstöravintoloiden kokoustiloissa ja kolmas tulosten julkistamistilaisuus tapahtui itse korkeakoulun tiloissa. Työpaja kesti kerrallaan puoli päivää. Yhteiskehittämistyöpajojen fasilitaattorina toimi tutkimusyritys.

Yhteiskehittämisen työpajoihin osallistui Sodexon asiantuntijoiden ja operatiivisten yhteishenkilöiden lisäksi korkeakouluasiakkuuden asiantuntijoita, käyttäjäasiakkaita, muita yhteistyökumppaneita sekä ns. varjoryhmä. Miettisen (2011, 79) mukaan käyttäjä-asiakkaan rooli onkin keskeisessä osassa tarvittavien kehitystarpeiden ymmärtämistä. Koska käyttäjä-asiakkaan vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa vaikuttaa asiakkaan kokemukseen palve-

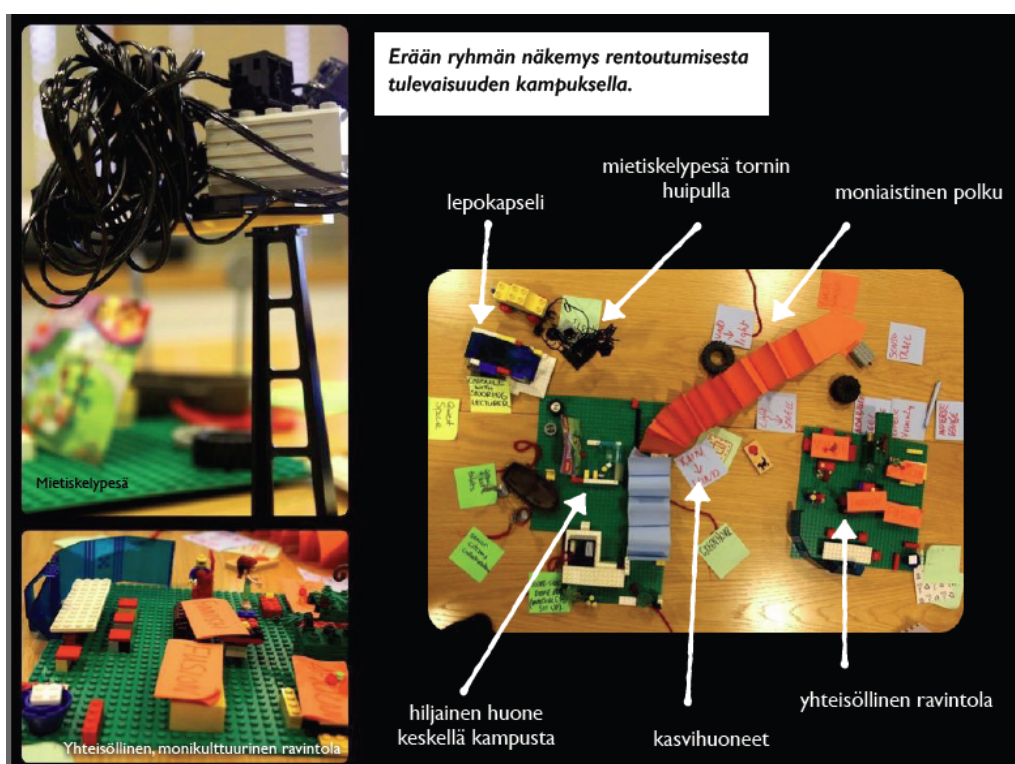
lusta (Miettinen 2011, 45), myös Sodexon Operatiivisesta toiminnasta vastaavat henkilöt osallistuivat jo varhaisessa vaiheessa yhteiskehittämiseen. Korkeakoulun asiantuntijoilla taas oli tärkeä rooli yhteistyön tavoitteiden rakentamisessa ja vuorovaikutteisessa yhteiskehittämisen suunnittelussa. Täysin hankkeen ulkopuoliset muotoiluajattelijat (ns. varjoryhmä) toivat yhteiskehittelyyn uudenlaista ajattelua ja ratkaisuja. Miettisen (2011, 27) mukaan tällaisilla muotoiluajattelijoilla on kyky huomata asioita omaksumalla käyttäjä-asiakkaiden syvätkin tarpeet, joita muut eivät huomaa ja hyödyntää tätä tietoutta innovaation lähteenä (Miettinen 2011, 27). Bhallan (2011, 86) mukaan muotoiluajattelijoille on ominaista, että heillä ei välttämättä ole spesifiä osaamista tutkittavasta aiheesta, mutta heillä on intohimoa, energiaa, luovuutta ja valtavasti ideoita, joita jakaa muiden kanssa. Sodexon asiantuntijat taas toivat työpajoihin osaamista palveluliiketoiminnan johtamisen, toteuttamisen ja kehittämisen näkökulmasta.

Jotta käyttäjä-asiakkaiden kokemukset saatiin yhteisen kehittämisen tueksi, tutkimusyritys keräsi työpajoja varten **etnografisin menetelmin** asiakastietoa aidossa toimintaympäristössä: Käyttäjä-asiakkaiden kanssa ruokailtiin opiskelijaravintolassa, asiantuntijoiden kanssa kierrettiin opetustiloja ja heidän päiväänsä seurattiin videoimalla ja haastatteleamalla asiakkaiden arkea. Tavoitteena oli selvittää nykyisten tilojen rajoitteita ja toisaalta taas mahdollisuuksia optimaalisen oppimisen saavuttamiseksi. Kerätyistä aineistosta koostettiin videoita, joita näytettiin molempien työpajojen yhteydessä aina ennen ryhmän toimeksiantojen antamista (kuva 1). Inspiraatiomateriaaleina työpajoissa toimivat myös erilaiset trendikatsaukset ja heikot signaalit.



Kuva 1: Etnografisten menetelmien avulla koostettujen videoiden katselua 1. työpajassa

Ensimmäisessä työpajassa jakauduttiin viiteen noin neljän henkilön ryhmään, jossa jokainen ryhmä muotoili aiheen mukaisesti näkemyksensä ideaalista opiskelijaravintolatilasta joka parantaisi asiantuntijoiden ja opiskelijoiden elämänlaatua. Jokainen ryhmä loi ideointinsa pohjalta ideaalin opiskelijaravintolan legojen avulla (kuva 2). Ensiksi pyydettiin miettimään tilojen fyysisiä ominaisuuksia ja tilapuitteita kiinnittämättä huomiota nykyisiin tilarajoituksiin taikka vielä tarkemmin ruokatuotteeseen. Toisessa vaiheessa otettiin ruoka mukaan keskusteluun. Ryhmien työt esitettiin toisille ryhmille ja lopuksi käytiin lyhyt yhteenveto ryhmien tuotoksista, jossa korostettiin mielenkiintoisempia ja käyttökelpoisempia kehitysideoita. Myöhemmin ryhmien tuotoksista poimittiin keskeisimmät ideat, jotka muotoiltiin helposti ymmärrettäviksi ja toteutettaviksi tilaratkaisuiksi esitysmuotoon.



Kuva 2: Ensimmäiseen työpajaan osallistuneen erään ryhmän mallinnos

Ensimmäisessä työpajassa osallistujat lähtivät innostuneesti ja rajoituksetta mukaan innovointiin. Legojen avulla ideaalituloja mallintamalla saavutettiin paljon kehitysideoita ja yhteistä keskustelua. Aktiivisesta vuorovaikutuksesta korkeakoulun asiantuntijoiden, varjoryhmän edustajien ja Sodexon asiantuntijoiden välillä kuvasti se, että keskustelua jatkettiin myös väliajoilla ja lounaalla inspiroivan teeman ympärillä (kuva 3). Työpajan lopuksi tuloksia vedettäessä yhteen syntyikin selkeitä tarpeita kehittää korkeakoulun tiloja ja palveluita vastaamaan paremmin käyttäjä-asiakkaiden tarpeita.

Toisaalta taas avoimessa vuorovaikutuksessa osa osallistujista törmäsi keskusteluissaan eri näkemyksiin toiminnan kehittämiseksi. Samaan aikaan Sodexon ravintolapalveluissa olleet toiminnan käynnistämistä vaikeudet, olivat aiheuttaneet jo etukäteen kritiikkiä ravintolapalveluiden toteuttamisesta nykyisissä tiloissa. Aihe koettiin olevan korkeakoulun puolelta niin merkittävä, että paikalla olisi tullut olla enemmän käyttäjä-asiakkaita ja korkeakoulun tiloista vastaavia henkilöitä. Toiseen työpajaan kutsuttiinkin enemmän käyttäjä-asiakkaita ja myös sellaisia henkilöitä, jotka työskentelivät tilasuunnittelun asiantuntijatehtävissä korkeakoulussa.



Kuva 3: Inspiroivan aiheen ympärillä käytävää keskustelua työpajojen väliajalla

Toisessa työpajassa käytiin läpi tutkimusyrityksen johdolla ensimmäisestä työpajasta syntyneet tilaratkaisut ja pohjustettiin tulevia ryhmätöitä jälleen trendikatsausten ja nykyisten korkeakoulujen tilojen ja ravintolapalveluiden käyttäjien videohaastattelujen avulla. Toisessa työpajassa jakaannuttiin myös viiteen noin viiden henkilön ryhmään ja siinä rakennettiin ensiksi ryhmässä sarjakuva opiskelupäivästä vuonna 2014 ja myöhemmässä vaiheessa toinen sarjakuva opiskelupäivästä vuonna 2025. Ryhmät esittelivät tuotoksensa ryhmätöiden välissä toisilleen. Toisessa työpajan osiossa laadittiin juliste, joka kiteytti ryhmän ajatuksen optimaalista oppimista ja ruokailua tukevista tiloista. Lopputulokset esitettiin edelleen toisille ryhmille ja lopuksi tulokset vedettiin yhteen. Myöhemmin tuloksista kiteytettiin kaupallisia viestejä elokuvajulisteiden muotoon (kuva 4).



Kuva 4: Toiseen työpajaan osallistuneen erään ryhmän mallinnos

Toisessa työpajassa osallistujat olivat toisilleen jo tutumpia ja keskustelua käytiin laajemmin kuin muun muassa ravintola-alan työmarkkinatilanteeseen ja ammatilliseen koulutukseen liittyen. Osallistujien poikkeavat näkökulmat aiheuttivat kuitenkin edelleen joissakin ryhmissä erimielisyyksiä. Tämä ei kuitenkaan välittynyt muille osallistujille itse tilaisuudessa, vaan myöhemmin Sodexon asiantuntijoiden reflektoidessa tilaisuuksien kulkua. Ensimmäisen työpajan jälkeen oli käyty paljon keskustelua eri tahoilla liittyen muun muassa työpajoihin kulu-neesta työajasta, työskentelyn tavoitteista ja konkreettisten lopputulosten hyödynnettävyydestä. Osa tunti työpajojen aiheet niin merkittäviksi oman työn kannalta, että niihin oli osallistuttava, vaikka osa olisi ajanpuutteen vuoksi mieluummin jättänyt osallistumatta. Toisissa ryhmissä taas ideoitiin hyvinkin avoimesti ja erilaiset näkemykset veivät ainoastaan keskustelua eteenpäin. Tällaisissa ryhmissä myös itse työpajoista syntyneet tulokset olivat myös hyvin innovatiivisia (kuva 4).

Kolmannessa tapaamisessa refleктоitiin ensimmäisestä ja toisesta työpajasta syntyneitä tuloksia sekä niistä muotoiltuja käyttökelpoisia, helposti ymmärrettäviä ruokailuun ja tiloihin liittyviä ratkaisuita. Yhteisen keskustelun päätteeksi todettiin, että toisessa työpajassa syntynyt elokuvajuliste (kuva 4) kiteytti itse asiassa juuri sellaista ajattelua, jonka avulla yhteistyössä ei olisi mitään rajoitteita. Kyse olisi resurssien sijaan ennemminkin ajattelutavan muutoksesta ja oivalluksesta, että jokainen voisi vaikuttaa toiminnan muuttamiseen omista lähtökohdistaan. Osallistujille annettiin lopuksi ohjatusti aikaa keskustella ”cocktail-tilaisuudessa” työpajoissa syntyneiden ratkaisuiden hyödyntämisestä sekä löytää yhteistyömahdollisuuksia näiden ratkaisuiden toteuttamisesta. Yhteiskehittämistyöpajoissa syntyi erilaisten tila- ja ruokailuratkaisuiden lisäksi yhteistyössä toteutettavia kehitysohjeita, jotka nähtiin jollakin tavalla hyödyttävän molempien osapuolien liiketoimintaa. Työpajojen jälkeen työpajoihin osallistuneet korkeakoulun ja Sodexon edustajat tapasivat toisiaan erilaisissa yhteyksissä ja sopivat kehityshankkeista joita vietäisiin yhteistyössä eteenpäin. Seuraavaksi on kuvattu yhteiskehittämishankkeesta syntyneitä tuloksia, joiden avulla uudenlaista asiakaskeskeistä tapaa toimia lähdettiin vakiinnuttamaan yhteistyössä.

4.5 Uuden mallin vakiinnuttaminen

Yhteiskehittämistyöpajojen jälkeen hankkeeseen osallistuneita Sodexon edustajia ja korkeakoulun edustajia, asiantuntijat ja käyttäjä-asiakkaat mukaan lukien haastateltiin (kts. 5.1 Valitut menetelmät). Hankkeeseen osallistuneet haastateltavat kokivat yhteiskehittämisen olevan hyvin johdettuna, suunniteltuna ja organisoituna toimiva tapa rakentaa palveluntarjoajan ja korkeakoulun välistä yhteistyötä. Vaikka suurimmalla osalla ei ollut aikaisempaa kokemusta vastaavanlaisesta yhteiskehittämishankkeesta, nähtiin se jopa välttämättömänä yhteistyömuotona kartoittaa ja ymmärtää käyttäjä-asiakkaiden odotuksia. Kehittämiskohteiksi mainittiin tavoitteiden parempi tiedottaminen kaikille hankkeeseen osallistuneille sekä konkreettisten toimenpiteiden resursointi jo etukäteen.

Seuraavassa taulukossa 4 on kuvattu yhteiskehittämisen hyötyjä ja kehityskohteita haastatelluista nousseiden keskeisten teemojen avulla. Lukuarvot kuvastavat sitä, kuinka moni osallistujista mainitsi kyseisen teeman osana haastatteluja (kts. 5.1 Valitut menetelmät).

Teema	Sodexon edustajat	Korkeakoulun edustajat	Yhteensä
Tutustuminen ja / tai ymmärryksen lisääntyminen	4 / 4	5 / 7	9 / 11
Kehitysideat ja / tai yhteistyömahdollisuudet	3 / 4	4 / 7	7 / 11
Ajankäyttö ja / tai resurssien puute	1 / 4	5 / 7	6 / 11
Epätietoisuus tavoitteista ja / tai toimenpiteiden puute	2 / 4	5 / 7	7 / 11

Taulukko 4: Yhteiskehittämishankkeen hyötyjä ja kehittämiskohteita

Kaikki Sodexon edustajat ja 5/7 korkeakoulun edustajasta mainitsivat yhteiskehittämishankkeen hyödyiksi toiseen osapuoleen **tutustumisen** tai **syvemmän ymmärryksen käyttäjä-asiakkaasta**. Lähes kaikki Sodexon edustajista ja reilu puolet korkeakoulun edustajista kertoivat yhteiskehittämishankkeesta syntyneen uusia oivalluksia, **kehitysideoita** tai **yhteistyömahdollisuuksia**. Yli puolet haastateltavista ja varsinkin suurin osa korkeakoulun edustajista mainitsi kuitenkin työpajojen **ajankäyttöön**, **toimenpiteiden käytäntöönpanoon** tai resursointiin liittyviä haasteita. Puolet Sodexon edustajista ja 5/7 korkeakoulun edustajista ilmaisi myös epätietoisuutta joko alun perin asetetuista tavoitteista tai toteutettavista toimenpiteistä työpajojen jälkeen. Haastateltavat mainitsivat, että **tavoitteet** olisi tullut alun perin laatia yhdessä tai kommunikoida kaikille osallistujille selkeämmin.

Haastateltavien kokemukset yhteiskehittämishankkeesta olivat hyvin yksilöllisiä. Yhteiskehittämishankkeen tuloksia käsitellään seuraavaksi haastatteluista nousseiden vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien avulla. Yhteiskehittämishankkeen tulokset on analysoitu ja tiivistetty SWOT-analyysin (kuvio 10) avulla. Seuraavaksi yhteiskehittämishankkeen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia on tarkasteltu esimerkkien avulla pohjautuen osallistuneiden kertomuksiin ja kokemuksiin.



Kuvio 10: Yhteiskehittämishankkeen vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet

Yhteiskehittämisen vahvuudet

Suurin osa haastateltavista koki, että yhteiskehittämisen avulla tutustuttiin tehokkaasti yhteistyön eri osapuoliin ja myös sellaisiin henkilöihin, joihin välttämättä ei olisi perinteisessä tilaaja-toimittajasuhteessa tullut tutustuttua varsinkaan yhtä nopeasti yhteistyön alettua. Yhteiskehittäminen antoi myös ainutlaatuisen tilaisuuden tutustua toisen osapuolen ajatus- ja arvomaailmaan. Tutustumisen kautta koettiin syntyvän erityisesti syvempää ymmärrystä yhteistyön osapuolten toiminnasta ja siitä ympäristöstä joissa he toimivat. Avoimessa ja innovatiivisessa ympäristössä syntyi myös tilaisuus luoda kontakteja ja löytää yhteisiä kehitysohjeita ja yhteistyömahdollisuuksia.

”Tää yhteiskehittäminen ja (sitä kautta syntynyt) ymmärtäminen raottivat ainakin mulle yhteisiä projekteja ja ohjeita mihin yhteistyön kehittämistoimenpiteiden pohjalta voisi lähteä liikkeelle.”

Korkeakoulun edustaja

”Nyt tiedetään kehen otetaan yhteyttä. Et normaalisti olis mennyt aika paljon aikaa, et olis lähtenyt yhtäkkiä tällöinen yhteistyöprojektikuvio käynnistymään. Niin tää lähti aika mutkattomasti.”

Sodexon edustaja

Etnografisten tutkimusmenetelmien avulla kerätyn käyttäjä-asiakastiedon kautta työpajojen alustuksissa käytettyjen videoiden avulla syntyi ymmärrystä käyttäjä-asiakkaista ja heidän odotuksistaan. Yhteiskehittämisen työpajoissa innovatiivisessa, avoimessa ja vuorovaikutteisessa ympäristössä luotiin myös aivan uudenlaisia yhteistyöverkostoja ja mahdollisuuksia syvemmän yhteistyön rakentumiselle.

”Asiakkaiden kanssa se oli loistojuttu siinä, että siellä oli aika iso porukka. Siinä pääsi tutustumaan asiakkaisiin vähän erilaisessa ympäristössä ja erilaisten askareiden parissa kuin se, että mennään kokoushuoneeseen ja kysytään, että mitä sinä odotat ja se asiakas siinä yrittää keksiä jotain. Niin tässä pääsi sitten kaikennäköistä keskustelemaan hyvin erilaisissa porukoissa. Se oli mun mielestä tosi hyvä tapa syvällisemmin tutustua asiakkaaseen ja laajentaa sitä verkostoa siellä asiakaspinnassa.”

Sodexon edustaja

”...ja ehkä niinkun vähän syvällisemmin asiakkaiden odotusten selvittämistä. Meillä on erinäisiä kokousmalleja, joissa me asiakkaiden odotuksia kysytään, mutta niissä kokouksissa me mennään niinku tilaan, missä me kysytään, että noni kertokaapas nyt odotuksenne ja sitten ne asiakkaat kertoo mitä ne siinä hätäpäissään sitten muistaa ja hoksaa siinä tilanteessa. Tuossa co-creation mallissa sitten askarrellaan pikkusen enemmän niiden asioiden parissa, jolloin asiakas voi sanoa, että mä odotan tätä. Ja sitten kun se siinä piirtää ja askartele, niin sitten voi olla, että käy ilmi että itse asiassa he odottavat vähän yhtä sun toista. Tai sitten hän itsekin saattaa siinä ehkä huomata, että onhan tässä muutakin asioita tässä ympärillä. Että se on kyllä sillai vähän syvällisempi tapa niinkun tehdä yhteistyötä ja nähdä asiakkaan tarpeita”

Sodexon edustaja

Monimuotoisissa ryhmissä koettiin syntyneen uusia ajatuksia ja oivalluksia. Yhteisten molempien osapuolten liiketoimintaa tukevien kehitysaihioiden löytäminen varhaisessa vaiheessa yhteistyötä koettiin olevan hyödyllistä, jotta jatkossa kehitystoimenpiteet voitaisiin kohdentaa oikeisiin toimenpiteisiin.

"Tämmösen workshopin mihin on kutsuttu eri toimijoita...eri organisaatioita mukana...niin ehkäpä siinä tulee just semmosta ristiinpölyttymistä tai että saadaan erilaisia näkökulmia. Varmaan (yhteiskehittäminen) toimii ihan hyvin tällaseen visiointiin."

Korkeakoulun edustaja

"Tässä pääsee vaihtaa ajatuksia ihmisten kanssa...kun ei niitä innovaatioita omasta päästä tuu, niin se että yhteistyössä tekee niin mun mielestä se on aivan ihanaa."

Sodexon edustaja

Yhteiskehittämisen heikkoudet

Osa haastateltavista taas koki, että menetelmä otettiin ehkä liian aikaisessa vaiheessa käyttöön heti yhteistyön alettua. Koska ihmiset eivät tunteneet toisiaan etukäteen, ei luottamusta ollut syntynyt ja koska taas toisaalta osallistujat kokivat työpajojen tavoitteiden tiedottamisen puutteelliseksi, aiheutti tämä paljon epätietoisuutta.

"Tää ehkä just liittyy siihen, että ei tallota varpaille siis, että pitää tuntea hieman paremmin se asiakkuus. Et mun mielestä se, että mennään ihan uuteen, joo siinä on hyvät puolet, mutta siinä on myös se huono puoli ettei tunneta niitä ihmisii. Okei tätä kautta myös tutustutaan mut sit voi helposti tulla se, että ei ihan ymmärretä vielä niitä. Et ainakin täytyy tehdä tosi hyvin kotiläksyt tämmösis tapauksissa, että tiedetään ihan tasan tarkkaan ne kaikki simmoset lainalaisuudet jotka ei näy, mitä ei voi googlettaa. Elikkä kun kaikis yhteisöissä on jonkinlainen hierarkia, joka on myös sellanen näkymätön hierarkia siel sisällä. Niin sen näkeminen on mun mielestä aika tärkeä."

Sodexon edustaja

Joissakin ryhmissä oli törmätty kommunikoinnissa akateemisten käsitteiden ja käytännönläheisen yritys näkökulmien välisiin erilaisiin näkemyksiin, jolloin varsinainen työskentely oli jäänyt taka-alalle. Nähtiin myös, että työpajojen tavoitteet olisi tullut viestiä selkeämmin ja teemojen valintaan olisi tullut osallistua enemmän korkeakoulun asiantuntijoita.

"Et ilmeisesti ihan kaikki ei oo ymmärtänyt. Kun kuuntelee, miten se kakkossessio oli menny, niin kaikki ei ollu ihan tasantarkkaa ollu samalla viivalla. Eli se oppi mun mielestä tässä ainakin tuli et pitää tarkistaa, että se ymmärrys on kaikilla sama siitä, että mikä meidän tavoite on. Ja se, että ei mennä sörkkii myöskään sit sellasille alueille mitä asiakas kattoo, että mitä ihmettä te tuutte meille täs hommassa neuvo, vaan et yritetään pysyy siinä, että se on niinku tavallaan meidän yhteistyön kehittämistä."

Sodexon edustaja

”...ja kaikki olisi tiennyt samanlailla sen kehitettävän asian. Aivan ilmeisesti teillä on ollut oma käsitys, (korkeakoulun) puolella ollut oma käsitys, joka ei oo ollut yhtäläinen välttämättä. Se ei tuu yhtenäiseksi, jollei kaikille ole viestitty että se on selvää. Ja nyt oli varmaan siinä, että sen yhteisen tavoitteen määrittäminen ei onnistunut. Se kuviteltiin eri puolilla, että se on määritelty ja se oli erilainen se tavoite eri puolilla. Ja se mikä siinä olisi pitänyt tehdä oli, että tavoite olisi pitänyt määritellä siinä alussa. Niin, että kaikki jotka siinä on mukana, on sen tavoitteen takana.”

Korkeakoulun edustaja

Mahdollisesti myös työpajojen ohjeistuksissa ja yhteenvedoissa käytetty englannin kieli saattoi vaikuttaa siihen, että osa asioista jäi helposti sanomatta, joka aiheutti epätietoisuutta ja väärinymmärryksiä.

”No itelle oli ainakin se, kun se oli englanninkielellä niin oli pieni kynnys... esittää omia mielipiteitä... vaikka olihan se sit sanottu, että joo totta kai voi suomeksi ilmaista itteään, mut silti oli sillai et ois pitänyt englanniks sanoo asiat. Ehkä jotkin jutut jäi sanomatta just sen takii, et ku oli vähän sillai et en nyt lähe englanniks täs puhumaan.”

Korkeakoulun edustaja

”Kakkosessiossa mä huomasin ite... johtuen kielestä, niin se (tavoite) ei avautunut. Ja sitten mä huomasin jälkeenpäin siinä kolmososiossa jossa vedettiin yhteen, että ehkä jotain konkretiaa olis tarvinnut siellä kakkosessa. Kun me maalailtiin esimerkiksi sen meidän ryhmän kanssa tosi isolla pensselillä sellasta mikä ei olis niinku konkretiaa. Kielitaidosta tai jostain johtuen ei tiedetty mitä ollaan tekemässä. Niin sit se kokonaiskuva vähän jäi sellaseksi, että jopa ootti sitä kolmosseminaria, et mitä täällä nyt tullaan oikeesti tekemään.”

Korkeakoulun edustaja

Yhteiskehittämisen mahdollisuudet

Reilu puolet haastateltavista mainitsi, että työpajoista syntyneen konkreettisia, helposti käytäntöön laitettavia palveluratkaisuja, toimintamalleja oman työn kehittämiseksi ja sekä yhteistyömahdollisuuksia korkeakoulun ja palveluntarjoajan väliseen yhteistyöhön.

”No just yhteistyö kehittyi ja sit palveluntarjoaja saa enemmän tavallaan tietoa siitä, että kelle he on tekemässä näit palveluita ja pystyy kehittämään paremmin. Ja sit taas toisaalta asiakkaat ni just opiskelijat, opettajat...saa taas itelle semmossii mieluisempii tiloja ja näin niinku molemminpuolista hyötyä kyllä.”

Korkeakoulun edustaja

”Toki me saadaan tästä bisnesmahdollisuuksia kun me kuullaan ja jos me oikein osataan korttimme pelata niin me voidaan tuoda sinne sellasia asioita, palveluja joita me ei olla aikaisemmin toimitettu. Voi syntyä uusia palveluita tai ainakin uusia ideoita siitä mis kaikessa me voidaan olla mukana.”

Sodexon edustaja

Parhaimmassa tapauksessa osallistavampi yhteistyömalli nähtiin myös sellaisena joka olisi monistettavissa myös muihin yhteyksiin. Syvemmän asiakasymmärryksen kautta kehittämistoimenpiteet voitaisiin jatkossa keskittää olennaiseen.

”Yhdessätekeminen niin on se mikä inspiroi ja sitten tällasen uuden kokeilu, että saisi tästä toimintamallin... Nimenomaan tän prosessin tuominen asiakkuudenhoitoon se olisi se uusi toimintamalli, mikä minusta tekisi meille hyvää yrityksenä ja voisi olla sellanen erottautumistekijä.”

Sodexon edustaja

”Mä näen, että me voitais vetää tällaisia asiakastapaamisia, nyky- ja uusasiakkaille tällä työllillä, jolloin me päästäis kiinni niihin asiakkaiden piilotarpeisiin. Ja sitä kautta meidän tarjooma olisi paljon parempi sille asiakkaalle.”

Sodexon edustaja

Yhteiskehittämisen uhat

Reilu puolet haastateltavista nostivat kuitenkin esille myös jollakin tavoin huolensa siitä, että näkyisikö työpajoissa syntyneet kehitysaihiot jotenkin kyseisen korkeakoulun ravintolapalveluissa tai muuttuisiko jokin asia. Haastateltavat kaipasivat käytännössä näkyvää ja käsin kosketeltavaa muutosta perustuen yhteiskehittämistyöpajoissa syntyneisiin tilaratkaisuihin.

”Sit sekin pitää miettiä, et kun seuraavaa tämmöstä tekee, niin miettiä jo valmiiksi, et sulla pitää olla jotkut resurssit tehdä se. Et siit mä on pikkusen huolissani, et nyt kun tää on tavallaan tehty niin miten me varmistetaan, että asiakkaan odotukset täyttyy. Koska me nähdään ne tulokset, että olik täst mitään hyötyä vai oltiiks me koolla ihan vaan huvikseen ja turhan takia? Että siit ei oo hyötyä jos se asiakas kokee, että okei pari sessioo ja sit syötiin hyvin ja oli ihan kivaa mutta...”

Sodexon edustaja

Työpajoissa syntyneet henkilöiden väliset ristiriitatilanteet olivat sellaisia joihin ei osattu etukäteen varautua. Ristiriitatilanteiden vaikutus yhteistyön jatkuvuuteen nähtiin riskinä. Yhteiskehittämisestä nähtiin siis syntyneen myös aivan toisenlaisia tuloksia, joita ei oltu osattu etukäteen ennustaa.

”Tavallaan se kertoo siitä, että arvostetaan vastapeluria... Mun ymmärtääkseni tässä menetelmässä, jos missä nyt sitten, pitäis lähteä liikkeelle sellaisella ajatuksella sen palveluntuottajan puolelta, että me kuunnellaan mitä toiset sanoo. Kaikki mitä ne sanoo on niinku sellasta, mikä pitää ottaa huomioon. Ja sitä ei nyt tapahtunut, tai se ei ainakaan välittynyt mulle, että olis tapahtunut.”

Korkeakoulun edustaja

”Mut kyl mä rehellisyyden nimissä sanotuna, ei me itekkään tajuttu alussa vielä missä me oltiin, et jälkikäteen on hyvä viisastella, mut tota ei me varmaan edes ymmärretty mikä vaikutus tällä voi olla... Vaikka me mentiin muutamien asiantuntijoiden tontille, niin siitä huolimatta se kannatti. Vaikkakin meillä ei oo välttämättä niin lämpöset suhteet niihin kaikkiin niinku jatkossa. Mutta mä uskon kuitenkin että me pystytään luomaan se (luottamus) vielä takasin. Siis ehdottomasti tulee auttamaan tässä strategisessa kehityksessä.”

Sodexon edustaja

Osalle korkeakoulun edustajista, jotka osallistuivat ainoastaan työpajoihin, hankkeen tarkoitus jäi epäselväksi. Pääosin Sodexon edustajat olivat kuitenkin tyytyväisiä hankkeen lopputuloksiin. Tämä mahdollisesti johtui siitä, että hanketta oli valmisteltu Sodexossa sisäisesti huomattavasti pidemmän aikaa. Parhaimmassa tapauksessa yhteiskehittäminen nähtiin kuitenkin inspiroivan ihmisiä tarttumaan asioihin ja tekemään sitä kautta asioista omalta kannaltaan parempia.

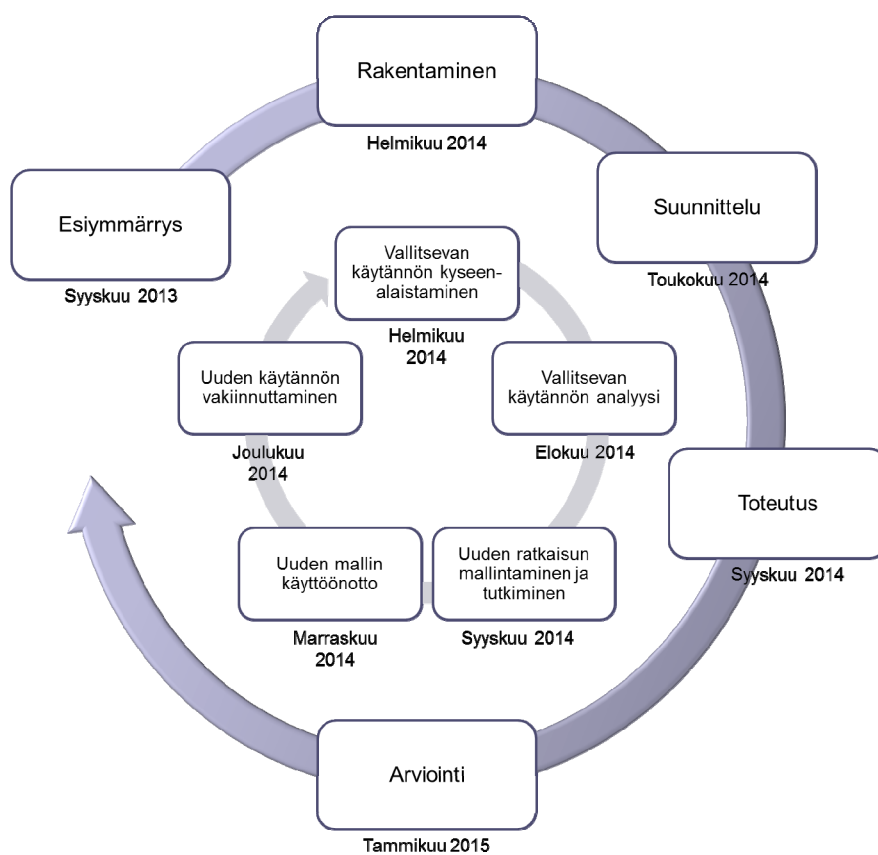
5 Toimintatutkimuksena etenevä muutosprosessi ja valitut tutkimusmenetelmät

Toimintatutkimuksessa ajattelu lähtee siitä, että jos jotakin ilmiötä tai toimintamalleja halutaan ymmärtää, niitä yritetään muuttaa. Toimintatutkimuksella tavoitellaan hyötyä myös muiden kuin oman työn kehittämiseen ja siinä muutos ja tutkimus ruokkivat toisiaan. (Heikkinen ym. 2010, 28.) Toimintatutkimuksen avulla pyrittiin rohkaisemaan työyhteisön jäseniä tarttumaan asioihin eli, kuten Heikkinen ym. (2010, 20) muotoilevat ”Toimintatutkimuksessa pyritään valamaan uskoa ihmisten omiin kykyihin eli toisin sanoen valtauttamaan heitä.” Heidän (ibid) mukaansa vallitsevien käytäntöjen kyseenalaistaja ”usein käynnistää muutoksen itse ja rohkaisee ihmisiä tarttumaan asioihin, jotta niitä voidaan kehittää heidän omalta kannaltaan paremmaksi”.

Tutkijan vaikuttamisesta tapahtumien kulkuun voidaan olla montaa mieltä, mutta periaatteenä voidaan pitää, että mitä enemmän tarkoituksena on muuttaa vallitsevaa käytäntöä, sitä olennaisempaa on tutkijan aktiivinen vaikuttaminen tutkittavaan aiheeseen (Tuomi ym. 2002, 84; Kuula 2001, 116). Tutkijan tehtävänä ei ole kuitenkaan yksin kehittää toimintaa hänen kannaltaan paremmaksi, vaan pikemminkin luoda vuorovaikutteisia yhteistyöalustoja, joissa muutokseen osallistuvat henkilöt itse muuttavat toimintakulttuuria (Kuula 2001, 117). Koska toimin yhtenä Sodexon työyhteisön jäsenenä, toimin tutkimuksessa aktiivisena osallistujana ja osassa menetelmistä fasilitaattorin ja osassa osallistuvan havainnoijan rooleissa. Sodexon ja korkeakoulun välisissä työpajoissa toimin aktiivisena osallistujana tehden samalla havainnoja omassa ryhmässäni. Heikkisen ym. (2010, 70) mukaan tutkija voikin osallistua suunnitteluun ja analyysiin välillä havainnoijana ja välillä osallistujana.

Toimintatutkimus kuvataan usein spiraalimaisena syklisenä prosessina, jossa eri vaiheet (suunnittelu, toiminta, arviointi, toteuttaminen) vuorottelevat ja toistuvat aina uudelleen (Ojasalo ym. 2014, 61). Coghlan & Brannick (2014, 9-12) kuvaavat toimintatutkimuksen syklejä taas viiden vaiheen kautta (esiymmärrys, rakentaminen, suunnittelu, toteutus, arviointi). Toimintatutkimuksena etenevän tutkimusprosessin sykleillä ei ole varsinaista päätepistettä vaan edellinen käytäntö on aina uutta parempi. Coghlan & Brannick (2014, 12) puhuvat myös toimintatutkimukselle ominaisista päällekkäisistä sykleistä, joilla on erilainen aikajänne.

Tässä tutkimuksessa tarkastelin tutkimuksen etenemistä kahden päällekkäisen syklin avulla (kuvio 11). Toinen sykleistä rakentui varsinaisesta Sodexon ja sen korkeakouluasiakkuuden välisestä yhteiskehittämishankkeesta aikaisemmin kuvattujen vaiheiden mukaisesti (kts. 4 Sodexon ja korkeakoulun välinen yhteiskehittämishanke) ja toinen sykleistä sisälsi toimintatutkimuksen etenemisen esiymmärrys, aiheen rakentaminen ja suunnittelu, toteutus ja arviointi-vaiheiden kautta. Toimintatutkimuksena etenevän tutkimuksen ulommainen sykli (kuvio 11) kuvastaa tätä työtä ja sen eteneminen on kuvattu omasta tutkijan näkökulmastani. Tämä toimintatutkimus kuvastaa spiraalimaisena prosessina etenevän prosessin ensimmäistä sykliä, mutta muutos jatkuu yrityksessä jatkotutkimusaiheiden avulla.

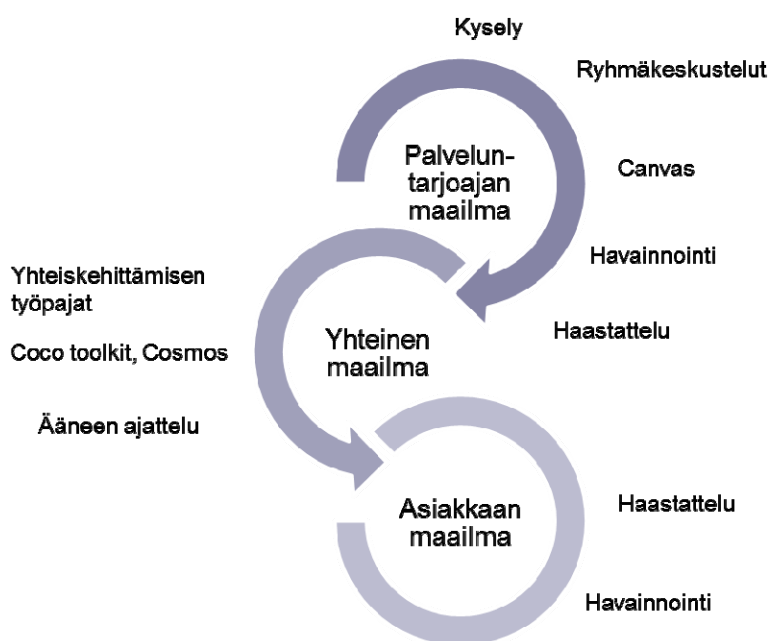


Kuvio 11: Toimintatutkimuksen ja yhteiskehittämishankkeen vaiheet

Toimintatutkimuksessa haasteita tutkijan raportoinnin kannalta tuottaa se, että palveluliiketoiminnassa tapahtuvat muutokset etenevät käytännössä niin nopeilla sykleillä, joten tutkimusta raportoidessa käytäntö on saattanut jo muuttua (Heikkinen ym. 2010, 29). Sitä mukaa, kun palveluliiketoiminnan ilmiöistä opittiin tämän tutkimuksen myötä enemmän, toimintaa kehitettiin eteenpäin. Tutkimuksessa käytettävien menetelmien jälkeen havainnot ja tulokset pyrittiin dokumentoimaan välittömästi vaiheiden jälkeen, jotta havainnot pystyttiin kirjamaan kun ne olivat vielä hyvin muistissa. Aina tämä ei ollut mahdollista, sillä vaiheita oli vaikea tunnistaa ja syklejä erottaa toisistaan, sillä ne sitoutuivat olennaisesti toisiinsa, tutkimusongelmat hioutuivat prosessin aikana ja vasta ymmärryksen kasvaessa varsinainen raportointi tuli mahdollisesti.

5.1 Valitut menetelmät

Toimintatutkimuksen ja siihen valittujen menetelmien (kuvio 12) avulla pyrittiin tutkimaan ja muuttamaan ensisijaisesti Sodexon toimintaa (**palveluntarjoajan maailma**) ja Sodexon ja sen korkeakouluasiakkuuden välistä yhteistyötä (**yhteinen maailma**). Toimiessani yhtenä työyhteisön jäsenenä, minulla oli mahdollisuus edistää muutosta tukijana, oman työroolin kautta, osana työorganisaatiotani kuin myös osallistujana Sodexon ja korkeakoulun välisessä yhteistyössä. Koska ulkopuolisena tutkijana minulla oli rajallisesti tietoa, valtuuksia sekä mahdollisuuksia vaikuttaa korkeakouluasiakkuuden ympäristöön, tutkin asiakkaan maailmaa pääosin tekemieni haastattelujen ja havainnointien avulla. **Asiakkaan maailman** tutkiminen siis perustui tämän tutkimuksen puitteissa melko suppeaan tietoon ja ymmärrykseen, mutta antoi riittävästi tietoa tutkimusongelmien ratkaisemisen tueksi. Samalla tunnistin, että esimerkiksi asiakkaan näkökulmasta kuvattuna tutkimusprosessi olisi ollut luultavasti erilainen ja tuottanut mahdollisesti myös erilaisia tuloksia, erilaisesta näkökulmasta johtuen.



Kuvio 12: Toimintatutkimuksessa käytetyt menetelmät

Toimintatutkimus ei ole varsinaisesti tutkimusmenetelmä, vaan pikemminkin lähestymistapa, jossa voidaan hyödyntää niin laadullisia kuin määrällisiä menetelmiä (Heikkinen ym. 2010, 37; Ojasalo ym. 2014, 58). Kuten Ojasalo ym. (2014, 62) kommentoivat, että koska toimintatutkimus itsessään on kehittävä ja osallistava tutkimus, on siinä luontevaa myös käyttää osallistavia menetelmiä. Osallistavilla menetelmillä pystyttiin samaan sellaista hiljaista ihmisten toimintaan vaikuttavaa tietoa, jota pelkällä aineistoon tutustumisella tai määrällisillä tutki-

musmenetelmillä ei olisi voinut saavuttaa. Laadulliset tutkimusmenetelmät toimivat yhteiskehittämishankkeissa varsin hyvin, silloin kun halutaan selvittää ilmiötä tai sen taustalla olevia käyttäytymismalleja (Russo-Spena & Mele 2012, 534).

Toimintatutkimuksen lähestymistapaa hyödyntämällä tutkimusongelmiin lähdettiin hakemaan tietoa perinteisillä menetelmillä, kuten alkukartoituskyselyn (Liite 1 Palvelun laadun auditointilomake), havainnoinnin, haastattelujen (Liite 3 Haastattelurunko) ja ryhmäkeskustelujen (diskurssi) avulla. Toisaalta taas innovatiivisten ja soveltavien menetelmien kuten Coco Tool Kit Cosmos pelin (Laurea 2015), yhteiskehittämistyöpajojen, ääneen puhumisen menetelmän (think aloud) ja Business Model Canvasiin (Osterwalder & Pigneur 2010) pohjautuvan canvaksen avulla pyrittiin ymmärtämään ja analysoimaan paremmin tutkittavaa ilmiötä. Menetelmien avulla pyrittiin myös osallistamaan tutkimukseen osallistuneet yhteiseen tekemiseen tavoitteiden ratkaisemiseksi. Läpi prosessin kuvien, nauhoitusten ja litteroitujen aineistojen sekä muistiinpanojen avulla varmistettiin aineiston huolellinen dokumentointi ja analysointi myös jälkikäteen. Kaikki yhteiskehittämishankkeesta syntynyt tutkimusmateriaali tallennettiin Sodexon asiantuntijoiden yhteiselle hanketta varten perustetulle verkkolevyasemalle.

Tutkimusmenetelmät valittiin perehtymällä laadullisen tutkimuksen kirjallisuuteen, kuten muun muassa Kehittämistyön menetelmät (2014) teokseen. Toimintatutkimuksessa käytetyt menetelmät valikoituivat tutkimustavoitteiden perusteella sekä tutkimukseen osallistuneiden ajankäytön sekä muiden tutkimukseen käytettävien resurssien, kuten hyödynnettävien työkalujen ja välineiden mukaan. Menetelmät myös täsmentyivät tutkimuksen edetessä sitä mukaa kun tutkittavaa ilmiötä opittiin ymmärtämään ja määrittelemään tarkemmin. Objektiiivisuuden ja luotettavuuden lisäämiseksi työpajoissa käydyt keskustelut ja haastattelut **nauhoitettiin ja litteroitiin** eli kirjoitettiin tekstiksi. Täten tuloksia pystyttiin myöhemmin analysoidaan dokumenttianalyysin sisällön erittelyn ja sisällön analyysin avulla. Sisällön erittelyn avulla voitiin tunnistaa muun muassa määrällisesti kuinka monta tutkimukseen osallistunutta nosti haastatteluissa tietyn teeman esille (kts. taulukko 4). Sisällön analyysin avulla taas voitiin tunnistaa yhteyksiä ja merkityksiä haastattelu ja havainnointiaineistojen välillä, joiden perusteella voitiin edelleen tehdä tulkintoja sekä johtopäätöksiä (kts. kuvio 10).

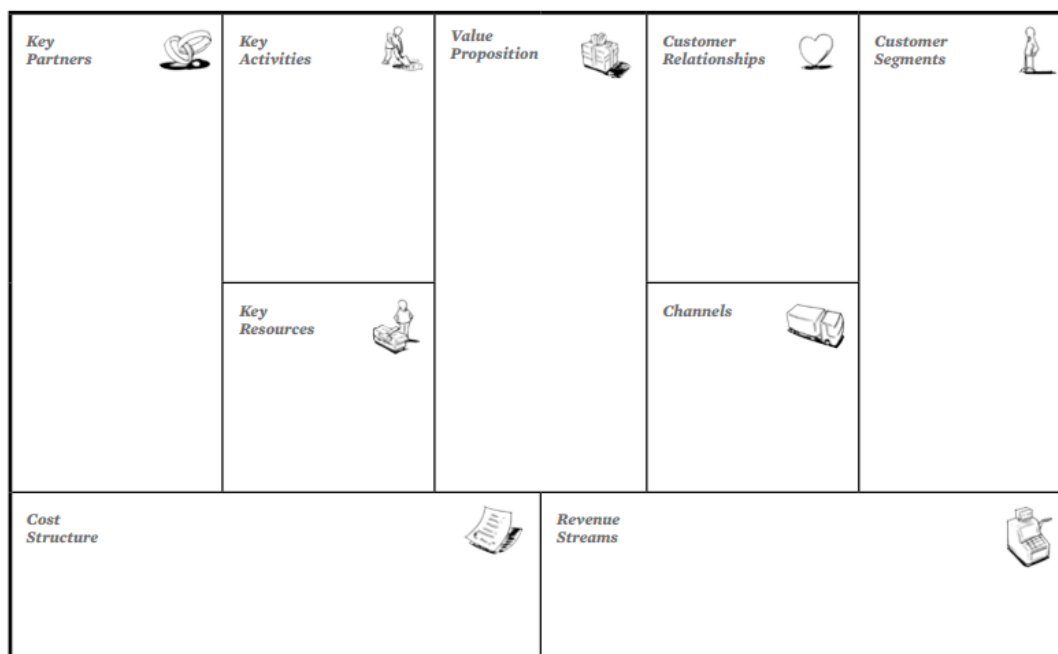
Miettisen (2011, 79) mukaan strategisten yhteistyömahdollisuuksien ja yhteistyöverkostojen hahmottamiseen tarvitaan työkaluja ja malleja, jotka tukevat poikkitieteellistä työskentelyä. Laurea Leppävaarassa kehitetyn **CoCo Tool Kit Cosmos pelin** (Laurea 2015) tarkoituksena oli osallistuttaa Sodexon tiimi rakentamaan yhdessä mallia Sodexon ja korkeakoulun välisen yhteistyöverkoston tavoitetilasta. Peli oli tullut minulle tutuksi Palveluliiketoiminnan, YAMK opintojeni aikana Laurea-ammattikorkeakoulussa ja koin, että sen avulla olisi helppo toteuttaa ensimmäinen työpaja Sodexon asiantuntijoiden kanssa. Ind & Coates (2013, 90) mukaan pelin avulla onkin mahdollisuus jakaa ideoita, ilman rajoitteita ja lyhyen tähtäimen tavoittei-

ta (Ind & Coates 2013, 90). Heidän mukaansa pelin avulla luodaan mahdollisuus innovatiivisille uusille ideoille, mutta se on myös tehokas tapa sitouttaa ihmisiä yhteiseen tekemiseen. Työpajan fasilitoi yrityksen ulkopuolinen henkilö, jotta pääsin itse havainnoimaan aktiivisena osallistujana työpajassa. Työpaja kesti noin kaksi tuntia ja siihen osallistui yhteensä 8 Sodexon asiantuntijaa sekä myös johtoryhmään kuuluvia henkilöitä. Menetelmän etenemistä on kuvattu kappaleessa 5.2.2 Rakentaminen.

Alkukartoituskysely (Liite 1) suoritettiin sähköpostikyselyinä, sillä haluttiin saada tietoa nopeasti ja helposti Sodexon palveluliiketoiminnan alkutilanteen selvittämiseksi. Kysely lähetettiin sähköpostitse kaikille seitsemälle projektiin osallistuvalla Sodexon asiantuntijalle, joista kuusi vastasi kyselyyn. Myös korkeakoulun asiakkaita pyydettiin arvioimaan Sodexon palveluliiketoimista syntyvän arvon vastaavuutta asiakasodotuksiin. Kysely lähetettiin kymmenelle korkeakoulun asiakkaalle sähköpostitse, joka vastasi noin kolmannesta kaikista työpajoihin osallistuneista. Koska vastauksia ei saatu, todettiin kysymysten olevan mahdollisesti liian vaikeita uudessa asiakassuhteessa ja kysely päätettiin toteuttaa uudelleen myöhemmässä vaiheessa osana haastatteluja. Haastattelujen yhteydessä yhteensä kuusi haastateltavaa korkeakoulun asiantuntijaa ja opiskelijaa vastasi kyselyyn. Vastausmäärän ollessa pieni, vastauksia tulee arvioida kriittisesti. Kyselyssä hyödynnettiin Zeithamlin ym. (2009, 44-45) palvelun laadun auditointilomaketta. Lomake suomennettiin ja muutamia kysymyksiä muokattiin sopimaan paremmin tutkittavaa aihetta. Kyselylomake testattiin etukäteen hankkeen projekti-päälliköllä. Kyselylomake sisälsi 30 arvioitavaa kohtaa. Osa kohdista jätettiin pois asiakkaille lähetetystä versiosta, sillä ne koskettivat sellaisia Sodexon sisäisiä toimintoja jotka eivät ole asiakkaalle näkyviä, kuten eri organisaatioiden välinen yhteistyö. Kyselyn tulokset koottiin keskiarvojen avulla diagrammeihin. Tulosten analysointi tapahtui vertailemalla heikoimpia ja parhaimpia keskiarvoja sekä kuiluanalyysin avulla. Alun perin Zeithamlin ym. (2009) kuiluanalyysissä on mitattu asiakkaiden odotetun ja koetun laadun eroja. Tässä opinnäytetyössä kuiluanalyysin tavoitteena oli vertailla Sodexon asiantuntijoiden antamia arvioita asiakkaiden antamiin arvioihin Sodexon palvelun laadusta. Menetelmän etenemistä on kuvattu kappaleessa 5.2.3 Suunnittelu.

Osterwalderin & Pigneurin (2010) **Business Model Canvasiin** pohjautuvaa canvasta (kuva 5) hyödynnettiin Sodexon ja korkeakoulun välisen parannetun yhteistyömallin rakentamisessa.

The Business Model Canvas



Kuva 5: The Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur 2010, 44)

Business Model canvas suomennettiin ja sen tueksi laadittiin Sodexon asiantuntijoiden työskentelyä helpottavia tukikysymyksiä (liite 4). Yhteensä kuusi Sodexon asiantuntijatiimiin kutsuttavaa henkilöä valitsi yhteistyössä havaitun kehittämiskohteen, jota lähdettiin kehittämään canvasta hyödyntäen. Canvasin avulla pyrittiin hahmottamaan 9 rakennuspalikan avulla uudenlainen, parannettu yhteistyömalli Sodexon ja korkeakoulun väliseen kaksisuuntaiseen kommunikaatioon. Kun aihe oli yhteisesti päätetty, ryhmä jaettiin kahteen pienempään ryhmään, joissa molemmissa oli kolme Sodexon tiimin edustajaa. Toinen tiimi käsitteli canvaksen oikeaa ja toinen vasenta puolta laatimieni tukikysymysten (liite 4) avulla. Toisessa ryhmässä keskusteltiin parannetun yhteistyömallin tulovirroista, sosiaalisista ja teknisistä väylistä sekä asiakasyhteistyöstä ja toisessa ryhmässä keskeisistä resursseista, kustannuksista, tarvittavista toimenpiteistä ja sidosryhmistä. Ryhmät kokosivat yhteisen keskustelun tuloksena ajatuksensa canvakseen post-it lappujen avulla. Lopuksi molemmat ryhmät esittelivät tuotoksensa toisilensa. Työpajassa käydyt keskustelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Laadittu canvas analysoitiin ryhmäkeskustelun perusteella. Lopuksi ryhmien tuotoksesta rakennettiin tiivistetty canvas keskeisimmistä asioista (kuvio 16). Menetelmän etenemistä on kuvattu kappaleessa 5.2.4 To-teutus.

Läpi tutkimusprosessin havainnointien avulla luotiin ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja tutkimusprosessiin osallistuvien henkilöiden toimintaa ohjaavasta käyttäytymisestä ja keskinäisestä vuorovaikutuksesta, joilla oli vaikutusta uudenlaisen asiakaskeskeisen ajatusmallin omaksumisessa. **Havainnoiteja** suoritettiin Sodexon ja korkeakoulun välisissä työpajoissa, canvaksen rakentamisessa sekä osana ryhmäkeskusteluita sekä haastatteluja. Ojasalon ym. (2014, 114) mukaan havainnointi sopiikin juuri sellaisiin kehittämistehtäviin, jossa halutaan seurata ihmisten toimintaa ja vuorovaikutusta muiden kanssa. Havainnoinnit suunniteltiin etukäteen niin, että havainnoitavana asiana olisi ensisijaisesti tutkimukseen osallistuneiden kertomusten ja toiminnan vertailu pohjautuen asiakaskeskeiseen teoriaan. Tiedon avulla pystyttiin lopuksi arvioimaan miten osallistujat kertoivat toimintansa muuttuneen yhteiskehittämishankkeen myötä ja miten tämä näkyi todellisuudessa heidän toiminnassaan havainnointi-ajanjaksolla. Havainnoinnit siis pikemminkin tukivat muilla menetelmillä kerättyä tietoa ja lisäsivät ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Havainnoinnin avulla saatiin myös paljon sellaista mielenkiintoista tietoa ihmisten välisistä suhteista, tunteista ja olettamuksista, joka auttoi ymmärtämään käyttäytymisen syy-seuraussuhteita, mutta joka ei suoranaisesti liittynyt tämän työn tutkimusongelmiin. Havainnointien välineinä toimivat muistiinpanot, valokuvat ja nauhoitukset, jotka mahdollistivat havainnointitilaisuuksien analysoinnin myös myöhemmin.

Yhteiskehittämistyöpajojen jälkeen siihen osallistujia haastateltiin, sillä haluttiin saada esille henkilökohtaisia motivaatiotekijöitä, näkemyksiä ja kokemuksia. **Haastattelut** suoritettiin neljälle Sodexon asiantuntijalle sekä seitsemälle korkeakoulun asiantuntijalle ja opiskelijalle, jotka olivat aktiivisesti mukana projektissa ja jotka vastasivat haastattelupyynnöön. Haastatteluita varten oli ennalta mietitty muutamia keskustelua ohjaavia kysymyksiä (liite 3). Kysymyksiä aseteltiin kuitenkin täsmennettiin ja haastattelun aikana esitettiin myös täydentäviä kysymyksiä, niin että keskustelu edisti tutkijan ymmärtämistä ja taas toisaalta oli tutkittavalle mahdollisimman luontevaa. Ojasalon ym. (2014, 108) mukaan tällaiselle puolistrukturoidulle haastattelulle onkin tunnusomaista, että mieleen tulevia lisäkysymyksiä voidaan esittää ja vastaavasti tilanteeseen soveltumattomat kysymykset voidaan jopa jättää pois. Kanasen (2009, 65) mukaan taas haastattelutilanteet tuovat esiin uudenlaisia kysymyksiä, jolloin haastattelusta muodostuu pikemminkin keskusteleva, jonka etuna on se, että haastateltava kokee vastauksensa merkittäviksi ja tärkeiksi. Haastattelut tapahtuivat haastateltavien omissa työympäristöissä kasvotusten, jolloin myös haastateltavien ilmeitä ja eleitä oli mahdollista seurata haastattelun aikana. Tämä lisäsi ymmärrystä siitä mitä sanottiin ja myös miten asia esitettiin. Haastattelut kestivät noin 20-45 minuuttia. Haastattelut litteroitiin sanasta sanaan ja myös tunnistettavissa olevat tunteet, äänensävyt, eleet, myötäilyt, hiljaiset hetket huomioitiin ja kirjattiin ylös myöhempää analysointia varten. Haastattelut koodattiin haastatteluista nousseiden teemojen avulla yksinkertaistetuiksi kokonaisuuksiksi (taulukko 4). Aineistoa käsiteltiin edelleen etsien haastatteluaineiston ääriyhmittelyä eli vastakohtien ja poikkeamien

etsimistä ja luokittelua (Ojasalo ym. 2014, 111). Haastattelut analysoitiin hyödyntäen SWOT analyysiä (kuvio 10). Haastatteluaineistosta etsittiin yhteiskehittämisen vahvuuksia ja heikkouksia ja taas toisaalta mahdollisuuksia ja uhkia osana asiakaskeskeistä toimintatapaa.

Heikkisen ym. (2010, 53) mukaan toimintatutkimuksen avulla voidaan luoda luonteva yhteistyöalusta, jossa kaikille osapuolille voidaan avata mahdollisuus uudenlaisen näkökulman mukaiseen vuoropuheluun. Tiimin säännöllisissä tapaamisissa hyödynnettiin **ryhmäkeskustelua** (diskurssia), joka on Ojasalon ym. (2014, 62) mukaan toimintatutkimuksessa yleisesti käytetty menetelmä, jossa pyritään yhteisen ymmärryksen luomiseen ryhmän sisällä. Siinä edellinen keskustelu luo aina pohjaa seuraavalle keskustelulle ja jossa tutkija dokumentoi muistiinpanoillaan osallistujien keskustelua ja näkemyksiä sekä päätettyjä toimenpiteitä (Ojasalo ym. 2014, 62). Muistiinpanojen avulla edellisiin keskusteluihin oli helppo palata ja aineistoa oli mahdollista analysoida myös jälkikäteen. Suuri osa keskusteluista, erityisesti yrityksen sisäiset työpajat nauhoitettiin, litteroitiin ja tutkimusaineisto tallennettiin yhteiselle verkkolevyasemalle. Ryhmän tuotoksista ja keskinäisestä vuorovaikutustilanteista otettiin valokuvia, jotka auttoivat toimintatutkimuksena etenevän prosessin vaiheiden dokumentoinnissa. Tutkimusaineistojen perusteella toimintatutkimuksena etenevä prosessi oli mahdollista kuvata yksityiskohtaisesti ja tutkittavaa ilmiötä ja tapahtunutta muutosta oli mahdollista analysoida myös jälkikäteen.

Tutkimuksen lopuksi kaiken kerätyn aineiston avulla laadittiin yhteenveto tutkimukseen osallistuneiden Sodexon edustajien ja korkeakoulun edustajien kokemuksista vaikutusvallastaan muuttaa toimintaa. Tutkimusaineiston avulla haastateltavien **kertomukset jaoteltiin tyyppeihin**, sen mukaisesti miten osallistujat kertoivat voivansa muuttaa toimintaa ja taas toisaalta miten tämä näkyi heidän toiminnassaan tutkimusajankohtana. Aineistosta nousi esiin kolme kuvaavaa käyttäytymistyyppiä; **Ulkoistajat, Unelmoijat ja Uudistajat**. Koska havainnointit perustuivat aikajänteeltään hyvin lyhyeen ja rajalliseen mahdollisuuteen seurata osallistuneiden toimintaa, tyypittely tehtiin ainoastaan tulosten havainnollistamiseksi. Tyypittelyn avulla pyrittiin arvioimaan osallistuneiden käsityksiä muutoksen tarpeellisuudesta ja vaikutusvallastaan muuttaa toimintaa. Tyypittely ei kuvaa tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden persoonia eikä yleistä käyttäytymistä. Tyypit on kuvattu kappaleessa 5.2.5 Arviointi.

Tutkimuksen lopuksi siihen osallistuneille haastateltaville näytettiin kaksi kuvaa (liite 3). Haastateltavia pyydettiin **ääneen ajattelemalla** (think aloud) kertomaan yksitellen molemmista kuvista mitä kuvissa tapahtuu ja mitä kuvista tulee mieleen (kuva 6). Lopuksi kahta kuvaa vertailtiin.

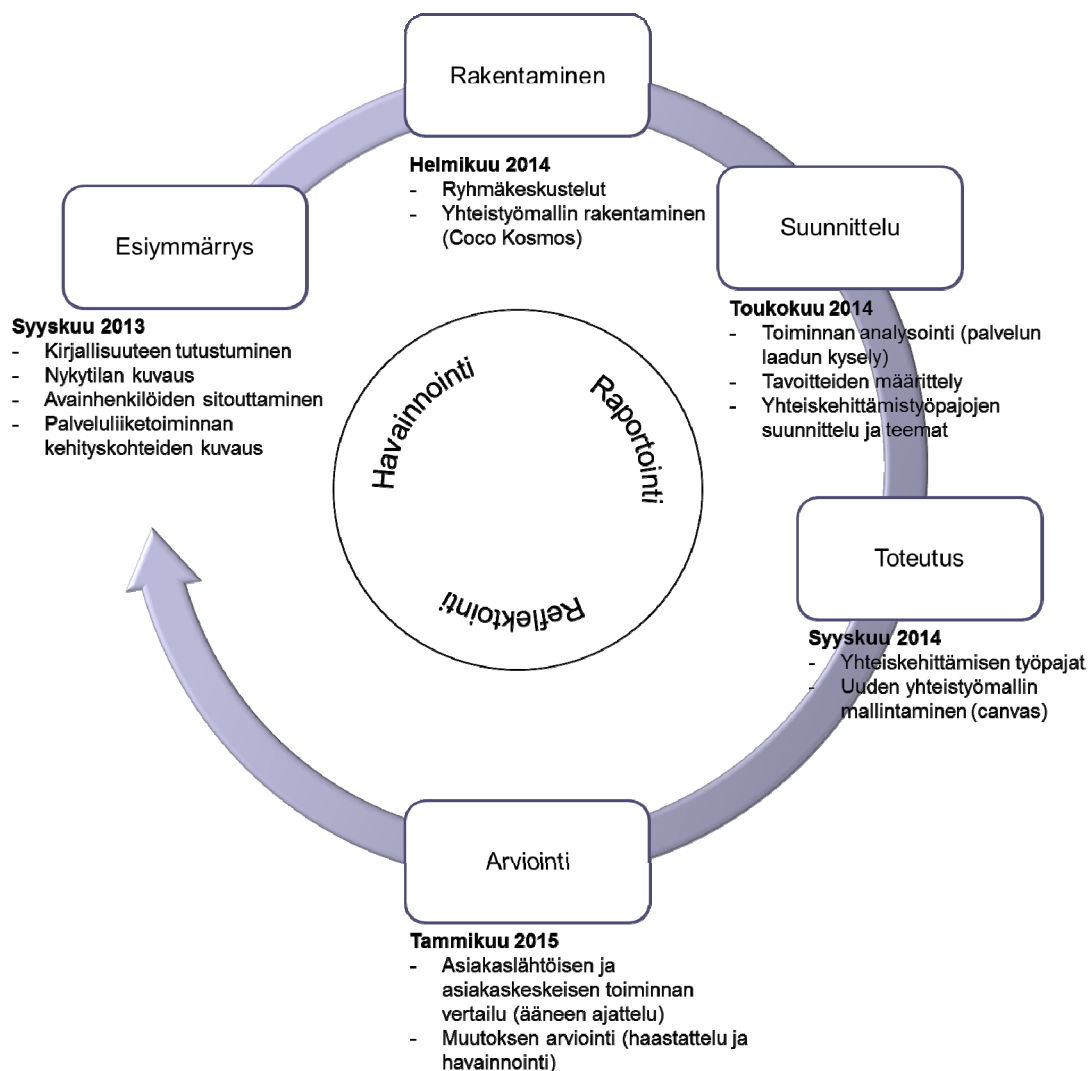


Kuva 6: Ääneen ajattelumenetelmän 2 kuvaa

Ensimmäisessä kuvassa kuvattiin prosessimaista mallia toimia pohjautuen asiakaslähtöiseen ajatteluun ja toisessa enemmän vuorovaikutteista mallia toimia pohjautuen asiakaskeskeiseen ajatteluun. Kuvien rakentamisen taustalla käytettiin arvonmuodostumisprosessin ja palveluiden asiakaskeskeisen liiketoiminnan teorioita. Kuvissa käytettiin siten teorioihin peilaavia käsitteitä kuten vaihtoarvo (value in exchange) ja käyttöarvo (value in use). Haastateltavien kuvien tulkinta litteroitiin haastatteluaineiston tavoin. Aineiston analyysin avulla pystyttiin tulkitsemaan kumpaa kuvaa haastateltava preferoi. Tämä auttoi ymmärtämään haastateltavien ajatusmaailmaa ja miten he olivat omaksuneet tietynlaisen tavan toimia omassa yhteisössään. Haastateltavat jaettiin kahteen ryhmään sen mukaan kumpaa kuvaa he preferoivat. Kahden ryhmän tulkinnoista muodostettiin taulukko, jonka avulla pyrittiin ymmärtämään haastateltavien käsityksiä asiakaslähtöisen ja asiakaskeskeisen toiminnan eroista. Menetelmän etenemistä on kuvattu kappaleessa 5.3 Muutosprosessin reflektointi.

5.2 Tutkimuksen eteneminen

Toimintatutkimus eteni esiyymmärrys-, rakentamis-, suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheiden (kuvio 13) avulla. Coghlanin ja Brannickin (2014) mukaan esiyymmärrysvaiheessa pyritään ensisijaisesti kartoittamaan palveluliiketoiminnan ilmiöitä, jotka vaikuttavat tutkittavaan aiheeseen ja miettimään rajausta siten, mihin tutkija itse ja osana organisaatiota pystyy vaikuttamaan. Heidän mukaansa rakennusvaiheessa on tärkeää yhteiset keskustelut, joiden avulla muutokseen tarvittavat osallistajat sitoutuvat yhteiseen tekemiseen mukaan. Suunnitteluvaiheessa taas korostuu yhteisesti sovittujen liiketoiminnan kehitystarpeiden ja projektin tavoitteiden määrittely. Toteutusvaiheessa suunnitelma pistetään käytäntöön osana osallistavaa yhdessä tekemistä. Arviointivaiheessa reflektoidaan suunniteltujen ja suunnittelemattomien tapahtumien vaikutusta tutkimuksen etenemiseen ja vastaavuutta alkuperäisiin tavoitteisiin sekä pohditaan mahdollisen seuraavan syklin toteuttamisvaiheita.



Kuvio 13: Toimintatutkimuksen syklin eri vaiheet

Osana opinnäytetyötä tutkijan roolissa havainnoin jatkuvasti niin omaa, työyhteisöni kuin myös asiakkaiden toimintaa, kirjasin havaitsemiani vaiheita tutkimusraporttiin ja reflektoin oppimaani aina seuraavaan vaiheeseen siirryttäessä.

5.2.1 Esiymmärryksen luominen

Tutkimus lähti liikkeelle Sodexon nykyisen asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan (kpl. 2.1) kuvaamisella ja sen vertailemisella asiakaskeskeiseen yhteiskehittämisen toimintamalliin kirjallisuuden avulla. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon (YAMK) aikana olin tutustunut asiakaskeskeiseen palveluliiketoimintaan ja yhteiskehittämiseen yhdenlaisena osallistavampana toimintatapana ja koin tarvetta asiakaskeskeisen ajattelun ja toiminnan tuomiseen myös työyhteisöni. Osallistamalla niin Sodexon sisäisiä eri organisaatioita kuin myös Sodexon ja

korkeakouluasiakkaan henkilöitä toimimaan yhdessä, voitaisiin saavuttaa enemmän hyötyä niin Sodexon sisäisessä toiminnassa kuin myös asiakasrajapinnassa.

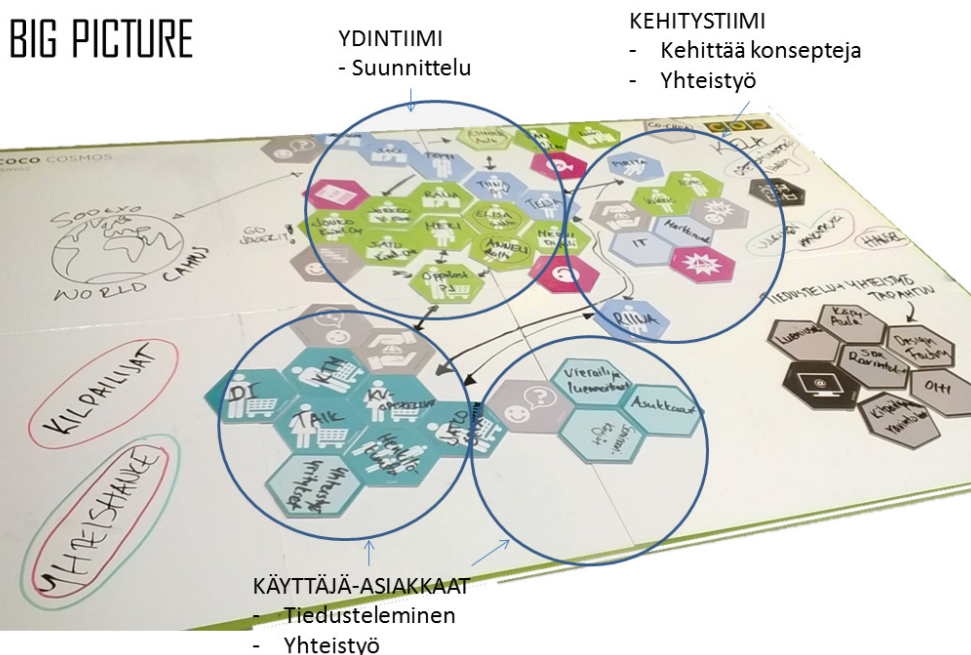
Yhteiskehittämisen kirjallisuuteen perehtymällä ymmärsin, että muutosprojektia ja uudenlaista tapaa toimia ei olisi mahdollista saavuttaa ilman Sodexon johtoryhmän sitoutumista. Ymmärsin myös, että muutosta ei olisi myöskään mahdollista toteuttaa yksin, vaan siihen tarvittaisiin ryhmä, joka koostuisi eri Sodexon palveluliiketoimintaorganisaation henkilöistä, asiakkaan edustajista ja myös muiden sidosryhmäkumppaneiden edustajista.

Nykyisen toiminnan kyseenalaistamista ja ymmärrystä asiakaskeskeisestä toiminnasta luotiin Sodexon asiantuntijoiden välisissä ryhmäkeskusteluissa. Sodexon palveluliiketoimintakentässä, yhteistyössä kuin myös korkeakoulun liiketoiminnassa havaitut ilmiöt (kuvio 9) toimivat uudelleen, vuorovaikutteisemmän ja osallistavamman yhteiskehittämishankkeen ajureina. Tiimin sitouttaminen uudelleen ajatusmalliin ja uudelleen asiakaskeskeisen toimintamallin rakentaminen oli yksittäinen tämän tutkimuksen aikaavievin, mutta myös tärkein osuus.

5.2.2 Rakentaminen

Perehtyneenä kirjallisuuteen (kts. 2 Asiakaslähtöisen ja asiakaskeskeisen palveluliiketoiminnan erot ja 3 Yhteiskehittäminen asiakkaan kanssa) ymmärsin, että yhteiskehittämisen toimintamallin rakentaminen lähtee liikkeelle yrityksen sisäisistä toiminnoista. Päätin järjestää yhteiskehittämisen työpajan, jonka tarkoituksena oli lisätä Sodexon organisaatioiden välistä yhteistyötä. Tavoitteena oli herättää mielenkiintoa ja tarvetta yhteiskehittämiselle sekä rakentaa ymmärrystä siitä mitä yhteiskehittäminen on. Kutsuin koolle Sodexon korkeakoululiiketoiminnasta vastaavia asiantuntijoita, johtoryhmän edustajia sekä liiketoiminnasta vastaavia henkilöitä yhteiseen työpajaan. CoCo Cosmos pelin (Laurea 2015) avulla pyrittiin lisäämään ymmärrystä siitä, millaista yhteistyötä Sodexon ja korkeakoulun välille tarvittaisiin ja ketä tahoja siihen osallistuisi. Tutkittavan yhteistyön aiheeksi valittiin Tulevaisuuden innovatiivinen kampushanke.

Yhteistyömallin rakentaminen lähti liikkeelle valitsemalla yhteistyöhön tarvittavat eri toimijat sekä kuvaamalla niiden välistä yhteistyötä piirtämällä nuolia pelilautaan. Pelin avulla tunnistettiin Sodexon ja korkeakoulun lisäksi yhteistyöhön vaikuttavia tahoja ja ilmiöitä, jotka liittyivät joko välillisesti tai suoraan yhteistyöhön. Näitä olivat muun muassa Suomessa korkeakouluruokailua ohjaileva Kelan ateriatukijärjestelmä, Sodexon globaalit toimintaperiaatteet sekä julkisen hankintalain reunaehdot. Sodexon korkeakoulusektorin asiantuntijat rakensivat CoCo Cosmosta hyödyntäen kuvan 5 mukaisen mallin kampuusuunnittelussa tarvittavasta sidosryhmäyhteistyöstä.



Kuva 7: Sodexon ja korkeakoulun välinen yhteistyöverkosto

Laaditun yhteistyöverkoston (kuva 5) mukaisesti eri toimijat nähtiin toimivan melko erillisesti omilla työryhmissään, mutta niiden välinen vuorovaikutus koettiin tarpeelliseksi olla pääosin kaksisuuntaista. Sodexon asiantuntijatiimi tunnisti, että yhteistyöverkoston tarvittaisiin korkeakouluasiakkuudesta vastaavia asiakkaita, käyttäjä-asiakkaita, Sodexon asiantuntijoita sekä myös muita sidosryhmiä, jotka kuitenkin vaikuttaisivat asiantuntijoiden mukaan yhteistyöhön vain välillisesti. Yhteistyö nähtiin tapahtuvan pikemminkin innovatiivisissa tiloissa, perinteisten neuvottelutilojen sijasta.

Yhteistyöverkosto koettiin olevan helpommin hahmotettavissa rakentamalla erilaisia ryhmiä, kuten **ydintiimi**, **kehitystiimi** ja **käyttäjä-asiakkaat**. Ydintiimi koostuisi Sodexon Myynnin ja Operatiivisen liiketoiminnan johto- ja esimiestehtävissä toimivista henkilöistä sekä korkeakouluasiakkuuden päättäjä-asiakkaista. Ydintiimi loisi puitteet yhteistyölle ja suunnittelisi tarvittavia kehitystoimenpiteitä, joiden perusteella erillinen kehitystiimi kehittäisi edelleen konsepteja. Kehitystiimiin kuului sekä Sodexon Palveluiden kehityksen asiantuntijoita kuin myös korkeakoulun suunnittelijoita. Käyttäjä-asiakkaat nähtiin resursseina, jotka voisivat tiedustella ja keneltä voitaisiin tiedustella, mutta ne eivät kuuluisi varsinaiseen ydintiimiin. Kampus-suunnittelun lopputuloksena syntyi tarjouspyyntö eli tilaus Sodexolle jatkaa yhteistyötä korkeakoulussa sekä uusia yhdessä kehitettyjä palvelukonsepteja.

Uudenlainen yhteistyöverkosto nähtiin ensisijaisesti toimivan Sodexon ja korkeakoulun B2B-asiakkaan välillä. Yhteistyöverkoston rakentaminen nähtiin myös helpoimmaksi aloittaa niiden kanssa, joiden kanssa yhteistyö sujui jo vaivattomasti.

”Et se ydintiimi onkin meikäläiset ja noi (B2B-asiakkaat) ja nämä (käyttjä-asiakkaat) jää siitä suunnittelusta sitten vähän ulkopuoliseksi...me tuodaan se osaaminen...et ei me haluta dissaa niitä (osa B2B-asiakkaista), mut jos ne on jarruja...”.

Sodexon Myynnin edustaja

Ehkä yksi tärkeimmistä huomioista yhteistyöverkosta rakennettaessa oli, että rakennettu yhteistyöverkosto nähtiin liian byrokraattiseksi. Kampusuunnittelun yhteishanke koettiin olevan sekä mahdollisuus, että este, sillä sen avulla kilpailijat saivat tietoa, mutta myös sen avulla voitaisiin saavuttaa uudenlaista osaamista.

”Huomaatteeks te itte, että meil on hirvee ongelma täs meidän organisoimisessa?”

Sodexon Operatiivisen liiketoiminnan edustaja

Sodexon asiantuntijatiimi koki CoCo Cosmoksen avulla tehdyn mallinnoksen hyväksi ensimmäiseksi harjoitukseksi ymmärtää paremmin millaista yhteistyötä kampusuunnitteluun tarvittaisiin. Työpajan lopputuloksena syntyi konkreettisia toimenpiteitä, miten vuorovaikutusta Sodexon ja korkeakoulun välillä voitaisiin edistää.

”Ehdotetaan tapaamista ja kerrotaan, että meillä on tällainen kehitysryhmä... mapataan käyttjä-asiakkaiden tarpeita...rakennetaan näihin ympäristöihin jotain alustoja, jotta voidaan tiedustella”.

Sodexon Myynnin edustaja

Toisaalta taas yhteistyöverkoston rakentaminen koettiin melko vaikeaksi. Keskustelussa oli havaittavissa paljon hiljaisia hetkiä varsinkin siirryttäessä eri vaiheisiin. Tämä mahdollisesti johtui siitä, että tilanne oli uudenlainen Sodexon eri organisaatioiden välillä. Myös yhteistyöverkoston suunnittelu sekä itse yhteistyö valitun korkeakouluasiakkuuden kanssa nähtiin vaikeaksi.

”Mut tää on ehkä vaikein asiakassuhdekenttä...ja siks tää on niin vaikee”.

Sodexon Myynnin edustaja

”Tää on vähän abstrakti aihe, nyt kun vasta suunnitellaan eikä vielä tehdä mitään”.

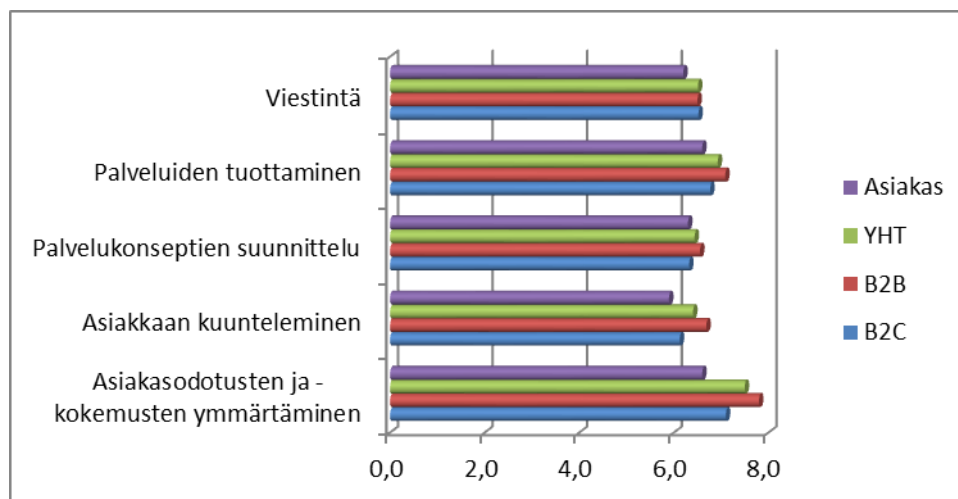
Sodexon Operatiivisen liiketoiminnan edustaja

Myöhemmin Sodexon ja korkeakoulun välinen yhteiskehittämishanke päätettiin toteuttaa toisen korkeakouluasiakkuuden kanssa. Päätöstä tuki se, että aikaisemmin valittu korkeakoulu oli parhaillaan kilpailuttamassa ravintolapalveluitaan ja nähtiin riskinä, että asiakas kieltäytyisi yhteiskehittämisestä Sodexon kanssa. Yhteiskehittämishankkeen toiseksi osapuoleksi valittiin korkeakoulu, jonka kanssa Sodexo oli vasta aloittamassa yhteistyötä. Koska tarjousvaiheessa korkeakoulu oli hakenut kumppania, joka pystyisi rakentamaan heidän kanssaan strategista yhteistyötä, nähtiin että kyseinen korkeakoulu sopisi hyvin kumppaniksi ensimmäisiin osallistavampiin yhteiskehittämisen työpajoihin.

Välittömästi ensimmäisen työpajan jälkeen kontaktoin Sodexon Myyntijohtajaa ja kerroin ehdotuksestani tämänkaltaisen yhteiskehittämisentyöpajan järjestämisestä korkeakouluasiakkaan kanssa. Käymiemme keskusteluiden perusteella täydensin suunnitelmaani useamman kerran, ja lopulta suunnitelmani hyväksyttiin Sodexon johtoryhmän tapaamisessa, jolloin sille vahvistui käytettävä budjetti, tiimi sekä toimintasuunnitelma. Koska uudenlaisen toimintamallin eteenpäin viemiseksi tarvittiin ensisijaisesti johdon sitoutumista, projektin vetäjäksi valittiin Sodexon johtoryhmään kuuluva Myyntijohtaja.

5.2.3 Suunnittelu

Jotta alkuvaiheessa Sodexon palveluliiketoimintakentässä tunnistettuja ilmiöitä ja mahdollisia kehityskohteita (kuvio 9) pystyttiin analysoimaan tarkemmin, suoritin Sodexon asiantuntijoille ja korkeakoulun asiakkaille palvelun laadun kyselyn (liite 1). Kyselyssä arvioitiin Sodexon palveluliiketoiminnan eri osa-alueiden vastaavuutta asiakkaan odotuksiin ja kokemuksiin kouluarvosana-asteikolla 4-10. Sodexon asiantuntijat arvioivat toimintaa B2B-asiakkaan eli korkeakouluasiakkaan ja B2C-asiakkaan eli käyttäjä-asiakkaiden näkökulmasta. Sodexon asiantuntijoiden antamia arvioita ja korkeakouluasiakkaiden antamia arvioita verrattiin keskenään, jotta pystyttiin havaitsemaan nykyisen Sodexon palveluliiketoiminnan **mahdollisia kehittämis-**kohteita (kuvio 14).



Kuvio 14: Sodexon palvelun laadun kyselyn tulokset (N=12)

Asiakkaiden antamat arviot Sodexon palveluliiketoiminnan nykytilasta olivat pääosin kriittisempiä kuin Sodexon asiantuntijoiden antamat arviot. Asiakkaiden antamissa arvioissa oli merkittävää hajontaa, joka saattaa johtua siitä, että osa asiakkaista arvioi Sodexoa ainoastaan tietyn yksikön toimintaan ja varsin lyhyen kokemuksen pohjautuen, kun taas osa pidempiaikaiseen Sodexo-yhteistyöhön pohjautuen. Pienen otoksen vuoksi, asiakkaiden antamat arviot **eivät siis olisi yleistettävissä** Sodexon toimintaan yleisellä tasolla. Tulosten avulla pystyttiin kuitenkin arvioimaan mahdollisia kehityskohteita tunnistamalla **kuiluja** asiakkaan odotusten ja Sodexon antamien arvioiden välillä. Sodexon asiantuntijoiden arvioissa ei ollut havaittavissa yhtä suurta hajontaa, joka kertoo siitä että yrityksen sisällä on melko yhtenäinen näkemys Sodexon palveluliiketoiminnan nykytilasta.

Sodexon asiantuntijat olivat kaiken kaikkiaan tyytyväisempiä palveluiden tuottamisen nykytilaan. Sen sijaan Sodexon asiantuntijat olivat tyytymättömiä B2C-asiakkaidensa kuuntelemiseen ja B2B-asiakkaidensa viestintään. Arvioit B2C-asiakassuhteisiin ja B2B-asiakassuhteisiin liittyen olivat pääosin lähellä toisiaan, mutta suurin hajonta näiden kahden asiakasryhmän osalta syntyi asiakassuhteisiin keskittymisessä ja eri asiakasryhmien odotusten ymmärtämisessä. B2B-asiakassuhteisiin koettiin kiinnitettävän enemmän huomiota kuin B2C-asiakassuhteisiin. Palveluiden eri osa-alueiden osalta Sodexon asiantuntijat olivat tyytymättömiä varsinkin palveluiden teknisiin ominaisuuksiin kuten hyvittämissä käytännöissä ja palvelutason laiminlyönteihin varautumiseen. Myös kommunikointiin niin päälliköiden ja johdon välillä, osastojen välillä kuin myös yrityksen palveluista ja hyödyistä kommunikointiin asiakkaalle oltiin myös tyytymättömiä.

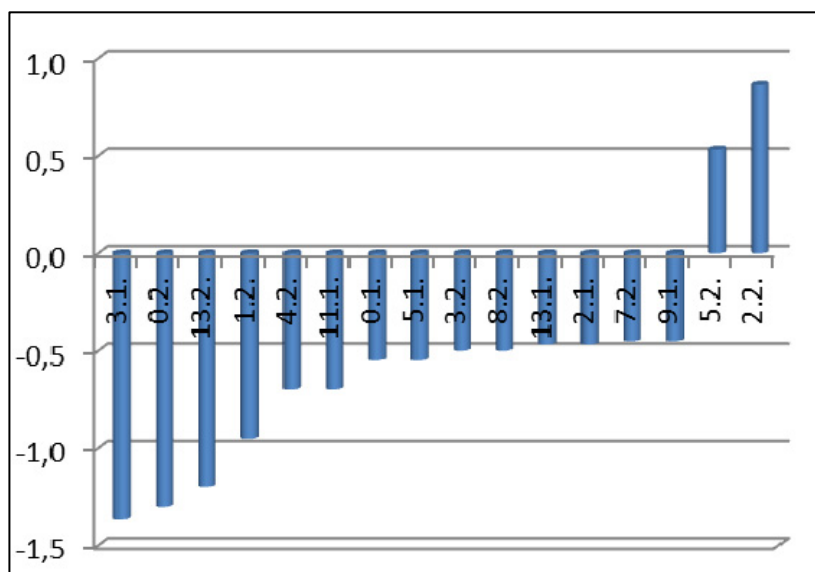
Korkeakoulun asiantuntijat ja käyttäjä-asiakkaat olivat tyytyväisimpiä myös Sodexon palveluiden tuottamiseen, mutta tyytymättöimpiä asiakkaan kuuntelemiseen ja Sodexon viestintään. Palveluiden eri osa-alueiden osalta kriittisimpiä oltiin teknisiin ominaisuuksiin, kuten hinnoitteluun ja hyvittämiskäytänteisiin sekä palvelutason laiminlyönteihin, mutta myös esimiesten kommunikointiin asiakkaiden kanssa, eri asiakasryhmien odotusten ymmärtämisessä sekä asiakastiedon hyödyntämisessä palveluiden kehittämisessä ja tuottamisessa.

Sodexon asiantuntijoiden antamia arvioita ja asiakkaiden antamia arvioita Sodexon palvelun laadun yksityiskohdista vertailtiin keskenään, jotta voitiin tunnistaa mahdollisia kuiluja. Merkittäviä kuiluja syntyi, jos asiakkaiden antamien arvioiden keskiarvon ja Sodexon asiantuntijoiden antamien arvioiden keskiarvon erotus oli joko $\geq -0,5$ tai $\geq +0,5$ arvosanaa. Positiivisia kuiluja syntyi, jos asiakkaat arvioivat Sodexon toimintaa Sodexon asiantuntijoita korkeammin arvosanoin. Negatiivisia kuiluja taas syntyi, jos Sodexon asiantuntijat arvioivat toimintaa asiakkaita korkeammin arvosanoin.

Sodexon asiantuntijat arvioivat tunnistavansa asiakkaan kokemuksia hieman paremmin kuin asiakkaan odotuksia. Asiakkaat taas arvioivat Sodexon tunnistavamman paremmin asiakasodotuksia kuin asiakkaan kokemuksia. Vertailtaessa Sodexon ja asiakkaiden antamia arvioita keskenään eri asiakasryhmien odotusten ymmärtämisen välille syntyi kaikista merkittävin negatiivinen kuilu.

Muut merkittävimmät negatiiviset kuilut eri asiakasryhmien odotusten ja asiakaskokemusten ymmärtämisen lisäksi liittyivät lähinnä asiakkaan kuuntelemiseen, kuten asiakastiedon hyödyntämiseen, asiakkaan kanssa kommunikointiin, asiakassuhteiden hallintaan ja hyvittämiskäytänteisiin. **Merkittävimmät positiiviset kuilut** liittyivät taas pääosin palveluratkaisuiden esittämiseen asiakkaalle ja asiakkaiden kommunikointiin Sodexon kanssa.

Negatiivisia ja positiivisia kuiluja on kuvattu kuviossa 15.



- 3.1. Kuinka hyvin Sodexo ymmärtää eri asiakasryhmien odotuksia?
 0.2. Kuinka hyvin Sodexo ymmärtää asiakaskokemuksia?
 13.2. Kuinka hyvin Sodexon hinnoittelu on linjassa asiakkaan saaman arvon kanssa?
 1.2. Kuinka hyvin Sodexo käyttää asiakastietoa hyväkseen päätöksissään palveluiden kehittämisessä ja tuottamisessa?
 4.2. Kuinka hyvin Sodexo on varautunut palvelutason laiminlyönteihin?
 11.1. Kuinka joustavasti Sodexo pystyy varautumaan asiakasmäärien ja -odotusten/toiveiden muutokseen?
 0.1. Kuinka hyvin Sodexo ymmärtää asiakasodotuksia?
 5.1. Kuinka tehokasta on Sodexon palveluiden kehittäminen?
 3.2. Kuinka riittävästi Sodexo keskittyy asiakassuhteisiin?
 8.2. Kuinka tasalaatuista ja yhtenäistä palveluiden tuottaminen on henkilöistä ja toimipaikasta riippumatta?
 13.1. Kuinka hyvin Sodexo huomioi, että hinnoittelu ei ole niin korkea, että se nostaa asiakkaan odotuksia (palvelun laadulle)?
 2.1. Kuinka riittävästi Sodexon esimiehet kommunikoivat asiakkaiden kanssa?
 7.2. Kuinka houkuttelevia ja toimivia ravintoloiden fyysiset tilat (ml. laitteet ja muut varusteet) ovat?
 9.1. Kuinka hyvin Sodexo auttaa asiakkaitaan ymmärtämään heidän roolinsa ja vastuunsa?
 5.2. Kuinka hyvin palveluratkaisut on esitetty asiakkaille?
 2.2. Kuinka riittävästi asiakkaat kommunikoivat Sodexon kanssa?

Kuvio 15: Sodexon palvelun laadun kuiluanalyysi

Sodexon asiantuntijatiimissä tuloksia läpikäytessä tunnistettiin, että suurimmat kehityskohdet muodostuivat hyvityskäytänteiden ja asiakasymmärryksen luomiseen. Hyvityskäytäntä tulisi tarkentaa, mutta tiimin mukaan asiakasodotusten ja -kokemusten ymmärtämisellä olisi myönteisiä vaikutuksia palvelun laatuun ja siten myös hyvityksien merkitys pieneneisi. Asiakkaat ja Sodexon asiantuntijat kokivat yrityksen asiakastutkimustiedon määrän riittäväksi asiakkaan odotusten ymmärtämiseksi, mutta yksi merkittävimpiä negatiivisia kuiluja syntyi juuri asiakastiedon hyödyntämiseen palveluiden tuottamisessa ja kehittämisessä. Ojasalon ym. (2014, 187) mukaan yrityksen näkemysten ja asiakkaiden odotusten välinen ymmärryskuilu voi johtua puutteellisista menetelmistä tai asiakastutkimustiedon virheellisistä tulkinnois-

ta. Koska aikaisemmin oli todettu, että Sodexon palveluliiketoiminnan asiakasymmärrys kohdistui pääosin määrällisiin asiakastytyväisyyssmittauksiin, voitaisiin laadullisilla menetelmillä löytää syvempää asiakastietoa asiakasodotusten kartoittamiseksi. Sodexon asiantuntijatiimi tunnisti myös, että niin yrityksen sisäiseen kommunikointiin kuin myös vuorovaikutukseen asiakasrajapinnassa tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Asiakasodotusten ja -kokemusten ymmärtäminen olisi merkittävässä osassa yrityksen jatkotoimenpiteitä.

5.2.4 Toteutus

Varsinaisten korkeakouluasiakkuuden kanssa suoritettujen yhteiskehittämistyöpajojen jälkeen Sodexon asiantuntijat kokoontuivat refleктоimaan tilaisuuksien kulkua. Asiantuntijoiden mukaan osa korkeakoulun osallistujista oli kokenut ensimmäisen yhteiskehittämistyöpajan jälkeen, että työpajojen tavoitteita ei ollut määritelty riittävästi, niiden määrittämiseen ei ollut osallistunut olennaisia tahoja ja tavoitteita ei ollut edelleen kommunikoitu riittävästi eteenpäin. Ensimmäisessä työpajassa oltiin myös tunnistettu, että työpajoissa ei ollut riittävästi mukana käyttäjä-asiakkaita eikä sellaisia asiantuntijoita, joiden työhön käsiteltävä aihe liittyy. Tavoitteiden epäselvyys ja olennaisten tahojen puuttuminen työpajoista oli aiheuttanut epätietoisuutta, joka oli edelleen vaikuttanut toisen työpajan etenemiseen joissakin ryhmissä. Refleктоidessaan tilaisuuksien kulkua, Sodexon asiantuntijatiimi **tunnisti kehityskohteeksi** kaksisuuntaisen kommunikaation ja vuorovaikutuksen kehittämisen Sodexon ja korkeakoulun välisessä yhteistyössä.

Kaksisuuntaista kommunikaatiota ja vuorovaikutusta päätettiin tarkastella rakentamalla Sodexon ja korkeakoulun väliseen yhteistyöhön liittyvä parannettu malli. Toimin itse fasilitaattorina tilaisuudessa ja olin valmistellut tapaamisen niin, että hyödyntäisimme työkalua Sodexon ja korkeakoulun välisen parannetun yhteistyön mallintamiseen. Tarkoitus oli päättää ryhmässä yhteistyöhön liittyvä kehitettävä asia, jonka avulla voitaisiin tuottaa hyötyä Sodexon ja korkeakoulun välisessä yhteistyössä. Koska Sodexon asiantuntijat olivat tunnistanee yhteiskehittämisen työpajoissa keskinäisen kommunikaation ja viestinnän eri sidosryhmille olleen puutteellista, päätettiin laatia parannettu malli Sodexon ja korkeakoulun välisen kaksisuuntaisen kommunikaation parantamiseksi (kuvio 16).

TARVITTAVAT SIDOSRYHMÄT - Ei tarvetta ulkopuolisille sidosryhmille	TARVITTAVAT TOIMENPITEET - Yhteys-henkilölistaus - Tilausvahvistus - Päivittäinen kanssakäyminen	TAVOITE - Parannettu malli Sodexon ja korkeakoulun väliseen vuorovaikuteiseen kommunikaatioon	SOSIAALINEN VÄYLÄ - Uudistava ja osallistava organisaatiokulttuuri - Muutosjohtaminen	YHTEISTYÖ - Sodexo asiantuntijat - Korkeakoulun asiantuntijat - Käyttäjä-asiakkaat - Nimetyt ryhmien edustajat, joiden vastuulla viestin eteenpäin vienti omassa organisaatiossa
KUSTANNUSRAKENNE - Työaika		TULOVIRTA - Asiakastytyväisyyden kasvu - Asiakasmäärän nousu - Uudenlainen osaaminen ja sen monistaminen - Kehittämistyön helpottuminen		

Kuvio 16: Kaksisuuntainen kommunikaatio Sodexon ja asiakkaan yhteistyössä (canvas)

Ryhmä tunnisti, että parannetun kaksisuuntaisen kommunikaation avulla saataisiin hyötyjä pääasiassa Sodexon näkökulmasta, kuten enemmän asiakkaita ja parempaa asiakastytyväisyyttä. Ryhmässä koettiin myös, että yhteiskehittäminen olisi hyvä tapa toimia asiakasrajapinnassa, sillä sen avulla syntyisi uudenlaista osaamista, jota voitaisiin edelleen monistaa myös muihin asiakkuuksiin. Kustannuksia parannetusta kaksisuuntaisesta kommunikaatiosta ei syntyisi muuta kuin, että siihen menisi työaika. Kaksisuuntaisen kommunikaation parantamiseen ei myöskään tarvittaisi mitään ulkopuolisia sidosryhmiä. Yhteistyössä nähtiin olennaisena, että viestintään pitäisi nimetä eri käyttäjäryhmille ja Sodexon edustajille vastuuhenkilöt, jotka olisivat vastuussa viestin viemisestä eteenpäin edelleen omassa organisaatiossa. Näin viesti voitaisiin mukauttaa aina kohderyhmälle sopivaksi. Päivittäistä kommunikointia ravintolassa pidettiin erityisen tärkeänä. Kanavina ja resursseina tähän nähtiin päivittäinen ohjaaminen ravintolassa, internetsivut ja fyysiset ravintolatilat ja siellä esimerkiksi palautteiden ja vastausten heijastaminen ravintolatilojen seinälle. Myös esimerkiksi kokoustarjoilutilausten vahvistus nähtiin olevan asiakkaalle konkreettinen toimenpide, joka kertoisi siitä, että viesti on tullut perille. Merkittävien tilaisuuksien jälkeen tulisi tiedustella asiakkaalta miten tilaisuus oli mennyt. Molemmat ryhmät nostivat esille myös säännölliset tapaamis- ja palaverikäytännöt. Näitä pidettiin tarpeellisina pitää varsinkin sopimuskauden alkaessa, vaikka ei olisi-kaan mitään tiettyä aihetta. Työkaluja parannettuun kaksisuuntaiseen kommunikaatioon olisi Sodexon käyttämän vaikuttajaverkon eli yhteishenkilölistauksen päivittäminen ja viestintäsuunnitelman tekeminen.

Lopuksi ryhmät esittelivät tuotoksensa toisilleen ja työpajan tulokset yhdistettiin yhdeksi canvakseksi. Ryhmässä nähtiin, että avoimen ja kaksisuuntaisen kommunikaation avulla yhteistyöstä tulisi jatkossa sujuvampaa.

”Ja kyllä mä uskon kun me saadaan tää viestintä toiminaan avoimesti ja luotettavasti niin se ehkä lisää sitä...tai helpottaa meidän yhteistyötä ja kehittämistä jatkossa”.

Sodexon Operatiivisen liiketoiminnan edustaja

Ryhmässä nähtiin, että osana korkeakoulun ja Sodexon välistä yhteistyötä kommunikoinnista ja viestinnästä ei voisi vastata ainoastaan yksi henkilö. Yhteistyössä tulisi laatia suunnitelma siitä ketkä tahot tapaavat, kuinka usein ja mitä aiheita tapaamisessa käsiteltäisiin. Tiimin mukaan viestinnän tulisi olla vuorovaikutteista ja siihen tulisi osallistua muutkin tahot kuin virallinen Markkinointi- tai Operatiivinen liiketoiminta-organisaatio. Myös asiakassuhteiden kehittäminen tulisi olla luontaista läpi koko yrityksen, ei pelkästään asiakkuuden hallinta-organisaation vastuulla. Keskeisempänä ryhmän havainnointina oli, että Sodexon ja korkeakoulun organisaatiot olivat samanlaisessa tilanteessa, jossa molemmat hakivat osallistavampaa ja uudistavampaa tapaa toimia. Samankaltaisen päämäärän saavuttamiseksi yhteistyön osapuolet voisivat mahdollisesti tukea toinen toisiaan.

Vaikka aiheena oli miettiä kaksisuuntaista kommunikaatiota, josta olisi hyötyä molemmille yhteistyön osapuolille, näki tiimi tehtävät toimenpiteet hyvin yrityslähtöisestä näkökulmasta ja toivat esille sellaisia toimenpiteitä, joiden tulisi olla Sodexon ohjeistusten mukaisesti käytössä. Tuloksiin vaikutti mahdollisesti se, että ryhmä muodostui ainoastaan Sodexon asiantuntijoista, jolloin ryhmän ajatusmalli oli liian samankaltainen, eikä asioita osattu kyseenalaistaa toisesta näkökulmasta. Asiakkaan osallistamista uudenlaisen kaksisuuntaisen kommunikaatio- ja vuorovaikutusmallin rakentamiseen ei myöskään ymmärretty hyödyntää.

5.2.5 Arviointi

Toimintatutkimuksen avulla pyrittiin rohkaisemaan ihmisiä kyseenalaistamaan nykyistä toimintakulttuuria, rakentamaan toimintatavoista omalta kannaltaan parempia ja vakiinnuttaa uudenlainen vuorovaikutteisempi tapa toimia. Yhteiskehittämishankkeeseen osallistuneista haastateltavista osa koki itse voivansa edesauttaa asioiden läpivientiä omassa organisaatiossaan ja muuttaa omalla toiminnallaan vallitsevia käytänteitä. Osa taas painotti johdon sitoutumista ja odotti jonkin korkeamman tahon tekevän vielä päätöksen miten edetä.

Seuraavassa taulukossa (taulukko 5) on kuvattu tulosten havainnollistamiseksi hankkeeseen osallistuneiden Sodexon ja korkeakoulun edustajien käsityksiä vaikutusvallastaan muutokseen. Hankkeeseen osallistuneet jaettiin kuvaaviksi tyypeiksi Ulkoistajiin, Unelmoijiin ja Uudista-

jiin. Tyypit eivät kuitenkaan kuvaa yksittäisten henkilöiden persoonia tai yleistä käyttäytymistä. Niiden tarkoituksena on ainoastaan tulosten havainnollistamiseksi ilmaista hankkeeseen osallistuneiden kokemuksia ja käsityksiään muutoksen tarpeellisuudesta. Koska muutosprosessi jatkuu myös tämän tutkimuksen raportoinnin jälkeen ja koska vakiintuneiden toimintamallien muuttaminen vie aikaa, voidaan todeta että tyypittely saattaa myös muuttua.

Tyyppi	Sodexon edustajat	Korkeakoulun edustajat	Yhteensä
Ulkoistajat	0 %	29 %	18 %
Unelmoijat	50 %	57 %	55 %
Uudistajat	50 %	14 %	27 %

Taulukko 5: Tutkimukseen osallistuneiden tyypittely

Seuraavaksi on tarkasteltu Ulkoistajien, Unelmoijien ja Uudistajien kokemuksia ja käsityksiä vaikutusvallastaan muutokseen perustuen tehtyihin haastatteluihin ja havainnoiteihin tutkimusajankohtana.

Ulkoistajat

Ulkoistajien motiivit osallistua yhteiskehittämisen työpajoihin olivat pitkälti ulkoisia tai ennalta määriteltyjä. Ulkoistajat eivät osanneet eritellä haastatteluissa yhteiskehittämisestä syntyneitä oppeja tai hyötyjä itselleen, eivätkä kokeneet että asiat olisivat juurikaan muuttaneet yhteiskehittämishankkeen myötä. Sen sijaan Ulkoistajat tunnistivat tarpeen muutokseen nykyisessä toiminnassa tai yhteistyössä, mutta korostivat ensisijaisesti jonkin muun tahon vastuuta muutoksen käytäntöönpanossa. Ulkoistajia oli noin kolmannes korkeakoulun edustajista ja vajaa viidennes kaikista osallistuneista. Seuraavaksi on kuvattu esimerkein Ulkoistajien kokemuksia yhteiskehittämisestä sekä heidän käsityksiään muutoksen tarpeellisuudesta.

”Mun pitää pitkään miettiä miten mä sanon tämän, mutta organisaatioilla on keinonsa saaha ihmiset osallistumaan asioihin, joihin itse ei välttämättä näe sitä tarpeelliseksi. Tätä tapahtu tässä. Ei silti etteikö siis, jos mä ite olisin voinut päättää mä en olisi sen ensimmäisen kerran jälkeen tullut enää, sillä se osottautu niinku et tässä mennään metsään ja se toinen kerta ei sitten parantanut tilannetta. Ja kolmanteen mä en sit oikeesti enää päässy enää.”
Korkeakoulun edustaja

”Harmittavan usein se tahtoo jäädä sitten siihen et pidetään työpaja ja todetaan tulokset mut sit se ei johda mihinkään. Koska hirveen usein, ja meillä on just se kokemus tästä co-creationista, ni se prosessi tyssää siihen, että sitä ei viedä loppuun. Se on tosi. Silloin kaikki työ on ollut vähän turhaa. Että meillä on ihan järkyttävä määrä omia työpajoja ja niiden tuloksia joita ei oo ikinä sitten kuitenkaan jalkautettu. Se on kuitenkin aika raskasta se työskentely, kun sä pistät ittes likoon ja innovoit ja ideoit. Niin tota sit, jos se ei johda mihinkään niin eihän kukaan sellasta...ei kukaan sellasesta innostu. Et se pitää olla se usko siihen, että joku muuttuu joku asia. Meillähän oli hirveen hyviä ihan pieniäkin ideoita, että jos edes joku asia täällä sit näkyis. Varsinkin siinä viimeisessä työpajassa kun yritettiin vielä kiteyttää konkreettisesti edes jotain mitä vois viedä suoraan helpolla käytäntöön ni ne olis kyl tosi tärkeitä et ne näkyis, että siellähän oli jotain sellasia mitkä ei vaadi kauheesti rahaa, eikä edes työtä, vaan jonkun vaan pitää ottaa vastuu että ne menee toiminnaksi.”

Korkeakoulun edustaja

Haastateltavan aikaisemmat kokemukset osallistavista menetelmistä vaikuttivat hänen ajatuksiinsa yhteiskehittämisen tulosten hyödynnettävyydestä. Haastateltava ei osannut mainita mitä hyötyä tai oppeja yhteiskehittämishankkeesta olisi hänelle henkilökohtaisesti jäänyt. Haastateltava koki, että osallistujien motivoimiseksi myös jatkossa vastaavanlaisiin yhteiskehittämishankkeisiin tarvittaisiin jokin pieni muutos käytännössä, joka todistaisi työskentelyn olleen hyödyllistä. Haastateltava painotti varsinkin palveluntarjoajan vastuuta muuttaa tulosten perusteella nykyistä ravintolatoimintaa korkeakoulun tiloissa. Yhteiskehittämisen kehitystoimenpiteenä olisi hänen mukaansa tavoitteiden asettaminen niin yksinkertaisiksi, jotta tulokset voitaisiin helposti konkretisoida käytännön tekemisessä. Haastateltava oli hyvin aktiivisesti mukana koko prosessissa aina etnografisiin tutkimuksiin osallistumisessa hankkeen alkuvaiheessa aina viimeiseen työpajaan saakka, mutta ei osannut eritellä hankkeesta syntyneitä hyötyjä itsellensä. Haastateltava tunnisti kehitystarpeita ja mahdollisia yhteistyöprojekteja, joita voitaisiin mahdollisesti toteuttaa jatkossa, mutta tämä vaatisi kuitenkin ensiksi jonkin tahon päätöstä asiasta.

Unelmoijat

Unelmoijat kokivat, että yhteiskehittäminen oli pääosin positiivista ja jollakin tavoin hyödyllistä tulevaisuudessa. Unelmoijien haastatteluihin toistuivat termit voida, haluta, toivoa. He kokivat, että heidän tulisi tai he voisivat muuttaa toimintaa, mutta havainnointi-ajanjaksolla he eivät kuitenkaan tehneet havaittavissa olevaa aloitetta toiminnan kehittämiseksi käytännössä. Unelmoijiksi luokiteltavia oli noin puolet Sodexon edustajista, vajaa kaksi kolmasosaa korkeakoulun edustajista ja reilu puolet kaikista osallistujista yhteensä. Seuraavaksi on kuvat-

tu esimerkein Unelmoijien kokemuksia yhteiskehittämisestä sekä heidän käsityksiään mahdollisuudesta muuttaa toimintaa.

”...ni mun täytyy nyt olla tässä aktiivinen ja niinkun tehdä sille jotakin, että me saadaan ne...edes jotain siitä mikä on meidän vallassa niin toteutettua siellä ravintolasalissa.”

Sodexon edustaja

Haastateltava koki, että hanke loi ulkoisia paineita toteuttaa yhteiskehittämistyöpajoissa syntyneitä tilaratkaisuita käytännössä. Hän koki, että roolinsa kautta vastuu olisi ensisijaisesti hänellä asioiden eteenpäin viemisessä. Toiminnassaan hän ei kuitenkaan itsenäisesti tarttunut käytännön toimenpanoon, sillä koki, että hänellä ei olisi riittävästi osaamista, aikaa ja päätösvaltaa asioiden toteuttamiseksi käytännössä.

”Mä pääsin vähän irtautuu siitä normipäivistä sitten hetkeksi. Kyllä mä varmaan sain jotain siitä toiminnan kehittämisen näkökulmasta ihan uusia visioita ja sitten siellähän oli semmosia pedagogisia menetelmiä mitä käytettiin. Ihan siitä näkökulmasta mä pidin sitä ihan hyödyllisenä... Siellä tuli tämmösiä erilaisia työkaluja mitä en oo kovin paljoo ite käyttänyt aikaisemmin, pedagogisia työkaluja tuli opiskeltua. Tämmöstä empiiristäkin kokemusta siitä syntyi ja sitten tuota ne tuloksetkin oli sillai ihan mielikuvituksellisia. Ehkä kun sitä vuosia opettaa tuolla ja sitten tulee ne omat toimintatavat ja se opetussisältö ja kaikki, niin on ihan hyvä irtautua välillä ja sitten se tota kasvattaa ja kehittää.”

Korkeakoulun edustaja

Haastateltava pohti mahdollisesti saaneensa yhteiskehittämistyöpajoista uusia näkökulmia ja toimintatapoja oman työn kehittämiseen. Hän koki, että yhteiskehittämisen avulla voi irtaantua rutiineista ja totutuista tavoista toimia ja kehittyä siten ammatillisesti. Haastateltava tunnisti yhteistyön mahdollisuuksia jatkossa toteutettavaksi ja ilmaisi halukkuuttaan olla myös itse mahdollisesti mukana jatkokehittämishankkeissa.

”Ehkä tost workshop -menetelmästä siis itelle tuli (mieleen), että aion varmasti ite sitten jossain vaiheessa, jos oon johtoasemassa tai tällais tehtävis niin käyttää myös itse tollassii. Niin ku siihen tavallaan ehkä vähän jo hakee näkökulmia ja ajatuksii... tulevaisuutta varten just kerää.”

Korkeakoulun edustaja

Haastateltava kertoi saaneensa yhteiskehittämistyöpajoista erilaisia näkökulmia. Hän koki yhteiskehittämistyöpajoissa käytetyt menetelmät sellaisiksi, jota voisi jatkossa hyödyntää mahdollisesti omassa työssään. Haastateltava osallistui hyvin aktiivisesti eri prosessin vaihei-

siin aina etnografisiin menetelmiin käyttäjä-asiakkaan roolissa kuin myös itse työpajoihin. Hän myös ilmaisi aktiivisuuttaan tarjoamalla apuaan myös jatkossa vastaavanlaisissa hankkeissa.

”Se prosessointivaihe vaatii aikaa ...ja asiat niinkun elää ja muuttuu ja ajattelu muuttuu. Mutta sitten taas tavallaan se tulee vasta sitten kun sä näät, että okei nyt mä käytin sitä tässä; oli siinä kysymys metodista taikka asioista tai ideoista, joita on tullut mieleen. Puhuin jo esimiehen kanssa, että näitä ideoita lähdetään sitten jo viemään sinne (opetukseen). Mutta se vaatii vaan sitä, että jos joku toinen selostaa sulle, niin se ei oo sama, kun ajattele sen itse. Niin se pitää niin kun oman ajattelun kautta mennä ja sitten ajatella konkreettisesti tasolla että miten me voidaan hyödyntää. Että siitä näkökulmasta mä voisinkin ajatella, että se on niinkun helposti vietävissä, koska mulla on kuitenkin valtuuksia siihen suuntaan olemassa. Ja esimiehen lupa jo tuossa heti tuli, että kyllä saa ilman muuta. Niin ehkä siinä vois ajatella, että sen hyödyn voi nähdä jo aika nopeastikin keväälläkin. Koska meillä on ihan asetettukin tällaisia tavoitteita mulle ja koulutuksen kehittämässä siten meillä on jo semmoinen tiimi.”

Korkeakoulun edustaja

Haastateltava kertoi saaneensa yhteiskehittämisen työpajoista uusia ideoita oman työn ja työyhteisön kehittämiseen. Haastateltava kertoi, että hänellä olisi riittävästi valtuuksia viedä näitä asioita eteenpäin omassa työssään ja oli hakenut vielä vahvistusta ajatuksilleen esimieheltä. Haastateltava koki myös, että hänellä olisi riittävästi itsellään resursseja kehittää asioita eteenpäin, mutta muutoksen omaksuminen ja käytäntöönpano vaatisi vielä aikaa.

”Et se, mikä mun huoli on, että miten me oikeesti saadaan siitä työkalu. Enkä oo ehtinyt siihen käsikirjaan hirveen syvällisesti tutustua, vaikka siinä oli se kaava. Ja toki tässä mukana olleena siinä näki mikä prosessi siinä menee, minkälaisia työvaiheita siinä on. Mutta mulla on ihan hämmänen vielä se, miten me oikeesti pystytään niin hyvin tekemään se meidän yrityksessä. Koska jatkoo haluan ehdottomasti tälle, mutta mä en oo sellanen valopää joka pystyis fasilitoimaan.”

Sodexon edustaja

Haastateltava kertoi saaneensa hankkeen myötä kuvan, miten yhteiskehittämistä voitaisiin hyödyntää yrityksessä laajemminkin. Hän kuitenkin koki toteutetulla tavalla vedetyn hankkeen raskaaksi toteuttaa ja kyseenalaisti omat taidot toteuttaa toimintamallia käytännössä. Johto-asemassa olevan henkilön kannustettaessa ja ohjatessa hän kuitenkin hän lähti edistämään yhteiskehittämistyötavan vakiinnuttamista yrityksessä.

Uudistajat

Uudistajat kokivat yhteiskehittämisen hyödyntäneen ensisijassa heitä henkilökohtaisesti tai kehittäneen lähityöyhteisön toimintaa positiivisesti. He kokivat voivansa vaikuttaa muutokseen ja lähtivät havainnointi-ajanjaksolla myös toteuttamaan muutosta käytännössä toisen hankkeeseen osallistuneen osapuolen kanssa jollakin havaittavissa olevin tavoin. Uudistajat olivat selkeästi muita ryhmiä aktiivisempia esimerkiksi yhteydenottojen määrässä. He osoittivat aktiivisuuttaan myös varsinaisten työpajojen jälkeen ja lähtivät edistämään muutosta jatkokehityshankkeiden muodossa. Uudistajia oli puolet Sodexon edustajista, 1/7 korkeakoulun edustajista ja vajaa kolmannes kaikista osallistujista. Seuraavaksi on kuvattu esimerkein uudistajien kokemuksia yhteiskehittämisestä sekä heidän käsityksiään mahdollisuudesta muuttaa toimintaa.

”Johtohan sitten lopulta tekee sen päätöksen, mitä viiään. Heillä on kuitenkin se vastuu siitä mihin tämä homma menee, heillä on tietenkin viimeinen sana siinä. Mutta yhteiskehittäminen antaa äänen kaikille ja tasa-arvoisesti tuo näkemyksiä esiin...talosta ja organisaatiosta riippumatta. Niin se voimaannuttaa ja vahvistaa sitä osaamisen käyttöä ja osaamisen hyödyntämistä ja niinku voi joukkokehittämistä hoitaa.”

Korkeakoulun edustaja

Haastateltava koki, että yhteiskehittämisestä oli monia hyötyjä ja sen avulla voitaisiin jatkosakin saavuttaa tuloksia palveluntarjoajan ja korkeakoulun välisen yhteistyön tueksi. Hän piti johdon sitoutumisen kehityshankkeisiin ensisijaisen tärkeänä, jotta toteutettaville hankkeille saataisiin riittävät resurssit. Hän ei kuitenkaan ulkoistanut valtaansa tarttua asioihin, vaan koki, että hänellä olisi riittävästi mahdollisuuksia viedä kehityshankkeita eteenpäin itsenäisesti. Haastateltava koki yhteiskehittämisen olennaisena muotona osallistaa eri tahoja yhteiseen tekemiseen. Haastateltava otti yhteyttä yhteiskehittämistyöpajojen jälkeen ja lähti aktiivisesti viemään hankkeessa syntyneitä kehitysaihoita yhteistyössä eteenpäin.

”...se on tässä tän projektin aikana hahmottunut vielä jotenkin voimakkaammin niin on se että tää on nimenomaan... kun me ollaan menossa siihen osallistavampaan ja ... uudistavampaan johtamiseen niin tää on niinku osallistavan johtamisen kärjessä jo kohti sitä uudistavaa juttua. Että tää on ihan täysin linjassa tähän meidän SoFIN (osallistava ja uudistava johtamistapa) tekemiseen ja itse asiassa tää on jo sitä seuraavaa tekemistä, mitä me voitais tuoda koko organisaatiolle”

Sodexon edustaja

Haastateltava on hahmottanut ja jäsenellyt itselleen mihin suurempaan kokonaisuuteen yhteiskehittämishanke liittyy ja tunnisti hankkeessa yhtymäkohtia osallistavampaan ja uudistavampaan johtamiskulttuuriin. Hän tunnisti eri vaiheita muutoksessa jolla osallistavampaan toimintatapaan päästäisiin ja pohtii, että hankkeessa opittua osallistavampaa toimintamallia tulisi laajentaa koko yrityksen toimintatapoihin. Haastateltava päätti välittömästi työpajojen jälkeen käynnistää jatkokehittämishankkeen, jota lähdettiin suunnittelemaan Sodexon eri organisaatioiden ja korkeakoulun edustajien yhteistyössä.

”Jotenki ehkä se on vielä lisännyt sellasta ihmisten mielikuvaa tai kenen kanssa tästä on puhuttu niin, et mä oon se uudistaja tai se joka tuo sitä uutta. Joka on sitten tietenkkin myöskin ihan kiva, koska se on mitä mä myöskin haluaisin olla... Kyllä musta tuntuu ainakin, että mulla on mahdollisuus tän kautta päästä meidän merkittävimpien asiakkaiden kanssa työskentelelyyn. Mulle henkilökohtaisesti sitten on ollut ihan äärimmäisen mielenkiintoista, et tää projektitiimi, et siellä on eri funktioista ihmisiä niin se, että eri funktioissa ihmiset tekee yhdessä projektia ja sitten kuitenkin samansuuntaisesti. Se on ollut kiva huomata, että sitä samansuuntaista intressiä on niinku monissa eri funktioissa.”

Sodexon edustaja

Haastateltava koki, että yhteiskehittämisen avulla hänen ”henkinen” roolinsa työyhteisössä oli muuttunut hankkeen myötä. Hän koki yhteiskehittämisestä syntyneet hyödyt olevan myös henkilökohtaista osaamista tukevia. Osaamistaan ja tietoaan jakamalla hän oli saanut lisää inspiraatiota asioiden eteenpäin viemiseksi ja kokenut yhteenkuuluvuuden tunnetta myös varsinaisten organisaatorajojen ulkopuolella. Uusi tieto oli laajentanut haastateltavan ajatusmaailmaa ja toiminut uudenlaisen ajattelumallin eteenpäin viejänä. Haastateltava koki, että uudenlainen toimintamalli antoi hänelle mahdollisuuksia edistää asioita mahdollisesti myös oman työyhteisörajojen ulkopuolella. Haastateltava edisti hankkeen jälkeen aktiivisesti toimintaa toisen osapuolen kanssa erilaisissa jatkokehityshankkeissa sekä yhteiskehittämisestä syntyneiden erilaisten kontaktien kanssa eri yhteyksissä.

5.3 Muutosprosessin reflektointi

Toimintatutkimuksena etenevän muutosprosessin tavoitteena oli muuttaa ensisijaisesti Sodexon asiakaslähtöistä palveluliiketoimintaa asiakaskeskeiseksi sitä tutkimalla. Muutosta haettiin Sodexon nykyiseen toimintakulttuuriin ja liiketoimintakentässä havaittuihin kehittämis-kohteisiin (kuvio 9). Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että muutoksen tarpeen tiedostaminen ja ihmisten osallistaminen uuden kehittämiseen ei vielä riitä muuttamaan vaikiintuneita toimintamalleja ja näkymättömiä hierarkkisia rajoja. Muutoksen käytäntöönpano vie aikaa ja vaatii ihmisten omaa oivaltamista ja rohkeutta tarttua asioihin, joihin voidaan itse vaikuttaa. Muutosta voidaan kuitenkin katsoa tapahtuneen tulosten perusteella ensisijai-

sesti Sodexon toiminnassa, sillä puolet Sodexon osallistujista kuului muutoksesta Unelmoijiin ja puolet toiminnan Uudistajiin. Koska yhteiskehittämishankkeen aikana Sodexon asiantuntijat toimivat tiiviissä yhteistyössä perinteisiä organisaatorajoja rikkoen ja Sodexon ja korkeakoulun edustajat tapasivat jatkokehityshankkeiden muodossa myös varsinaisten yhteiskehittämistyöpajojen jälkeen, voidaan myös tämän vuoksi todeta muutosta tapahtuneen toimintakulttuurissa. Toiminnan muutoksen todentaminen tapahtuu kuitenkin seuraamalla toimintaa pidemmällä aikavälillä.

Muutosprosessiin osallistuneita Sodexon ja korkeakoulun edustajia pyydettiin tutkimushankkeen lopuksi vielä vertailemaan kahta kuvaa **puhumalla ääneen** (think aloud) mitä heille tuli kuvista mieleen. Toinen kuva perustui asiakaslähtöiseen teoriaan ja esitti ajatusmaailmaa, että arvo muodostuu prosessin lopputulemana (**value in exchange**). Toinen kuva perustui asiakaskeskeiseen teoriaan ja esitti ajatusmaailmaa, että arvo muodostuu yhdessä tekemisen kautta ja jalostuu käytännön vuorovaikutustilanteissa (**value in use**). Menetelmän avulla pyrittiin ymmärtämään vielä syvällisemmin hankkeeseen osallistuneiden ajatusmaailmaa ja löytämään mahdollisesti tekijöitä, jotka vaikuttivat heidän muutoshalukkuuteen. Sen avulla pyrittiin myös arvioimaan miten hankkeeseen osallistuneet ymmärsivät asiakaslähtöisen ja asiakaskeskeisemmän toiminnan eroja pohjautuen kokemuksiinsa yhteiskehittämishankkeesta.

Osa osallistujista preferoi prosessimaista tapaa toimia sen konkreettisuuden, tehokkuuden ja selkeyden vuoksi. Osa haastateltavista taas koki yhdessä tekemisen kautta syntyvän uusia innovatiivisia ratkaisuita, jotka voitaisiin ottaa käyttöön. Osa haastateltavista taas piti näiden kahden mallin yhdistelmää parhaimpana vaihtoehtona. Toisaalta vuorovaikutuksesta syntyisi uusia ideoita, mutta ideoiden konkretisoimiseksi tarvittaisiin edelleen prosessimaista tapaa toimia. Prosessilähtöistä mallia preferoijien ja yhdessä tekemisen mallia preferoijien haastateltavien kommentteja on esitetty seuraavaksi (taulukko 6).

Prosessilähtöinen malli	Yhdessä tekemisen malli
	
<p>1. ”Tässä on liiketoimintamahdollisuudet, asiakkaan tarpeet ja trendit jota kehitetään tälläseks prosesseiks ja niistä saadaan sitten arvoa asiakkaille että toimitajillekin.” ”Halutaan sitten hahmotella sitten tällaisiksi käytännön prosesseiksi, joista sitten saadaan sitä lisäarvoa.” ”Varmaan, kun mä oon tottunu tällasia yritysten toimintatapoja niinku tutkimaan ja esittämään ja opettamaan liiketoimintaprosesseina, että mitkä on yritysten tuotteita ja palveluita ja millä tavalla ne toimittaa niitä sitten asiakkailleen, et mä nään tämmösen tilaus-toimitusketjun.” <i>Korkeakoulun edustaja</i></p>	<p>4. ”Kun me tullaan esimerkiksi tollaseen co-creation (työpajaan), niin meillä on se oma osaaminen, oma menneisyys ja mitä siellä on opittu ja se tavallaan se tulevaisuuski... tietynlainen kuva tulevaisuudesta... ja ehkä täs just niinku co-creationissa jokainen tuo vähän niinku sitä omaa (osaamista ja kokemuksia), josta sitten hyvässä lykyssä muodostuu uusi palvelukin ehkä.” ”Just nyt tän co-creationin jälkeen tää jälkimmäinen on tosi selkee kuva mulle, et näin tää menee... Tää aktivoi puolin ja toisin eli ei anneta valmiita ratkaisuja, vaan yhdessä mietitään ja sit me tavallaan palveluntuottajana sitten viimeistellään se ratkaisu mikä sieltä sitten syntyikään.” <i>Sodexon edustaja</i></p>
<p>2. ”No tässä kuvassa me ollaan paketoitu asiakkaalle lahjapakettiin kaikki hyvät asiat. Niitten odotukset täytyy ja me saadaan sieltä euroja... lahjapakettissa se lahjotetaan tonne asiakkaalle.” <i>Sodexon edustaja</i></p>	<p>5. ”Tässä nyt konkretisoidaan se, että kun on noita työpajoja tossa ja sitten se viedään käytäntöön et sit siit tulee se oikee palvelu.” ”No siis tää jälkimmäinen mun mielestä (on parempi) koska täs just tuodaan useita ihmisiä samaan paikkaan ja silloin niinku just se näkökulman laajeneminen et se sit auttaa siihen et saadaan oikeesti kehitetty jotain uutta ja just uusii palveluita jotka luo arvoa niinku asiakkaalle ja se on se molemminpuolinen hyöty tulee siinä.” <i>Korkeakoulun edustaja</i></p>
<p>3. ”Mä näen tossa tavallaan, että tohon suppiloon työnnetään erilaisia asioita ja prosessilla tuotetaan uus tuotos, jota ei oo aikaisemmin tuotettu, joka tuottaa lisäarvoa monille osapuolille.” <i>Sodexon edustaja</i></p>	<p>6. ”Niin siis tossa vasemmassa ylänurkassa on siis menneisyys, olemassa oleva ja tulevaisuuden odotukset ja sitten niiden kanssa mennään siihen co-creationiin rakentamaan erilaisia juttuja ja parhaimmillaan siinä sitten voi käydä niin, että tossa co-creationin tiimoilta saadaan sitten aikaiseksi jonkinlainen uusi palvelu, joka otetaan käyttöön.” <i>Sodexon edustaja</i></p>

Taulukko 6: Prosessimallin ja yhteiskehittämismallin erot

Prosessimaista kuvaa preferoineet osallistujat tunnistivat kuvassa jotakin tuttua tai yhtäläisyyttä nykyiseen tapaan toimia. Prosessista syntyisi jotain konkreettista verrattain toiseen kuvaan. Osallistujat käyttivät tuotantolähtöisiä termejä, kuten tuotos, lisäarvo ja tilaus-toimitusketju. Osallistuja nro. 2 kertoi yritysälhtöisestä näkökulmasta asiakkaan arvon tuotannosta. Tällaisesta prosessista syntyisi rahaa yritykselle ja jotakin hyötyä asiakkaalle. Osallistuja nro. 3 taas mainitsi toisista poiketen, että prosessista syntyisi jotain uutta, joka tuotaisi lisäarvoa useille tahoille. Prosessimallia preferoitiin suurimmaksi osaksi sen yksinkertaisuuden ja tehokkuuden vuoksi.

Toisessa kuvassa osallistujat taas tunnistavat, perustuen kokemuksiinsa työpajojen kulusta, kuinka osallistavammassa yhteiskehittämisen mallissa eri ihmiset kokemuksiensa ja odotuksiensa työskentelevät yhdessä ja parhaimmalla tapauksella syntyvät uusia innovaatioita, palveluita tai ratkaisuja. Osallistuja nro. 5 suosi yhteiskehittämisen kuvaa, sillä hänen mielestään tässä kuvassa syntyi ”oikea palvelu”, sillä kehittämiseen osallistuisi useita ihmisiä. Hänen mukaansa uusia (innovatiivisia) palveluita voisi muodostua, kun erilaiset näkökulmat kohtaisivat. Osallistuja korosti, että kehittäminen tulisi olla sellaista, jossa sekä palveluntarjoaja että asiakas hyötyisivät. Yhteiskehittämisestä syntynyt uusi palvelu olisi sellainen joka voitaisiin ottaa käyttöön. Osallistuja nro 4 mukaan palveluntarjoaja viimeistelisi palvelun käytäntöön.

Loput tutkimukseen osallistuneista preferoivat molempien kuvien yhdistelmää tai eivät osanneet valita kahden kuvan väliltä. Yksi osallistuja mainitsi, että asioita ei voisi tulkita mustavalkoisesti, vaan molemmat tavat toimisivat aikajänteestä ja tavoitteista riippuen. Yksi osallistujista taas koki, että prosessia tarvittaisiin lähtökohtaisesti palveluiden kehittämisessä, mutta näki jälkimmäisessä kuvassa jatkuvan kehittämisen kehän, joka olisi myös olennaista jotta palveluita voitaisiin jatkossakin kehittää asiakkaiden odotusten mukaisesti.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Sodexon asiakaslähtöistä palveluliiketoimintaa asiakaskeskeiseksi. **Tutkimus eteni** Sodexon asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan (vrt. GDL) kuvaamisella Sodexon kolmen ydinprosessin avulla sekä toiminnan vertailemisella asiakaskeskeiseen (vrt. SDL, CDL) ja yhteiskehittämisen teoriaperustaan. Ydinprosessien kuvauksesta selvisi, että Sodexon eri organisaatiot toimivat melko itsenäisesti, vastaten kukin omasta osuudestaan hierarkkisessa matriisiorganisaatiossa. Tällöin liiketoiminnan kehittymisen esteenä saattaa olla, että piirrettyjen prosessien ja konkreettisten toimenpiteiden välille syntyy kuiluja ja yrityksessä oleva asiakastietous voi siiloutua. Koska asiakaslähtöisessä toiminnassa asiakas toimii lähinnä tiedonantajan ja palveluiden ostajan roolissa, ei tilaaja-toimittajasuhteesta synny juurikaan vuorovaikutteista ja molempia osapuolia hyödyntävää yhteistyötä. Asiakaskeskeisessä toiminnassa ajatusmaailma taas käännetään yrityksen proses-

sien tehostamisesta, arvon tuotannosta ja kustannussäästöistä yrityksen osaamispääoman kasvattamiseen asiakkaan maailman ymmärtämiseksi ja tämän tiedon hyödyntämiseen molempia osapuolia hyödyttäväksi yhteistyöksi.

Osana Sodexon palveluliiketoimintakentässä tapahtuneita muutoksia (kuvio 1) uudenlaista asiakaskeskeistä, vuorovaikutteisempaa, avoimempaa ja osallistavampaa yhteistyötä lähdettiin testaamaan Suomessa toimivan merkittävän korkeakouluasiakkaan kanssa. Yhteiskehittämishankkeen tarkoituksena oli ymmärtää nykyisessä palveluliiketoimintakentässä tapahtuvia ilmiöitä, arvioida ja kehittää olemassa olevia käytänteitä sekä vakiinnuttaa uusi osallistavampi tapa toimia niin Sodexon sisällä kuin asiakasrajapinnassakin. Ymmärrystä palveluliiketoiminnan nykytilasta luotiin ryhmäkeskusteluissa tunnistettujen palveluliiketoimintakentän kehittämiskohteiden (kuvio 9 A, B, C) avulla. Vallitsevan käytännön analysoinnissa selvisi, että vuorovaikutusta, kommunikaatiota ja asiakasymmärrystä kehittämällä voitaisiin saavuttaa etuja niin Sodexon omassa liiketoiminnassa, korkeakoulu yhteistyössä kuin myös korkeakoulun liiketoiminnassa. Asiakaskeskeistä toimintatapaa lähdettiin testaamaan yhteiskehittämistyöpajoissa. Tavoitteena oli selvittää, miten yhteiskehittämisen avulla voidaan luoda hyötyä kokonaispalveluita tarjoavan yrityksen ja korkeakouluasiakkuuden välisessä yhteistyössä. Yhteiskehittämisen työpajoissa Sodexon ja korkeakoulun asiantuntijat, käyttäjä-asiakkaat sekä muut sidosryhmät rakensivat ruokailuun ja tiloihin liittyviä ratkaisuja.

Yhteiskehittämishankkeen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia analysoitiin SWOT-analyysin avulla. Tulosten mukaan yhteiskehittäminen koettiin olevan osallistava ja vuorovaikutteinen malli Sodexon ja korkeakoulun välisessä yhteistyössä ja se koettiin olevan välttämätöntä asiakkaiden odotusten ymmärtämiseksi. Sen avulla saavutettiin aikaisempaa **syvempää käyttäjä-asiakasymmärrystä, innovatiivisia ratkaisuita, yhteistyömahdollisuuksia sekä opittiin tuntemaan toisen osapuolen toimintaympäristöä hyvin varhaisessa vaiheessa uuden yhteistyön alettua.** Uudenlaisen toimintamallin ja asiakkaan maailman ymmärtämisen avulla kehitystoimenpiteet voidaan jatkossa keskittää olennaiseen. Yhteiskehittäminen vaatii kuitenkin siihen osallistuneiden työaikaa ja huolellista etukäteisvalmistelua, kuten tavoitteiden määrittelyä. Kuten Tossavaisen (2013) tutkimuksessa todettiin, myös tässä tutkimuksessa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvassa yhteiskehittämisessä lopputulokset voivat olla myös täysin toisenlaisia kuin etukäteen on suunniteltu. Aikaisemmin toisilleen tuntemattomien ihmisten avoimessa vuorovaikutuksessa syntyy helposti väärinkäsityksiä. Tämän vuoksi tavoitteiden selkeyttämistä yhteiskehittämishankkeeseen osallistuneiden henkilöiden kanssa tulisi kehittää edelleen, kun yhteiskehittämisen toimintatapaa vakiinnutetaan yrityksessä ja yhteistyössä edelleen. Jos yhteiskehittämisestä syntyvien tulosten toimenpanoon ei ole ennalta määritelty resursseja, jäävät tulokset helposti myös ideatasolle. Parhaimmassa tapauksessa yhteiskehittämisen avulla kuitenkin voimaannutetaan siihen osallistuvia ihmisiä tarttumaan

asioihin ja rakentamaan toimintamalleista omalta kannaltaan parempia samalla kuin perinteiset organisaatorajat ja vallitseva toimintakulttuuri muuttuvat.

Tutkimustulokset tukevat myös Wollenickin (2012) opinnäytetyötä, sillä myös tämän tutkimuksen yhteiskehittämishankkeesta syntyneet hyödyt olivat hyvin yksilöllisiä ja niihin vaikuttivat aikaisemmat kokemukset yhteiskehittämisestä, oma lähestymisnäkökulma sekä myös odotukset palvelun laatutasosta. Nämä erilaiset ihmisten motivaatiotekijät osallistua, jakaa osaamistaan ja tietoa yrityksen kanssa ohjasivat hankkeen jälkeen Sodexon asiantuntijoita ja korkeakoulun asiantuntijoita sopimaan jatkohankkeista ja erilaisista yhteistyössä toteutettavista projekteista. Avoimen vuorovaikutuksen syntyminen uudessa yhteistyössä vaatisi riittävästi tiedottamista tavoitteista ja keskinäistä luottamusta, jotta tulokset yhteiskehittämisestä olisi palkitsevia. Ehkä se, että osallistujat eivät tunteneet toisiaan, käytetty englannin kieli tai että, ensimmäisessä työpajassa ei koettu olevan riittävästi olennaisia tahoja mukana, ajaututtiin helposti epätietoisuuden aiheuttamiin väärinymmärryksiin.

Osallistava toiminta ei myöskään ole itseisarvo: Se synnyttää osallistujissa odotuksia siitä, että jokin asia muuttuu. Parhaimmassa tapauksessa yhteiskehittämisen avulla voidaan kuitenkin valtauttaa ihmisiä rakentamaan toiminnoista omalta kannaltaan parempia. Näin ollen vakiintuneita käytänteitä ja hierarkkisia rooleja ja organisaatorajoja voidaan muuttaa. Välttämättä kaikki osallistujat eivät kuitenkaan tunne riittävästi valtuuksia itse muuttaa toimintoja. Siksi yhteiskehittämiseen tulisikin ennalta varmistaa, että mahdollisten syntyneiden kehittämisen toimenpiteiden toimenpanoon on riittävästi resursseja, kuten aikaa, rahaa ja myös aineettomia resursseja, kuten päätösvaltaa.

Tämä tutkimus on kuvannut yhteiskehittämisen toimintatavan mallintamisen ja vakiinnuttamisen B2B2C-liiketoimintaan. Sodexon ja korkeakoulun yhteiskehittämishankkeesta syntyneet tulokset ovat laajennettavissa ja hyödynnettävissä laajasti niin yksityisessä kuin julkisessakin palveluliiketoiminnassa. Yhteiskehittämisestä rakennetaan Sodexolle asiakaskeskeinen toimintamalli, jota hyödynnetään jatkossa eri Sodexon palveluliiketoiminnan osa-alueissa, palveluissa sekä eri segmenttien asiakasyhteistyössä. Sodexon ja kyseisen korkeakoulun välisessä yhteistyössä yhteiskehittämisen toimintamallin vakiinnuttaminen jatkuu jatkokehityshankkeiden muodossa osana strategista korkeakoulu yhteistyötä. Tulosten esittäminen Sodexon kansainväliselle tutkimus- ja kehittämisverkostolle lisää ymmärrystä ja tietoisuutta palveluliiketoiminnassa tapahtuvasta paradigman muutoksesta, joka lisää alan uudistamista myös kansainvälisestä näkökulmasta. Tutkimustulokset ovat siten sovellettavissa ja siirrettävissä palveluliiketoiminnassa laajemmalti myös eri kansainvälisten yritysten ja yhteisöiden välisiin yhteiskehittämishankkeisiin.

6.1 Tulosten yhteenveto

Toimintatutkimuksena etenevän muutosprosessin tavoitteena oli kehittää ensisijaisesti Sodexon asiakaslähtöistä palveluliiketoimintaa asiakaskeskeiseksi. Toimintatutkimuksen avulla pyrittiin rohkaisemaan työyhteisön jäseniä kyseenalaistamaan nykyistä toimintakulttuuria, tarttumaan asioihin ja rakentamaan käytännöistä heidän kannaltaan parempia sekä vakiinnuttamaan uudenlainen vuorovaikutteisempi tapa toimia. Toimintatutkimus eteni esiyymmärrys-, rakentaminen-, suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheiden kautta. Toimintatutkimuksessa käytettävien menetelmien avulla pyrittiin tutkimaan ja kehittämään ensisijaisesti Sodexon toimintaa, mutta myös Sodexon ja korkeakouluasiakkaan välistä yhteistyötä.

Osallistavissa menetelmissä, joissa osallistujat koostuivat niin Sodexon asiantuntijoista, korkeakoulun asiantuntijoista kuin käyttäjä-asiakkaistakin, saavutettiin innovatiivisempia tuloksia kuin sellaisissa, joihin osallistuivat ainoastaan Sodexon asiantuntijat. Koska Sodexon asiantuntijoiden näkökulmat ja ajatukset olivat liian samankaltaisia, rajoitettiin helposti olemassa oleviin toimintatapoihin ja niiden vahvistamiseen. Mahdollisesti myös osa valituista menetelmistä, kuten Business Model Canvasiin perustuva canvas, ohjasi yritysllähtöiseen ajatteluun. Sen sijaan asiakkaiden kanssa järjestetyissä työpajoissa, joissa ennalta toisilleen tuntemattomat ihmiset ratkaisivat yhteistä ongelmaa ja jossa ryhädynamiikka muuttui jatkuvasti, syntyi innovatiivisempia ja tulevaisuuteen suuntaavia kehitysideoita sekä uusia oivalluksia. Seuraavaksi on tarkasteltu vielä kertaalleen toimintatutkimuksena etenevän muutosprosessin eri vaiheista syntyneitä tuloksia.

CoCo Tool Kitin Cosmos toimi ensimmäisenä menetelmänä, jonka avulla oli tarkoitus rakentamisaikavaiheessa lisätä ymmärrystä yhteiskehittämisestä yrityksen sisällä. Työpajan tavoitteena oli ryhmässä keskustellen tutkia Sodexon ja sen korkeakouluasiakkaan välistä yhteistyöverkostoa, jotta ymmärrettäisiin millaista yhteistyötä tarvittaisiin. Pelin avulla Sodexon asiantuntijatiimi rakensi tulevaisuuden innovatiiviseen kampushankkeeseen tarvittavan sidosryhmäverkoston. Ryhmä koki helpoimmaksi rakentaa mallin, jossa yhteistyöhön tarvittavat tahot toimivat erillisissä foorumeissa, kuten käyttäjä-asiakkaiden muodostama tiimi, ydintiimi ja kehitystiimi. Lopuksi rakennettu sidosryhmäverkosto koettiin selkeyttäneen nykyistä toimintaa, mutta nykyinen asiakasyhteistyömalli koettiin raskaaksi organisoida. Lopputuloksena syntyi konkreettisia toimenpiteitä miten Sodexon ja korkeakoulun välistä yhteistyötä voitaisiin edistää muun muassa kontaktoimalla korkeakoulun edustajia ja keräämällä käyttäjä-asiakkaiden odotuksia. Cosmoksen avulla saavutettiin siis tavoitteen mukaisesti ymmärrystä siitä, että Sodexon ja asiakkaiden välistä yhteistyötä tulisi kehittää avoimemmaksi ja vuorovaikutteisemmaksi. Samalla nykyinen toimintatapa koettiin hierarkkiseksi ja yritysllähtöiseksi. Työpajan jälkeen käytyjen keskustelujen avulla siihen osallistuneille asiantuntijoille ja Sodexon johtoryhmän edustajille syntyi tarve rakentaa yhteiskehittämisshanke yhdessä asiakkaan kanssa.

Jotta alkuvaiheessa Sodexon palveluliiketoimintakentässä tunnistettuja ilmiöitä ja mahdollisia kehityskohteita pystyttiin analysoimaan tarkemmin, Sodexon asiantuntijoille ja korkeakoulun asiakkaille suoritettiin palvelun laadun kysely. Kyselyssä arvioitiin Sodexon palveluliiketoiminnan eri osa-alueiden vastaavuutta asiakkaan odotuksiin ja kokemuksiin. Korkeakoulun asiakkaiden antamia arvioita ja Sodexon asiantuntijoiden antamia arvioita vertailtiin keskenään kuiluanalyysin avulla. Asiakkaiden antamat arviot Sodexon liiketoiminnasta olivat keskimäärin kriittisempiä kuin Sodexon asiantuntijoiden antamat arviot. Merkittävimmät negatiiviset kuilut liittyivät eri asiakasryhmien odotusten ja asiakaskokemusten ymmärtämiseen, asiakkaan kuuntelemiseen ja asiakastiedon hyödyntämiseen, asiakkaan kanssa kommunikointiin, asiakassuhteiden hallintaan ja hyvittämissäytän teisiin. Merkittävimmät positiiviset kuilut liittyivät taas pääosin palveluratkaisuiden esittämiseen asiakkaalle ja asiakkaiden kommunikointiin Sodexon kanssa. Sodexon asiantuntijat olivat kyselyn perusteella kokeneet yrityksen asiakastutkimustiedon määrän riittäväksi asiakkaan odotusten ymmärtämiseksi, mutta kuitenkin merkittävimmät negatiiviset kuilut liittyivät eri asiakasryhmien odotusten ja kokemusten ymmärtämiseen sekä asiakastiedon hyödyntämiseen palveluiden tuottamisessa ja kehittämisessä. Tämän perusteella voitiin päätellä, että laadullisilla menetelmillä voitaisiin jatkossa löytää syvempää asiakastietoa asiakasodotusten kartoittamiseksi. Yrityksen sisäiseen kommunikointiin kuin myös vuorovaikutukseen asiakasrajapinnassa tulisi kiinnittää jatkossa enemmän huomiota. Asiakasodotusten ja -kokemusten ymmärtäminen olisi merkittävässä osassa yrityksen jatkotoimenpiteitä.

Sodexon ja korkeakoulun välisten yhteiskehittämistyöpajojen jälkeen tunnistetut haasteet vuorovaikutuksessa ja kommunikaatiossa sekä yhteisten käsitteiden puuttuminen synnyttivät tarpeen uudenlaisen kaksisuuntaisen kommunikaation ja vuorovaikutuksen mallintamiseen tutkimuksen toteutusvaiheessa. Sodexon tiimi rakensi Sodexon ja korkeakoulun väliseen yhteistyöhön liittyvän parannetun mallin canvasa hyödyntäen. Vaikka aiheena oli miettiä kaksisuuntaista kommunikaatiota, josta olisi hyötyä molemmille yhteistyön osapuolille, näki tiimi tehtävät toimenpiteet hyvin yrityslähtöisestä näkökulmasta ja toivat esille sellaisia toimenpiteitä, joiden tulisi jo olla Sodexon ohjeistusten mukaisesti käytössä. Parannetun mallin hyödyt nähtiin ensisijaisesti yrityksen näkökulmasta, kuten asiakasmäärän kasvuna tai kehittämistyön helpottumisena. Tuloksiin vaikutti mahdollisesti se, että ryhmä muodostui ainoastaan Sodexon asiantuntijoista, jolloin tiimin jäsenten välille ei syntynyt mielipiteiden kyseenalaistamista ja keskinäinen ajattelutapa oli liian samankaltainen. Mahdollisesti myös Business Model Canvasin pohjalta rakennettu canvas ohjasi yrityslähtöiseen arvon miettimiseen asiakaskeskeisen toiminnan sijaan. Asiakkaan osallistamista uudenlaisen kaksisuuntaisen kommunikaatio- ja vuorovaikutusmallin rakentamiseen **ei ymmärretty hyödyntää**. Yhteistyö nähtiin kuitenkin tässä vaiheessa tapahtuvan useampien tahojen välillä ja tunnistettiin, että esimerkiksi viestintä ei kuuluisi ainoastaan Sodexon viestintäorganisaation vastuulle. Keskeisempänä havaintona ryh-

män keskusteluissa oli, että tunnistettiin niin Sodexon kuin korkeakoulun olevan samanlaisessa organisaation rakentamisvaiheessa, jolloin uudistavan ja osallistavan kulttuurin rakentaminen voisi olla molempia yhteistyön osapuolia hyödyttävää.

Arviointivaiheessa tehtyjen haastattelujen ja havainnointien perusteella osa yhteiskehittämishankkeeseen osallistuneista koki itse voivansa edesauttaa asioiden läpivientiä omassa organisaatiossaan ja muuttaa omalla toiminnallaan vallitsevia käytänteitä. Osa taas painotti johdon sitoutumista ja odotti jonkin korkeamman tahon tekevän vielä päätöksen miten edetä. Haastattelujen ja havainnointien perusteella osallistujien kokemuksista vaikuttaa muutokseen rakennettiin kolme tyyppiä; **Ulkoistajat, Unelmoijat ja Uudistajat**. Ulkoistajat, joita oli noin viidennes osallistujista, eivät osanneet eritellä haastatteluissa yhteiskehittämisestä syntyneitä hyötyjä, eivätkä kokeneet että asiat olisivat juurikaan muuttuneet, mutta sen sijaan ulkoistajat korostivat jonkin muun tahon vastuuta muutoksen toteuttamiseksi. Unelmoijat, joita oli yli puolet osallistujista, kokivat yhteiskehittämisen hyödyntäneet heitä jollakin tavoin ja että heidän tulisi tai he voisivat muuttaa toimintaa. Havainnointi-ajanjaksolla he eivät kuitenkaan olleet valmiita tekemään aloitetta toiminnan muuttamiseksi. Uudistajat, joita oli noin kolmannes, taas kertoivat ja osoittivat hyötyneensä yhteiskehittämisestä jollakin tavalla. He lähtivät havainnointi-ajanjaksolla toteuttamaan muutosta käytännössä esimerkiksi jatkokehityshankkeiden muodossa yhteistyössä toisen osapuolen kanssa. Koska yli puolet kaikista yhteiskehittämishankkeeseen osallistujista kuului Unelmoijiin, voidaan todeta, että muutoksen tarpeen tiedostaminen ja ihmisten osallistaminen uuden kehittämiseen ei vielä riitä muuttamaan vakiintuneita toimintamalleja ja näkymättömiä hierarkkisia rajoja käytännössä. Muutoksen käytäntöönpano vie aikaa ja vaatii ihmisten omaa oivaltamista ja rohkeutta tarttua asioihin, joihin voidaan itse vaikuttaa. Aivan kuten Korhonen (2012) totesi omassa opinnäytetyössään; myös tässä työssä voidaan todeta, että yhteiskehittäminen sopii parhaiten pitkäaikaiseen yhteistyöhön, sillä sen avulla voidaan oppia syvällisemmin asiakassuhteista.

Koska toimintatutkimuksen tarkoituksena oli ensisijaisesti muuttaa Sodexon toimintaa ja koska puolet Sodexon edustajista kuuluivat toiminnan Uudistajiin, voidaan kuitenkin sanoa, että toimintatutkimuksen tavoitteet ovat osin toteutuneet. Koska Sodexon eri organisaatiot myös tekivät lähes ensimmäistä kertaa tässä laajuudessa toiminnan kehittämiseen tähtäävää yhteistyötä keskenään ja yhteiskehittämistä korkeakoulun edustajien kanssa voidaan myös sanoa, että tutkimus on muuttanut yrityksen vallitsevia toimintatapoja sekä keventänyt hierarkkisia rajoja. Asiakaslähtöisen toiminnan muutosta asiakaskeskeiseksi tulee kuitenkin seurata ja arvioida pidemmällä aikavälillä, kun mitä tämän tutkimuksen puitteissa oli mahdollisuus tehdä.

Ääneen ajattelu (think aloud) menetelmän avulla pyrittiin arvioimaan yhteiskehittämishankkeeseen osallistuneiden kokemusten perusteella asiakaslähtöisen ja asiakaskeskeisen toimintamallin eroja. Sen avulla pyrittiin myös ymmärtämään vielä syvällisemmin hankkeeseen osallistuneiden ajatusmaailmaa ja löytämään mahdollisesti tekijöitä, jotka vaikuttivat heidän muutoshalukkuuteen. Asiakaslähtöiseen teoriaan pohjautuvaa prosessimaista kuvaa preferoivat osallistajat tunnustivat kuvassa jotakin tuttua tai yhtäläisyyttä nykyiseen tapaan toimia ja sitä preferoitiin sen yksinkertaisuuden ja tehokkuuden vuoksi. Prosessista syntyisi jotain konkreettista, kuten rahaa yritykselle tai hyötyä asiakkaalle. Toisessa kuvassa, joka pohjautui asiakaskeskeiseen ajattelutapaan osallistajat taas tunnustavat, perustuen kokemuksiinsa työpajojen kulusta, kuinka osallistavammassa yhteiskehittämisen mallissa eri ihmiset kokemuksineen ja odotuksineen työskentelevät yhdessä ja parhaimmassa tapauksessa syntyy uusia innovaatioita, palveluita tai ratkaisuja. Suurin osa osallistujista näki kuvissa siis jotakin eroa toiminnassa, mutta osa tutkimukseen osallistuneista preferoi kuitenkin molempien kuvien yhdistelmää, tai ei osannut valita kahden kuvan väliltä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että prosessimainen ja taas osallistavampi toiminta eivät ole toisiaan poissulkevia. Osallistavan ja vuorovaikutteisen toiminnan avulla voidaan kuitenkin edistää organisaatioiden kehittymistä. Tulokset tukevat Hakanen & Jaakkolan (2012, 607) näkemystä siitä, että yrityksen tulee lähtökohtaisesti luoda raamit palvelukonsepteille, joita sitten kehitetään jatkuvassa, avoimessa ja tiiviissä asiakasyhteistyössä. Yrityksen ja yhteistyön tavoitteista riippuen voidaan tarvita niin systemaattista prosessimaista tapaa toimia kuin myös taas toisaalta osallistavimmilla menetelmillä voidaan löytää uusia innovaatiivisia ratkaisuja. Prosessimaista tapaa toimia tarvitaan mahdollisesti lähtökohtaisesti uusien palveluiden kehittämisen tueksi, jonka jälkeen palveluita voidaan edelleen kehittää yhteiskehittämisen avulla vastaamaan käyttäjä-asiakkaiden odotuksia. Osallistamalla ihmiset eri organisaatioista, yhteisöistä ja yrityksistä yhteiseen tekemiseen voidaan saavuttaa aivan uudenlaista ajattelua sekä mahdollisuus innovaatioiden syntymiselle.

6.2 Johtopäätökset

Kun yrityksen päämäärään pääsemisestä on tullut itseisarvo, huomio keskittyy sisäisten liiketoimintaprosessien ja palvelukonseptien jatkuvaan kehittämiseen ja tehostamiseen (Gummeson 204, 350). Gummeson (ibid) kuvaa oivallisesti vertauskuvana, että ”kartta ottaa vallan ja maisema katoaa”. Keskitytään ainoastaan kehittämään, myymään ja tuottamaan palveluita asiakkaalle yrityksen prosessien ja työkalujen mukaisesti niin, että samalla ymmärrys asiakkaan odotuksista ja kokemuksista hämärtyy. Jotta yritys voisi menestyä myös tulevaisuudessa, palveluliiketoimintaa ei voida johtaa tuotantolähtöisten toimintatapojen mukaisesti. Huomio palveluliiketoiminnassa on siirtymässä pois aineellisista resursseista, asiakkuuksien hallinnas-

ta, tuotteistetuista palveluista ja hierarkkisista organisaatorakenteista, aineettomiin hyötyihin, kuten osaamisen ja tiedon jakamiseen, jatkuvaan oppimiseen sekä vuorovaikutteisiin suhteisiin palveluiden ekosysteemissä.

Perinteisen tilaaja-toimittajasuhteen sijaan avoimessa ja vuorovaikutteisessa yhteistyössä voidaan saavuttaa kaikkien osapuolten liiketoimintaa kehittäviä toimintamalleja ja palveluratkaisuja. Palveluntarjoajan ja asiakkaan roolit muuttavat myös muotoaan ja jokainen toimija voi vuoronperään toimia tiedonantajan, palveluntarjoajan tai asiakkaan roolissa. Loppujen lopuksi on ehkä selvempää vain puhua vain eri toimijoiden (A2A) välisistä suhteista, joissa perimmäisenä tarkoituksena on luoda arvoa itselleen vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa. Tällaisessa palveluiden ekosysteemissä eri toimijoiden keskinäisessä jatkuvasti kehittyvässä yhteistyössä voidaan myös vaikuttaa palveluliiketoimintaympäristöön aivan uudella tavalla.

Vaikka palveluita ei voida jatkossakaan mukauttaa jokaisen asiakkaan toiveiden mukaisesti, tuottaakseen asiakaskeskeisiä kokonaispalveluratkaisuja yrityksen palveluliiketoiminnan lähtökohtana tulisi olla asiakkaan maailman ymmärtäminen. Asiakkaiden odotusten ja kokemusten ymmärtäminen vaatii avointa vuorovaikutusta ja yhteistyötä asiakkaiden kanssa läpi koko yrityksen organisaatioiden. Asiakkaan liiketoiminnan tarpeiden tunnistaminen ja yrityksen liiketoiminnan mukauttaminen asiakasta tukeviin prosesseihin, tulisi olla jo yrityksen strategisen suunnittelun lähtökohta. Asiakasyhteistyö tulisi perustua asiakaskeskeisten palveluratkaisuiden kehittämiseen yhdessä asiakkaan kanssa, sillä aitoja innovaatioita ei synny yrityksen kehitysorganisaatiossa. Palveluiden muotoilemisessa käytännön toteutukseksi asiakasrajapinnassa tarvitaan kuitenkin edelleen prosessimaista, konkreettista ja tehokasta lähestymistapaa.

Osallistava toimintakulttuuri tulisi viedä läpi yrityksen eri organisaatioiden toimintaan sekä asiakasyhteistyöhön. **Osallistavamman yhteiskehittämisen toimintatavan läpiviemiseen** yrityksessä voidaan hyödyntää eritasoisia yhteiskehittämisen toteutuksia. Uudessa asiakassuhteessa yhteiskehittäminen olisi hyvä aloittaa kevyellä toteuttamisella, jossa pääpaino olisi asiakasodotusten ja kokemusten ymmärtämisessä ja josta mahdollisesti syntyneiden toimenpiteiden käytäntöönpano olisi mahdollista lyhyellä tähtäimellä. Ihmisten ja työyhteisöjen väkiintuneiden toimintakulttuurien muuttaminen ja asiakaskeskeisen toiminnan omaksuminen vie kuitenkin aikaa. Siksi muutoksen läpiviemiseksi yrityksen johdon pitkäjänteisellä sitoutumisella on keskeinen rooli.

Yhteiskehittäminen asiakkaan kanssa auttaa ymmärtämään paremmin niin palveluntarjoajalle kuin asiakkaallekin hyötyä tuottavia asioita, jolloin yhteistyössä voidaan keskittyä olennaisiin ja molempien liiketoimintaa tukeviin kehityshankkeisiin. Yhteiskehittämisen avulla voidaan

löytää toimintamalleja ja aivan uudenlaisia innovatiivisia palveluratkaisuja, mitä pelkästään omaan liiketoimintaan keskittymällä ei voisi saavuttaa. Uudenlaisten monimuotoisten yhteistyöverkostojen avulla voidaan edelleen edistää asiakaskesteistä palveluliiketoimintaa. Parhaimmassa tapauksessa yhteiskehittämisen avulla voidaan luoda alusta verkostoitumiselle, tiedon jakamiselle ja yhteistyön rakentumiselle palveluiden ekosysteemissä.

Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen avulla voidaan laajentaa ymmärrystä yhteiskehittämisestä osana asiakaskesteistä toimintaa ja sen hyödyistä palveluliiketoimintaa edistävänä tekijänä. Tutkimuksen empiirisen osion tulosten avulla taas voidaan arvioida tulosten sovellettavuutta palveluliiketoiminnassa toimivien yritysten ja heidän asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien välisessä yhteistyössä osana palveluiden ekosysteemiä.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Tämä toimintatutkimus on kuvannut asiakaslähtöisen toiminnan muutosta asiakaskesteiseksi Sodexon ja korkeakoulun välisen yhteiskehittämissankkeen avulla. Sodexossa muutosprosessi jatkuu korkeakouluasiakkuuden kanssa toteutettavien erilaisten jatkokehityshankkeiden muodossa. Jatkokehityshankkeiden avulla pyritään tukemaan suhteen molempien osapuolten liiketoimintaa sekä myös kartoittamaan erilaisia yhteistyömahdollisuuksia jatkossa. Esimerkkinä yhteistyöhankkeista on muun muassa ravintolatoiminnan haltuunotto- ja aloitusprosessin mallintaminen korkeakouluympäristössä palvelumuotoilun menetelmien avulla. Yhteisiä jatkokehityshankkeiden aiheita voidaan myös löytää päivittäistä elämänlaatua parantavien ja hyvinvointia lisäävien palveluiden kehittämisestä yhteistyössä käyttäjä-asiakkaiden kanssa. Myös Sodexolla kansainvälisesti hyödynnetyn value creation canvaksen hyödynnettävyyttä B2B-asiakassuhteessa tulisi tutkia yrityksessä tarkemmin.

Tämän toimintatutkimuksen jatkotutkimuksena tulisi olla asiakkaan liiketoimintaprosessien ja palveluntarjoajan liiketoimintaprosessien yhtymäkohtien tarkastelu, jotta voidaan tunnistaa toimenpiteitä, joilla voidaan edelleen tuottaa hyötyä molempien osapuolien liiketoimintaan. Asiakkaan toimintaympäristön syvempi ymmärrys vaatii myös edelleen lisätutkimusta, jotta julkisten ja yksityisten palveluiden yhteistyössä voidaan keskittyä olennaisiin palveluliiketoiminnan kehittämistoimenpiteisiin. Liiketoimintaprosessien yhtymäkohtien tarkastelussa voitaisiin hyödyntää esimerkiksi palvelun blueprinttiä. Myös Value Proposition Canvas (Osterwalder & Pigneur 2010) voisi toimia yhteistyössä tavoiteltavien hyötyjen kartoittamisen sekä asiakkaan maailman tunnistamisen tukena. Canvas tulisi kuitenkin laatia palveluntarjoajan ja asiakkaan yhteistyössä ja keskustelun avulla löytää mahdollisuuksia syvemmän asiakasyhteistyön kehittämiseksi.

Akateemisessa maailmassa ja julkisella puolella toimivien korkeakoulujen ja käytännönläheisessä työelämässä yksityisellä puolella toimivien yritysten yhteistyössä voidaan rakentaa aivan uudenlaista palveluliiketoimintaa edistävää tietoa ja osaamista. Yhteistyössä voidaan myös vaikuttaa palveluliiketoimintaan ja vakiintuneisiin käytänteisiin. Palveluliiketoiminnassa havaittujen ilmiöiden ymmärtäminen ja niiden kehittäminen vaatii kuitenkin vielä lisää tutkimista.

6.4 Pohdinta

Tämä tutkimus antaa yhdenlaisen näkökulman muutosprosessista, jonka tavoitteena oli muuttaa Sodexon asiakaslähtöistä tapaa toimia asiakaskeskeiseksi. Prosessin aikana tutkimuksellinen roolini muuttui intuition varassa toimivasta kokeilijasta epävarmuutta sietäväksi aktiiviseksi toimijaksi. Alussa tiesin, että työyhteisöni toimintakulttuuria tulisi muuttaa ja jotta muutos olisi mahdollista, siihen tarvittaisiin vuorovaikutteista toimintaa asiakkaan kanssa. Myöhemmin opin tunnistamaan mihin laajempaan kontekstiin muutos liittyisi ja mitä hyötyjä siitä voisi olla yrityksemme toiminnan kehittämiseksi. Palveluliiketoiminnassa havaitsemani kehityskohteet toimivat lähtökohtana uudenlaisen asiakaskeskeisen toimintamallin luomisessa. Johdon ja avainhenkilöiden sitouttaminen tarvittavaan muutokseen ja uudenlaisen asiakaskeskeisen ajattelumallin tuominen osaksi yrityksen toimintaa oli tutkimuksen kannalta mielestäni yksi merkittävimmistä onnistumisistani. Toisaalta ihmisten sitouttaminen yhteiskäyttämishankkeeseen oli tutkimuksen aikaa vievin osuus, mutta toisaalta myös tärkeää, jotta hankkeelle saatiin tarvittavat resurssit.

Ensimmäistä kertaa toimintatutkimusta tehdessäni, olen oppinut mikä merkitys tutkimusongelmien etukäteen määrittelyllä ja rajaamisella on. Tutkimuksen edetessä ja varsinkin omassa työyhteisössäni toimiessani tutkimuksen aihe helposti kasvaa liian mittavaksi ja huomio kiinnittyy erilaisiin sivuprojekteihin. Toimintatutkijana olen oppinut kantapään kautta, miten tutkimuksen tavoitteet tulee kommunikoida siihen osallistuneille. Varsinkin tämä korostuu ennalta toisilleen tuntemattomien ihmisten yhteistyössä. Kommunikointi tulisi aina suhteuttaa kuulijan mukaan, joka on vaikeaa, jollei toisen osapuolen arvomaailmaa sekä toimintaympäristöä vielä tunne.

Vaikka pääosin tutkimuksen aihe pysyi samana koko prosessin aikana, jatkuvat muutokset palveluliiketoiminnassa muuttivat tutkimuksen kärkeä ja tutkimuskysymyksiä tuli tarkentaa tutkimuksen edetessä. Huomasin pian myös, että muutos ei etenekään siinä aikataulussa, kun olin alun perin suunnitellut. Tutkiessani työyhteisön toimintaa havaitsin myös yllättäviä asioita työyhteisön keskinäisistä suhteista sekä asiakasyhteistyöstä. Kuten siitä, miten eri ”kieltä” puhuvat ihmiset voivat törmätä avoimessa vuorovaikutustilanteessa akateemisten ja käytännönläheisten näkökulmien osalta ja miten nämä erimielisyydet voivat vaikuttaa myös käytän-

nön yhteistyöhön. Opin myös miten merkittävä rooli avoimella kommunikoinnilla on ihmisten motivaatioon ja sitoutumiseen yhteiseen toimintaan, varsinkin kun kyseessä on ennalta toisilleen tuntemattomien ihmisten vuorovaikutuksesta. Tutkimuksen edetessä ymmärsin, että juuri päällekkäiset roolit, ihmisten aikaisemmat kokemukset ja tulevaisuuden odotukset tekevät suhdeverkostoista niin kompleksisia. Toisaalta riittävän erilaisten ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa syntyi aivan uudenlaisia oivalluksia, jotka voivat johtaa sellaisiin liiketoimintamahdollisuuksiin mitä ennalta en ollut osannut suunnitellakaan.

Tasapainottelin osallistumalla ja välillä vetäytymällä analysoimaan muutosprosessia. Rooli tuntui myös pitkään hyvin ristiriitaiselta, toisaalta olin tutkija, toisaalta opiskelija ja toisaalta oman työroolini kautta asiantuntija. Coghlan & Brannick (2014, 136-138) kuvaavatkin osuvasti omassa organisaatiossa tutkimusta tekevän erilaisia, päällekkäisiä ja jopa ristiriitaisia rooleja. Päällekkäiset roolit aiheuttivat toisinaan tilanteita, joissa toisaalta tutkijan ominaisuudessa olisi vaadittu ilmiön analysointia ja tutkimista etäämmältä objektiivisesta näkökulmasta ja toisaalta taas työroolini vuoksi en voinut olla osallistumatta tilanteisiin aktiivisena toimijana. Alun perin olin suunnitellut osallistuvani toiseen yhteiskehittämistyöpajaan ainoastaan havainnoijan roolissa, mutta pian huomasin tämän olevan täysi mahdottomuus, sillä siinä käsiteltiin oman työni kannalta merkittäviä aiheita. Toisaalta taas tutkijan rooli mahdollisti muutoksen huolellisemman reflektoinnin ja raportoinnin, mitä muuten hektisessä työssä ei olisi tullut tehtyä.

Opin myös sietämään tunnetta, että en voi täysin ennalta määritellä taikka hallita muutosprosessia, johon vaikuttaa moni eri toimija. Yksi tärkeimmistä havainnoistani oli kuitenkin, että voisin vaikuttaa muutokseen omista lähtökohdistani, oman toimintani kautta. Prosessin aikana opin myös hyväksymään sen, että suunnitelmani saattavat muuttua, eikä kaikkiin mahdollisiin tilanteisiin voinut etukäteen varautua. Kuten Gummesson (2004, 96) mainitsee kaiken tietävän asiantuntijan roolin muutoksesta osallistavaksi fasilitaattoriksi, oli huojentavaa ymmärtää, että minun ei edes täydy olla kaikentietävä ekspertti. Riittää, että olen asiantuntija omassa tutkimusprosessissani jonka kuvaan hankkimani aineiston perusteella.

Opinnäytetyöprosessin aikana olen oppinut hyödyntämään monipuolisesti erilaisia osallistavia kehittämistyön menetelmiä osana toimintatutkimusta ja oppinut arvioimaan kriittisesti niin omaa kuin työyhteisönikin toimintaa. Objektiivisuutta pystyin lisäämään haastatteluja, työpaikkoja ja muita käytyjä keskusteluja nauhoittamalla. Toimintatutkimus oli minulle uusi tapa kehittää omaa ja organisaationi työtä ja opin refleктоimaan ja dokumentoimaan sekä analysoimaan omaa ja työyhteisöni toimintaa huolellisemmin. Myöhemmin reflektoidessani olisin kaivannut videotallenteita tai ulkopuolista havainnoijaa, jotta olisin pystynyt arvioimaan omaa toimintaani ja kehittymistäni edelleen paremmin. Myös tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden toiminnan muutosta olisi voinut analysoida tarkemmalla tasolla, jos olisin alusta

saakka taltioinut käydyt ryhmäkeskustelut esimerkiksi videoimalla. Esimerkiksi puheenvuorojen määrää laskemalla ja keskinäistä vuorovaikutusta analysoimalla olisin voinut vielä syvemmin ymmärtää miksi osa osallistujista päätyi tutkimusprosessin aikana muuttamaan toimintaansa ja osa ei. Syvällisempään ihmisten käyttäytymiseen ja muutosherkkyyden analysointiin olisin kuitenkin tarvinnut osaamista sosiaalipsykologisesta näkökulmasta, joka ei tämän tutkimuksen puitteissa ollut mahdollista saavuttaa. Havainnoidessani, haastatellessani ja toimiesani aktiivisena osallisena muutosprosessissa olen oivaltanut, että osallistavat menetelmät eivät automaattisesti tarkoita sitä, että ihmiset muuttaisivat toimintaa. Muutoksen omaksuminen tulee jokaisen oivaltaa itse ja sen käytäntöönpano vie aikaa.

Lähteet

- Bhalla, G. 2011. Collaboration and co-creation. New Platforms for marketing and Innovation. London: Springer.
- Coghlan, D. & Brannick, T. 2014. Doing action research in your own organization. 4th edition. Sage Publications.
- Chesbrough, H. 2006. Open Innovation: Researching a New Paradigm. Oxford University Press.
- Denscombe, M. 2010. The good research guide for small-scale social research projects. 4th edition. New York: Open University Press.
- Field, J. 2012. Designing Service Processes to Unlock Value. New York: Business Expert Press.
- Grönroos, C. 2006. What can a service logic offer marketing theory? Teoksessa Lusch R. & Vargo S. (toim.) The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions. New York: M.E. Sharpe. 354-363.
- Grönroos, C. 2008. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? European Business Review 20 (4), 298-314.
- Grönroos, C. & Ravald, A. 2011. Service as business logic: implications for value creation and marketing. Journal of Service Management, 22(1), 5-22.
- Grönroos, C. & Voima, P. 2013. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. Journal of the Academy of Marketing Science, 41(2), 133-150.
- Gummesson, E. 1995. Relationship Marketing: It's Role in the Service Economy, in Understanding Services Management, William J. Glynn and James G. Barnes, Eds. New York: John Wiley & Sons, 244-68.
- Gummesson, E. 2004. Suhde-markkinointi. 4P:stä 30 R:ään. Helsinki: Talentum.
- Hakanen, T. & Jaakkola, E. 2012. Journal of Service Management. Vol 23. No 3, 593-611.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2010. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A customer dominant logic of service. Journal of Service Management 21 (4), 531-548.
- Ind, N. & Coates, N. 2013. The meanings of co-creation. European Business Review. Vol. 25 No. 1, 86-95.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.
- Keränen, K. & Ojasalo, K. 2011. Value co-creation in b-to-b-services. Developing Competences for Next Generation Service Sectors. Campus Encounters - Bridging Learners Conference.
- Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Lusch, R. & Vargo, S. 2006. Service-dominant logic as a foundation for a general theory. Teoksessa Lusch R. & Vargo S. (toim.) The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions. New York: M.E. Sharpe. 406-420.

- Lusch, R., Vargo, S. & O'Brien, M. 2007. Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5-18.
- Lush, R. & Webster, F. 2011. A Stakeholder-Unifying, Cocreation Philosophy for Marketing. *Journal of Macromarketing*, 31 (2), 129-134.
- Matthing, J. Sandén, B. & Edvardsson, B. 2004. New service development: Learning from and with customers. *Journal of Service Management* 15, 479-498.
- Miettinen, S., 2011. *Palvelumuotoilu. Teknologiainfo: Teknova Oy.*
- Ojasalo, K, Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaa- mista liiketoimintaan. 3.uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.*
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers. John Wiley & Sons. New York: Hoboken.*
- Payne, A., Storbacka, K. & Frow P. 2008. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36, 83-96.
- Payne, A. & Holt, S. 1999. A review of the "value" literature and implications for relationship marketing. *Australasian Marketing Journal* 7 (1), 41-51.
- Prahalad, C. & Ramaswamy, V. 2004. Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*; 18 (3), 5-14.
- Ramaswamy, V. 2009. Leading the transformation to co-creation of value. *Strategy & Leadership* 37(2), 32-37.
- Ramaswamy, V. & Guillard, F. 2010. *The Power of Co-Creation. New York.*
- Russo-Spena, T. & Mele, C. 2012. "Five Co-s" in innovating: a practice-based view. *Journal of Service Management. Vol 23. No 4, 527-553.*
- Sawhney, M. 2006. Going beyond the product. Defining, Designing, and delivering Customer Solutions. Teoksessa Lusch R. & Vargo S. (toim.) *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions.*NewYork: M.E.Sharpe. 365-380.
- Tossavainen, P. 2013. Beyond sporadic actions: How approach multi-party stakeholder collaboration in service development. *J Bus Mark Manag*, 6 (4) Research article, 171-191.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.*
- Tuulaniemi J. 2011. *Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.*
- Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* 68 (1), 117.
- Vargo, S. 2009. Toward a transcending conceptualization of relationship: a service dominant logic perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 24 Iss 5/6 pp. 373-379.
- Vargo, S. & Lusch, R. 2010. It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective pf the market. *Industrial Marketing Management* 40, 181-187.
- Vargo, S. & Lusch, R. 2014. *Service-Dominant Logic. Premises, Perspectives, Possibilities. UK: Cambridge University Press.*

Voima, P., Heinonen, K. & Strandvik, T. 2010, "Exploring customer value formation - A customer dominant logic perspective", Hanken School of Economics, Working Papers, 552.

Wieland, H., Polese, F., Vargo, S. & Lusch, R. 2012. Toward a Service (Eco)Systems Perspective on Value Creation. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology* 3(3), 12-25.

Witell, L., Kristensson, P., Gustafsson, A. & Löfgren, M. 2011. Idea Generation: Customer Co-creation versus Traditional Market Research Techniques. *Journal of Service Management*, 22, 140-159.

Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. 2009. *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*. 5.painos. Singapore: Mc Graw Hill International.

Sodexo lähteet

Sodexo Oy. 2013. Yritysesittely. Tulostettu 25.9.2013. <http://www.sodexo.fi/sodexo-oy>

Sodexo Oy. 2014. Myynnin esittely.ppt

Sodexo Oy. 2015. Co-creation myyntimateriaali.pdf

Sähköiset lähteet

Laurea-ammattikorkeakoulu 2015. CoCo Tool Kit. Viitattu 11.3.2015
<https://www.laurea.fi/en/projects/coco-tool-kit/coco-tool-kit-in-general>

Kuvat

Kuva 1: Etnografisten menetelmien avulla koostettujen videoiden katselua 1. työpajassa	52
Kuva 2: Ensimmäiseen työpajaan osallistuneen erään ryhmän mallinnos	53
Kuva 3: Inspiroivan aiheen ympärillä käytävää keskustelua työpajojen väliajalla	54
Kuva 4: Toiseen työpajaan osallistuneen erään ryhmän mallinnos	55
Kuva 5: The Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur 2010, 44)	69
Kuva 6: Ääneen ajattelumenetelmän 2 kuvaa	72
Kuva 7: Sodexon ja korkeakoulun välinen yhteistyöverkosto	75

Kuviot

Kuvio 1: Sodexon palveluliiketoiminnan muutokset kehittämisen ajureina	8
Kuvio 2: Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ja näkökulmat	13
Kuvio 3: Sodexon palveluliiketoiminnan prosessit	22
Kuvio 4: Sodexon palveluportfolion kehittämisprosessin vaiheet	23
Kuvio 5: Sodexon konseptikehityksen prosessi	24
Kuvio 6: Personix™- asiakastyypikartta	33
Kuvio 7: Yhteiskehittämisen mahdollisuudet (Lusch & Vargo 2006,413)	40
Kuvio 8: Yhteiskehittämishankkeen eteneminen	47
Kuvio 9: Palveluliiketoimintakentässä havaittuja kehittämiskohteita	48
Kuvio 10: Yhteiskehittämishankkeen vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet	58
Kuvio 11: Toimintatutkimuksen ja yhteiskehittämishankkeen vaiheet	65
Kuvio 12: Toimintatutkimuksessa käytetyt menetelmät	66
Kuvio 13: Toimintatutkimuksen syklin eri vaiheet	73
Kuvio 14: Sodexon palvelun laadun kyselyn tulokset (N=12)	78
Kuvio 15: Sodexon palvelun laadun kuiluanalyysi	80
Kuvio 16: Kaksisuuntainen kommunikaatio Sodexon ja asiakkaan yhteistyössä (canvas)	82

Taulukot

Taulukko 1: Aiheeseen liittyvät aikaisemmat YAMK-tutkinnon opinnäytetyöt	11
Taulukko 2: Asiakaslähtöisen ja asiakaskeskeisen palveluliiketoiminnan erot	19
Taulukko 3: Yhteiskehittämisen konsepti (Prahalad & Ramaswamy 2004, 8)	46
Taulukko 4: Yhteiskehittämishankkeen hyötyjä ja kehittämiskohteita	57
Taulukko 5: Tutkimukseen osallistuneiden tyypittely	84
Taulukko 6: Prosessimallin ja yhteiskehittämismallin erot	91

Liitteet

Liite 1: Palvelun laadun auditointilomake	111
Liite 2: Palvelun laadun auditoinnin tulokset	112
Liite 3: Haastattelurunko	113
Liite 4: Canvas	114

Liite 1: Palvelun laadun auditointilomake

PALVELUN LAADUN AUDITOINTI			
Arvioi Sodexon menestystä tuottaa asiakkaalle arvoa seuraavien osa-alueiden osalta käyttäen asteikkoa 4-10, jossa 4=heikko ja 10=erinomainen			Kommentteja
Asiakkaan kokema arvo			
<i>Arvioi asteikolla 4-10</i>			
1. Kuinka hyvin Sodexo ymmärtää asiakasodotuksia?			
2. Kuinka hyvin Sodexo ymmärtää asiakaskokemuksia?			
Asiakkaan kuunteleminen			
1. Asiakastutkimustiedon hyödyntäminen			
Kuinka riittävää on Sodexon asiakastutkimustiedon hankinta asiakkaan odotusten arvioimiseksi?			
Kuinka hyvin Sodexo käyttää asiakastietoa hyväkseen päätöksissään palveluiden kehittämisessä ja tuottamisessa?		0,0	
2. Kaksisuuntainen kommunikointi			
Kuinka riittävästi Sodexon esimiehet kommunikoivat asiakkaiden kanssa?			
Kuinka riittävästi asiakkaat kommunikoivat Sodexon kanssa?			
3. Asiakassuhteiden hallinta			
Kuinka hyvin Sodexo ymmärtää eri asiakasryhmien odotuksia?			
Kuinka riittävästi Sodexo keskittyy asiakassuhteisiin?			
4. Palveluiden hyvittäminen			
Kuinka tehokkaita ovat Sodexon hyvittämissäytännöt?			
Kuinka hyvin Sodexo on varautunut palvelutason laiminlyönteihin?			
Palvelukonseptien suunnittelu			
5. Systemaattinen palveluiden kehittäminen			
Kuinka tehokasta on Sodexon palveluiden kehittäminen?			
Kuinka hyvin palveluratkaisut on esitetty asiakkaille?			
6. Määritelty palvelun laadun taso			
Kuinka tehokasta on Sodexon palvelun laadun seuranta/valvonta?			
7. Tarkoituksenmukaiset fyysiset puitteet			
Kuinka soveltuvia ravintoloiden fyysiset tilat (ml. laitteet ja muut varusteet) ovat tarkoituksenmukaiseen toimintaan?			
Kuinka houkuttelevia ja toimivia ravintoloiden fyysiset tilat (ml. laitteet ja muut varusteet) ovat?			
Palveluiden tuottaminen			
8. Toimivat HR käytännöt			
Kuinka tasalaatuisia ja yhtenäistä palveluiden tuottaminen on henkilöistä ja toimipaikasta riippumatta?			
9. Asiakkaan roolin toteutuminen			
Kuinka hyvin Sodexo auttaa asiakkaitaan ymmärtämään heidän roolinsa ja vastuunsa?			
Kuinka hyvin Sodexo auttaa asiakasta ymmärtämään heidän roolinsa ja vastuunsa myös ristiriitaisissa tilanteissa?			
10. Toimiva yhteistyö tavarantoimittajien ja alihankkijoiden kanssa			
Kuinka hyvin Sodexon yhteistyökumppanien toiminta on linjassa Sodexon palveluiden tuottamisen tavoitteiden kanssa?			
11. Kysynnän ja tarjonnan muutokset			
Kuinka joustavasti Sodexo pystyy varautumaan asiakasmäärien ja -odotusten/toiveiden muutokseen?			
Viestintä			
12. Palveluratkaisuiden markkinointi			
Kuinka hyvin Sodexo kommunikoi tarjoamistaan palveluratkaisuksista ja niiden laadusta?			
Kuinka selkeästi Sodexo kommunikoi tarjoamiensa palveluratkaisuiden hyödyistä asiakkaalle?			
Kuinka hyvin Sodexo välttää ylimyymistä ja sellaisia asiakaslupauksia, mitä ei pysty pitämään?			
13. Hinnoittelu			
Kuinka hyvin Sodexo huomioi, että hinnoittelu ei ole niin korkea, että se nostaa asiakkaan odotuksia (palvelun laadulle)?			
Kuinka hyvin Sodexon hinnoittelu on linjassa asiakkaan saaman arvon kanssa?			

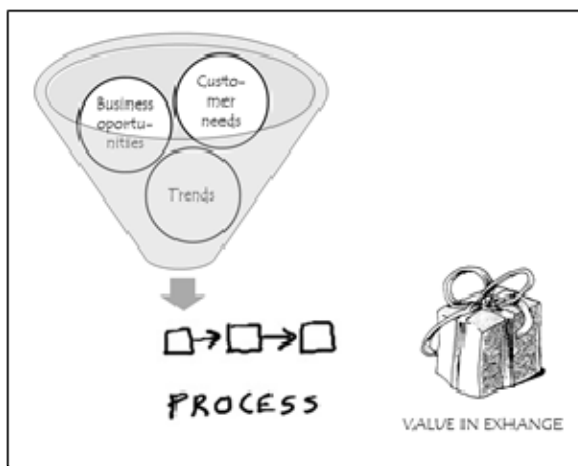
Liite 2: Palvelun laadun auditoinnin tulokset

Vihreällä merkityissä on onnistuttu parhaiten ja punaisella merkityissä huonoiten.

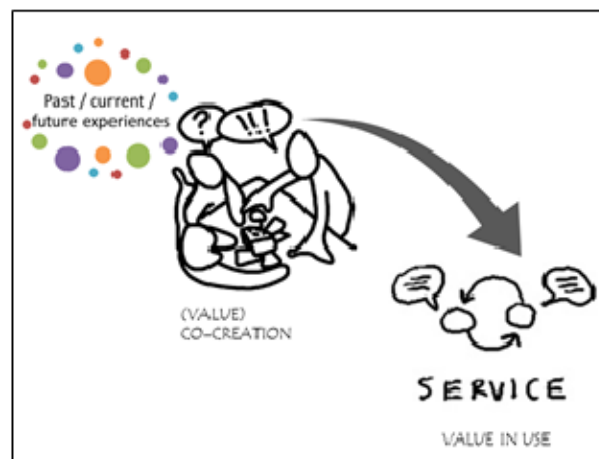
PALVELUN LAADUN AUDITOINTI	Asiakas	Sodexo	B2C	B2B	Hajonta	Kuulu
Anvrioi Sodexon menestystä tuottaa asiakkaalle anvoa seuraavien osa-alueiden osalta käyttäen asteikkoa 4-10, jossa 4=heikko ja 10=erinomainen						
Asiakkaan kokemus anvo						
0.1. Kuinka hyvin Sodexo ymmärtää asiakasodotuksia?						
0.2. Kuinka hyvin Sodexo ymmärtää asiakaskokemuksia?						
Asiakkaan kuunteleminen						
1. Asiakastutkimustiedon hyödyntäminen						
1.1. Kuinka riittävä on Sodexon asiakastutkimustiedon hankinta asiakkaan odotusten arvioimiseksi?						
1.2. Kuinka hyvin Sodexo käyttää asiakastie toa hyväkseen päätöksissään palveluiden kehittämässä ja tuottamisessa?						
2. Kaksisuuntainen kommunikointi						
2.1. Kuinka riittävästi Sodexon esmiehet kommunikoiivat asiakkaiden kanssa?						
3. Asiakassuhteiden hallinta						
3.1. Kuinka hyvin Sodexo ymmärtää eri asiakasryhmien odotuksia?						
3.2. Kuinka riittävästi Sodexo keskittyy asiakassuhteisiin?						
4. Palveluiden hyviäminen						
4.1. Kuinka tehokkaita ovat Sodexon hyviämisikäännöt?						
4.2. Kuinka hyvin Sodexo on varautunut palvelutason laiminlyönteihin?						
Palvelukonseptien suunnittelu						
5. Systemaattinen palveluiden kehittäminen						
5.1. Kuinka tehokasta on Sodexon palveluiden kehittäminen?						
5.2. Kuinka hyvin palveluratkaisut on esitetty asiakkaille?						
6. Määritely palvelun laadun taso						
6.1. Kuinka tehokasta on Sodexon palvelun laadun seuranta/valvonta?						
6.2. Kuinka hyvin palvelun laadun mittarit on määritelty ja saatavaan asiakkaan odotuksiin?						
6.3. Kuinka tehokasta on palvelun laadun seuranta/valvonta?						
7. Tarkoituksenmukaiset fyysiset puutteet						
7.1. Kuinka soveltuvia ravintoloiden fyysiset tilat (ml. laitteet ja muut varusteet) ovat tarkoituksenmukaiseen toimintaan?						
7.2. Kuinka houkuttelevia ja toimivia ravintoloiden fyysiset tilat (ml. laitteet ja muut varusteet) ovat?						
Palveluiden tuottaminen						
8. Toimivat HR käytännöt						
8.1. Kuinka tehokkaasti Sodexo rekrytoi, palkkaa, kouluttaa, kannustaa ja valtaa nmittaa työntekijöitä?						
8.2. Kuinka tasalaatuisia ja yhtenäisiä palveluiden tuottaminen on henkilöistä ja toimipaikasta riippumatta?						
9. Asiakkaan roolin toteuttaminen						
9.1. Kuinka hyvin Sodexo auttaa asiakkaitaan ymmärtämään heidän roolinsa ja vastuunsa?						
9.2. Kuinka hyvin Sodexo auttaa asiakkaitaan ymmärtämään heidän roolinsa ja vastuunsa myös ristiriitallaisissa?						
10. Toimiva yhteistyö tavaramerkittäjien ja alihankkijoiden kanssa						
10.1. Kuinka hyvin Sodexon yhteistyökumppanien toiminta on linjassa Sodexon palveluiden tuottamisen tavoitteiden kanssa?						
S:10.2. Kuinka hyvin yhteistyötoimintia yhtenäisenä toimipaikasta, alueellisesti sija llimista tai liitetöimintayksiköistä rii pumatta?						
11. Kysynnän ja tarjonnan muutokset						
11.1. Kuinka joustavasti Sodexo pystyy varautumaan asiakasmäärien ja -odotusten/toiveiden muutokseen?						
Viestintä						
12. Palveluratkaisuiden markkinointi						
12.1. Kuinka hyvin Sodexo kommunikoi tarjoamistaan palveluratkaisuja ja niiden laadusta?						
12.2. Kuinka selkeästi Sodexo kommunikoi tarjoamistaan palveluratkaisuiden hyödyistä asiakkaalle?						
12.3. Kuinka hyvin Sodexo välittää yllimymistä ja selaisia asiakasupauksia, mitä ei pysty pitämään?						
S:12.4. Kuinka hyvin eri osastot kommunikoiivat keskenään, jotta palvelun laatu on siltä tasolla kuin asiakkaalle luovuttu?						
13. Hinnoittelu						
13.1. Kuinka hyvin Sodexo huomioi, että hinnoittelu ei ole niin korkea, että se nostaa asiakkaan odotuksia (palvelun laadulle)?						
13.2. Kuinka hyvin Sodexon hinnoittelu on linjassa asiakkaan saaman anvon kanssa?						

Liite 3: Haastattelurunko

- 1) Mitä yhdessä kehittäminen merkitsee sinulle?
- 2) Mitä aikaisempia kokemuksia sinulla on yhteiskehittämisestä?
- 3) Minkälainen on päällimmäinen tunne näiden yhteiskehittämistyöpajojen jälkeen?
- 4) Mikä oli sinun henkilökohtainen motivaatio osallistua työpajoihin? Täytyykö tavoitteesi? Oliko jotain hyötyä? Mitä opit?
- 5) Miten yhteiskehittäminen toimii mielestäsi palveluntarjoajan ja korkeakoulun välisessä yhteistyössä? Näetkö tarvetta tämänkaltaiselle yhteiskehittämiselle palveluntarjoajan ja korkeakoulun välisessä yhteistyössä? Jos kyllä, niin miksi ja mitä hyötyä siitä olisi?
- 6) Minkälaisia kehitysajatuksia sinulla olisi palveluntarjoajan ja korkeakoulun väliselle yhteiskehittämiselle?
- 7) Onko yhteiskehittäminen vaikuttanut jotenkin työhösi? Onko jotain muuttunut? Toimitko toisin? *Vain Sodexon edustajilta kysytty: Liittykö yhteiskehittäminen Sodexon organisaatiokulttuurin muutokseen, miten?*
- 8) Näytän sinulle seuraavaksi vuorotellen kaksi kuvaa. Kertoisitko omin sanoin, ajattelun ääneen, mitä näistä kuvista tulee sinulle mieleen? Mitä kuvissa tapahtuu? Lopuksi vertaillaan kahta kuvaa keskenään.



Kuva 1



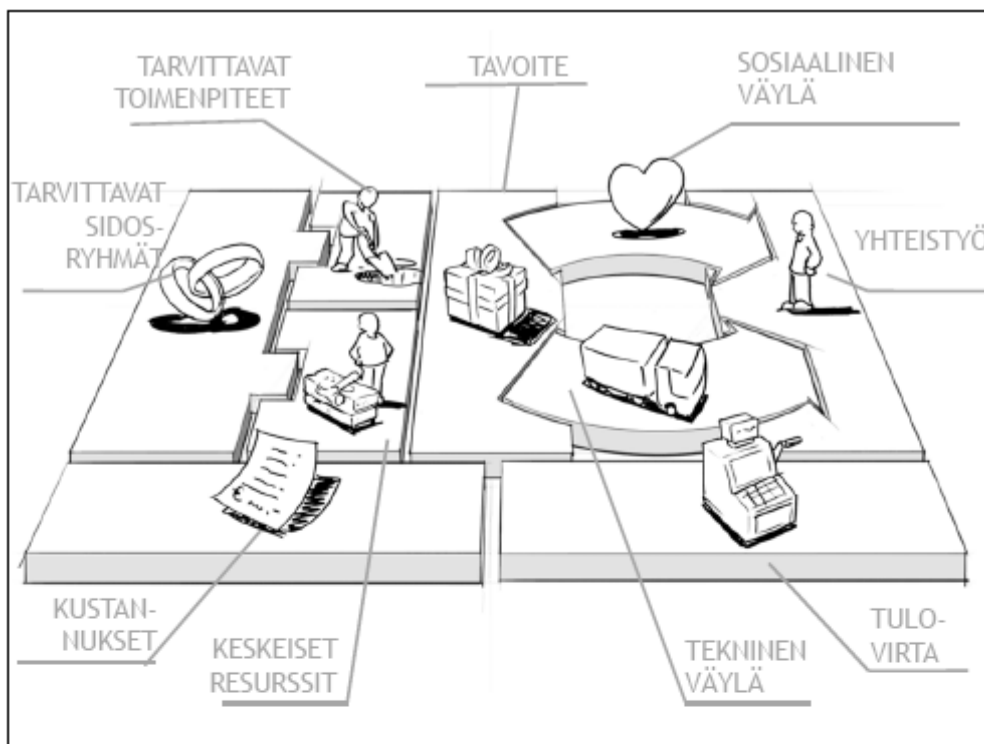
Kuva 2

Liite 4: Canvas



Korkeakouluysteistyö

- 1) Päätetään yhdessä asia, joka voidaan saavuttaa Sodexon ja asiakkaan välisessä yhteistyössä ja joka tuottaa molemmille osapuolille arvoa (kuvassa lahjapaketti). Mieti esim.
 - Mikä on yhteistyömme päällimmäinen tavoite?
 - Mitä hyötyä yhteistyöstä syntyy?
 - Mikä ongelma ratkeaa yhteistyöllä?
 - 2) Jakaannutaan 2 ryhmään
 - 3) Toinen ryhmä miettii kartan oikeaa puolta ja toinen vasenta puolta
 - 4) Ryhmä käy läpi jokaisen kartan osion keskustelemalla aiheesta ja kirjaamalla post-it lapuille ajatuksensa
 - 5) Ryhmä esittelee ajatuksensa toiselle ryhmälle
- TIME: 20 min + 10 min yhteenveto



YHTEISTYÖN LUOMINEN

Avustavia kysymyksiä:

- Minkälaista yhteistyö olisi parhaimmassa tapauksessa?
- Minkälaisia molempien osapuolten liiketoimintaa yhdistäviä ongelmia voisimme ratkaista?
- Eroaako meidän ja asiakkaan tavoittelemat hyödyt yhteistyöstä toisistaan?
- Minkälaista yhteistyötä tavoittelemme?



ARVO YHTEISTYÖSTÄ

" ... "



Avustavia kysymyksiä:

- Mikä on yhteistyömme päällimmäinen tavoite?
- Mitä hyötyjä yhteistyöstä syntyy?
- Mikä ongelma ratkeaa yhteistyöllä?

TEKNINEN VÄYLÄ

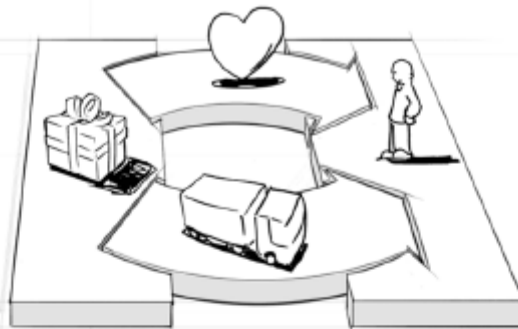
" ... "



Avustavia kysymyksiä:

- Minkälaisia menetelmiä / työkaluja tarvitaan, jotta yhteistyöstä saadaan hyötyä molemmille osapuolille yhtäläisesti?
- Miten edesautamme yhteistyöstä syntyvän hyödyn muodostumista?

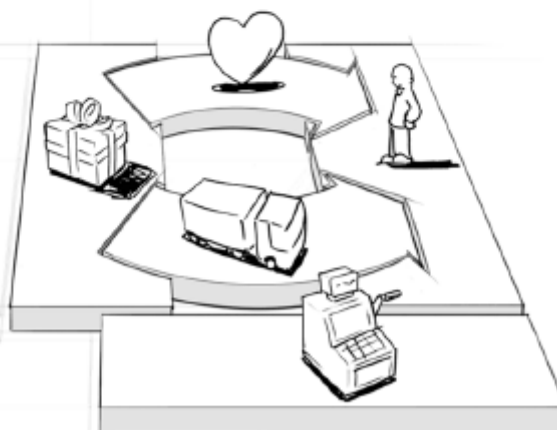
SOSIAALINEN VÄYLÄ



Avustavia kysymyksiä:

- Minkälaisissa tilanteissa yhteistyöstä muodostuu hyötyä?
- Minkälaista vuorovaikutusta tarvitaan?
- Minkälaisia suhteita tarvitaan?

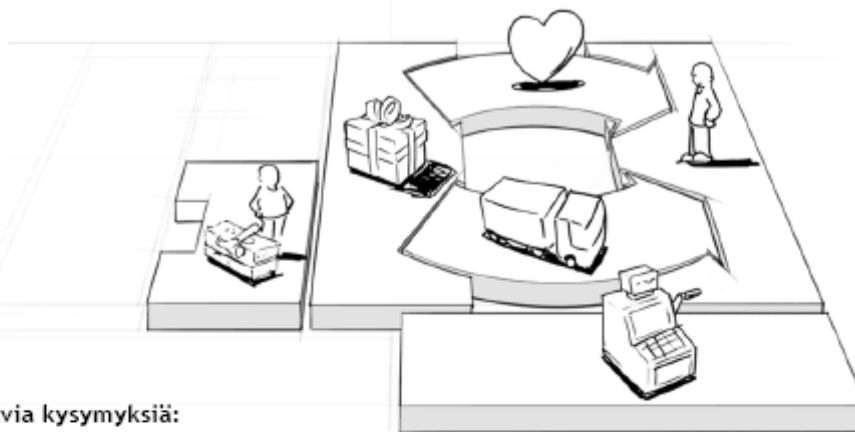
TULOVIRTA



Avustavia kysymyksiä:

- Mikä on yhteistyön tulos?
- Minkälaista konkreettista hyötyä yhteistyöstä syntyy? (esim. taloudelliset, sosiaaliset, ekologiset tekijät)
- Miten katetaan yhteistyöhön kuluneet resurssit?

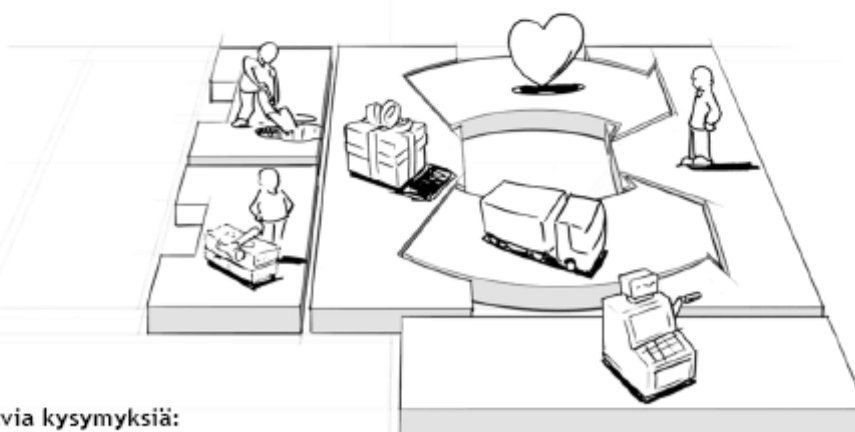
KESKEISET RESURSSIT



Avustavia kysymyksiä:

- Mitkä ovat yhteistyömme keskeiset resurssit?
- Miten hyödynnämme sidosryhmiä tai olemassa olevia resursseja?
- Tarvitaanko muita resursseja (esim. osaamista, tietoa, aikaa, rahaa)?

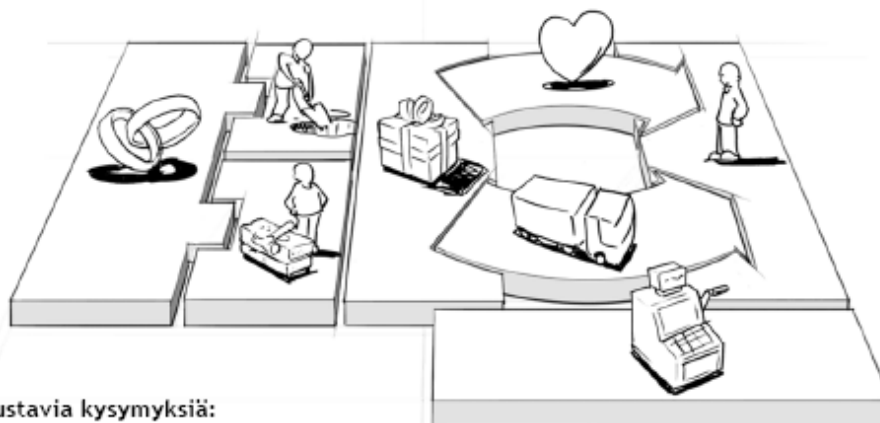
TARVITTAVAT TOIMENPITEET



Avustavia kysymyksiä:

- Minkälaisia toimenpiteitä tarvitaan, jotta yhteistyöstä muodostuisi molemmille osapuolille yhtäläisesti hyötyä?
- Miten osallistamme tarvittavat resurssit?

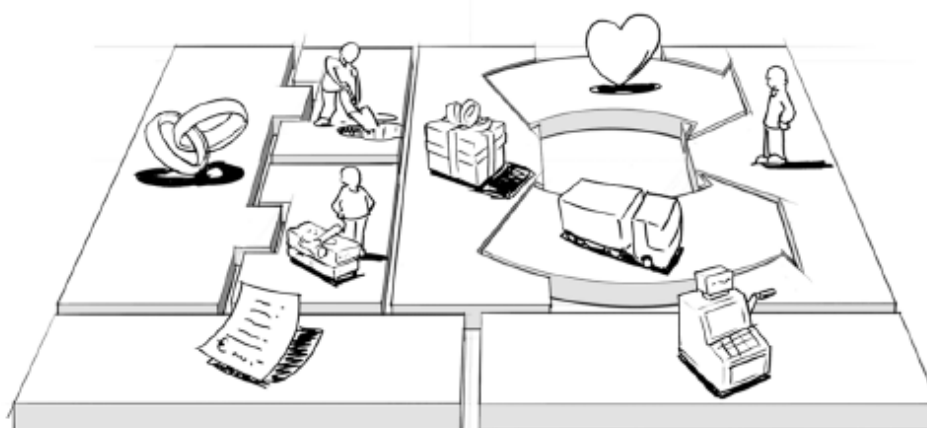
TARVITTAVAT SIDOSRYHMÄT





Avustavia kysymyksiä:


- Tarvitaanko yhteistyöhön muita sidosryhmiä tai kumppaneita?
- Mitä hyötyä muut sidosryhmät voivat tuottaa?
- Voiko Sodexon ja asiakkaan yhteistyöstä olla hyötyä myös muille sidosryhmille? Minkälaista?

KUSTANNUSRAKENNE



 Yhteistyön tulot
(esim. syntyvät hyödyt
tai muu arvo)

 Yhteistyön menot
(esim. resurssit tai muut
uhraukset)

 Tulos?
(esim. + tai +/- 0 tai -)