



Asiakkaan arvon muodostuminen palveluiden kehittämisen perustana

- case IT-alan yritys

Hanne Murtola

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Asiakkaan arvon muodostuminen
palveluiden kehittämisen pohjana
- case IT alan yritys**

Hanne Murtola
Tulevaisuuden innovatiiviset
digitaaliset palvelut
Tradenomi YAMK
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2019

Hanne Murtola

- case IT-alan yritys

2019

Sivumäärä 103

Markkinat elää tällä hetkellä vahvaa murrosta. Palveluiden digitalisoituminen on pakottanut yrityksiä pohtimaan strategiaansa uudelleen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella toimeksiantajayrityksen pienten ja keskisuurten yritysasiakkaiden arvon muodostumista it-alan tukkukaupassa. Opinnäytetyön tavoitteena on muodostuneen asiakasymmärryksen pohjalta kehittää uusia palveluideoita. Kehittämistyössä sovelletaan yhteiskehittämisen menetelmiä.

Kehittämistyötä ohjaavat seuraavat kysymykset: miten pienten ja keskisuurten (PK) yritysasiakkaiden arvo muodostuu it-alan tukkukaupan palveluissa? Sekä miten It-alan tukkukauppa voi tukea pienten ja keskisuurten asiakkaiden arvon muodostumista?

Tietoperustassa tarkastellaan strategian merkitystä yrityksen kilpailukeinona. Sekä asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa, jossa painottuu arvon muodostuminen asiakkaan näkökulmasta.

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jossa käytetään palvelumuotoilua kehittämistyön lähestymistapana. Palvelumuotoilu sopii erinomaisesti yhteiskehittämiseen ja palveluiden kehittämisehdotusten innovoimiseen. Tietoa asiakasyritysten arvon muodostumisesta kerättiin muun muassa muotoilupelin avulla, jossa oli 50 osallistujaa. Saatua tietoa arvon muodostumisesta haluttiin testata ja vahvistaa laajemmalle joukolle vastaajia sähköisen lomakkeen avulla, johon saatiin 78 vastaajaa. Näiden tietojen pohjalta muodostettiin asiakaspersoonat, jotka kuvattiin tyyppiorganisaatioina. Näille muodostettiin asiakasarvo canvakset työpajassa. Canvasten avulla ideoitiin uusia palveluideoita.

Tulosten mukaan asiakkaan arvon muodostumista voidaan tukea muun muassa vahvistamalla asiakkaan kilpailukykyä ja tehokkuutta ja tarjoamalla asiantuntijuutta ja innovatiivisuutta. Uusia, digitaalisia palveluideoita kehitettiin kahdeksan. Näiden parissa toimeksiantava yritys jatkaa työskentelyä tulevaisuudessa.

Kaupankäynti on vahvasti digitaalisessa murroksessa. Asiakkaat tuovat mukanaan uudenlaisia ja muuttuvia vaatimuksia ja odotuksia. Yritysten on pystyttävä jatkuvasti kehittämään toimintansa strategiaa asiakkaidensa kautta. Asiakasymmärrys on keino tuoda asiakkaita lähemmäksi yrityksen toimintoja ja palveluita. Ilman ymmärrystä asiakkaiden arvonmuodostumisesta yritysten on vaikeaa kehittää sopivia palveluita asiakkailleen ja muodostaa tämän avulla kilpailuetua.

Asiasanat: strategia, asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka, palvelumuotoilu, arvonmuodostuminen, asiakasymmärrys

Hanne Murtola

Customer value creation the base of service innovations- case IT company

2019

Pages

103

Markets are changing at a rapid pace. Digitalization has forced organizations to rethink their strategies. The purpose of this thesis is to define and examine value creation among the small and medium enterprise (SME) customers within the ICT wholesale sector. By researching and understanding the needs of the clients of the case organization, the aim is to develop new services. The development work will apply the collaborative design methods.

The questions that the R&D work aimed to answer center around how value is created among the SMEs within the ICT wholesale services, and how the ICT wholesale sector can support the SME value creation process.

The empirical part explores the role of an organizational strategy as the competitive advantage as well as the customer-dominant logic, where the focus is on the customer value creation.

The thesis is a qualitative study, which was completed using different service design methods and tools. Service design and collaborative design process go well together when it comes to service concept innovations. Data on value creation among the client organization was collected through a design game, which hosted 50 participants. The initial findings were then tested and validated with a larger group of 78 people with an online form. These responses informed the creation of four organizational personas. Coupled with a value proposition canvas, these models were used to create new suggestions and ideas in a workshop. Canvases were used for new service concept ideation.

According to the findings, organizations can support their clients' value creation processes by strengthening their competitive advantage and operational efficiency through expert consultancy and innovation. There were eight new digital service ideas that came out of this study, which the case company will continue to work on in the future.

Trade and commerce are going through a major shift to digital, which can pose major challenges for organisations through changing customer requirements. Companies must be able to continuously better their service offering through a deep understanding of their customers. The better the organisation knows and understands their customers, the better they can serve them. This subsequently results in a more secure market position and a stronger competitive advantage.

Keywords: strategy, customer-dominant logic, service design, value creation, customer understanding

Sisällys

1. Johdanto	7
1.1 Opinnäytetyö prosessina	9
1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja rajaaminen	10
1.3 Keskeiset käsitteet	11
1.4 Opinnäytetyön rakenne	12
2. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka yrityksen strategisena valintana ja kehittämisen tukena.....	12
2.1 Strategian muodostuminen ja merkitys	13
2.1.1 Strategiset mallit ja trendit	14
2.1.2 Strategia kilpailu- ja menestymistekijänä	16
2.2 Liiketoimintalogiikat ja arvon muodostuminen	19
2.2.1 Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka	21
2.2.2 Arvon muodostuminen ja merkitys	23
2.2.3 Arvon muodostuminen asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa	26
2.3 Palvelumuotoilu osana asiakaskeskeisten palveluiden kehittämisprosessia	30
3. Kehittämistyön eteneminen	35
3.1 Löydä	36
3.1.1 Nykytilan kartoitus	37
3.1.2 Aiemmat asiakastyytyväisyystutkimukset	39
3.1.3 Asiakasymmärrystä muotoilupelin avulla	40
3.1.4 Sähköinen kysely	42
3.2 Määritä	43
3.2.1 Asiakaskyselyjen analysointi	44
3.2.2 Muotoilupelin analysointi	46
3.2.3 Sähköisen kyselyn aineistolähtöinen sisällönanalyysi	49
3.2.4 Asiakaspersonista tyyppiorganisaatioita	51
3.2.5 Tyyppiorganisaation nelikenttä	52
3.3 Kehitä	53
3.3.1 Työpaja	54
3.3.2 Asiakasarvotyökalu	55
3.3.3 Brainwriting menetelmä	58
4. Tulokset	60
4.1 Arvon muodostuminen asiakasyrityksessä	61
4.2 Tyyppiorganisaatioista kehitysehdotuksiksi	75
5. Johtopäätökset ja pohdinta	82
5.1 Tulosten luotettavuus ja eettisyys	86

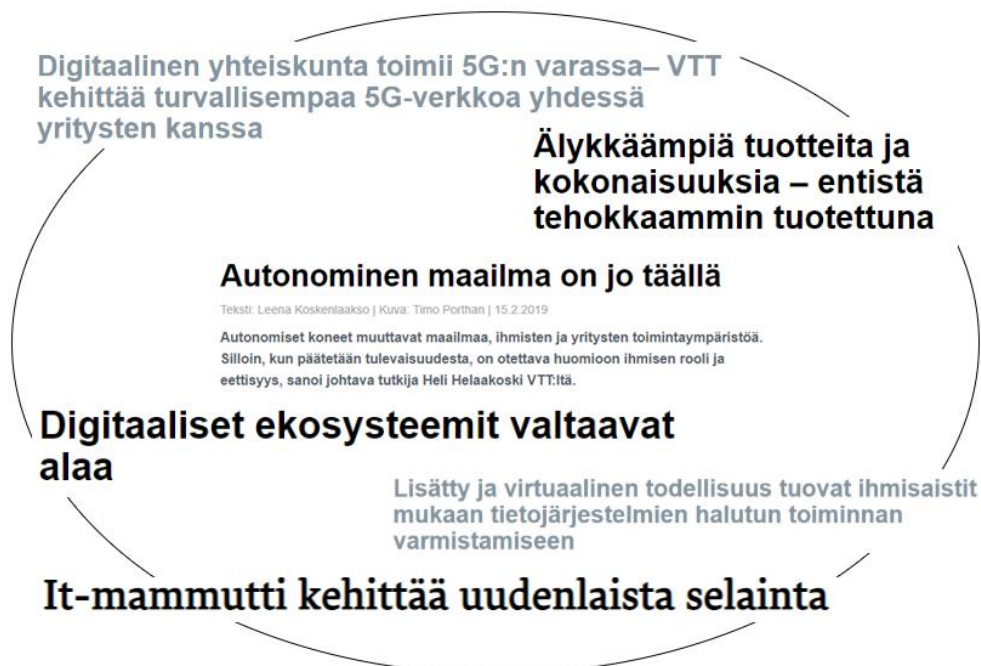
5.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	88
5.3	Opinnäytetyön arviointi ja loppusanat	89
	Lähteet	91
	Kuviot	94
	Taulukot	95
	Liitteet.....	96

1. Johdanto

Teknologinen kehitys on muuttanut maailmaa viimeisen vuosikymmen aikana paljon. Se on vaikuttanut niin kulutukseen kuin liiketoimintaan kauttaaltaan. Digitaalinen teknologia on haastanut yrityksiä monessa suhteessa: strategian, rakenteen ja toimintojen osalta, mutta ennen kaikkea myös markkinoiden osalta. (Kotler, Keler, Brady, Goodman & Hansen 2016, 115.)

Megatrendit, eli useista ilmiöistä koostuva muutos ja pienemmät heikot signaalit, haastavat yrityksen muuttamaan strategiaansa. Sitra (2019) listaa tämän hetken megatrendeiksi: digitalisaation, robotisaation, globalisaation ja ekologisen kestävyden. Heidän mukaansa media tuo uutisia markkinoiden nopeasta muuttumisesta, epävarmuudesta ja tulevaisuuden ennustamisesta on tullut entistä hankalampaa. He listaavat, että uusi teknologia, digitaalisuus, älytuotteet, kyberturvallisuus tuo eteen uusia liiketoimintamahdollisuuksia, mutta samalla se muuttaa yritysten perinteistä liiketoimintaa. Kotlerin ym. (2016, 151) mukaan muutos edellyttää yrityksiltä nopeaa reagointia ja toimintaa, kuin myös muuttumista ja muuntautumiskykyä.

Mediassa käydään tällä hetkellä paljon keskustelua digitalisaatiosta ja sen tulevaisuudesta. Uudenlaiset tuotteet, palvelut ja ympäristöt herättävät kiinnostusta ja puhuttavat. Tietoviikko- ja Teknologian Tutkimuskeskus VTT:n Impulssi -lehdet kuvaavat tämän hetken trendejä seuraavilla otsikoilla, joita on poimittu *kuvioon 1*:



Kuvio 1: Trendejä kuvaavia otsikoita mediassa.

Kotler ym. (2016, 1520) mukaan yritykset pyrkivät tällä hetkellä kiireisesti mukautumaan nyky-yhteiskunnan vaatimuksiin. Yritysten tahto on muuttua ja löytää vahvuutta toiminnassaan. Niiden tulisi pystyä vakuuttamaan asiakkaidensa lisäksi, toimittajat, jakelijat ja kilpailijat. Samalla yritysten tulisi tunnistaa ja vastata kannattavasti koko liiketoiminnan tarpeisiin ja trendeihin. (Kotler ym. 2016, 1520.)

Hämäläinen, Maula ja Suominen (2016) pohtivat digitaalisen muutoksen lyhentäneen monen toimialan elinkaaria. Heidän mukaansa muutosta näkyy myös arvoketjuajattelussa, joka on havaittu toimimattomaksi. He kuvaavat, että arvoketjut ovat murtuneet ja yritykset ovat joutuneet hakemaan arvoa sieltä, mistä sitä ei ole aiemmin saatu. Yritysten strateginen muutos on tullut väistämättä eteen, jolloin myös vaaditaan nopeampaa reagoitua ja riskinottoa, mikä muuttaa yrityksen strategisia tavoitteita ja päämääriä. (Hämäläinen ym. 2016.)

Hämäläisen ym. (2016) mukaan on ollut jo jonkin aikaa nähtävissä suuntaus, että kaupankäynti on siirtynyt yhä enemmän verkkoon. Verkkoasiointia tehdään paljon, ja jopa 80% ostopäätöksistä tehdään nykyisin verkossa. Asiakkaista on tullut yhä tietoisempia tuotteista ja palveluista ja ostokäyttäytyminen on muuttunut. Arvot ja asenteet osoittavat yhä vahvempaa merkitystä asiakkaiden ostopäätöksissä. Tietoisuuden lisääntyminen ympäristöstä, globaaliudesta, kaupungistuminen sekä väestön ikääntyminen on muokannut ostokäyttäytymistä. Asiakkaina uudet sukupolvet osaavat tutkia ja vertailla tuotteilta ja palveluilta. Lisäksi vertaisryhmien ja palautteiden merkitys on samalla kasvanut myös paljon. (Hämäläinen ym. 2016.)

Markkinan muutoksesta keskustellaan tällä hetkellä paljon myös mediassa. Teknologian Tutkimuskeskus VTT:n Impulssi, Talouselämä, Myynti & Markkinointi, Tekniikka ja talous, Kauppalehti kuvaavat digitaalista markkinamuutosta otsikoilla, joista poimintoja *kuviossa 2*:



Kuvio 2: Median keskustelua digitaalisesta markkinamurroksesta.

Hämäläisen ym. (2016) mukaan yrityksen onnistuminen digiajan muutokseen vastaamisessa edellyttää herkkyyttä ja uudenlaista ajattelutapaa. Heidän mukaansa: ”kyky nähdä toisin, oivaltaa ja rohkeutta kyseenalaistaa” antaa mahdollisuuden onnistua. He jatkavat vielä, että oikeat onnistumiset ei välttämättä synny liiketoiminnan sydämessä, vaan he kehoittavat yrityksiä rohkeasti altistumaan asiakkaiden toiveille ja tarpeille. Heidän mukaansa tällä hetkellä arvoina korostuu erityisesti ihmiskeskeisyys ja yksilölliset kokemukset, niin asiakas- kuin henkilöstökokemuksen suhteen. (Hämäläinen ym. 2016.)

1.1 Opinnäytetyö prosessina

YAMK opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämishanke. Sen tarkoituksena on kehittää ja uudistaa työelämää. Sitä käytetään työyhteisön ongelmien tai haasteiden ratkaisuun ja sen avulla luodaan uusia menetelmiä, ratkaisuja ja ennen kaikkea uutta. (Laurea 2019.)

Opinnäytetyössä korostuu tutkimuksellisuus, kokemuksellisuus ja luovuus. Tieteellinen tutkimus ja oma, itsenäinen ajattelu ja kritiikki vuorottelevat kehitystyössä. Sen tavoitteena on pyrkimys valituin tutkimusmetodein ratkaisemaan nousseita ongelmakohtia tai löytämään uusia ideoita. Sen tarkoituksena on luoda uutta tietoa. Tiedon keruu on järjestelmällistä, niin teoriaan kuin käytäntöön perustuvaa. Se on myös analyyttistä ja kriittistä. Opinnäytteen kehittämistyön lähtökohtana on tunnistaa kehittämiskohde ja ymmärtää siihen liittyviä tekijöitä. Useiden menetelmien ja aktiivisen vuorovaikutuksen kautta on mahdollista saada kerättyä monipuolisesti tietoa kehittämistyötä varten. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 15-18, 21-23.)

Tämä opinnäytetyöprosessi on edennyt *kuvion 3* mukaisesti seuraavalla tavalla:



Kuvio 3: Tämän opinnäytetyön etenemisprosessi (pohja mukaellen Ojasalo ym. 2014, 24).

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja rajaaminen

Opinnäytetyön kehittämistyö on toteutettu IT-alalla toimivassa Yritys X:ssä. Yritys X on suuri ja kansainvälinen alansa markkinajohtaja Suomessa ja osa Euroopan laajuista konsernia. Se on tuote-, palvelu- ja ratkaisumyynnin parissa toimiva ja sen asiakkaat ovat yrityksiä. Se toimii näin ollen B2B markkinassa. Sen strategisia linjauksia on muutaman viime vuoden aikana korostanut transformaatio, eli muuttuminen ja asiakaskeskeisyys. Yritys X korostaa viestinnässään, että muuttuminen on ja tulee olemaan väistämätöntä, koska liiketoiminta muuttuu. He korostavat lisäksi, että digitaalisuus, palvelut ja asiakkaat halutaan tuoda vahvasti yhä tärkeämmäksi osaksi jokapäiväistä toimintaa

Opinnäytetyön kehittämiskohteeksi valittiin Yritys Xn pienen ja keskisuuren sektorin (jatkossa PK) yritysasiakkaat. Asiakassegmentin valinta oli selkeä, koska Yritys X haluaa vahvistaa toimintaansa erityisesti tässä asiakasryhmässä. Asiakasryhmä on Yritys X:ssä hyvin laaja ja

monimuotoinen, sen takia tästä asiakasryhmästä halutaan saada lisätietoa liiketoiminnan kehittämisen tueksi.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on tarkastella PK-yritysasiakkaiden arvonmuodostumista IT-alan tukkukaupassa asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta.

Opinnäytetyöni tavoitteena on:

- selvittää, miten Yritys Xn PK yritysasiakkaiden arvo muodostuu
- luoda uusia ideoita palveluiden kehittämiseen muodostuneen asiakasymmärryksen pohjalta

Kehittämistyötäni ohjaavat seuraavat kysymykset:

- Miten Yritys Xn PK-yritysasiakkaiden arvo muodostuu IT-alan tukkukaupassa?
- Minkälaiset uudet palvelut tukisivat Yritys Xn PK-yritysasiakkaiden arvon muodostumista IT-alan tukkukaupassa?

1.3 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyössäni käsittelen seuraavia käsitteitä tarkoittaen seuraavaa:

Yritys: Yritys on itsenäinen yksikkö, joka tekee päätöksiä itsenäisesti. Se tuottaa tavaroita ja/tai palveluita markkinoilla myytäväksi (Tilastokeskus 2019). Tässä työssä yrityksenä käsittelen yleistäen kaikenlaisia yrityksiä. Yrityksiä, jotka tekevät kauppaa kuluttajien kanssa ja yrityksiä, jotka tekevät kauppaa toisten yritysten kanssa.

Asiakas: asiakas on yksilö tai yritys, joka ostaa yritykseltä tuotteita ja/tai palveluita. Asiakkaat ovat merkityksellisiä yrityksille, koska sitä kautta yrityksen on mahdollista saada tuottoa. Ilman asiakkaita ei olisi tarjoomaa. (Investopedia 2019.) Tässä työssä käsittelen asiakkaana yrityksiä, jotka ostavat yritykseltä. Asiakkaat ovat joko kuluttaja- tai yritysasiakkaiden kanssa toimivia yrityksiä, joissa työskentelee yksittäisiä ostohenkilöitä.

Tarjooma: yksittäistä tuotetta ja palvelua laajempi kokonaisuus, jota yritys tarjoaa asiakkaiden ongelmien tai tarpeiden ratkaisuksi. Yleensä se on myös erikseen suunniteltu ja kehitelty asiakkaille tai asiakasryhmien kanssa vuorovaikutuksessa. (Tuulaniemi 2016, 40-41.)

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka/Customer dominant logic (CDL): Heinonen ja Strandvik (2015) kuvaavat asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa liiketoiminnan ja markkinoinnin näkökulmaksi, jossa asiakas on etusijalla. Näkökulman perusajatus siirtää päämäärän pois siitä, miten tuottajat saavat asiakkaat osallistumaan mukaan prosesseihin. Asiakaskeskeinen

liiketoimintalogiikka kuvaa sitä, miten asiakas sulauttaa palvelut omiin prosesseihinsa, eikä sitä, miten yritys toteuttaa palveluitaan asiakkaille.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Kuten johdantoluvussa todettiin, yrityksiltä edellytetään nykymaailmassa paljon. Ei enää riitä, että yritys on liiketoiminnaltaan vahva ja taloudellisesti vakaa, on osattava tulkita myös ympärillä tapahtuvia muutoksia ja muuttua itse mukana.

Tässä työssä tietoperustan lähtökohtana oli asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka. Kirjallisuuskatsaus osoitti, että yrityksen valitsemalla strategialla, asiakasymmärryksellä ja asiakkaan kokemalla arvolla oli vahvasti merkitystä. Opinnäytetyön tietoperusta on esitetty luvussa 2. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka yrityksen strategisena valintana ja kehittämisen tukena.

Luku 3. Kehittämistyön eteneminen, kuvaa tutkimus- ja kehittämistyön etenemisen ja menetelmälliset ratkaisut. Luvussa 3 kuvataan tiedon keruuta ja määritellään asiakkaiden arvon muodostumista. Saatujen tietojen pohjalta kehitetään palveluideoita. Kehittämistyön lähestymistapana on käytetty palvelumuotoilua, koska se sopii hyvin yhteiskehittämiseen monipuolisten ja visuaalisten työkalujen takia.

Luvussa 4 esittelen opinnäytetyön tulokset kehittämistyöhön, jonka toteutin IT-alan yrityksessä, Yritys Xssä. Tuulaniemi (2016, 97) kirjoittaa, että palvelun sydämessä on ihminen, kuluttava asiakas, jonka syvällisellä ymmärtämisellä on mahdollista tuottaa arvoa. Tuulaniemi jatkaa, että tarpeita, arvoja ja toimintaa havainnoimalla ja tutkimalla voidaan kohdistaa yrityksen prosessit asiakkaan ympärille. Halusin tutkia tätä asiaa laajemmin ja ymmärtää, mitä kaikkea se sisälsi ja mitä yrityksissä tulisi huomioda.

Luvussa 5 esitän johtopäätökset ja pohdin, miten tietoperusta kohtaa kehittämisprosessissa saadut tulokset ja millaisiin johtopäätöksiin näiden osalta on mahdollista päätyä.

2. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka yrityksen strategisena valintana ja kehittämisen tukena

Tässä luvussa perehdyn tarkemmin valitsemaani tietoperustaan, joka on kehittämistyöni perusta. Luvussa tarkastellaan strategiaa, asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa sekä palvelumuotoilua kehittämistyön lähestymistapana.

Seuraavaksi käsittelen yrityksen valitseman strategian merkitystä muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategia on hyvä ymmärtää monitasoisena ja -muotoisena. Tätä pohdin strategia mallien ja trendien avulla. Strategia on ennen kaikkea kilpailukeino, jolla

yritys hakee erottautumista ja menestymistä markkinoilla. Haasteena on keskittyminen oikeisiin asioihin, jolloin asiakkaiden merkitys korostuu. Asiakaskeskeisyys strategiana on ennen kaikkea strateginen valinta, jota pohdin asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan avulla. Sen perustana on asiakkaiden arvonmuodostuminen. Asiakkaiden arvonmuodostusta lähestyn tässä työssä tuomalla palvelumuotoilun kehittämistyön lähestymistavaksi. Palvelumuotoilu auttaa strategisten mahdollisuuksien havainnoimisessa ja uusien palveluinnovointien kehittämisessä.

2.1 Strategian muodostuminen ja merkitys

Organisaatioiden strategiaa käsitellään hyvin laajasti kirjallisuudessa. Sen avulla yritystä tarkastellaan monitasoisesti ja monimuotoisesti. Lindroos ja Lohivesi (2010, 27) kuvailevat strategiaa keinovalikoiman muodostamiseksi, jolla yrityksen toimintaa kehitetään ja viedään eteenpäin. Toben ja Thomas (2012) sen sijaan kuvaavat strategiaa mahdollisimman suureksi arvon tuottamiseksi, jonka yritys voi tehdä päätöksensä pohjalta. Strategiaa on vaikeaa kuvata yhdellä sanalla, ja usein se sekoitetaan helposti tavoitteiden ja visioiden kanssa.

Strategian juurien sanotaan kehittyneen 60-luvulla, kun organisaatorakenteen tehokkuutta tutkittiin riippuvaisena ulkopuolisesta liiketoimintaympäristöstä (Drory 2017). Hämäläinen ym. (2016) kuvaavat strategian luomisen olleen aluksi analyttistä ja laskelmoivaa. He kertovat, että myöhemmin strategian tutkimusta tehostettiin ja kritisoitiin pienempien ryhmien poisjättämisestä ja merkityksestä yrityksen kokonaisstrategiassa.

Kuuluisin strategisti ja strategian määrittäjä on varmasti Henry Mintzberg. Hänen tunnettu viiden P:n malli strategiasta kuvaa hyvin sitä, että strategiaa ei ole mahdollista kuvata vain yhdellä tavalla. Mintzbergin viisi P:tä ovat: Suunnitelma (Plan), malli (Pattern), asema (Position), näkökulma (Perspective), juoni (Ploy) (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2005, 26-27). Yrityksen strategian tulisi yksinkertaisuudessaan ja monipuolisuudessaan kuvata kaikkea tätä. Mintzberg (1989, 27) kuvaa strategiaa menneisyyden ja tulevaisuuden yhdistelmänä, sanoilla:

“Strategies are both plans for the future and patterns from the past.” (Mintzberg 1989, 27)

Mintzberg (1989, 28-29) haastaa ajattelemaan strategian muodostamista. On eri asia suunnitella (plan) kuin kasata se käsien (craft). Jälkimmäinen tapa koostuu perinteisistä taidoista, päättäväisyydestä, täydellisestä yksityiskohtien massasta, käsillä olevista materiaaleista, pitkästä kokemuksesta ja asiaan paneutumisesta. Se ei ole pelkkää ajatusta, vaan osallistumista, intimitteettiä, harmoniaa, käsillä olevien materiaalien hyödyntämisestä, sekä pitkän ajan kehityksestä ja sitoutumisesta. Strategian muotoilu ja toteutus yhdistyy yhtenäiseksi oppimisen prosessiksi, jossa kekseliäät strategiat kehittyvät. Johtajat ovat käsityöläisiä ja strategia on heidän savi. (Mintzberg 1989, 28-29.)

Strategioita tehdään organisaatioissa monella tavalla. Lindroos ja Lohivesi (2010, 26-27) esittelevät eri strategioita. Niitä ovat: konserni-, liiketoiminta-, verkostostrategia, lisäksi he listaavat vielä: asiakas-, tuote-, palvelu- ja henkilöstöstrategian. Heidän mukaansa jokainen strategia on eritasoinen ja käsittelee sitä, miten yritys aikoo saavuttaa asettamansa tavoitteensa, mitä heiltä odotetaan ja mihin halutaan pyrkiä.

Strategian merkitys tulee nähdä laajemmin koskien koko yrityksen toimintaympäristöä. Droryn (2017) mukaan nykypäivänä ulkoinen toimintaympäristö näyttäytyy yhä lyhyempinä ja nopeampina tuotteiden markkinoille tulona sekä ajanhermolla olevista asiakkaista, joilla on mahdollisuus erotella tuotteet ja toimittajat vain yhdellä napinpainalluksella.

Ritakallio ja Vuori (2018) kirjoittavat myös yritysten toimintaympäristöjen muutoksista ja heidän näkemyksensä siitä, kuinka yritysten välinen kilpailu on siirtynyt strategiselle tasolle. He nostavat esiin sen, että enää hyvä positio markkinoilla ja sen vahvistaminen ei riitä yritykselle, vaan sen tulisi miettiä jatkuvasti, kuinka se varmistaa olemassaolonsa ja menestyksensä markkinassa myös seuraavana vuonna ja vuosina eteenpäin. Heidän näkemyksensä on, että pelkästään olemassaoloon liittyvä strategia ei enää riitä, koska toimintaympäristö ja -alusta muuttuu koko ajan ympärillä. (Ritakallio & Vuori 2018.)

Heinonen ym. (2016) nostavat menestyvän strategian ratkaiseviksi tekijöiksi: nopeuden, notkeuden, ketteryuden ja ajoituksen merkityksen, mutta ennen kaikkea he mainitsevat, että suuntaus on yhä vahvemmin asiakkaiden ja työntekijöiden ymmärryksessä. He jatkavat vielä, että yrityksen tulee olla valmis pitämään strategiakeskustelua aktiivisesti yllä ja päivittämään sitä, jotta yrityksellä olisi mahdollisuus onnistua uusien tuotteiden ja palveluiden ajoituksessa. Heidän mukaan ”Strategiaherkkyyden” avulla toimintaympäristön muutokset ja reagointi on helpompi huomata. Silti, heidän näkemyksensä on, että yrityksiä vaivaa osaksi myös kasvun ja uusien innovaatioiden puute. (Heinonen ym. 2016.)

2.1.1 Strategiset mallit ja trendit

Kovan markkinakilpailun takia yrityksen on tehtävä strateginen valinta, minkälaista asiakashyötyä se haluaa tuottaa asiakkailleen ja keskittyä sen toteuttamiseen. Lindroos ja Lohivesi (2010, 66-67) ehdottavat, että yrityksen tulisi valita hyöty joko tarjoamalla asiakkailleen alempaa hintaa, uusia etuja ja asiakasratkaisuja tai uusien ja parempien tuotteiden ja palveluiden avulla. Heidän mukaansa kaikkiin kolmeen hyötyyn keskittyminen on hankalaa kovan kilpailun ja markkinoiden nopeatempoisuuden takia. He jatkavat vielä, että yritys ei voi olla paras kaikilla ulottuvuuksilla, vaan se voi olla paras asiakkailleen yhdellä kerrallaan. Johdonmukaisuus ja keskittyminen on siis edellytys sille, että yrityksen on mahdollista saavuttaa asiakkailleen ylivoimaista lisäarvoa ja nousta omalla alallaan parhaaksi. Toimialan asiakaskunnan odotusarvo nousee ja tämä luo yritykselle parhaimmillaan ylivoimasta kilpailuetua. Toisaalta myös asiakkaiden odotusarvo nousee ja he odottavat yhä

innovatiivisempia tuotteita, yhä alhaisimpia hintoja ja yhä parempia kokonaisratkaisuja. (Lindroos & Lohivesi 2010, 66-67.)

Santalainen ja Baliga (2015) nostavat esiin yritysten strategiset mallit. Heidän mukaansa yritysten strategioita voi kuvata kolmena eri mallina. Heidän esittelemiä malleja voisi kuvata horisontin lisäksi myös tasoina tai portaina, kuten *kuviossa 4*. Perustasolle riittää suoriutuminen, ei niinkään uuden innovointi, keskitaso keskittyy päämäärään, mutta on avoin kasvulle. Uudistava taso on selkeästi innovatiivisempi ja pohtii uusien mahdollisuuksien luomisen kautta jopa uusia markkinamahdollisuuksia. (Santalainen & Baliga 2015.)



Kuvio 4: Strategisen ajattelun tasot, strategian horisonteista (mukaellen Santalainen & Baliga 2015)

Miten luoda menestyvä konsepti oikeaan aikaan? Mitä tulevaisuus tuo tullessaan, osaako yritys tehdä strategiset ratkaisut oikeaan hetkeen? Toben ja Thomasin (2012) mukaan jopa 90% strategioista epäonnistuu, joko huonon suunnittelun tai käytäntöönpano vuoksi, tai kummankin. Heidän mukaansa strategia antaa yritykselle mahdollisuuksia löytää uusia tuotteita, palveluja ja ennen kaikkea lisäarvoa asiakkaiden tiedostamattomille tarpeille, sekä saada asiakas inspiroitua ostamaan, ennen kilpailjoita. Strategian tulisi olla ennen kaikkea tehty asiakkaita, asiakasarvon kasvua varten. Asiakkaat tekevät joka päivä päätöksen ostavatko he yrityksen tuotteita ja palveluita, vai eivät. Nämä päätökset muuntuvat myynniksi, katteeksi ja tuotoksi. Lopputuloksena on mahdollista saavuttaa arvokas

yhteistyösuhde ja kumppanuus, joka hyödyttää kumpaakin osapuolta. (Toben & Thomas 2012.)

ICT -alan tutkimus- ja konsultointiyhtiö Gartner (2019) listaa joka vuosi vuoden Top 10 strategiset teknologia trendit. Näitä trendejä kuvataan *taulukossa 1*. Vuonna 2019 heidän mukaansa digitaalinen muuttuminen, eli niin sanottu transformaatio ajaa yrityksiä muuttamaan liiketoimintamallejaan. Suurin osa muutoksista mahdollistuu teknologian osalta. Innovatiivisten teknologiajohtajien tulisi avata ajatuksensa ja toimintansa omaksumaan jatkuva muutos. Ja omaksumaan trendeistä uudenlainen ”continuousnext”, jatkuvuuden strategia, saavuttaakseen menestystä muuttuvassa maailmassa. Sekä asettamaan yrityksensä edistämään jatkuvaa innovaatiota, integraatiota ja toteutusta. (Gartner 2019.)

Taulukko 1: Strategiset teknologiset trendit vuodelle 2019 (mukaellen Gartner 2019).

Äly	Digitaalisuus	Verkostot
Autonomiset asiat/AuT, loAT	”Digitaaliset kaksoset” (IOT)	Lohkoketjut
Lisätyn todellisuuden analytiikka	IOT	Äly-ympäristöt
AI kehittyminen	AR, MR, VR teknologia	
Digitaalinen etiikka ja yksityisyys		
Jättisuuri tietojenkäsittely (Quantum computing)		

Gartnerin (2019) mukaan pääpaino ei muutu parista aiemmasta vuodesta, vaan edelleen painotus on älylaitteilla, jotka pystyvät tarjoamaan monia erilaisia digitaalisia palveluita, äly-ympäristöineen. Tämä suuntaus on nähtävissä heidän mukaansa ainakin vuoteen 2022. Kolme pääteemaa on löydettävissä. Ensinnäkin äly, ja miten se tunkeutuu virtuaalisuudellaan jokaiseen olemassa olevaan teknologiaan ja synnyttää itsessään kokonaisen uuden teknologian. Toiseksi digitaalisuus yleensä, jossa on kaksi eri maailmaa: digitaalisuus ja fyysinen ympäristö, jotka tulee koko ajan lähemmäksi lisäten dataa ja digitaalisia kokemuksia. Kolmanneksi verkostot, jotka koostuu ihmisistä, liiketoiminnasta, laitteista, sisällöstä ja palveluista, tuoden mukanaan turvallisuuskysymykset, mutta ennen kaikkea mahdollistaa uusia ulottuvuuksia. (Gartner 2019.)

2.1.2 Strategia kilpailu- ja menestymistekijänä

Strateginen toimintaympäristö muuttuu tällä hetkellä kovaa vauhtia. Nopeasti tapahtuva kehitys ja kilpailupaine pakottaa yritykset myös kasvamaan ja kehittymään. Taistelu uusista markkinoista, uusista tuotteista ja uusista toimituskanavista on nykypäivää. Samalla on noussut esiin uusia tapoja tehdä liiketoimintaa. (Berisha-Shaqiri 2015.)

Santalainen ja Baliga (2015) kirjoittavat, että yritysten ajattelutavat ovat monesti hyvin konservatiivisia ja liikkeissään hitaita. Tämä jarruttaa ja asettavaa haastetta strategian kehittymisen suhteen. Drory (2017) vahvistaa tätä ajatusta, ja hänen mukaansa yritykset ovat tietoisia ulkoisista liiketoiminnan uhista, mutta eivät kuitenkaan sopeudu riittävän tehokkaasti, koska eivät osaa päättää reagoitintapaa, johdolta puuttuu ”terävyys” vastata riittävällä tavalla tai ulkoisen toimintaympäristön muutos on niin nopeaa, että siitä häkellytään. Heinonen ja Strandvik ym. (2015) toteavat myös, että monesti yritykset keskittyvät liikaa kireään kilpailutilanteeseen ja yksittäisiin kilpailijoihin, ja unohtavat kokonaan keskittymisen asiakkaisiin. Santalainen ja Baliga (2015) ehdottavatkin, jotta strategiasta olisi mahdollista saada pysyvää kilpailuetua, yritysten tulisi muuttaa ajatusmaailma lyhytkestoisesta kilpailuedun tavoittelusta, innovatiiviseen strategian suunnitteluun siten, että innovoitaisiin, kokeiltaisiin, karsittaisiin ja panostettaisiin lupaaviin hankkeisiin. Droryn (2017) mukaan dynaamisesti menestyvät yritykset ovat vahvempia vastaamaan epävarmuuteen. Heinonen ym. (2015) kuitenkin mainitsevat, että vaikka tulisi olla nopea, myös oikealla ajoituksella on paljon merkitystä. Heidän mukaansa menestyminen ei välttämättä ole taattu, jos markkinoille tulo on liian aikaista tai liian myöhäistä.

Kotler (2012, 316-317) jakaa yritykset joko kilpailija- tai asiakaskeskittyneiksi yrityksiksi. Kilpailijakeskeinen yritys keskittää voimavaransa kilpailijoidensa tulkittamiseen ja omaan reagoimiseen heihin nähden. Positiivisena asiana Kotler näkee sen, että yritys on taistelija, ja tiedostaa oman ja kilpailijan aseman markkinassa, mutta toisaalta huono asia on se, että yritys on liian reaktiivinen ja tällöin unohtaa oman asiakaskeskeisen strategian luomisen, omiin tavoitteisiin ja päämääriin pyrkimisen ja pääsemisen. Yritys on liian riippuvainen kilpailijoista. Asiakaskeskeiset yritykset keskittyvät enemmän asiakasstrategioiden muodostamiseen, uusien mahdollisuuksien ja vahvempien asiakassuhteiden kehittämisen avulla. Asiakkaiden tarpeiden monitorointi auttaa tärkeiden asiakasryhmien tunnistamiseen ja siihen panostamiseen. (Kotler 2012, 316-317.)

Drory (2017) nostaa esiin termin kestävä kilpailuetu (sustainable competitive advantage). Hän kuvaa yrityksen tavoitetta tulla menestyvämmäksi ja kestävämmäksi. Se koostuu hänen mukaan kolmesta elementistä: asiakkaista, kilpailusta ja kyvystä. Asiakkaat tulee olla kiinnostuneita tarjottavasta tuotteesta. Yrityksen tulee seurata ja valvoa markkinaa aktiivisesti tuotteen hintaa, laatuun ja merkittävien tekijöiden osalta suhteessa kilpailijoiden vastaaviin tuotteisiin. Lisäksi yrityksen tulee mahdollistaa kaikki mahdollinen toiminta, jotta ”arvoehdotus” mahdollistuu ja se on asiakkaiden tavoitettavissa. (Drory 2017.) Kotler (2012, 305) jatkaa ajatusta vielä lisäksi niin, että hänen mukaansa kovassa markkina- ja kilpailutilanteessa yrityksen ei kannata pystyä vastaamaan tuotealennuksissa ja hintamuutoksissa, vaan miettiä differentoitumista, esimerkiksi toimitusten tai asiakasetujen suhteen.

Malnight, Buche ja Dhanaraj (2019, 74) pohtivat strategista lähestymistä arvolupausten avulla. Heidän mukaan yritykset usein parantavat arvolupaustaan innovoimalla tuotteita, palveluita tai liiketoimintamalliaan. Heidän mukaansa, se voi tuoda nopeaa voittoa, mutta olla samalla myös strateginen lähestyminen ylivoimaiselta tuntuvaan markkinaan kohtaan. Päämäärähakuinen lähestyminen mahdollistaa kasvun uusissa ekosysteemeissä. Samalla se antaa yrityksille mahdollisuuden laajentaa missiota, luoda kokonaisvaltaista arvolupausta ja tuottaa hyvin pitkiä etuja asiakkailleen. Tämä onnistuu vastaamalla markkinan trendeihin, luottamuksen rakentamisen avulla ja keskittymällä kipupisteisiin. (Malnight ym. 2019, 74.)

Strategisia menestystekijöitä pohditaan kirjallisuudessa siis paljon. Muun muassa Hämäläinen ym (2016) pohtivat digiajan menestystekijöitä toimintaympäristön ja digiajan muutoksessa. Näitä menestystekijöitä kuvataan *kuviossa 5*:



Kuvio 5: Digiajan menestystekijät (mukaellen Hämäläinen ym. 2016).

Hämäläisen ym (2016) digiajan menestystekijöitä on neljä. Ne ovat: 1. Innovaatiot; 2. uudistumisen kulttuuri; 3. kokemusten ymmärtäminen ja 4. herkkä ja notkea strategiaproessi. Heidän mukaansa yritysten tulisi teknologisessa ja toimintaympäristön muutoksessa pyrkiä innovoimaan ja oivaltamaan uutta ja haluta uudistua. Yritysten tulisi olla strategisesti herkkiä ja notkeita ja ymmärtää kokemuksiaan.

Malnight ym. (2019, 72-73) viittaavat artikkelissaan menestystekijöihin ajureilla. He tutkivat korkean kasvun yrityksen strategioita kolmen ajurin kautta. Nämä olivat: uusien markkinoiden luominen, laajemman sidosryhmän tarpeiden palveleminen ja liiketoiminnan ”pelin” sääntöjen muuttaminen. Artikkelissa viitataan siihen, että kaikkien lähestymistapojen avulla tutkitut yritykset vahvistivat kilpailuaan, mutta ajuri, jota he eivät ottaneet huomioon ollenkaan, oli tarkoitus/päämäärä (purpose). Artikkelissa kuvataan, että hyvin monen kasvuyrityksen mukaan tarkoituksen/päämäärän määrittelyllä on kaksi strategista roolia: 1. se antaa yrityksen uudelleen määritellä toimintaympäristönsä, ”pelikentän”; 2. se antaa yrityksen muokata uudelleen arvolutaustaan. Tämän avulla yritykset saavat mahdollisuuden selviytyä hitaan kasvun ja laskevan kannattavuuden tuomista haasteista. (Malnight ym. 2019, 72-73.)

Hämäläinen ym. (2016) nostavat esiin verkostoitumisen yrityksen yhtenä mahdollisuutena luoda menestyvää strategiaa. Heidän mukaansa olisi kannattavaa pohtia verkostoitumista esimerkiksi kilpailijoiden kanssa, jolloin useamman kilpailijan vahvuuksien symbioosin kautta pystyisivät tuomaan oman osaamisensa ja hyödyt toinen toisistaan. Myös Berisha-Shaqiri (2015) kirjoittaa artikkelissaan yritysten välisestä yhteistyöstä ja verkostojen merkityksestä. Hänen mukaansa uusi teknologia mahdollistaa entistä paremman yhteydenpidon ja hän pitääkin tietotaidon ja tekniikan kehittymistä liiketoiminnan pääresursseina ja pohjana, jotta on mahdollista saavuttaa parempaa kilpailuetua.

2.2 Liiketoimintalogiikat ja arvon muodostuminen

Markkinoiden muuttuminen on pakottanut yrityksiä miettimään uudenlaista näkökulma-ajattelua myös ostajan ja myyjän rooleista (Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardson, Sundström & Andersson 2009). Markkina-ajattelu ja erilaiset liiketoimintalogiikat ovat kehittyneet pikkuhiljaa 70-luvulta 2000-luvulle. Tuotokeskeisessä logiikassa (Goods-dominant logic, GDL) ja palvelukeskeisessä logiikassa (Service-dominant logic, SDL) palvelut on nähty asiakas- ja yhteistoimintaprosesseina. Viime vuosina uudempaa näkökulmaa on tuonut asiakaskeskeinen logiikka (Customer-dominant logic, CDL), joka siirtää painotuksen tuottajakeskeisestä ajatuksesta asiakaskeskeiseen näkökulmaan. Asiakaskeskeisessä logiikassa asiakkaan arvon muodostuminen on keskeinen tekijä sekä se, miten asiakas sulauttaa yrityksen tarjoamat palvelut osaksi omia prosessejaan. (Heinonen ym. 2009.)

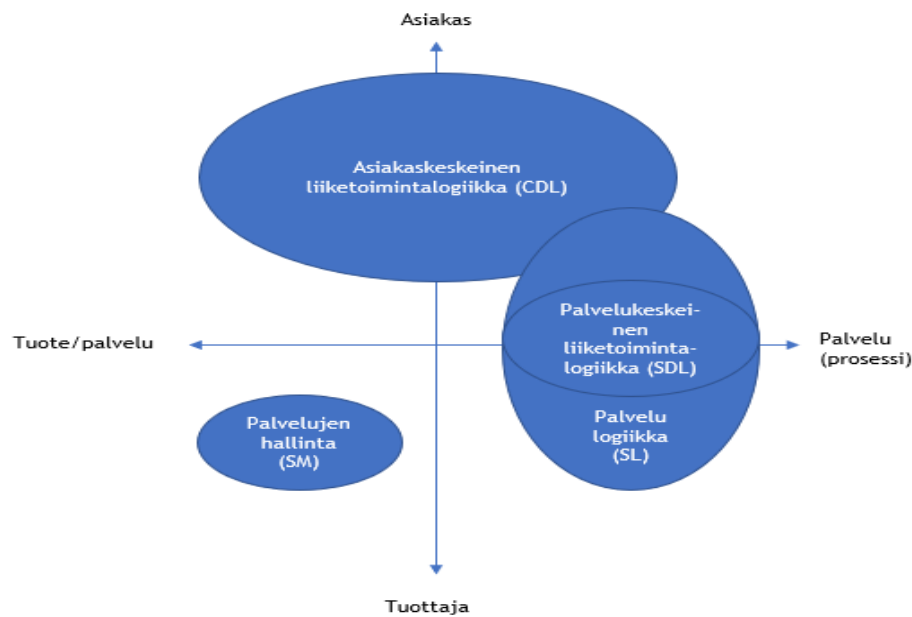
Liiketoimintalogiikat eroavat siitä, miten ne keskittyvät tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen ja siihen miten arvoa muodostetaan. Perinteisempää ajattelutapaa kuvaa tuotokeskeinen- ja palvelukeskeinen logiikka. Tuotokeskeisessä logiikassa keskitytään tuotannon ja myynnin massaan ja suuriin pääomiin, sekä kiinteiden korkeiden kustannusten hallinnointiin, tuotteiden samankaltaisuuksiin ja asiakkaiden suureen itsepalvelun osuuteen.

Palvelukeskeinen logiikka on innovatiivinen ja kehittyvä yhteistoimintaan perustuva logiikka, jossa tuotteiden ja palveluiden elinkaari on suhteellisen alhainen. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 59-63.).

Asiakaskeskeisessä logiikassa Heinosen ym. (2009) mukaan mahdollistuu yritysten rakentaa palvelut syvälliseen näkemykseen ja tietoon asiakkaidensa aktiviteeteista, kokemuksista ja ympäristöstä, missä asiakas on. He jatkavat vielä, että tämän näkemyksen pohjalta yrityksen on mahdollista olla osallistuva ja tukea asiakasta tämän prosesseissa. Lindroos ja Lohivesi (2010, 59-63) lisäävät vielä, että yrityksen on mahdollista panostaa asiakkaiden tarpeisiin erityisesti, tunnistaen olemassa olevia, tulevia ja luomaan samalla myös eritoten uusia tarpeita asiakkailleen. Heidän mukaansa tällöin lisäarvon tuottaminen ja merkitys täydentävien palveluiden kautta on merkittävää. Ja näin ollen asiakasuskollisuus on korkea.

Tuotokeskeinen ja palvelukeskeinen logiikka on tuottajalähtöisiä logiikoita, asiakaskeskeinen logiikka on asiakkaaseen perustuva logiikka. Tuottajakeskeinen logiikka keskittyy arvon tuottamiseen yhdessä asiakkaan kanssa, asiakakeskeisen logiikan avulla pyritään ymmärtämään asiakkaan arvomaailmaa syvällisemmin. (Strandvik ja Heinonen, 2016.)

Heinonen ja Strandvik (2015) kuvaavat palvelunäkökulmien eroavaisuuksia eri logiikoiden kesken. Oheisessa *kuviossa 6* on kuvattu fokusten eroavaisuuksia: vaakasuunnassa lopputuotosta ja mihin kukin logiikka keskittyy, pystysuorassa kuvataan fokusta, mistä näkökulmasta malli keskittyy palvelujen suunnitteluun, kehittämiseen ja tuottamiseen. Asiakaskeskeinen logiikka (CDL) sijoittuu selkeästi ylös, vahvalla keskittymiseen asiakkaaseen niin tuotoksen kuin palvelun osalta. Palvelukeskeinen näkökulma (SDL) näkee palvelun tuottaja ja asiakas näkökulmasta yhteistyönä. Kuvassa on myös mukana palveluhallinta (SM), joka painottuu vahvasti tuottajan näkökulmaan tuotteesta ja palvelusta tuotteena. Sekä palvelulogiikka, joka tuottajan näkökulmasta perustuu palveluprosessiin ja sen tuottamiseen asiakkaalle. (Heinonen ja Strandvik, 2015.)



Kuvio 6: Tarjooman ja toimijan fokus eri liiketoimintalogiikoissa (mukaellen Heinonen & Strandvik 2015).

Edellä oleva kuvio kuvaa hyvin, kuinka palveluun pohjautuvat eri liiketoimintalogiikat eroavat merkittävästi toisistaan. Lindroos ja Lohivuori (2010, 59-63) kuvaavat liiketoimintalogiikoiden eroiksi toiminnan ja myynnin erot. Mutta Heinonen ja Strandvik (2015) tarkentavat laajemmin eroavaisuuksien olevan: liiketoiminnan näkökulman, asiakasnäkökulman, tarjooman, arvonmuodostuksen ja kontekstin suhteen.

Edvardsson, NG, Min, Firth ja Yi (2011) kuvaavat logiikkojen eroja sen sijaan resurssien kautta: tuotokeskeinen logiikka korostaa aineellisia resursseja, joita toimittaja tuottaa, kuten tuotteita ja teknologiaa, jota käytetään asiakkaan arvonmuodostamisessa. Tästä vastakohtana asiakaskeskeinen logiikka keskittyy aineettomiin resursseihin, kuten asiakkaan tietämykseen, tietoon, taitoihin ja kokemukseen, jota käytetään arvonmuodostuksessa. Palvelukeskeisen logiikan ajatustapa edellyttää asiakkaan osallistumisen arvon yhdessä muodostamiseen. (Edvardsson ym. 2011.)

2.2.1 Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka

Heinonen ja Strandvik (2015) kuvaavat asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa markkinointi ja liiketoiminta näkökulmaksi, joka pohjautuu asiakkaiden ”logiikkaan”: asiakkaan ymmärtämiseen ja siihen, miten yrityksen tarjoamat sulautuu asiakkaan liiketoimintaan. Se on kehittynyt vastaamaan markkinoiden haasteita, nostamalla esiin liiketoiminnan pääkysymyksiä: mitä voimme tarjota asiakkaillemme, jotta he ostaisivat ja josta he maksaisivat? Miten myydä enemmän tarjoomastamme? Jotta näihin kysymyksiin olisi mahdollista vastata, on ensin ymmärrettävä asiakasta syvemmin asettamalla asiakas

etualalle. Heinonen ja Strandvik (2015) ehdottavat, että on keskityttävä enemmänkin asiakkaan kuluttamisen ymmärtämiseen, kuin itse liiketoimintaan. (Heinonen & Strandvik 2015.)

Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan liiketoiminnan menestys perustuu siihen, millaisessa roolissa yritys voi olla asiakkaan liiketoiminnassa ja miten yritys pystyy täyttämään sen tuotteliaalla tavalla. Pääideana ei ole kerätä dataa asiakkaiden tarpeista ja odotuksista ja kuinka ne kohtaavat yrityksen tarjoamassa, vaan miten asiakkaat subjekteina muodostavat elämänsä ja käyttävät tarjoomaa logiikansa mukaisesti. (Heinonen & Strandvik 2017.)

Heinonen ja Strandvik (2015) syventävät vielä, että asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka keskittyy asiakaslogiikkaan, ei niinkään yksittäisiin palvelupisteisiin. Sen päämäärä on suunnatata ajatus asiakkaiden toimintoihin, tekijöihin, kokemuksiin ja tuottajan rooliin. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat voivat valita useista tarjoomista, siksi asiakkaiden tunteminen ja ymmärtäminen, miten he valitsevat eri tuottajat, on merkityksellistä, niin markkinan kuin kilpailun takia. Heidän mukaansa asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka asettaa asiakkaan roolin jopa niin vahvaksi, että asiakkaan tulisi kontrolloida palveluhetkiä. (Heinonen & Strandvik 2015.)

Lohivesi ja Lindroos (2015, 116) esittelevät asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan perustuvan asiakkaan tarpeiden ratkaisuun. Heidän mukaansa asiakkaan tulee olla aktiivinen osa yrityksen toimintaa. Verrattuna perinteisempiin logiikkoihin, heidän mukaansa asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa asiakkaalla on suurempi mahdollisuus vaikuttaa tuotteen tai palvelun toteuttamiseen. Sen sijaan Voima ym. (2010) tuovat esille enemmän mukaan arvo näkökulmaa. He määrittelevät asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan perustuvan asiakkaan ja yrityksen väliseen vuorovaikutukseen, kulutukseen ja yhteistyöhön arvon muodostamisessa. Heidän mukaansa arvokeskustelu on muuttunut objektiivisesta ja tuotelähtöisestä näkökulmasta resurssinäkökulmaan, jossa arvoa ei vaan enää tuoteta, vaan se tehdään yhdessä.

Asiakaskeskeisen logiikan näkökulman mukaan tarjooma pitää sisällään tuotteen, palvelun, ratkaisun, arvoehdotuksen ja suhteen. Se on erilainen tuottajalle ja asiakkaalle. Asiakkaan näkökulmasta, palvelu merkitsee sitä, miten tuottaja osallistuu asiakkaan arvonmuodostukseen toiminnoillaan ja olemassaolollaan. Sen tulee sisältää teknistä (mitä), toiminnallista (miten), hetkellistä (milloin), tilaan liittyvää (missä) ja siihen tulee liittyä myös toimija (kuka). Tuottajan tulee suunnitella palvelu siten, että se perustuu asiakaskeskeiseen logiikkaan tuottaakseen arvoa. (Heinonen, Strandvik 2015.)

Voima ym. (2010) haastavat perinteisen palvelusuunnittelun ajattelutavan siitä, että asiakaskeskeisen logiikan näkökulmasta palvelusuunnittelussa ei tulisi miettiä pelkästään, sitä miten asiakas kuluttaa palvelut, miten palvelu olisi hyvä suunnitella, miten palveluprosesseja

tulisi kehittää, miten asiakas voisi yhdessä tuottaa palvelua, vaan enemminkin tulisi miettiä sitä, millainen asiakas on, ja suunnitella palveluita asiakkaiden elämän profiloinnin kautta. Tällöin olisi mahdollista innovoida ja suunnitella uusia palveluita, jotka tukevat asiakkaiden arvonmuodostus prosessia parhaiten. (Voima ym. 2010.)

Lindroosin ja Lohiveden (2010, 116) mukaan asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma toteutuu silloin kuin asiakas kokee saaneen palvelua yksilönä, hänen tarpeet ja mieltymykset on huomioitu ja hänen odotukset täytetään, parhaimmassa tapauksessa jopa ylitetään. Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukainen liiketoimintamallin rakentaminen ei aina onnistu yrityksissä. He jatkavat vielä, että osin tähän on yritetty pyrkiä erilaisten kanta- ja asiakasohjelmien kautta. Tärkeää onkin lisäarvo, jonka yritys pystyy tuottamaan tunnistamalla syvemmin asiakkaan tarpeet. Tämän avulla on mahdollista saavuttaa kilpailuetua muihin nähden. (Lindroosin ja Lohiveden 2010, 116.)

2.2.2 Arvon muodostuminen ja merkitys

Arvo keskustelu on noussut viime aikoina yhä keskeisemmäksi liiketoiminnassa. Strandvik, Heinonen ja Vollmer (2019) kuvaavat arvon muodostumista jatkuvana markkinoinnin haasteena niin kuluttaja- kuin yritysliiketoiminnassa. Heidän mukaansa vuosien saatossa eri koulukunnat ovat yrittäneet ymmärtää eri näkökulmista, miten tuotteen tai palvelun tarjoaja ja asiakas tuottaa arvoa yhdessä tarjoaman kautta. Haasteeksi yhteistuottamisessa on todettu muodostuneen keskittymisen rajatusti asiakaskokemukseen ja -toimintoihin. Se miten arvo muodostuu yhteistuottamisen takana, jää monesti selvittämättä ja tutkimatta. (Strandvik ym. 2019.)

Arvoa kuvataan hyvin usein yleisellä tasolla. Sen sanotaan olevan: parempaa ja helpompaa elämää asiakkaalle, ratkaisee asiakkaan ongelmat tai täyttää asiakkaan tarpeet. Pääpiirre arvossa on se, kun yhdistetään yksittäiset tuotteet kokonaiseksi paketiksi, asiakas saa enemmän arvoa, kuin saisi yksittäisistä tuotteista. (Jaakkola, Hakanen 2012.)

Keränen ja Jalkala (2014) kuvaavat arvoa merkityksellisimpänä asiana kaikessa liiketoiminnassa. He pohtivat sitä, jotta yrityksillä on mahdollisuus erottautua kilpailijoistaan ja saada kilpailuetua, on tärkeää löytää ymmärrys, kuinka yritykset luovat, viestivät ja tuottavat arvoa asiakkailleen. Conti (2013) syventää arvon merkitystä pohtien arvon merkityksen asiakkaalle tulevan tuotteen ja rahan kautta. Minkä arvoinen tuote on, mitä siitä ollaan valmiita maksamaan ja minkälaisen merkityksen asiakas sen ostettuaan saa. Conti (2013) ei puhu vain asiakasarvosta vaan myös käyttäjäarvosta (user value), joka johtaa parhaimmillaan pitkäaikaiseen asiakassuhteen muodostumiseen.

Hämäläinen ym. (2016) nostavat esiin myös arvon. Heidän mukaan arvosta puhuttaessa nostetaan usein esiin myös laatu. Heidän mukaan asiakkaat mieltävät laadun yhdeksi

tärkeimmäksi lisäarvoksi, josta ollaan valmiita maksamaan ylimääräistä. He jatkavat vielä että se voi olla asia, jolla varsinainen tuote tai palvelu on parempi materiaaliltaan, tuotantotavoiltaan, brändiltään, vaan siinä voi olla mukana arvo, joka on asiakalle erityisen tärkeä, kuten ekologisuus. (Hämäläinen ym. 2016.)

Conti (2013) sen sijaan kuvaa artikkelissaan laatua neutraaliksi sanaksi, joka tarvitsee positiivisen tai negatiivisen tarkoituksen merkitäkseen arvoa. Hän kirjoittaa, että monesti laatu ymmärretään hyväksi laaduksi, mutta se ei välttämättä sitä ole. Hän vielä jatkaa, että asiakkaan kokema arvo-odotus on monimutkainen paketti erilaisia tyytyväisyyden ja epätyytyväisyyden tasoja, joihin liittyy erilaiset laatuodotukset ja joihin vaikuttaa eritasoiset merkitykset ja oletukset sekä rationaaliset, tarkat ja tietoiset prosessit yhdistettynä eritasoisiin odotuksiin

Arvo määritellään osatekijöiden hyödyiksi tai haitoiksi, johon liittyy usein myös vaihdanta. Hyödyt liittyvät käytännölliseen tai tunnepitoiseen käyttöön, jota tuote tai palvelu edustaa ja suhteeseen ja näiden vuorovaikutukseen. Haitat liittyvät rahallisiin kustannuksiin, joita asiakkaan täytyy sijoittaa tuotteeseen tai palveluun tai ylläpitääkseen liiketoimintaa. Tai toisaalta ne voi olla myös ei-rahallisia kustannuksia, kuten riskiä tai sijoitettua aikaa ja vaivaa. Perinteisesti arvotutkimus on kiinnostanut yrityksiä, ja tämän takia monesti muut tekijät yritysten palvelustrategiassa on jäänyt vähemmälle huomiolle. (Jaakkola & Hakanen 2012.)

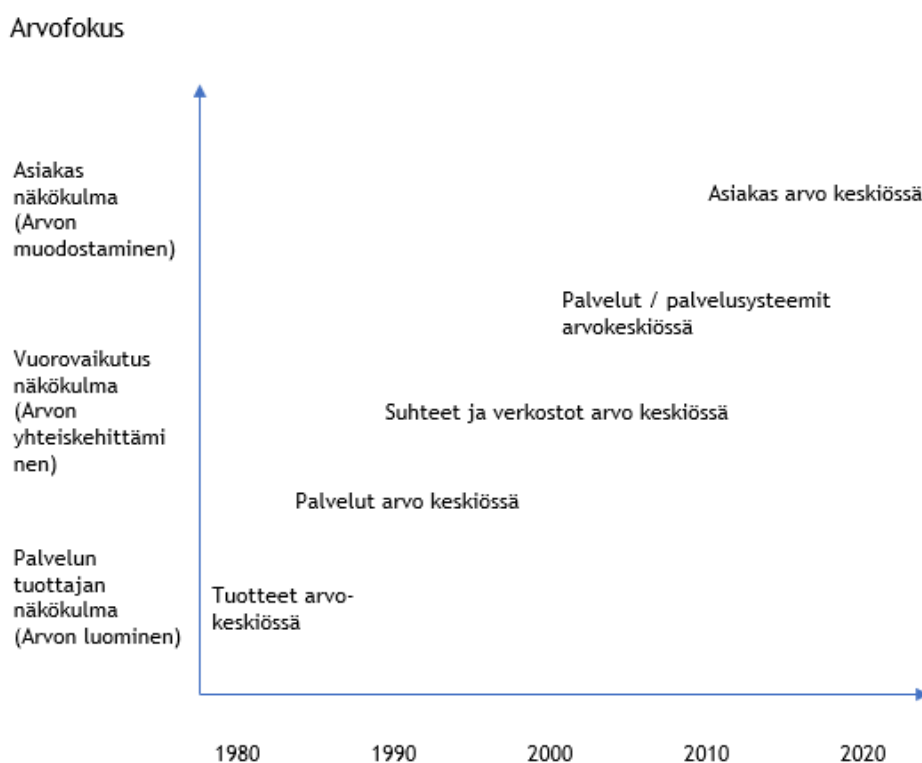
Voima ym. (2010) mukaan arvoa ei voida kuvata aina aktiivisena ja yhteisesti tuotettuna, vaan heidän mukaansa se on enemmänkin todellisuutta asiakkaalle. Heidän mukaansa se ei myöskään ole rajoittunutta, vaan sille ominaista on sosiaalinen tulkittavuus ja tuotettavuus. Heidän mukaansa arvo tulee myöskin nähdä pitkäaikaisena ja monimuotoisesta näkökulmasta, eikä se eriydy koskaan todellisuudesta. He jatkavat vielä, että tarpeiden esiintyminen on tietynlaista puutostilaa, jota yritetään korjata. Ihmisten käyttäytyminen riippuu siitä, kuinka suuri ja merkityksellinen tarve on. (Voima ym. 2010.) Hämäläinen ym. (2016) mukaan pitää ymmärtää asiakkaan todellinen motiivi. He näkevät rationaalisuuden tiettyinä osana ostoprosessista, mutta ennen kaikkea se on myös arvaamaton ja mielikuviin perustuva. He jatkavat vielä, että todellisten tarpeiden tunnistaminen voi olla hankalaa, niitä ei ehkä tunnisteta oikein, tai ne voivat olla jopa tiedostamattomia.

Yritykset ymmärtävät, että asiakkaan kokemalla tyytyväisyydellä, asiakasarvolla on merkitystä. Sen avulla muodostetaan yrityksen brandimielikuvaa ja kestäviä kilpailuetuja (Kotler 2012, 380-382). Tuulaniemi (2016, 105) mukaan asiakasarvo määrittää sen, mitä asiakas on valmis maksamaan, kuinka usein ja onko asiakas valmis suosittelemaan palvelua.

Edvardsson ym. (2011) näkevät yrityksen roolin mahdollistajana, joka tukee ja ohjaa asiakasta arvonmuodostuksessa. He sanovat, että arvonmuodostuksen avulla asiakkaalle muodostuu

positiivinen tai negatiivinen asiakaskokemus. Samansuuntaisia ajatuksia pohtivat Jaakkola ja Hakanen (2012) ja nostavat esiin toimittajan vastuun tämän valikoidessa ja yhdistäessään eri komponentteja erilaisiin ratkaisuihin tai kuinka integraatio vaikuttaa asiakkaan mieltämään arvoon.

Perinteisestä arvon ajattelutavasta on siirrytty kohti asiakaskeskeisempää ajattelutapaa. Heinonen ja Strandvik (2017) kuvaavat arvofokusmuutosta vuosien varrella tuotteista asiakkaisiin, jossa tuote ja tuottajanäkökulmasta on siirrytty hyvin vahvasti asiakas ja arvonäkökulmaan. Tätä on kuvattu *kuviossa 7*.



Kuvio 7: Arvokeskiön muuttuminen (mukaellen Heinonen & Strandvik 2017).

Voima ym. (2010) tukevat myös ajatusta muuttuneesta arvoajattelusta. Arvon merkitystä ei nähdä enää pelkästään asiakkaan kokeman perusteella, vaan siitä on tullut ja tulossa paljon monisäikeisempi asiakkaan ja yrityksen yhteistyön tulos. (Voima ym. 2010.)

”Kuka asiakas on ja mitä hän ajattelee tänään”, (Voima ym. 2010).

Keräsen ja Jalkalan (2014) mukaan tällä hetkellä suuntaus yrityksissä on yhä enemmän omaksua asiakkaan arvoon pohjautuvaa myyntiä, arvoon pohjautuvaa hinnoittelua ja

asiakasarvoon pohjautuvaa johtajuutta. Silti he näkevät, että onnistuakseen näissä strategioissa, yrityksiltä vaaditaan ymmärrystä asiakas arvon asetannasta.

Arvon muodostumisen tutkimuksesta on eriäviä mielipiteitä. Lyonsin ja Brennanin (2019) mukaan yritysten välistä arvonmuodostusta on tutkittu vähän. He pohtivat palveluarvoa, josta voidaan puhua kun arvon tuottoa ei tehdä yksin. Heidän mukaan, jotta arvoa voitaisiin käsitellä yritysten välisestä kaupankäynnistä, tulisi puhua ennen kaikkea suhteesta, johon vaikuttaa menneet, nykyinen ja tulevaisuudessa koettu arvo. Kun taas Strandvikin ym. (2019) mukaan arvon muodostumista on tutkittu paljon eri näkökulmista. Usein tutkimukset ovat keskittyneet paljolti palvelutuottaja näkökulmaan siitä, miten asiakas kokee yrityksen ja miten hän kokee yrityksen brandin ja tarjooman. Vaikka eriäviä mielipiteitä näkökulmista on, yhteistä ajatusmaailmassa on se, että arvon muodostumiseen vaikuttaa asiakkaan monimuotoisesti koettu arvo, joka on ajasta riippumatonta. (Lyons ja Brennan 2019.)

Strandvik ym. (2019) kirjoittavat artikkelissaan ICT alan yritysasiakkaiden piilossa olevasta palveluiden arvon muodostuksesta. He näkevät arvonmuodostuksen tapahtuvat piilossa ja sen perustuvan asiakkaan toimintoihin ja kokemuksiin. Heidän mukaansa palveluiden kehittämisen tärkeimpänä asiana olisi ymmärtää asiakkaan arvon muodostumista asiakkaan näkökulmasta. Artikkelin haastaa olemassa olevaa ajattelutapaa toimintojen ja yhteisluomisen painotuksesta asiakaslogiikan ja kontekstin syvempään ymmärtämiseen.

2.2.3 Arvon muodostuminen asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa

Eri liiketoimintalogiikkojen välillä on eroa siinä, miten arvo muodostuu. Heinonen ym. (2009) kuvaavat arvon muodostumista ja merkitystä suurempana asiakaskeskeisessä kuin palvelukeskeisessä logiikassa. Edvardsson ym. (2011) näkevät asian niin, että palvelukeskeinen liiketoimintalogiikan näkökulma ei tarjoa riittävää ymmärrystä arvonmuodostumiseen, koska perusajatuksena arvon muodostamisessa on muodostaa se yhdessä asiakkaan kanssa.

Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulman mukaan arvoa kehitetään palveluita kehittämällä. Sekä miten asiakas saisi parhaimman mahdollisimman arvon ja tyytyväisyyden. Näkökulman mukaan arvon muodostus tapahtuu palveluhetkellä, palvelua tuotettaessa, palvelua suoritettaessa. Kun taas asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulman mukaan keskiössä on asiakas ja pääpäämäärä on tunnistaa asiakkaan toiminnot, kokemukset, sekä asiakkaseen läheisesti liittyvät toiminnot ja kokemukset. Tämän näkökulman avulla yritetään ymmärtää tarkemmin asiakasta, mitä hän tekee tai mihin pyrkii tekemisellään ja tämän pohjalta pyritään ymmärtämään miten arvo syvemmin hänelle merkitsee, niin mennessä ajassa, nykyhetkessä, kuin tulevaisuudessa. (Heinonen ym. 2009.) *Kuviossa 8* havainnollistetaan asiaa tarkemmin.



Kuvio 8: Arvon muodostuminen palvelukeskeisen ja asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulman mukaan (mukaellen Heinonen ym. 2009).

Verrattuna perinteisempiin ajattelumalleihin, asiakaskeskeisen logiikan mukaisen ajattelun tavoittena on 1. asiakasymmärryksen kasvattaminen, 2. tiedostomattomien arvojen ymmärtäminen, 3. asiakkaan liiketoiminnan prosessien ymmärtäminen, 4. asiakkaan oman kontekstin ymmärtäminen ja 5. mitä tuotoksia (fyysisiä ja henkisiä) asiakkaat tarvitsevat, jotta heidän liiketoimintaansa olisi mahdollista tukea. Ennen kaikkea asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma ei perustu siihen mitä tuote/palvelu voi tehdä asiakkaalle, vaan siihen ymmärrykseen, mitä asiakas haluaa saavuttaa. (Heinonen ja Strandvik 2015.)

Voiman ym. (2010) mukaan arvon muodostuksen viisi peruskysymystä on: mitä (what), miten (how), milloin (when), missä (where) ja kuka (who). Palvelukeskeisen- ja asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulman mukaista arvon muodostumisen eroavaisuuksia on tarkasteltu näiden kysymysten avulla *taulukossa 2*.

Taulukko 2: Arvon muodostumisen eroavaisuuksia (tekstistä mukaellen Voima, 2010).

Arvon muodostuminen	Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka (SDL)	Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka (CDL)
Miten (how)	Käytön kautta, tarjousten kautta	Tulkitseva lähestyminen
	Luodaan ja tuotetaan yhdessä: asiakas, toimittaja, yhteistyöverkosto. Perustuu asiakkaan tarpeisiin.	Asiakas määrittää mikä arvo on ja miten se muodostuu, ei aktiivista arvon tuottajaa
	Aktiivista ja tiedostettua toimintaa	Usein passiivista ja ei tiedostettua toimintaa. Henkinen ja tunteellinen prosessi.
	Perustuu saatuun hyötyyn	Asiakkaan todellinen elämä vaikuttaa
Missä (where)	Palvelua luodessa, tuotettaessa palvelun käyttäjälle/hyötyjälle	Muodostuu useissa näkyvissä ja näkymättömissä tasoissa johon heijastuu asiakkaan todellisuus ja elämä
	Yleensä tuottaja/yritys kontrolloi	Asiakas kontrolloi
Milloin (when)	Asiakas määrittelee ja yhteistuottaa arvon kulutushetkellä	Laaientunut interaktiiviseksi prosessiksi: ennen-aikana-jälkeen
	Käyttäytymiseen liittyvä	Myös henkinen aktiviteetti
	Value- in- exchange Value-in-use	Value-in-life
Mikä (What)	Abstrakti ja filosofinen näkemys subjektiivisesta asiakkaan kokemuksesta, joka yhteydessä muuttuviin henkilökohtaisiin, uniikkeihin ja yksilöllisiin tarpeisiin	Henkilökohtaista ja suhteellista monikontekstuaalisessa ja dynaamisessa asiakkaan todellisuudessa johon vaikuttaa meneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus.
Kuka (Who)	Asiakas osa subjektiivista asiakaskokemusta	Henkilökohtainen ja monimerkityksellinen elämä, näkyvissä olevasta näkymättömään todellisuuteen.
	Asiakkaan kokonaiskokemus	Ulkoinen ja sisäinen konteksti aina läsnä: roolit, sosiaaliset suhteet jne merkityksellisiä, mitä asiakas on
	Asiakas on asiakas	Asiakas on henkilö, persoona

Strandvik ym. (2019) huomioivat, että keskeistä arvonmuodostuksesta asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta on se, että asiakas kuvataan toiminnan keskelle. Heidän mukaansa asiakas nähdään moniulotteisena ja monimuotoisena arvonmuodostajana, jonka arvon muodostamiseen yritys osallistuu. Voiman ym. (2010) esittämien kysymysten avulla yrityksen on helpompi muodostaa uusia näkemyksiä palvelustrategiaan, palvelumuotoiluun ja palveluinnovaatioihin (Heinonen ja Strandvik 2015).

Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulman mukaan arvon muodostumista kuvataan seuraavasti (Voima ym. 2010):

Miten (How): arvon muodostuminen ei ole aina aktiivinen prosessi, jossa on aktiivinen arvon tuottaja. Se voi olla myös passiivinen prosessi, jota asiakas ei edes tiedosta. (Voima ym. 2010.)

Missä (Where): Arvon ulottuvuus ei ole rajoitettua, jota yrityksen on mahdollista kontrolloida. Sen sijaan se muodostuu useista näkyvistä ja näkymättömistä tiloista: biologisista, fyysisistä, henkisistä, sosiaalisista, maantieteellisistä ja virtuaalisista, joka reflektoi asiakkaan usein kontrolloimatonta elinympäristöä. (Voima ym. 2010.)

Milloin (When): erona toimittajakeskeiseen logikkaan arvo ei ole rajoittunutta käytön tai vaihdon suhteen. Se nähdään enemmin pitkän ajan arvona, joka osoittaa arvoa asiakkaan dynaamisesta ja moniulotteisesta todellisuudesta. Todellisuuteen vaikuttaa menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus, joka heijastuu asiakaskokemukseen. (Voima ym. 2010.)

Mikä (What): arvo korostuu suhteellisena ja se ilmenee monilla eri tasoilla. Arvon muodostus on aina prosessi, johon liittyy useita henkilö ja palvelukohtaisia arvoja. Asiakas tietoisesti ja tiedostamatta yhdistää aiemmat kokemukset ja erityiset tilanteet. Monikerroksisuus kasvattaa arvonmuodostusprosessia. Vaikkakin asiakas olisi tietoinen haluamastaan, välttämättä hänellä ei ole mahdollisuuksia analysoida sisäisiä ja ulkoisia elementtejä, jotka vaikuttavat arvon muodostamisprosessiin. (Voima ym. 2010.)

Kuka (How): Päämäärä siirtyy asiakkaasta henkilöön. Arvo ei ole objektiivinen tai puhtaasti subjektiivinen. Se ei ole eriytetty todellisuudesta. Se on siksi sulautettu osa asiakkaan todellisuutta, jota asiakas ei aina itsekään osaa organisoida. (Voima ym. 2010.)

Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukainen arvon näkökulma menee näin ollen paljon syvemmälle, kun perinteisemmät näkökulmat. Arvonmuodostumisen prosessi nähdään paljolti passiivisena ja tiedostamattomana prosessina. Se on moniulotteisempi ja siinä on useita eri yhteyksiä, miten arvo muodostuu. Tunne ja henkiset prosessit ovat keskiössä. Asiakkaan käyttäytymisen ennakoitavuus katoaa, jolloin yrityksissä olisi hyvä tutkia ei vaan sitä, miten asiakas käyttää palveluita, vaan sitä, miten asiakas ”elää elämäänsä”. Arvon muodostuminen keskittyy asiakkaan rutiineihin, aktiviteetteihin, toimintoihin, joka peilaa sitä, miten asiakas käyttäytyy. Tämä puolestaan heijastaa vastauksia siihen, miten palveluita tulisi menestyksekkäästi suunnitella asiakkaille ja kuinka asiakkaat haluavat tulla palveluksi. (Voima ym. 2010.)

Heinosen ja Strandvikin (2015) mukaan asiakaskeskeisessä logiikassa arvonmuodostus pohjautuu myös käyttäytymiseen liittyviin ja henkisiin prosesseihin, joista tehdään tulkintoja, kokeiluja ja integroituja tarjoomia. He kirjoittavat, että asiakkaan ymmärtäminen on ihmisyyden ymmärtämistä. Jotta asiakasarvoa voidaan ymmärtää, on ymmärrettävä se, miten asiakas, ihminen, sen muodostaa. (Heinonen & Strandvik 2015.)

Tällä hetkellä arvon muodostumista pohditaan monessa yrityksessä enemmänkin toimintana: vuorovaikutuksena ja kontaktipisteinä asiakkaan ja yrityksen välillä, jolloin nähdään, että arvo muodostuu yhdessä luomisella. Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan arvon muodostuksen näkökulma haastaa nykyisen ajattelutavan ja lähestyy arvoajattelua asiakkaan näkökulmasta. Sen mukaan arvonmuodostus on heijastus käyttöarvosta asiakkaalle, niin fyysisellä kuin psyykkisellä tasolla. Se on asiakkaan subjektiivinen tulkinta, joka voi muuttua dynaamisesti. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka ei tee oletuksia että arvo on harmoonisesti tuotettavissa toiminnoissa, vaan sen näkökulma on laajemmin, miten yritys voi olla läsnä asiakkaan arvon luomisessa. (Heinonen, Strandvik, 2017.)

Jotta asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukainen liiketoimintamallin saavuttaminen onnistuu, se edellyttää yrityksissä omaperäistä strategian määrittelemistä. Asiakkaalle on pystyttävä antamaan palvelulupaus, ja ennen kaikkea se pitää pystyä toteuttamaan. Palvelulupaus on hyvä purkaa konkreettisiksi osiksi, jotta siitä on mahdollista hioa toimintoja, jotka tuottavat asiakkaalle eniten lisäarvoa. Itsessään tuote tai palvelu ei tuota lisäelämyksiä ja lisäarvoa asiakkaalle, vaan se, miten se paketoituu ainutlaatuisiksi kokonaisratkaisuksi, johon liittyy koko yritys ja sen kaikki toiminnot. (Lindroos, Lohivesi 2010, 135.)

Kapfeler (2012, 85-86) haastaa myös ajattelua kohti asiakaskeskeisempää ajattelutapaa. Hänen mukaansa perinteinen arvonmuodostaja: hinta, ei aina ole tärkein asiakkaille, vaan se, mitä hinta tarjoaa. Yrityksen tulisikin pystyä siirtämään asiakkaiden ajatusta pelkästä hintakilpailusta muihin arvoihin. Kapfererin mukaan yrityksen on työskenneltävä kovasti ollakseen itsessään brändi, jotta se voisi olla todellisessa markkinassa pystyä luomaan lisäarvoa valitulle asiakasryhmälle, jonka takia asiakkaiden ymmärtäminen on tärkeää. Kapferer listaa neljä erilaista asiakasryhmää: 1. asiakkaat, jotka haluavat innovaatiota, pystytäkseen tarjota itsekin innovoivia tuotteita ja palveluita, 2. asiakkaat, jotka haluavat kehittää tehokkuttaan ja tuottavuuttaan, 3. asiakkaat, jotka haluavat vähentää totaali kustannuksiaan ja 4. asiakkaat, jotka haluavat alhaisimman mahdollisimman hinnan. Näistä ryhmistä kolme on hintaherkkiä, ja siksi myös alttiita lisäarvolle. (Kapfeler 2012, 85-86.)

2.3 Palvelumuotoilu osana asiakaskeskeisten palveluiden kehittämisprosessia

Ojasalon ja Ojasalon (2015) mukaan palvelumuotoilu on tuonut palveluiden suunnitteluun syvempää asiakasnäkökulmaa. Palvelumuotoilussa palvelusuunnittelun lähtökohtana on asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaisesti asiakkaan syvämpi toimintojen ymmärrys, johon otetaan mukaan asiakkaan näkemykset, ideointi ja suunnittelu. Palvelumuotoilun avulla pyritään paremmin tukemaan kokonaisvaltaisesti asiakkaan nykyisiä ja tulevia toimintoja ja kokemuksia. (Ojasalo & Ojasalo 2015.)

Koiviston, Säynäjäkankaan ja Forsbergin (2019, 28) mukaan yritysten menestyminen perustuu kykyyn oppia uutta. Se on samalla yritys tulkita tulevaisuutta parhaimmalla mahdollisella tavalla tunnistamalla piileviä asiakastarpeita, visioimalla uusia tuotteita ja palveluita sekä uudistamalla omaa toimintaa ketterästi. Palvelumuotoilu mahdollistaa kaikki menestymisen edellytykset yritykselle. (Koivisto ym 2019, 28.)

Palvelumuotoilu on lähtöisin vuorovaikutussuunnittelusta, jossa 1990-luvulla lähdettiin muotoilemaan rajapintoja ihmisten ja laitteiden ja ohjelmistojen välille. Sittemmin se kehittyi osaamisen kautta prosien, kokemusten ja palveluiden suunnitteluun. (Koivisto ym. 2019, 31).

Koivisto ym. (2019, 55) esittelevät palvelumuotoilun eri tasoja. Heidän mukaan palvelumuotoilu on hyödynnettävissä monella tasolla yrityksessä: strategisella, systeemisellä ja asiakasrajapinnan tasolla. Tasot on kuvattu *kuviossa 9*.



Kuvio 9: Palvelumuotoilun hyödyntämisen tasot (mukaellen Koivisto ym 2019, 55).

Strategisella tasolla palvelumuotoilua hyödynnetään asettamalla visio, päämääriä, tavoitteita ja linjauksia palveluliiketoiminnan, asiakaskokemuksen ja palvelutarjooman kehittämiseksi. Tällä tasolla pyritään innovoimaan ja kehittämään tulevaisuuden kilpailuetua markkinoilla. Systeemisellä tasolla palvelumuotoilun avulla kehitetään linjauksia palveluista ja asiakaskokemuksesta, jossa palvelumuotoilun avulla luodaan standardit, ohjeistukset ja työkalut, joiden pohjalta näitä johdetaan, kehitetään ja tuotetaan. Asiakasrajapinnan tasolla palvelumuotoilun avulla kehitetään yksittäisiä palveluita tai sen yksityiskohtia eri kosketuspisteissä. Vaikka palvelumuotoilua hyödynnetään tietyllä tasolla, se heijastaa

kuitenkin muillekin tasoille. Tämän takia liikkuminen eri tasojen välillä on tärkeää, muutoin kehittämisellä saadaan aikaan vain asteittaisia parannuksia. (Koivisto 2019, 55-56.)

Palvelumuotoilu on luovaa ongelmanratkaisua, jossa ihminen on asetettu vahvasti kaiken ajattelun keskelle, tämä vahvistaa erityisesti asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmaa. Koiviston ym. (2019, 34) mukaan palvelumuotoilu laajentaa muotoilua tuotekeskeisyydestä kokonaisvaltaisempaan kehittämiseen, jossa erikoistutaan palveluiden, kokemusten ja palveluliiketoiminnan ihmislähtöiseen kehittämiseen. Tuulaniemen (2016, 24) mukaan palvelumuotoilu auttaa yritysten strategisten mahdollisuuksien havaitsemisessa, uusien palveluiden innovoinnissa ja olemassa olevien palveluiden kehittämisessä. Hän kutsuu myös palvelumuotoilua tavaksi, jossa yhdistetään vanhoja tapoja uusiksi, jatkuvan kehittämisen tavalla.

Stickdorn, Hormess, Lawrence, Schneider (2018, 14, 19) kuvaavat palvelumuotoilua muotoiluprosessiksi, jossa on iteratiivinen lähestymistapa. Siinä tunnistetaan ongelma tai haaste ja pyritään löytämään siihen ratkaisu erilaisilla muotoilutyökaluilla ja yhteiskehittämisen avulla. Palvelumuotoilu on myös inkremantaalista, jossa laajempi kokonaisuus jaetaan pienempiin kehityshaasteisiin, joita tarkastellaan ja kehitetään osina kokonaisuudesta (Tuulaniemi 2016, 112). Palvelumuotoilun ominaispiirteitä havainnollistetaan *kuviossa 10*.



Kuvio 10: Palvelumuotoilun ominaispiirteet Stickdornin mukaan (mukaellen Stickdorn ym. 2018, 27).

Koivisto ym (2019, 36-41) mukaan palvelumuotoilussa keskeisiä periaatteita on taasen kahdeksan: 1. ihmislähtöisyys, 2. oikean ongelman ratkaisu, 3. tutkiva ja kehittävä kehittämisote, 4. iteratiivisuus eli edestakaisin menevä työvaiheiden toistaminen, 5. divergentin ja konvergentin ajattelun vuoropuhelu, 6. proto ja testaus, 7. yhteiskehittäminen ja 8. monialaisuus. Monipuolisten työkalujen avulla kerätään ymmärrystä, määritellään, tehdään ratkaisuehdotus, tehdään mahdollisesti prototyyppi ja testataan käytännössä. Sekä usein myös palataan kehittämään uutta ratkaisuehdotusta/prototyyppiä ja kerätään lisää tietoa. Se on innovatiivinen, kehittävä ja jatkuva tapa muotoilla asioita uudelleen. (Koivisto ym 2019, 36-41.)

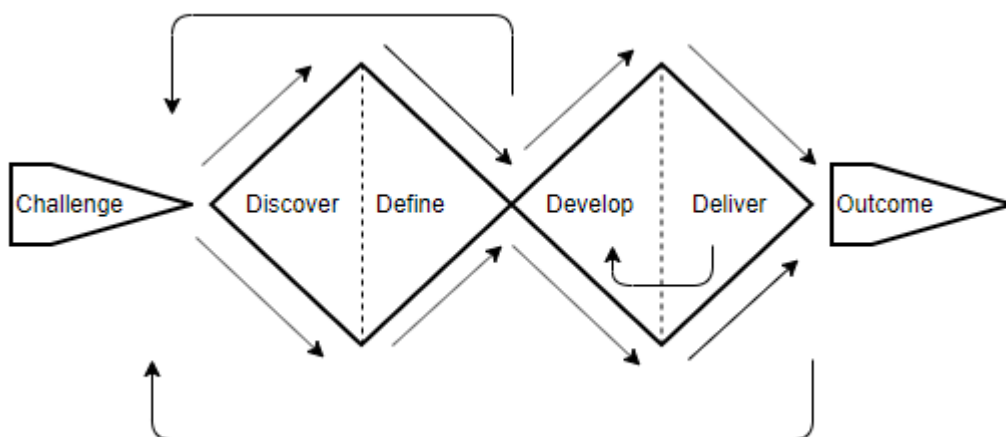
Palvelumuotoilussa havainnoidaan ja tutkitaan kohdeyrityksen henkilökuntaa ja asiakkaita, jotta ymmärrettäisiin heitä paremmin. Tavoitteena on auttaa yritystä prosessien kohdentamisessa oikeiden asioiden ympärille, jotka tuottavat asiakkaille merkitystä (Tuulaniemi 2016, 97). Palvelumuotoilun avulla on mahdollista kehittää ja laajentaa tarjoomaa, mutta ennen kaikkea on mahdollista luoda uutta arvoa ja kilpailuetua, joko uuden teknologian tai uusien markkinoiden avulla (Stickdorn ym. 2018, 15). Monipuolisissa menetelmissä ja työkaluissa korostuu erityisesti palvelun käyttäjät ja sidosryhmät. Työkaluissa ja menetelmissä hyödynnetään erilaisia jäsentely, havainnointi, analysointi, motivointi ja testaamistapoja (Tuulaniemi 2016, 110). Palvelumuotoilun menetelmät ovat luovia ja innovatiivisia, mutta myös kontrolloituja ja tulevaisuuteen suuntaavia, jonka takia se sopii hyvin juuri tämänkin kehittämistyöhön lähestymismalliksi (Ojasalo ym. 2014, 71-73).

Uuden palvelun kehittäminen palvelumuotoilun avulla tekee visuaalisella tavalla näkyväksi palvelun kehittämisen eri vaiheita. Se yhdistää yrityksen ja asiakkaan yhteiseen kehittämistyöhön. Sen piirteitä on myös tuottaa asiakasymmärrystä, joka auttaa uuden asiakastarpeiden havainnoimisessa ja sen avulla kehittää uusia palveluita (Tuulaniemi 2016, 100).

Palvelumuotoilu nähdään sekä analyttisenä että luovana, koska se yhdistää asiakastarpeiden tutkimisen ja ratkaisutarpeiden kehittämisen (Koivisto 2019, 42). Palvelumuotoilu on luovan ongelmanratkaisun prosessi (Tuulaniemi 2016, 126). Prosessimalleja on useita ja ne muistuttavat hyvinkin paljon toisiaan. Mallit eroavat pääosin prosessin osien nimityksissä ja osioiden määrässä, joita on kolmesta seitsemään. Yhteistä kaikille eri malleille on käyttäjän tarpeiden ymmärtäminen, joka koostuu laajasta tiedonhankinnasta, edestatakaisin menevästä muotoiluprosessista (Stickdorn 2018, 88). Useimmin esitettyjä malleja on varmasti kolmivaiheinen IDEOn kehittämä 3I -malli (Inspiration, Ideation, Impelementation) tai neljävaiheinen Design Councilin kehittämä The Double Diamond -malli (Discover, Define, Develop, Deliver). Muita malleja on muun muassa Ojasalo, Koskelo, Nousiainen (2015) esittelemä neljävaiheinen malli (Map & understand, Forecast & ideate, Model & evaluate, Conceptualize & Influence), joka on erityisesti tulevaisuus keskittynyt prosessimalli.

Usein palvelumuotoilun prosessi esitetään pohjautuen Design Councilin esittämään The Double Diamond, Tuplatimantti, prosessimalliin. Mallissa on onnistuttu hyvin visualisoimaan prosessi. Se perustuu laajaan tiedonhankintaan ja jatkuvaan kehittämiseen. Olen valinnut Tuplatimantin kehittämistyön prosessimalliksi, koska se sopii hyvin malliltaan tarkastelemaan asiakkaan ymmärtämistä paremmin ja kehittämään ratkaisuideoita kehitystyön prosessissa.

Tuplatimantissa neljän vaiheen avulla on helppo tunnistaa ja kehittää uusia palveluinnovaatioita. Tuplatimantti, jossa kaksi timanttia kuvaavat prosessia ja sen kulkua. Sen neljä osiota ovat Discover - löydä, Define - määritä, Develop - kehitä, Deliver - tuota. (Design Council, 2019.) Tuplatimantin eri vaiheita on kuvattu *kuviossa 11*.



Kuvio 11: Tuplatimantti (The Double Diamond) -malli (mukaellen Design Council, 2019).

Ensimmäinen timantti tunnistaa ja määrittelee ongelmaa ja pyrkii löytämään arvonluonnin mahdollisuuksia. Ensimmäinen timantti on analyttinen ja tutkiva. Toinen timantti kehittää ratkaisua ja testaa luovasti. Kummassakin timantissa pyritään laajasta tiedosta (discover-löydä ja development-kehitä) supistamaan rajatumpaan vaihtoehtoon (define-määritä ja deliver- tuota). Tätä kutsutaan divergenssiksi ja konvergenssiksi. Tyypillistä kummassakin timantissa on palaaminen edelliseen vaiheeseen, kehittämiseen, uudelleen testaamiseen ja tiedon lisäämiseen. Tuplatimantti ei prosessina ole koskaan valmis, vaan se on etenevä prosessi, joka on jatkuva. (Design Council, 2019; Koivisto 2019, 43.)

Kehittämistyössä käytetään laajasti eri tutkimusmenetelmiä. Tällä tavoin saadaan monipuolisesti näkemystä tutkittavaan asiaan. Se, mitä ja minkälaista tietoa halutaan, määrittelee menetelmävalinnan. Määrällinen- ja laadullinen menetelmä antaa erilaisen näkökulman tutkimukseen. Kehittämistyössä usein käytetään myös yhteisöllisiä menetelmiä,

jotta saadaan laajempi ryhmä kehittämään ja ideoimaan vaihtoehtoja. (Ojasalo ym. 2014, 40.)

Stickdornin ym. (2018, 37) mukaan palvelumuotoilussa työkalujen ja menetelmien käyttö on usein runsasta ja se tuo konkreettisia keinoja kehittämiseen. He jatkavat vielä, että työkalujen kautta pyritään saamaan vastauksia ”mitä” -kysymykseen ja menetelmien kautta haetaan vastauksia ”miten” -kysymykseen” .

Ojasalon ym. (2014, 71-73) mukaan palvelumuotoilun menetelmin pyritään saamaan tietoa tarpeiden, tunteiden, toiminnan ja tilanteiden tekijöiden syvempään ymmärtämiseen. He jatkavat vielä, että palvelumuotoilu mahdollistaa liiketoiminnan kehittämisen ketterästi ja läpi koko yrityksen elinkaaren. Se mahdollistaa heidän näkemyksen mukaan myös syvällisen ymmärryksen siitä, miten yritys voi parhaiten tukea asiakasta ja mitkä hyödyt asiakas kokee tärkeimpinä. Palvelumuotoilun tärkeä elementti on visualisointi. Se on suunnittelu, kommunikointiväline ja sitä käytetään laajasti ideoimisesta testaukseen, prototyypin avulla. (Ojasalo ym. 2014, 71-73.)

3. Kehittämistyön eteneminen

Tässä luvussa kuvaan tarkemmin kehittämistyön kulkua. Luvussa tarkastellaan palvelumuotoilun Tuplatimantin prosessimallin kolmea ensimmäistä osiota: löydä (discover), määritä (define) ja kehitä (develop). Tavoitteena on muodostaa asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulman mukaisesti ymmärrystä asiakkaan arvon muodostumisesta.

Tämän luvun tavoitteena oli selvittää, mitä tällä hetkellä tiedetään Yritys Xn PK -yritysassiakkaiden arvonmuodostumisesta ja peilata kerättyä tietoa asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulman mukaiseen arvonmuodostumiseen Voiman ym. (2010) esittämien kysymysten pohjalta. Prosessissa oli tarkoitus pyrkiä tunnistamaan asiakkaiden tietoisia ja tiedostamattomia tarpeita, aktiviteetteja ja kokemuksia. Asiakkailta saadun tiedon ja yhteiskehittämisen avulla tavoitteena oli kehittää ja luoda palveluideoita tarjoaman kehittämiseen.

Valitsin kehittämistyön lähestymistavaksi palvelumuotoilun, koska se on asiakaskeskeinen tapa lähestyä palveluiden kehittämistä. Se on yhteiskehittämistä, jonka ytimessä on asiakas, ihminen. Palvelumuotoilussa keskeisin ajatus on muodostaa syvä ymmärrys ihmisten tarpeista, arvoista ja todellisista motiiveista (Tuulaniemi 2016, 97, 116.)

Palvelumuotoilu sopii hyvin asiakaskeskeisen arvoajattelun kehittämiseen sekä sitä voidaan käyttää organisaation kulttuurin muuttamisessa asiakaskeskeisemmäksi. Kehittäminen ei ole vain yhden asian parantamisesta, vaan se nähdään kehittämisenä kaikella tasolla: yrityksen

strategian, liiketoimintamallin, prosessien, palveluympäristön ja asiakasnäkökulmasta. Se on asioiden näkemistä asiakkaiden silmin ja sen kautta on mahdollista korostaa monia asioita, kuten käyttäjäkeskeisyyttä sekä saada lisätietoa asiakkaista ja tätä kautta laajentaa asiakasymmärrystä. Tavoitteena on liiketaloudellinen hyöty, mutta ennen kaikkea lisäarvon tuottaminen asiakkaille palvelukonseptien muodossa, jotka ovat käytettävyydeltään ja tehokkuudellaan haluttavia palvelukokonaisuuksia. (Ojasalo ym. 2014, 38.)

Kehittämistyön työkaluksi valitsin Tuplatimantin, The Double-Diamondin, koska se perustuu laajenevaan ja supistuvaan ongelman ratkaisuun. Tuplatimantti -malli sopii prosessina erinomaisesti asiakasymmärryksen syventämiseen ja uusien palveluiden ideointiin juuri sen takia, että Tuplatimantti hioo ja palaa kehittämiseen aina uudelleen. Tuplatimantti on Design Councilin esittämä malli, jossa kaksi timanttia kuvaavat prosessia ja sen kulkua. Timantit hioutuvat ja terävöityvät timantiksi. Timantit kuvaa muotoiluprosessia, jossa ensin kerätään avoimesti tietoa ja ideoidaan (divergenssi) ja sen jälkeen analysoidaan ja arvioidaan (konvergenssi). Tästä poimitaan paras mahdollinen malli, josta taas kerätään laajasti aineistoa ja työstetään ratkaisuksi.

Tässä kehittämistyössä menetelminä ja työkaluina käytettiin nykytilan havainnointia, palvelupolun muodostamista, asiakkaiden osallistamista pelillisyyden kautta, sähköistä kyselyä, asiakaspersoonien luomista tyyppiorganisaatioina: nykyinen ja tuleva (future persona), asiakasprofiilinelikenttä sekä ideointityöpajaa, jossa ideointiin uusia palveluideoita asiakasrvotyökalun sekä brainwriting menetelmän avulla.

Seuraavaksi käsittelen Tuplatimantin kahta timanttia. Tuplatimantin kolme ensimmäistä vaihetta käsitellään seuraavaksi. Löydä (discover) -vaiheessa, jossa pyrin muodostamaan ymmärrystä siitä, miten Yritys Xn PK yritysasiakkaat muodostavat arvoa. Sen jälkeen tarkastelen Määritä (define) -vaihetta, jossa analysoidaan edellisessä vaiheessa saatuja tietoja ja pyritään muodostamaan ymmärrystä. Lopuksi, Kehitä (develop) -vaiheessa tarkastelen kehittämisen työkaluja ja ideoidaan uusia palveluideoita. Tuplatimantin neljättä vaihetta: Tuota (deliver) tarkastellaan luvussa 4: Tulokset.

3.1 Löydä

Tuplatimantin ensimmäinen vaihe on löydä (Discover). Löydä vaiheessa kerätään tietoa asiakkaiden tarpeista, käyttäytymisestä, motiiveista sekä pyritään saamaan lisätietoa toiminnan kontekstistä. Tiedon keruussa käytetään yleensä laadullisen tutkimuksen menetelmiä, kuten haastatteluita, kyselyitä, havainnointia ja luovien työkalujen kautta (Koivisto ym. 2019, 44.)

Strandvik ym. (2019) kirjoittavat artikkelissaan, että ICT alan yritysasiakkaiden arvon muodostumista tulisi tutkia niin, että perinteisestä arvon muodostumisen ajattelutavasta

astutaan kokonaan sivuun arvon muodostumisesta ja siirrytään arvon muodostamisen näkökulmaan. Heidän mukaansa ajattelutavan tulisi keskittyä asiakas yritykseen ja sen liiketoimintalogiikkaan, toimintoihin ja niiden päämäärien saavuttamiseen, jolloin on mahdollista saavuttaa realistisin kuva palveluntarjoaja yrityksen palveluista ja erityisesti roolista, mikä se on asiakkalle. (Strandvik ym. 2019.)

Asiakasymmärryksen tiedonkeruumenetelmiä Tuulaniemen (2016, 146) mukaan on muun muassa olemassa oleva aineisto asiakkasta, haastattelut ja kyselyt, havainnointi, osallistaminen, erilaiset dokumentoinnit ja erilaiset etnografiset tutkimukset. Poimin näitä tiedonkeruumenetelmiä saadakseni mahdollisimman laajan kuvan arvonmuodostuksen nykytilasta.

Ensimmäisessä vaiheessa tutustuin Yritys Xn strategiaan ja tavoitteisiin, sekä selvitin lisää Yritys Xn PK -yritysassiakkaiden, toiveista, odotuksista ja kipupisteistä. Tässä vaiheessa halusin muodostaa mahdollisimman hyvän ymmärryksen ja laajan näkemyksen tutkittavaan aiheeseen.

Tässä vaiheessa tutustuin olemassa olevaan tietoon tutkittavasta yrityksestä, sen toimintaympäristön nykytilasta, strategiasta ja tavoitteista tutustumalla yrityksen strategiaan niin sähköisessä kuin paperisessa muodossa ja osallistamalla yrityksen strategiaan liittyviin tiedotustilaisuuksiin. Tällä tavoin keräsin tietoa yrityksen arvoista ja palveluiden ominaisuuksista, joita Yritys X halusi painottaa toiminnassaan.

Halusin myös ymmärtää asiakasarvon nykytilaa, tunnistaa mahdolliset haasteet ja ongelmakohtat, sekä poimia mahdollisia kipupisteitä, joita olisi hyvä ymmärtää vielä enemmän. Näitä asioita tarkastelin aiempien asiakastytyväisyys tutkimusten avulla, jotta sain selville, miten asiakasarvon muodostumista on tutkittu ja millaista tietoa siitä on saatu. Saatua tietoa syvensin järjestämällä asiakkaille muotoilupelin, jotta sain lisäymmärrystä arvonmuodostumiseen ja palveluiden ominaisuuksien merkitykseen. Arvojen muodostumisen ja palveluiden ominaisuuksien merkitystä syvensin lähettämällä sähköisen kyselylomakkeen asiakkaille, jotta sain ymmärrystä vielä enemmän siitä, miten Yritys Xn PK -yritysassiakkaiden arvo muodostuu.

3.1.1 Nykytilan kartoitus

Yrityksen perustehtävä on luoda arvoa asiakkaalleen. Arvo on hyötyä, josta asiakas on valmis maksamaan. Yritys antaa lupauksen siitä, miten se arvoa tuottaa. Arvolupaus sisältää tiivistäen, mitä yritys tarjoaa ja miten erottautuu kilpailijoista. (Tuulaniemi 2016, 30-33.)

Yritys X on suuri kansainvälinen yritys, joka toimii IT alalla. Sillä on useita satoja yhteistyökumppaneita ja tuhansia asiakkaita. Se edustaa useita tunnettuja merkkejä. Yritys X

tekee kauppaa yritysten kanssa Suomessa. Asiakasyritykset toimivat kuluttaja- että yrityssektorilla. Heitä on pienistä microyrityksistä aina suuriin, kansainvälisiin yrityksiin.

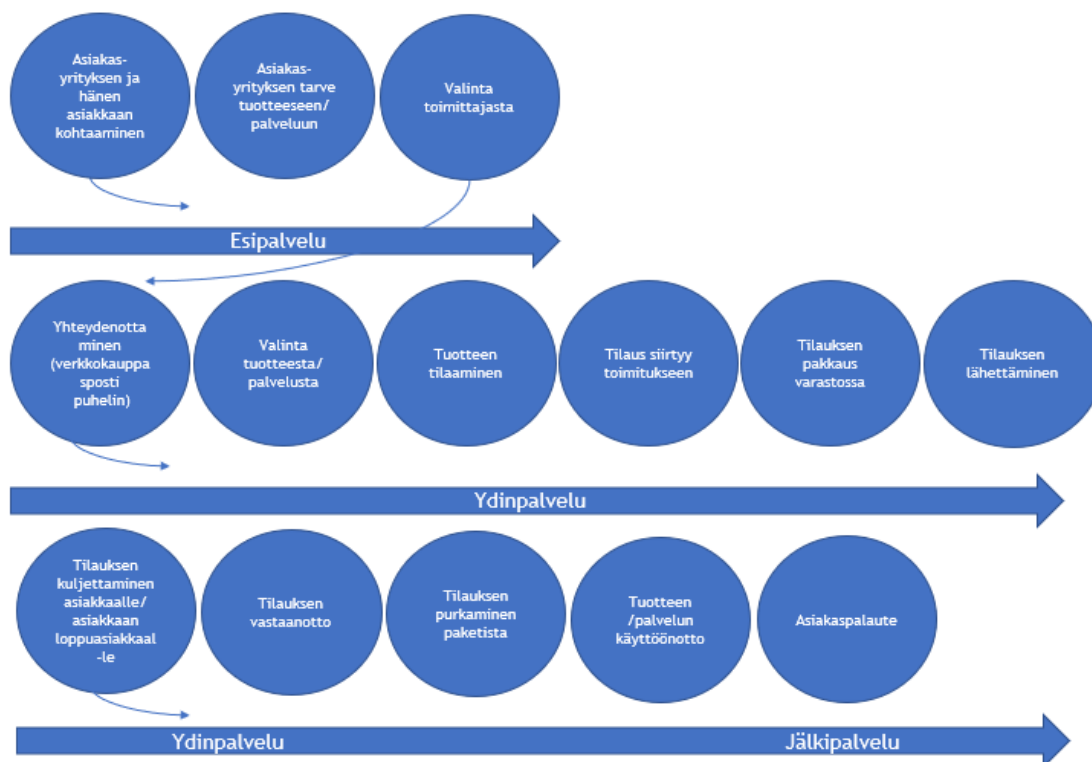
Toimintaympäristön ymmärrystä lisäsin osallistumalla Yritys Xn järjestämiin kuukausikatsauksiin, infotilaisuuksiin sekä tutustumalla yrityksen strategiaan. Tätä tavoin sain lisätietoa yrityksen strategisista suuntaviivoista. Yritys X kuvasi viestinnässään strategiansa muodostuvan tärkeimpien tavoitteiden ja toimintojen kautta. Yritys Xn strategiassa näkyi vahva halu vahvistaa palveluliiketoimintaa ja asiakaskeskeisyyttä, yrityksen arvojen merkitys heijastui läpi eri strategisten painopistealueiden.

Yrityksen tuottamaa arvon ilmentymiä ja arvolupauksia tutkin tutustumalla yrityksen sisäisiin eri tiedonjakamiskanaviin. Sharepoint, Teams ja Yritys Xn Internet -sivut antoivat hyvän ja laajan kuvan yrityksestä ja sen perustarjoomasta. Tavoitteenani oli poimia näistä kanavista asioita, jotka liittyivät yrityksen asiakasfilosofiaan, asiakasarvoihin ja asiakaslupauksiin. Arvojen kerääminen oli samalla myös tiedon keruuta Yritys Xn tulevia asiakasmessuja varten, jossa halusin syventää asiakasymmärrystä asiakkailta suoraan, suunnittelupelin avulla. Tästä lisää luvussa 3.1.3.

Palvelupolku

Tuulaniemi (2016, 78- 80) kuvaa palvelua prosessiksi, joka koostuu asiakkaan kokemuksen kuluttamisesta. Palvelupolku on kokonainen matkan kuvaus siitä, miten asiakas kulkee palvelun läpi ja miten hän sen kokee. Palvelupolku koostuu palvelutuokioista, jotka sisältävät eri kontaktipisteitä. Kontaktipisteitä on esimerkiksi ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. Eri palvelutuokioiden ja kontaktipisteiden määrittely ja tunnistaminen auttaa palveluiden kehittämisessä. Palvelupolkua on mahdollista myös jakaa eri osiin arvon näkökulmasta. Esi-, ydin- ja jälkipalvelu muodostaa asiakkaalle erilaista arvoa, jotka asiakas kokee kaikin aistein.

Halusin kuvata Yritys Xn asiakkaan palvelupolun asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta, joka on kuvattu *kuviossa 12*. Palvelupolun kuvaamisen avulla nykytilan ymmärtäminen ja asiakkaan ostoprosessin monimuotoisuus ymmärtäminen Yritys Xssä on helpompaa. Yritys Xn asiakkaan palvelupolun esipalveluvaihe alkaa normaalisti asiakkaan ja hänen oman asiakkaan kohtaamisesta, tarpeesta saada tuote tai palvelu. Asiakas valitsee toimittajan (tässä kohti oletetaan, että Yritys X). Asiakkaan ydinpalvelu alkaa ensimmäisestä yhteydenotosta Yritys Xään. Ydinpalvelu sisältää useita palvelutuokioita, joita on kuvattu alla seuraavassa kuvassa. Ydinpalvelu vaihtuu jälkipalveluksi sen jälkeen, kun yritys on ottanut tuotteen käyttöön ja haluaa antaa esimerkiksi palautetta. Tällainen esimerkiksi voisi olla tuote-, hinta- tai kuljetusreklamaatio.



Kuvio 12: Yritys Xn palvelupolku arvon näkökulmasta, yksinkertainen malli.

Yritys X:ssä asiakkaan eri palvelutuokioita ja kontaktipisteitä on paljon. Ydinpalvelussa asiakas kohtaa yrityksen eri henkilöstöä ja sidosryhmän edustajia. Yhteydenpito Yritys Xn ja asiakkaan välillä tapahtuu useimmiten puhelimitse, sähköpostitse tai digitaalisen verkkoympäristön kautta. Sidoryhmien edustajia ovat esimerkiksi eri kuljetusliikkeet, heidän kalustonsa ja henkilöstönsä. Ideaalitulanteessa asiakkaan palvelupolku sujuu hyvinkin huomaamattomasti, saumattomasti ja itsestään, mutta mahdollisesti hän on yhteydessä useampaan eri henkilöön. Useiden palvelutuokioiden kontaktipisteiden arvoa on luomassa yrityksen henkilökunta: myynti, tuotemerkkinointi, talouteen- ja rahoitukseen liittyvät yksiköt sekä varastoon ja kuljetuksiin liittyvät osastot ja sidoryhmät.

Asiakaspolku on hyvin monimuotoinen Yritys X:ssä. Asiakkaan kokema arvo muodostuu kokonaisarvosta, jonka Yritys X muodostaa eri palvelutuokioiden kautta asiakkaalle. Haasteeksi saattaa nousta laadun tasaisuus ja siiloutuminen, pystytäänkö tuottamaan tasaista arvoa ja ylittämään asiakkaan odotukset.

3.1.2 Aiemmat asiakastyytyväisyystutkimukset

Tuulaniemen (2016, 33, 142) mukaan yrityksen keskeisimpiä tehtäviä on ymmärtää, mistä asiakkaan arvomuodostusprosessi koostuu. Hänen mukaan asiakkaan arvo muodostuu yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutuksesta, asiakkaan odotuksista ja kokemuksista. Asiakastutkimukset ovat tarkoituksenmukaista tiedonhankintaa, jota voidaan käyttää suunnittelun ohjaamisessa.

Asiakastyytyväisyysmittauksilla voidaan kerätä sekä määrällistä että laadullista tietoa asiakkaista, jotka täydentävät toisiaan. Ne ovat perustutkimuksia, jotka antavat lisätietoa tottumuksista ja tehdyistä valinnoista. Tieto kuvataan usein markkinasegmentteinä ja profiileina. Tietoa käytetään usein positioinnissa ja tarjooman kohdentamisessa. Asiakasymmärryksen kerääminen alkaa usein tausta-aineiston analyysillä, jota saa asiakastyytyväisyystutkimuksista. (Tuulaniemi 2016, 144-145.)

Halusin saada lisätietoa minkälaista olemassa olevaa tietoa Yritys Xllä oli asiakkaistaan aiempien asiakastutkimusten perusteella. Tutustuin Yritys Xn kahteen aiempaan asiakastyytyväisyystutkimukseen, koska halusin tietää, miten asiakkaat kokevat Yritys Xn palvelupolun palvelupisteet ja millaista tietoa asiakkaiden arvonmuodostuksesta on muodostunut tätä kautta. Halusin myös tietää miten näitä asioita on heiltä kysytty tai onko mahdollisesti kysytty vielä. Haastattelin lisäksi kahta Yritys Xn henkilöä, jotka olivat tehneet ja analysoineet useampana vuonna asiakastyytyväisyystutkimuksia. Toinen oli toteuttanut tutkimusta yleisellä tasolla, toinen verkkokaupan asioinnin osalta.

3.1.3 Asiakasymmärrystä muotoilupelin avulla

Muotoilupelejä luokitellaan Vaajakallion (2016, 89) mukaan neljään kategoriaan, riippuen niiden päämäärästä. Ne ovat tutkimustyövälineitä, joiden avulla voi rakentaa muotoilukompetenssia, käyttäjien voimaannuttamiseksi ja osallistaa useita sidosryhmiä.

Brandtin (2006) mukaan yksi tietty suunnittelupeli ei sovellu kauttaaltaan kaikkiin suunnittelu- ja kehittämisprosesseihin, vaan on tärkeää ja palkitsevaa luoda se tarkoituksensa mukaan soveltuvaksi. Pelissä käytettävät pelivälineet auttaa osallistujia havainnoimaan ja konkretisoimaan abstraktejakin asioita.

Asiakasymmärrystä pyrin syventämään visuaalisen muotoilupelin avulla. Halusin ymmärtää asiakkaiden kokemaa paremmin ja halusin selvittää, mitkä Yritys Xn määrittelemistä arvoista asiakkaat kokevat tärkeimmiksi. Halusin myös selvittää, mitkä asiakastyytyväisyystutkimuksissa esiin nousseista palveluiden ominaisuuksista asiakkaat kokivat tärkeimmiksi. Toteutukseksi valitsin asiakkaiden osallistamisen muotoilupelin avulla.

Asiakkaalle suunnatun muotoilupelin järjestin Yritys Xn asiakasmessuilla, jotka järjestetään kerran vuodessa. Osallistuin messuille tavoitteena selvittää muotoilupelin avulla siitä, miten tärkeäksi asiakkaat kokivat Yritys Xn strategian ja filosofian arvolupauksissa olevat arvot. Lisäksi tavoitteena oli selvittää miten tärkeäksi asiakkaat kokivat tällä hetkellä asiakastyytyväisyystutkimuksista esiin nousseisiin palveluiden ominaisuudet, koetut kipupisteet ja palvelupolun kontaktipisteiden palvelutuokiot.

Toteutin merkityksellisiin arvoihin ja palveluiden ominaisuuksiin liittyvän selvityksen itse laatimani pelin kautta. Pelin materiaalit työstin ja keräsin itse. Aloitin kirjaamalla ja

tulostamalla arvot ja palveluiden ominaisuudet paperille ja hain sopivia tarroja asiakkaiden mielipiteen, ”äänen”, antamista varten.

Yritys Xn strategiasta ja filosofiasta poimitut arvot olivat: omistuneisuus, tehokkuus, eettisyys ja eettiset arvot, kehittyminen, pitkäaikainen liikekumppanuus, virheettömyys, sitoutuminen, henkilökohtaisuus, vastuullisuus (yhteiskunta, ympäristö, yritys), ammattitaitoisuus, asiantuntijuus, kompetenssi, luotettavuus ja lupauksen pitäminen. Näistä arvoista asiakkaat valitsivat kolme heille merkityksellisintä arvoa.

Asiakastyytyväisyystutkimuksista, niiden kipupisteistä ja palvelupolusta poimitut palveluiden ominaisuudet olivat: dokumentit (tilaus, lähetys, laskutukseen liittyvät), tarjoukset, toimitustavat ja niiden vaihtoehdot, tilausten/lähetysten seuranta, lisäarvopalvelut, tavoitettavuus, web sivusto (tuotetiedot, tuote-ehdotukset, haku ominaisuudet, kampanjat), hinta (tuotteet, palvelut), nopeus (logistiikka, vastaukset), toimitusvarmuus, saatavuus (tuotteet, palvelut). Näistä asiakkaat valitsivat kolme heille merkityksellisintä palvelun ominaisuutta.

Sain messuille käyttööni kaksi lasi seinämää ja pystypöydän, jotka oltiin sijoitettu muun messun yhteyteen, lounasravintolan viereen. Seinämiä on kuvattu *kuviossa 13*. Messuille osallistui reilu tuhat asiakasta ja yhteistyökumppania, jotka oli helposti tunnistettavissa erivärisistä kaulanauhoista ja isoista nimikylteistä. Tutkimuksen toteuttamiseksi arvot ja palvelunominaisuudet kiinnitin seinämiin. Sopivia PK- yritysasiakkaita poimin nimikylttejä lukemalla ohikulkevasta asiakasvirrasta.



Kuvio 13: Seinämien kuvilla oli myös kuvaava merkitys. (Kuvat Pixabay)

Muotoilupeli peli sujui hyvin. Jokaiselle asiakkaalle kerroin, että teen selvitystä Yritys Xlle, asiakkaille tärkeistä arvoista ja asiakkaalle merkityksellisistä palveluiden ominaisuuksista. Asiakkaat tulivat pääosin mielellään juttelemaan kanssani. Muutamalla asiakkaalla oli kiire tai eivät halunneet osallistua. Kukin osallistuva asiakas pääsi ilmaisemaan vaivattomasti tarrojen avulla kolme merkityksellistä asiaa kumpaankin seinämään. Kumpaakin seinään on lisätty myös kohta: Muu, mikä? -kohta, jotta asiakas pääsi halutessaan lisäämään puuttuvan tiedon mukaan.

3.1.4 Sähköinen kysely

Sähköinen kysely on helppo tapa tavoitella laajempaa vastaajajoukkoa. Ojasalo ym. (2014, 130-133) mukaan kyselylomakkeen suunnittelu ja toteutus on merkityksellistä. Lomakkeen kysymysten asetanta, vastausvaihtoehdot ja jopa ulkoasulla on merkitystä. Kysymykset tulee olla selkeitä ja yksiselitteisiä, sekä vastaamisen tulee olla vaivatonta. Lomakkeen testaaminen on myös tärkeää. Tämän lisäksi lomakkeen saatekirje on myös merkityksellinen, koska tämän avulla vastaajien saama tieto johtaa kyselyyn vastaamiseen ja luottamuksen heräämiseen.

Laajempaa ymmärrystä asiakkaiden arvon muodostumisesta halusin saada sähköisen kyselylomakkeen avulla. Usein sähköiset lomakkeet mielletään monivalinta kysymyksiksi, joiden vastaaminen on nopeaa ja helppoa. Halusin testata tunnistamiani arvoja laajemmalla joukolla asiakkaita. Koin myös, että kohderyhmä, Yritys Xn PK -yritysasiakkaat olivat hyvin laaja asiakasryhmä, joten halusin yrittää tavoittaa heitä mahdollisimman paljon laajan ymmärryksen lisäämiseksi.

Kyselyn avulla oli tarkoitus syventää ymmärrystä arvon muodostumisesta asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulman mukaan palvelumuotoilun työkalujen keinoin. Avoimet kysymykset perustuivat aiemmin tietoperustassa esitetyn Voiman ym (2015) teoriaan, jossa käsiteltiin asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan arvonmuodostukseen liittyviä kysymyksiä: miten, missä, milloin, mikä, kuka? Avointen vastausten kautta halusin saada syvempää tietoa asiakkaiden kokemuksista, heidän tämän hetkisestä toimintaympäristöstään, tulevaisuuden toiveista ja lisätietoa heidän arvonmuodostumisestaan. Saatujen tietojen pohjalta halusin määritellä asiakasprofiilit tyyppiorganisaatioina, joille ideoitaisiin uusia palveluehdotuksia.

Sähköiseen lomakkeeseen kutsuin vastaamaan Yritys Xn PK-yritysasiakkaita. Vastaajat oli poimittu yrityksen asiakasrekisteristä asiakkaista, jotka olivat Yritys Xn aktiivisia PK yritysasiakkaita ja olivat antaneet markkinointiluvan. Vastaajista kaikki olivat eri yritysten edustajia.

Lomakkeen kysymykset koostui yrityksen taustatieto kysymyksistä, jotka olivat ennalta määritelty ja valittavissa, pisteytys kysymyksistä (normaali ja NPS) sekä avoimista

kysymyksistä liittyen asiakasarvon muodostumiseen. Halusin saada lisätietoa ja ymmärrystä asiakkaista yleisellä tasolla, kasvattaa ymmärrystä asiakkaan liiketoiminnasta ja asiakasarvon muodostumisesta asiakkaille. Kysymyksiä oli yhteensä 20 kpl ja lomakkeen täyttämiseen kului vastaajalta aikaa keskimäärin noin 20 minuuttia. Kaikki muut lomakkeen kysymykset olivat pakollisia, lukuunottamatta avointa palautetta ja osallistumista tuotearvontaan.

Tein ja lähetin sähköisen lomakeen vastaajille Microsoft Forms Pro ohjelman kautta. Kysymyksiä testasin opiskelijakollegan, työkollegan, esimiehen, palvelukehityspäällikön ja It-päällikön kanssa ja ne muokkaantuivat ymmärrettäväksi ja luettavampaan muotoon. It-päällikkö testasi myös lomaketta teknisesti ja tässä vaiheessa lomakkeen kysymykset tarkentuvat vielä yksiselitteisemmiksi, tarkemmiksi ja kuvaavammaksi. Vastaajien kesken sain arvottavaksi myös tuotepalkinnon.

Ensimmäisessä vaiheessa lähetin sähköisen lomakkeen 235 vastaanottajalle. Vastausaika oli 5 päivää. Tällä tavalla vastauksia sain 6 kappaletta. Vastausprosentti jäi 2,5 prosenttiin.

Ensimmäisen vaiheen vastausten määrän jäädessä pieneksi, lisäsin vastaajien määrää. Toisessa vaiheessa lähetin lomakkeen 1217 vastaanottajalle. Vastaajat poimittiin ensimmäisen vaiheen tavoin. Vastausaika oli 5 päivää. Lähetin muistutusviestin kyselyyn vastamisesta vastausajan kolmantena päivän. Toisessa vaiheessa vastauksia sain 72 kappaletta. Vastausprosentti oli 5,9 prosenttia.

Kokonaisuutena kutsuja lähetin 1452 vastaanottajalle. Vastaajien määrä oli yhteensä 78 vastaajaa ja kokonaisvastausprosentti oli 5,4 prosenttia.

3.2 Määritä

Määrittele (Define) vaiheessa käytetään edellisestä vaiheesta saatuja tietoja hyödyksi ja pyritään määrittelemään tarkemmin kehitettävää kohdetta (Design Council, 2019). Tässä vaiheessa analysoidaan ja tulkitaan tieto ymmärrykseksi, ja tämän vaiheen lopputuloksena tulisi syntyä tarkempi ongelma, asia tai syvällisempi ymmärrys asiakkaiden tarpeista, johon seuraavassa prosessin vaiheessa lähdetään hakemaan ratkaisua (Koivisto 2019, 45).

Tässä vaiheessa analysoin tarkemmin kerättyä materiaalia. Aineiston analysointia toteutettiin sisällönanalyysimenetelmällä, josta lisää seuraavassa luvussa. Saatuja tietoja käytettiin hyödyksi keräämällä yhteen kerätyt aineistot, joista muodostettiin asiakaspersonat, tyyppiorganisaatioina. Tyyppiorganisaatiot muodostettiin, koska palvelujen suunnittelu helpottuu halutulle asiakasryhmälle. Tyyppiorganisaatioiden yhteisiä piirteitä analysoitiin vielä tarkemmin nelikentän avulla.

3.2.1 Asiakaskyselyjen analysointi

Avointen vastausten analysointi on mahdollista laadullisesti tai määrällisesti luokittelemalla vastaukset (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka 2006). Tuomen ja Sarajärven (2018, 121) mukaan aineistolähtöinen sisältöanalyysi perustuu sisällön kuvaamiseen sanallisesti merkitysten kautta. He jatkavat vielä määrittelemällä sen menetelmänä sisällön erittelyksi, jossa laadullinen aineisto on mahdollista tuottaa määrällisiä tuloksia.

Sisällönanalyyssissa aineisto hajoitetaan, käsitellistetään ja kootaan. Sisällönanalyyssin aineiston käsittely tehdään tarkastellen eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä, eritellen ja tiivistäen. Se on tekstianalyysia, jolla pyritään luokittelemaan laadullista aineistoa. Ilmiöstä pyritään kehittämään tiivistetty kuvaus ja hakemaan laajempaa kontekstiä. Analyyssissa aineisto jaetaan pieniin osiin ja järjestään suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Aineiston abstrahoinnissa oleellinen tieto erotetaan ja muodostetaan käsitteistö. Luokituksia jatketaan yhdistelemällä, niin kauan kun se on mahdollista. Monimuotoisen ja laajan aineiston käsittely tällä tavoin laajentaa sen informaatioarvoa ja tuottaa uutta tietoa. (Kvalimot 2019, Ojasalo & co 2014, 137-139).

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 114) esittelevät kirjassaan erilaisia sisällönanalyysi menetelmiä. Tässä analysoinnissa käytettiin avuksi Miles ja Hubermanin (1994) esittämää aineistolähtöistä mallia, jossa alkuperäisestä aineistosta ensin tunnistetaan tutkimuksen kannalta merkitykselliset ja kiinnostavat asiat, ja sen jälkeen vastaukset redusoidaan, pelkistetään yksinkertaisiksi sanoiksi tai ilmaisuiksi ja karsitaan epäolennainen pois. Nämä jaotellaan ja ryhmitellään. Alkuperäisilmaisut käydään tarkasti läpi ja niistä etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Saman ilmiön ilmaisut ryhmitellään ja yhdistetään luokiksi. Luokkina voi olla ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys. Aineisto tiivistyy luokittelun avulla. Luokittelua jatketaan ja luokkia yhdistellään yläluokiksi ja näitä pääluokiksi. Luokittelu ja ryhmittely on Tuomen ja Sarajärven mukaan (2018, 114, 124) analyyssin kriittisin vaihe, koska aineistoa tulkitaan ja määritellään tutkijan toimesta, mihin ryhmiin, kategorioihin ilmaisut kuuluvat. Lopuksi kategoriat yhdistetään ja nimetään. Kaikki kategoriat yhdessä vastaavat tutkimuskysymykseen (Tuomi, Sarajärvi 2018, 115)

Asiakastyytyväisyystutkimukset olivat olleet Yritys Xssä useampana vuotena, joten vertailu oli helppoa. Asiakastyytyväisyystutkimuksista sain arvokasta tietoa asiakkaiden kokemuksista ja palautteista. Asiakastyytyväisyystutkimuksesta saatu aineisto analysoitiin sisällönanalyyssin keinoin. Aineisto ryhmiteltiin ja teemoitettiin aineistosta nousevien teemojen mukaisesti. Tätä on kuvattu *kuviossa 14*. Kiinnitin huomiota erityisesti teemoihin, jotka liittyivät asiakkaan palvelupolun, palvelupisteiden kokemuksiin ja ominaisuuksiin liittyen. Teemoiksi nousi verkkokaupan käyttö, tuotteet ja tuotetiedot, kampanjat, seurantatyökalut, palvelut, tarjooman monipuolisuus, saatavuus, toimitusvarmuus, dokumentit, toimitustavat ja logistiikka.

Verkkokaupan käyttöön liittyviä haasteita oli muun muassa tuotekuvausten ongelmallisuus joko puuttuvina tai vajaina tuotetietoina, epäselvät hakutoiminnot ja filteröintimahdollisuudet. Verkkokaupan tuote-ehdotukset koettiin hyvinä ja koettiin myös, että haluttiin asioida henkilökohtaisesti. Tuotteisiin ja tuotetietoihin liittyviä mahdollisuuksiin toivottiin runsaan materiaalia ja markkinoinnin tukimateriaalia. Kampanjoihin ja tarjouksiin liittyen esiin nousi se, että vastaajat kokivat hintahyödyn pieneksi tai eivät seuraa kampanjoita ollenkaan. Seurantatyökalujen osalta vastaajat kokivat haasteelliseksi työkalujen löytämisen. Palveluiden osalta kehitystä nähtiin paljon, mutta toivottiin enemmän markkinointia. Tarjoaman vastaajat kokivat monipuoliseksi. Saatavuus koettiin suurelta osin positiiviseksi, muutamia lisämerkkejä toivottiin tarjoamaan lisättäväksi. Toimitusvarmuus, dokumentit, toimitustavat ja logistiikka koettiin suurelta osin positiivisesti. Selkeinä kipupisteinä oli tavoitettavuus, henkilökohtaisuus ja kumppanuus.

Verkkokaupan käyttö	Asiointi puhelimitse mieluummin (henkilökohtaisuus)		
	Tuotekuvaukset ongelmallisia		
	Haku toiminnot		
	Epäselvyys		
	Tuoterajaukset ongelmallisia		
	Filteerointi		
	Tuote-ehdotukset hyviä		
Tuotetiedot ja yhteensopivuudet	Enemmän markkinoinnin tueksi		
	Runsaampaa materiaalia		
	Yhteensopivuuksia enemmän		
	Kauttaaltaan aika positiivisia		
Kampanjat ja tarjoukset	Ei seuraa		
	Hintahyöty pieni		
Seurantatyökalut (tilaus, lähetys)	Hieman hankalaa		
	Ei meinaa aina löytyä		
Palvelut (lisäarvopalvelut)	Noin puolet kuullut ko palveluista, puolet ei		
	Kehittävää		
	(Paljon positiivista)		
Tarjoaman monipuolisuus (tuotteet, palvelut)	Suurimmaksi osaksi positiivinen palaute		
	Ehdotuksia		
Saatavuus	Suurimmaksi osaksi positiivinen		
	osaksi laajempaa valikoimaa toivottiin		
Toimitusvarmuus	Suurimmaksi osaksi positiivinen		
Dokumentit (lähetys)	Suurimmaksi osaksi positiivinen		
	Informaatio		
Toimitustavat	Lähestulkoon kokonaan positiivinen		
Logistiikka	Suurimmaksi osaksi positiivinen		
Muuta poimittua	Vasteajat		
	Tapaamiset, henkilökohtaisuus		
	Kumppanuus		

Kuvio 14: Aiempien asiakaskyselyiden aineiston analysointia.

Koska Yritys Xn palvelupolku on monimuotoinen, tutkimuksissa esiin nousi useita siihen liittyviä asioita. Luokittelin teemat palvelupolkua mukaellen, ja muodostin näistä kokonaisuuksia palveluiden ominaisuuksista. Nämä olivat: dokumentit (tilaus, lähetys, laskutukseen liittyvät), tarjoukset, toimitustavat ja niiden vaihtoehdot, tilausten/lähetysten seuranta, lisäarvopalvelut, tavoitettavuus, web sivusto (tuotetiedot, tuote-ehdotukset, haku ominaisuudet, kampanjat), hinta (tuotteet, palvelut), nopeus (logistiikka, vastaukset), toimitusvarmuus, saatavuus (tuotteet, palvelut).

Nämä ominaisuudet halusin nostaa arvojen ohella, asiakkaiden arvioitavaksi, koska halusin syventää asiakasymmärrystä ja selvittää, mitkä ominaisuudet asiakkaat kokivat tärkeimmiksi. Kirjasin palveluiden ominaisuudet paperille ja tulostin asiakasmessuille muotoilupeliä varten.

3.2.2 Muotoilupelin analysointi

Muotoilupelit voivat antaa tietoa monesta asiasta, kuten esimerkiksi prosesseista, tavoitteista ja tarpeista, vuorovaikutuksesta, käytösopivuudesta, tukitoiminnoista ja eri toteutustavoista. Peliin liittyvillä materiaaleilla saadaan luotua yhteinen kieli ja rento ilmapiiri, jossa asiaa tutkitaan. Toteutus on tärkeää, kun halutaan aktivoida laajaa joukkoa käyttäjiä (Tuulaniemi 2016, 149).

Muotoilupeli sujui Yritys Xn asiakasmessuilla hyvin. Vastaajia oli yhteensä 50 eri asiakasta. Jokaista vastaajaa pyydettiin antamaan kolme ääntä tärkeimpinä kokemuksiensa arvoihin ja palveluiden ominaisuuksiin, kumpaankin seinämään. Seinämissä oli Yritys Xn strategian ja filosofian perusteella kerättyjä arvolupauksia ja asiakastyytyväisyystutkimuksista ja palvelupolusta kerättyjä palveluiden ominaisuuksia.

Vastauksia tuli yhteensä 297 kpl. Yksi vastaajista halusi vastata vain toiseen seinään. Vastauksia on kuvattu *kuviossa 15*.



Kuvio 15: Asiakkaiden ajatukset ilmaistuna.

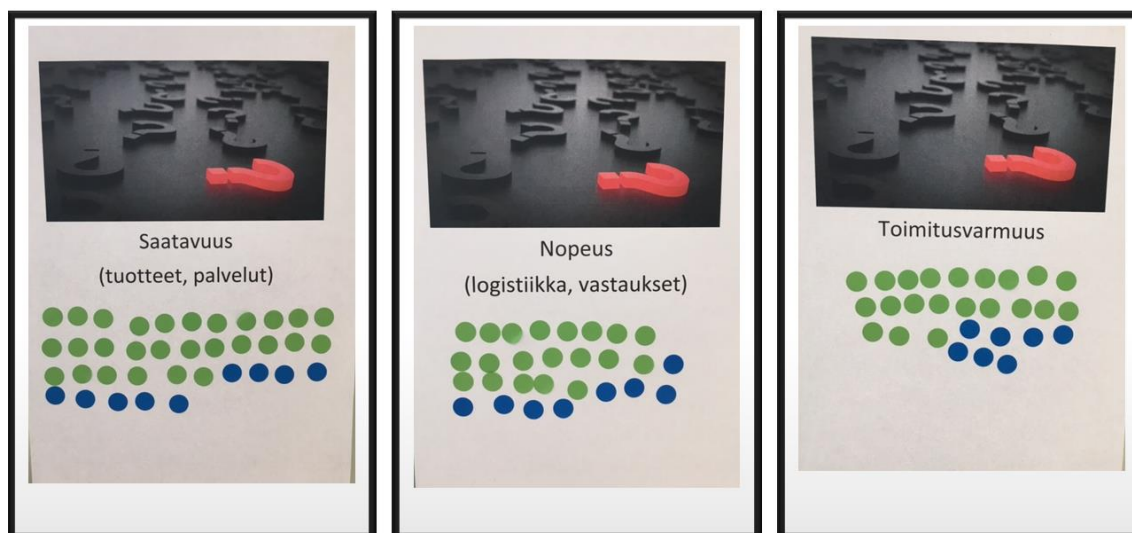
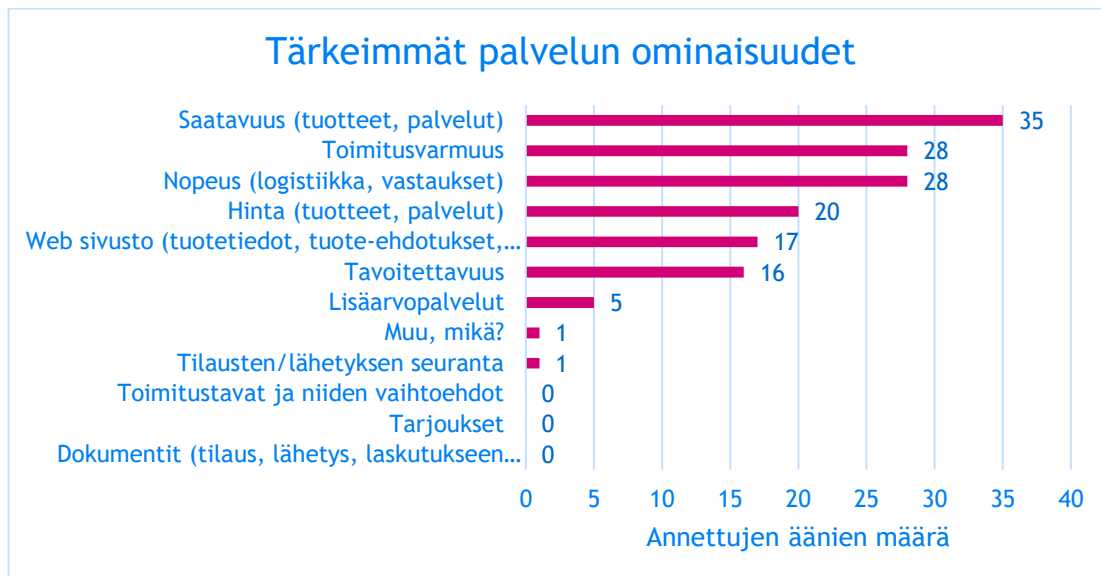
Kummankin osion vastausten osalta oli näkyvissä selkeät ja erottuvat pääkohdat. Arvojen osalta hyvin vahvaan merkitykseen nousi asiakassuhteen merkitys kahden eniten saaneen kohdan osalta sekä kolmantena yrityksen arvoihin liittyvät asiat. Asiakkaat arvostivat kolmeksi tärkeimmäksi arvoksi: 1.luotettavuuden ja lupauksen pitämisen, 2. ammattitaitoisuuden,

asiantuntijuuden ja kompetenssin sekä 3. vastuullisuuden (yhteiskunta, ympäristö, yritys). Näitä on kuvattu *kuviossa 16*.



Kuvio 16: Asiakkaan arvon muodostumisen kolme keskeisintä tekijää.

Palveluiden ominaisuuksien osalta arvostettiin perusasioita. Tärkeimpiä palveluiden ominaisuuksia olivat asiakkaiden mukaan: 1. Saatavuus (tuotteet, palvelut), 2. Toimitusvarmuus ja 3. Nopeus (logistiikka, vastaukset). Näitä on kuvattu *kuviossa 17*.



Kuvio 17: Kolme tärkeintä palveluiden ominaisuutta asiakkaiden mukaan.

Kummassakin osiossa oli kohtia, jotka eivät saaneet yhtään ääniä, tai saivat vähäisesti ääniä. Arvojen osalta näistä tehokkuus ja virheettömyys nousivat esiin. Palveluiden ominaisuuksissa esiinpistävää oli se, että konkreettisiin tilauksiin ja lähetysiin liittyvillä seikoilla ei myöskään ollut suurta merkitystä. Mielenkiintoista oli myös pohtia, oliko vastaajille merkitystä nähdä muiden vastaukset ja oliko niillä minkälainen vaikuttavuus kunkin asiakkaan omaan vastaukseen. Vastaamisen lomassa asiakkaat keskustelivat myös siitä, kuinka tärkeinä he pitivät arvojen tunnistamista ja niiden pohtimista. Muutama asiakas sanoi, että näitä asioita miettivät paraikaa myös omassa yrityksessäänkin.

3.2.3 Sähköisen kyselyn aineistolähtöinen sisällönanalyysi

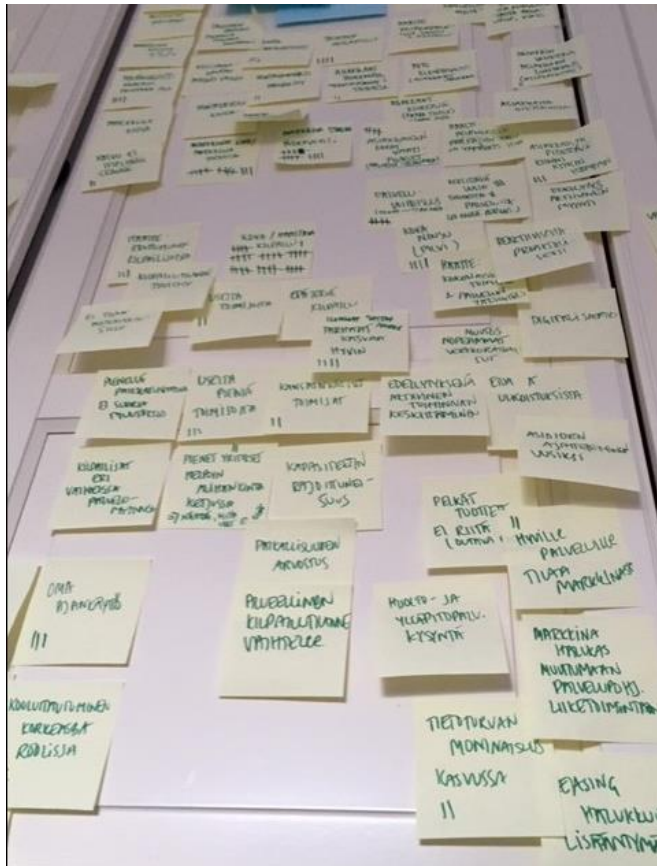
Tässä työssä myös sähköisestä kyselylomakkeesta saatuun laadullisen aineiston analysointiin käytettiin sisällönanalysointia. Tämä menetelmä valittiin siksi, koska pääosin kaikki kysymykset olivat sähköisessä kyselylomakkeessa avoimia. Tavoitteena oli saada syvempää tietoa asiakasarvon muodostumisesta, siksi vastausten syvempi analysointi ja luokittelu sopi tähän tarkoitukseen hyvin. Aineistoa on kuvattu *kuviossa 18*.

Mikä kuka?	Mikä toimi?	M	N	K	Liiketoimintasuunnitelma?	Miten kuvailitte yritystänne?	Miten digi?	Mitä ja?	Mitä lisäarvoa kunnittasi tällä hetkellä?	Mikä alus?
Mikroyritys:1-9hank	Palvelut	Tietokoneiden, ohjelmistojen	30	40	5-10 vuorokautta	normaali	innovaatiivinen	-	-	-
Mikroyritys:1-9hank	Palvelut	Tietokoneiden ja ohjelmistojen	70	50	5-10 vuorokautta	normaali	innovaatiivinen	Käyttökäyttö muk. Ohjelmaa ja laite	Tietoturva-alueita/kaulaturva	Kattava valikoima
Piisni yritys:10-49h	Palvelut	Ohjelmistot, konsultit	99	1	1-5 vuorokautta	Markkinatutkimus, ohjelmistot, konsultit	Luottamus, innovatiivisuus, erittäin asiakaslähtöinen	Käyttökäyttö muk. Ohjelmaa ja laite	Tietoturva-alueita/kaulaturva	Laadukas
Piisni yritys:10-49h	Tuotteet	Tietokoneiden, ohjelmistojen	100	0	5-10 vuorokautta	Muutos- ja palvelu-yritys	Innovaatiivisuus ja palvelu-yritys	Suoralla asiakaslähtöisellä	Laadukas	Laadukas
Mikroyritys:1-9hank	Palvelut	Ohjelmistot, konsultit	99	1	5-10 vuorokautta	Oma aikarajittaminen	innovaatiivinen	Käyttökäyttö muk. Ohjelmaa ja laite	Tietoturva-alueita/kaulaturva	Laadukas
Piisni yritys:10-49h	Palvelut	Tietokoneiden, ohjelmistojen	90	10	5-10 vuorokautta	normaali	innovaatiivinen	Käyttökäyttö muk. Ohjelmaa ja laite	Tietoturva-alueita/kaulaturva	Laadukas
Mikroyritys:1-9hank	Tuotteet	Tietokoneiden, ohjelmistojen	95	5	5-10 vuorokautta	normaali	innovaatiivinen	Käyttökäyttö muk. Ohjelmaa ja laite	Tietoturva-alueita/kaulaturva	Laadukas
Kärkiyritys:50-99	Tuotteet	Tekninen tukipalvelu	98	2	1-5 vuorokautta	Asiakas- ja palvelu-yritys	Innovaatiivisuus ja palvelu-yritys	Suoralla asiakaslähtöisellä	Laadukas	Laadukas
Mikroyritys:1-9hank	Palvelut	Ohjelmistot, konsultit	98	2	1-5 vuorokautta	Mikro- ja palvelu-yritys	Innovaatiivisuus ja palvelu-yritys	Suoralla asiakaslähtöisellä	Laadukas	Laadukas
Kärkiyritys:50-99	Palvelut	Ohjelmistot, konsultit	100	0	alle 1 vuorokautta	Markkinatutkimus, ohjelmistot, konsultit	Luottamus, innovatiivisuus, erittäin asiakaslähtöinen	Käyttökäyttö muk. Ohjelmaa ja laite	Tietoturva-alueita/kaulaturva	Laadukas
Mikroyritys:1-9hank	Tuotteet	Tietokoneiden, ohjelmistojen	95	5	alle 1 vuorokautta	normaali	innovaatiivinen	Käyttökäyttö muk. Ohjelmaa ja laite	Tietoturva-alueita/kaulaturva	Laadukas
Mikroyritys:1-9hank	Tuotteet	Tietokoneiden, ohjelmistojen	100	0	5-10 vuorokautta	normaali	innovaatiivinen	Käyttökäyttö muk. Ohjelmaa ja laite	Tietoturva-alueita/kaulaturva	Laadukas
Kärkiyritys:50-99	Palvelut	Tietokoneiden, ohjelmistojen	50	50	5-10 vuorokautta	Kilpailukyky	Luottamus, innovatiivisuus, erittäin asiakaslähtöinen	Käyttökäyttö muk. Ohjelmaa ja laite	Tietoturva-alueita/kaulaturva	Laadukas
Piisni yritys:10-49h	Palvelut	Tietokoneiden, ohjelmistojen	90	10	5-10 vuorokautta	normaali	innovaatiivinen	Käyttökäyttö muk. Ohjelmaa ja laite	Tietoturva-alueita/kaulaturva	Laadukas
Mikroyritys:1-9hank	Tuotteet	Tietokoneiden, ohjelmistojen	100	0	1-5 vuorokautta	Kilpailukyky	Luottamus, innovatiivisuus, erittäin asiakaslähtöinen	Käyttökäyttö muk. Ohjelmaa ja laite	Tietoturva-alueita/kaulaturva	Laadukas
Mikroyritys:1-9hank	Palvelut	Tietokoneiden, ohjelmistojen	90	10	1-5 vuorokautta	Kilpailukyky	Luottamus, innovatiivisuus, erittäin asiakaslähtöinen	Käyttökäyttö muk. Ohjelmaa ja laite	Tietoturva-alueita/kaulaturva	Laadukas
Suuri: yli 250 henkilöä	Tuotteet	Tuotantotekninen	100	0	1-5 vuorokautta	Kilpailukyky	Luottamus, innovatiivisuus, erittäin asiakaslähtöinen	Käyttökäyttö muk. Ohjelmaa ja laite	Tietoturva-alueita/kaulaturva	Laadukas
Mikroyritys:1-9hank	Tuotteet	Tietokoneiden, ohjelmistojen	99	1	5-10 vuorokautta	normaali	innovaatiivinen	Käyttökäyttö muk. Ohjelmaa ja laite	Tietoturva-alueita/kaulaturva	Laadukas
Suuri: yli 250 henkilöä	Palvelut	Tietokoneiden, ohjelmistojen	100	0	1-5 vuorokautta	Markkinatutkimus, ohjelmistot, konsultit	Luottamus, innovatiivisuus, erittäin asiakaslähtöinen	Käyttökäyttö muk. Ohjelmaa ja laite	Tietoturva-alueita/kaulaturva	Laadukas
Piisni yritys:10-49h	Palvelut	Ohjelmistot, konsultit	100	0	5-10 vuorokautta	Kilpailukyky	Luottamus, innovatiivisuus, erittäin asiakaslähtöinen	Käyttökäyttö muk. Ohjelmaa ja laite	Tietoturva-alueita/kaulaturva	Laadukas
Mikroyritys:1-9hank	Tuotteet	Tietokoneiden, ohjelmistojen	100	0	5-10 vuorokautta	Markkinatutkimus, ohjelmistot, konsultit	Luottamus, innovatiivisuus, erittäin asiakaslähtöinen	Käyttökäyttö muk. Ohjelmaa ja laite	Tietoturva-alueita/kaulaturva	Laadukas
Kärkiyritys:50-99	Palvelut	Tekninen tukipalvelu	60	40	5-10 vuorokautta	Stabiili	Luottamus, innovatiivisuus, erittäin asiakaslähtöinen	Käyttökäyttö muk. Ohjelmaa ja laite	Tietoturva-alueita/kaulaturva	Laadukas
Piisni yritys:10-49h	Palvelut	Ohjelmistot, konsultit	100	0	5-10 vuorokautta	Markkinatutkimus, ohjelmistot, konsultit	Luottamus, innovatiivisuus, erittäin asiakaslähtöinen	Käyttökäyttö muk. Ohjelmaa ja laite	Tietoturva-alueita/kaulaturva	Laadukas

Kuvio 18: Aineisto ajettiin kokonaisuudessaan exel muotoon, ohessa osa aineistoa.

Sähköisen kyselylomakkeen aineisto ajettiin Microsoft Forms Pro ohjelmasta exceliin, jonka jälkeen aloitettiin materiaalin analysointi. Tutkimuksen kannalta merkitykselliset kysymykset määriteltiin ja käytiin läpi. Näitä olivat asiakasarvon muodostumisen liittyvät kysymykset, jotka selvittävät Voiman ym. (2010) esittelemiä arvonmuodostumisen peruskysymyksiä: mitä (what), miten (how), milloin (when), missä (where) ja kuka (who). Kysymyksistä tarkemmin lisää luvussa 4. Tulokset.

Vastaukset käytiin läpi yksi kerrallaan, vastaten vuorolle tarkemmin kysymyksiin: mitä (what), miten (how), milloin (when), missä (where) ja kuka (who). Kysymys kysymykseltä vastaukset sanallistettiin post-it lapuille sanoiksi ja ilmaisuiksi. Tutkimuksen kirjallisuutta käytettiin täysin samoihin vastauksiin, muuten kirjoitin vastaukset sanallisten post-it lapuille. Pois jätettiin vastaukset, jossa oli kysymysmerkkejä tai kerrottiin, että vastaukseen ei osata vastata. Kun yksittäisen kysymyksen kaikki vastaukset oli käyty läpi, ne luokiteltiin ja nimettiin ilmiötä kuvaavalla tavalla. Nämä kirjattiin ja laskettiin määrin exceliin. Excelissä jatkettiin luokittelua värien avulla ja muodostettiin erilaisia yläluokkia. Näistä muodostettiin lopulta sanapilviä kuvaamaan kutakin vastausta. Sanapilven tärkeysjärjestys muodostui luokittelun esiintymismäärän pohjalta. Aineiston käsittelyä on kuvattu *kuvioiden 19 ja 20*.



Kuvio 19: Aineiston käsittelyä post-it lappujen avulla.

Innovatiivinen	22				
Asiantunteva	9				
Edelläkävijä	9				
Eteenpäin menevä, draivi päällä	9				
Vakaa, "turhan staattinen"	6				
Ketterä	5				
Tuottaa palvelua ja hyötyä asi.	5			=	--
Uusia tuotteistuksia, erikoistu	5	Kasvuhakuinen	9	Eteenpäin menevä	36
Kasvuhakuinen, -haluinen	4	uudella tavalla ajattelev	27	Innovatiivinen	26
Hyvää/parasta palvelua	3	kekseliäs	26	asiantuntijuus	21
Kumppanuus, yhteistyö	3	Ketterä	9	Vakaa	16
Luotettava	3	asiantunteva	21	Asiakkaan huom	16
Mittailaus/asiakkaan tarpeet	3	Vakaa, "turhankin staa	16	Notkea	9
Moderni	3	Palvelu	5		
Aseman säilyttäminen riittää	2	ihmisläheinen	11		
Maltillinen kasvu	2				
Muuttuva	2				
Palveluaitis	2				
Ajan hermolla	1				
Aktiivinen	1				
Draivikas	1				
Joustava	1				
Kaupallistaja	1				
Keksii uusia tapoja kilpailuun	1				

Kuvio 20: Aineiston käsittelyä lukittelun avulla, värikoodaus apuna.

3.2.4 Asiakaspersoonista tyyppiorganisaatioita

Asiakkaan arjen ymmärtäminen on tärkeää palvelumuotoilun näkökulmasta. Tuulaniemen (2016, 154-155) mukaan asiakaspersoonien muodostaminen on keskeinen menetelmä, jota käytetään tutkimuksesta saadun asiakastiedon kiteyttämiseen ja esittämiseen.

Asiakasprofieileja muodostetaan kuvittellisten persoonien avulla. Persoonat muodostetaan tutkimuksesta saatua asiakastietoa kiteyttämällä ja tiivistämällä löydökset käyttäytymismalleista, motiiveista, arvoista, peloista ja esteistä. Persoonat eivät ole oikeita asiakkaita, vaan enemmänkin fiktiivisiä henkilökuvia eri asiakastyypeistä. (Stickdorn 2018, 41.)

Profiilien kuvaus on visuaalista asiakkaan kuvaamista käyttäytymismallin, motiivien ja tarpeiden kautta. Ne ovat erinomaisia työkaluja kun halutaan ymmärtää asiakkaan arvonmuodostumista. Näiden mallien avulla on helpompi alkaa rakentaa uusia ratkaisuja, kehittää ja ideoida uusia palvelukokonaisuuksia ja luoda vaihtoehtoisia konsepteja. Koska palvelumuotoilun kehittämisen suuntana on tulevaisuus, ennakoitimenetelmänä on hyvä luoda myös tulevaisuuden persoona, asiakas, joka tulee olemaan asiakas tulevaisuudessa. (Ojasalo ym. 2014, 77, Tuulaniemi 2016, 155.)

Sähköisen kyselylomakkeen avulla saatujen tietojen perusteella luotiin tyyppiorganisaatiot, joiden luomisessa sovellettiin asiakaspersoonamenetelmää. Tässä työssä asiakaspersoonat muodostettiin yrityksenä ja nimettiin tyyppiorganisaatioiksi. Tyyppiorganisaatioprofiilien kautta saatiin konkretisoitua asiakkaan arvonmuodusta, joita käytettiin uusien palveluehdotuksien luomisessa. Ne muodostettiin yhteiskehittämisen työkaluksi työpajaan, joka järjestettiin Yritys X:ssä.

Tyyppiorganisaatiot ja niiden profiilit muodostettiin sähköisen kyselylomakkeen perusteella saatujen tietojen perusteella. Muodostamisen pohjana käytettiin vastauksia siitä, miten vastaajien mukaan Yritys Xn palvelut palvelevat heitä tällä hetkellä, kuinka he kokevat saavansa arvoa Yritys Xn kanssa toimimisesta. Kyselylomakkeessa vastaajat saivat pisteyttää kokemaansa numeroilla 1-5. Tyyppiorganisaatioiden muodostamisessa käytettiin avuksi pisteytyksiä 1-2, 3 ja 4-5. Tällä tavoin niitä muodostettiin kolme, neljäs oli ns. ”future persona”, tässä työssä tulevaisuuden tyyppiorganisaatio. Tulevaisuuden tyyppiorganisaation ajatusmaailmansa on kuvaus tämän hetken median kirjoituksista. Lähteenä on käytetty VTT-, Tietoviikko-, Talouselämä-, Myynti & Markkinointi-, Tekniikka ja talous ja Kauppalehtien artikkeleita, joista poimittu johdannossa esitetyt otsikot. Muodostettuja tyyppiorganisaatioita kuvataa *kuviossa 21*. Näistä edempänä vielä tarkemmin.



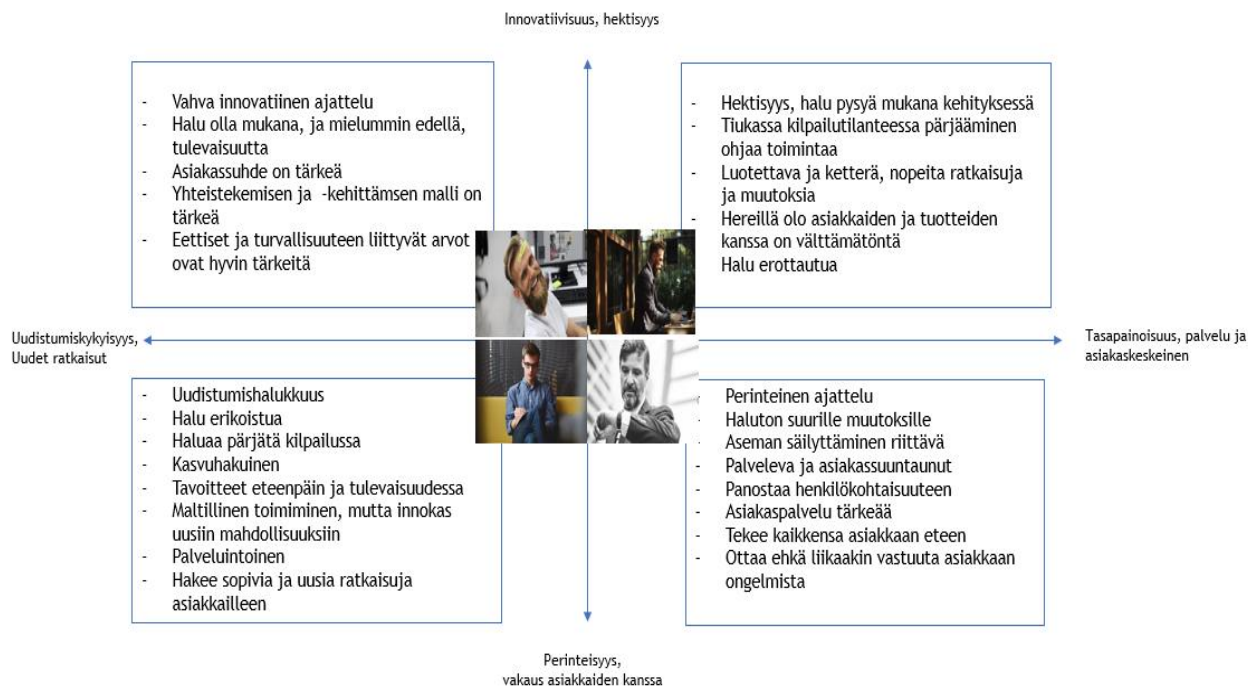
Kuvio 21: Tyyppiorganisaatioiden profiilit.

Profiileissa määriteltiin tyyppiorganisaatiolle nimi, toimiala, yrityksen koko henkilömäärän mukaan. Se sisälsi tyyppiorganisaation kuvauksen ajatusmaailmasta: markkinan, yrityksen itsensä, asiakkaiden, kumppanuuden ja tulevaisuuden suhteen. Profiilin painotukset oli määritelty kolmen osa-alueen mukaan: perinteinen-uudella tapaa-ajatteleva, vakaa-hektinen ja henkilökohtaisuus-verkostotuminen. Tyyppiorganisaatioiden arvon muodostusta ja palveluiden merkitystä oli jaoteltu profiileissa.

3.2.5 Tyyppiorganisaation nelikenttä

Kun halutaan tuottaa tietoa palvelukehityksen tueksi, on tärkeää tunnistaa asiakaskokemuksen kannalta merkitykselliset käyttäytymiseen liittyviä eroavaisuuksia (Tuulaniemi 2016, 158).

Tässä työssä toteutin tyyppiorganisaatioiden profiilien yhtevedon ja analysoinnin tekemällä tyyppiorganisaation nelikentän. Tämä on kuvattu *kuviossa 22*. Tavoitteena oli helpottaa tutkimustiedon jäsentelyä tyyppiorganisaatioiden samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien vertailemalla. Tällä tavoin sain tarkasteltua eri profiilien suhdetta myös toisiinsa.



Kuvio 22: Tyyppiorganisaatioiden profiilien yhteenvetoa nelikentän avulla.

Toteutin nelikentän kirjaamalla tyyppiorganisaatioiden ajatusmaailmaa, toiveet ja tarpeet laatikkoon ja sen jälkeen luokittelin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Pystyviivalle yläosaan muotoitui innovatiivisuus ja hektisyys, ja sen vastapariksi alaosaan perinteisyys, vakaus asiakkaiden kanssa. Vaakaviivalle oikealle muotoutui tasapainoisuus, palvelu ja asiakaskeskeisyys, vasemmalle uudistumiskykyisyys ja uudet ratkaisut.

3.3 Kehitä

Kehitä (deliver) vaiheessa on tarkoitus kehittää ratkaisuja kerättyjen tietojen pohjalta. Vaiheessa ideoidaan vaihtoehtoisia ratkaisumalleja ja konsepteja. Ideoinnissa käytetään hyödyksi syntynyttä ymmärrystä asiakkaista ja käytetään erilaisia ideointimenetelmiä. Keskeistä on rakentaa prototyyppijä testausta varten. (Koivisto ym. 2019, 46; Tuulaniemi 2016, 182.)

Tässä vaiheessa järjestin Yritys X:ssä yhteiskehittämisen työpajan, jossa aiemmin muodostetuille tyyppiorganisaatioille muodostettiin asiakasarvotyökalut ja ideoitiin palveluita. Näitä ideoita jatkokehitettiin brainwriting menetelmän avulla.

3.3.1 Työpaja

Palveluiden suunnittelu on hyödyllistä tehdä yhteiskehittämisen menetelmin. Palvelumuotoilu on yhteiskehittämistä. Keskeisin ajatus on palvelun eri osapuolien osallistaminen kehitykseen, tällöin saadaan mahdollisimman laaja näkökanta palveluun liittyvistä asioista, sekä saadaan esiin myös hiljainen tieto. Yhteiskehittämistä toteutetaan usein työpajoissa ryhmätyönä. (Tuulaniemi 2016, 116-118.)

Vaajakallion (2012, 106) mukaan yksi yhteiskehittämisen etuja on käyttäjäymmäryksen luominen suunnittelutyökalujen avulla. Hänen mukaan ymmärrystä ei pelkästään lisätä vaan sen avulla saadaan paljon tietoa, ideoita ja uusia mallennuksia uusien asioiden luomiseen ja ennen kaikkea lisättyä ajattelua ”laatikon ulkopuolelta”. Tuulaniemen (2016, 25) mukaan palvelut ovat aineettomia ja ei nähtävissä. Tämän takia hänen mukaansa visualisointi auttaa hahmottamaan ja konkretisoimaan palveluita paremmin. Vaajakallio (2016, 106) jatkaa vielä, että suunnittelutyökalujen avulla on helpompaa tuoda tutkittua tietoa ja esitellä se sitä kautta laajemmalle yleisölle.

Suunnittelutyökalujen avulla on helppoa herätellä ajatuksia ja kehittää uusia ideoita. Niiden kautta luodaan ilmiöihin uusia näkökulmia. Suunnittelua ja ideointia toteutetaan luovalla tavalla ja visuaalisesti. Tapoja toteuttaa ideointia on monta. Näkyvä ja visuaalinen materiaali auttaa osallistujaa ymmärtämään käyttäjän näkökulmia ja kokemuksia parhaiten. Visuaalista materiaalia on esimerkiksi suunnittelupelikortit, legot, erilaiset pelialustat. Materiaalien tulee tukea suunnittelun tavoitetta ja pitää päämäärä toiminnassa. Osallistujien havainnointi on myös hyvin tärkeää suunnittelun aikana. (Vaajakallio 2012, 107-108, 114, 177, 179.)

Osallistujien keskinäinen osallistuminen on tärkein asia. Ideointi ja kehittäminen tulee monipuolisemmaksi suunnitteluprosessissa, kun mahdollisimman moni osallistuja tuo prosessiin oman kokemuksensa ja ideansa. (Vaajakallio 2012, 175.)

Ideoinnissa tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman paljon ideoita. Ideoinnissa tulee välttää kritisointia ja ideoiden syntyemiselle on eduksi, että kaikenlaisia ideoita voi esittää. Mitä enemmän ideoita, sen paremmin niiden joukossa voi olla erityisen hyvä idea. (Tuulaniemi 2016, 184-185.)

Vaajakallion (2012, 222) mukaan työpajan tavoitteiden määrittäminen on tärkeää. Osallistujille on tärkeää kertoa, onko ideoinnin tarkoitus tehdä tuntemattomasta tunnettua, luoda inspiraatiota, empatiaa ja tuoreita näkökulmia ilmiölle, jota kehitetään. Se voi johtaa uusiin suunnitteluavauksiin, kehittyneempään palveluun ja avaa ovia uusiin mahdollisuuksiin. Se koostuu eri lähteistä kerätystä, jaetusta ja sekoitetusta tiedosta, jota yhteiskehitetään osallistujien voimin ja siitä muodotuu uusia ratkaisuja vahvistamaan yhteistä oppimista. Vaajakallion (2012, 222.)

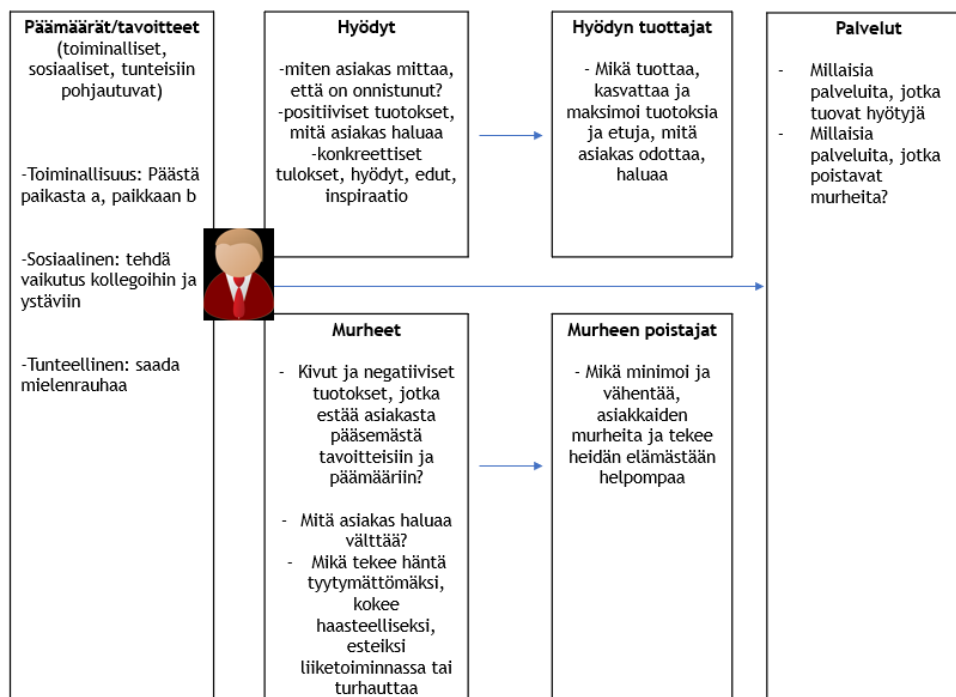
Työpajatyöskentely toteutettiin Yritys Xn tiloissa 12.11.2019. Mukaan kutsuttiin Yritys Xn 8 työntekijää eri osastoilta. Osallistujia oli myynti-, asiakas-, tuotemarkkinointi- ja kehitys osastoilta. Kutsu työpajaan lähetettiin viikkoa aiemmin. Kutsussa esiteltiin työpajan tavoitteet, menetelmät, sekä työpajan aikataulu ja sisältö. Työpajan tarkoitus oli ideoida aiemmin muodostetuille tyyppiorganisaatioille uusia palveluehdotuksia. Tavoitteena oli asiakasarvotyökalun kautta saada muodostettua palveluideoita, joita kehitettiin eteenpäin brainwriting menetelmällä. Työpaja kesti kaksi tuntia.

Työpajan aluksi esiteltiin työpajan tavoitteet, kulku ja aikataulu. Osallistujille kerrottiin, että työpaja koostuu kahdesta osiosta: asiakasarvotyökalun avulla ideoida uusia palveluita ja brainwriting avulla jatkokehittää näitä. Työpaja alkoi esittelemällä muodostetut asiakasprofiilit ja kerrottiin, että ensimmäisenä tehtävänä oli muodostaa näille asiakasarvotyökalu pareittain.

3.3.2 Asiakas arvotyökalu

Asiakasarvoa kuvataan monesti arvonmuodostumisen canvasvaksen avulla (Value Proposition Canvas). Canvas on visuaalinen pohja, jossa kuvataan asiakkaan tavoitteiden ja päämäärien kautta asiakkaan kokemia hyötyjä ja murheita. Näihin pohditaan pohditaan hyödyn tuottajia ja murheen poistajia. Perinteisessä mallissa pohditaan tämän jälkeen, mitkä yrityksen palvelut sopii ratkaisemaan asiakkaan tavoittelemat hyödyt ja ratkaisemaan murheet. (Strategyzer, 2019.)

Kun halutaan pohtia uusia palveluita ja palvelun kehittämistä, arvonmuodostus canvas käy hyvin myös tähän tarkoitukseen. Ensin määritellään asiakkaan toiminnallisia, sosiaalisia ja tunteisiin liittyviä päämääriä ja tavoitteita, sen jälkeen pohditaan millaisia hyötyjä, tuloksia, etuja asiakas mahdollisesti haluaa. Sekä mietitään, mitä esteitä asiakkaalla voisi olla, jottei hän pääse päämääriin ja tavoitteisiin. (Strategyzer, 2019.) Asiakas arvotyökalua havainnollistetaan *kuviossa 23*.



Kuvio 23: Asiakasarvo canvas (mukaellen Strategyzer 2019; Passi & Ripatti 2019).

Tämän jälkeen pohditaan mitkä asiat tuovat asiakkaalle hyötyä, mitä hän haluaa ja odottaa. Sekä mietitään, mitkä asiat poistavat asiakkaan murheita minimoimalla ja helpottamalla asiakkaan elämää. Lopuksi näiden pohjalta mietitään, millaiset palvelut toisivat hyötyä asiakkaalle ja millaiset palvelut poistaisivat asiakkaan murheita. (Strategyzer 2019.)

Työpajan tavoitteena oli pohtia palveluideoita tyyppiorganisaatiolle asiakasarvotyökalun avulla. Tavoitteena oli miettiä uusia palveluita ja kehitysehdotuksia sellaisesta näkulmasta, joita Yritys X:ssä ei tällä hetkellä ole vielä olemassa sekä palveluita, joita ei olemassa olevat resurssi ja rajoitteet rajaisi. Seuraavaksi osallistujille esiteltiin tarkemmin asiakasarvotyökalu, sen tarkoitus ja päämäärä. Tämän jälkeen osallistujat valitsivat parin. Kullekin parille annettiin satunnaisesti oma tyyppiorganisaatio, tyhjä asiakasarvo pohja ja avuksi asiakasarvotyökalun selvennykset, mitä kukin sarake tarkoitti. Pareja pyydettiin muodostamaan asiakasarvotyökalut ja palveluehdotuksia pyydettiin ideoimaan kaksi. Aikaa tähän annettiin 20 minuuttia.

Asiakasarvo työkalujen täyttö lähti hienosti liikkeelle. Parit tutustuivat tarkemmin annettuun tyyppiorganisaatioon ja keskustelua käytiin vilkkaasti. Kaikilta pareilta tiedusteltiin pääsivätkö he kiinni asiaan ja avattiin tarvittaessa lisää joitakin kohtia. Epävarmoihin ja miettiäisiin keskusteluihin, pyrittiin tarjoamaan apua ohjaamalla ajatuksia pohtimaan esimerkiksi tyyppiorganisaation kokoa, henkilöstömäärää, tarjoamia palveluita. Kaikki parit saivat hienosti kiinni tyyppiorganisaatiostaan ja asiakasarvotyökalut täydentyivät kaikkien osalta.



Kuvio 24: Asiakasarvotyökalun soveltamista työpajassa. (Kuvauslupa osallistujilta)

Kun asiakasarvotyökalut oli valmiit, työpajassa pidettiin yhteenveto muodostuneista ideoista. Asiakasarvotyökaluja on kuvattu *kuviossa 25*. Jokainen pari esitteli syntyneet ideat ja siirryttiin esittelemään työpajan toista vaihetta, jossa ideoita jatkokehitettiin brainwriting menetelmällä.



Kuvio 25: Työpajassa täytettyjä asiakasarvotyökaluja.

3.3.3 Brainwriting menetelmä

Ideoiden yhdisteleminen voidaan toteuttaa esimerkiksi brainwriting ryhmätöyönkalun avulla, jossa tavoitteena on ideoiden rikastuttaminen. Se on tunnetusta brainstormista rauhallisempi versio, joka tehdään yksilönä ja keskustelematta. Menetelmän etuina on osallistujien tasapuolinen osallistuminen (Taylor 2016). Brainwritingin avulla idea-aihoita kehitetään ensin yhden henkilön toimesta, sitten toisen henkilön toimesta, joka siirtää kehitysideoita seuraavalle ja hän taas seuraavalle. (Tuulaniemi 2016, 186).

Brainwriting menetelmänä etenee niin, että pääidea kirjoitetaan paperille. Osallistuja kirjoittaa paperiin kolme erilaista jatkoideaa viidessä minuutissa. Tämä jälkeen paperi annetaan seuraavalle osallistujalle. Ja uusi henkilö kirjoittaa paperille kolme uutta ideaa. Tämä toistetaan niin kauan kuin kaikki osallistujat ovat kirjanneet paperille ideoita. Laadukkaita uusia ideoita muodostuu usein 10-20 kappaletta helposti, sen jälkeen ideointi yleensä hidastuu. Taitava osallistuja osaa ideoita eri variaatioita eri ideoista (Taylor 2016).

Työpajan toisessa vaiheessa esitettiin brainwriting menetelmä ja mitä sen avulla oli tarkoitus seuraavaksi tehdä. Osallistujille kerrottiin toteutustavasta ja sen aikataulusta. Koska yksi osallistujista joutui lähtemään kesken, seitsemälle osallistujalle jaettiin paperit, joihin oli kirjattu yksi pääidea aiemman vaiheen ideoista. Kahdeksan eri idean työstämistä jatkettiin nyt yksilönä. Osallistujille kerrottiin, että aikaa kolmen uuden ideaversioon oli 5 minuuttia, jonka jälkeen paperi annettiin seuraavalle. Brainwriting ideointipohja on esitelty *kuviossa 26*.

Idea:				Tyyppiorganisaatio:			
Osallistuja 1	Osallistuja 2	Osallistuja 3	Osallistuja 4	Osallistuja 5	Osallistuja 6	Osallistuja 7	Osallistuja 8

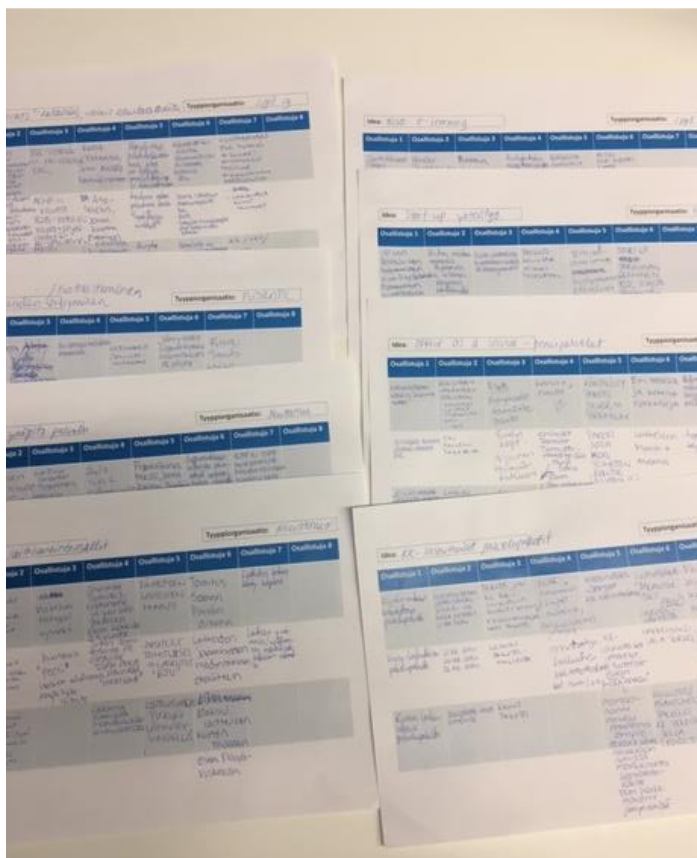
Kuvio 26: Brainwriting -ideointipohja työpajassa.



Kuvio 27: Työpajan brainwriting työskentelyä.

Brainwriting työskentelytapa lähti käyntiin nopeasti. Jokainen osallistuja keskittyi ideointiin hienosti. Paperit lähtivät eteenpäin seuraavalle jo ennen 5 minuutin täyttymistä. Ideointia tehtiin hyvin tehokkaasti ja nopeasti aluksi. Kolmen, neljän ideoinnin jälkeen vauhti hieman hidastui ja ihan loppuvaiheessa ideoita ei tullut enää kolmea per osallistuja.

Ideoinnin tuloksena syntyi jokaiselle alkuperäiselle kahdeksalle idealle 16-20 kappaletta uutta, syvempää ideaa tai variaatiota. Papereissa kommentoitiin hienosti myös toisen osallistujan ideoita.



Kuvio 28: Työpajassa muodostuneet brainwriting ideoinnit.

Kun ideapaperit oli kiertänyt kaikilla osallistujilla, tehtiin yhteenveto työpajasta. Yhteenvedossa keskusteltiin työpajasta yleensä ja käytetyistä työkaluista ideointi menetelmänä. Työpajan ideointitapaa pidettiin kaiken kaikkiaan erityisen mielenkiintoisena. Yksi osallistuja sanoi, että se sopisi todella hyvin moneen muuhunkin kehittämiseen, esimerkiksi tehokkaampien ja parempien työtapojen ideoimisessa sisäisesti. Syntyneistä ideoista, niiden sisällöistä ja toteutuskelpoisuudesta oltiin todella kiinnostuneita ja osallistajat sanoivat, että toivotaan, että ideoita päästäisiin hyödyntämään ja toteuttamaan eteenpäin Yritys X:ssä.

4. Tulokset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella pienten ja keski suurten yritysasiakkaiden arvonmuodostumista IT-alan tukkukaupassa asiakas keskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta. Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää, miten Yritys Xn PK-yritysasiakkaiden arvo muodostuu.

Tässä luvussa vastataan opinnäytetyötä ohjaaviin kysymyksiin, jotka olivat:

- Miten Yritys Xn PK-yritysasiakkaiden arvo muodostuu IT-alan tukkukaupassa?

- Minkälaiset uudet palvelut tukisivat Yritys Xn PK-yritysassiakkaiden arvon muodostumista IT-alan tukkukaupassa?

Lisäksi tässä luvussa esitellään uusia ideoita palveluiden kehittämiseen edellä muodostuneen asiakasymmärryksen pohjalta. Tässä luvussa ei edetä pilotointiin tai testaukseen asti, koska niihin ei tässä kehittämistyössä edetty.

4.1 Arvon muodostuminen asiakasyrityksessä

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli vastata kysymykseen: Miten Yritys Xn pienten ja keskisuurten yritysasiakkaiden arvo muodostuu IT-alan tukkukaupassa?

Arvonmuodostuksen nykytilaa lähdettiin selvittämään eri keinoin. Olemassa olevaa tietoa Yritys Xn strategiasta ja arvolutauksista tutkittiin monesta lähteestä. Lisäksi tutustuttiin aiempiin asiakastytyväisyystykimuksiin, josta saatiin arvokasta tietoa asiakkaiden kokemuksista ja palveluiden kipupisteistä. Nämä tiedot antoivat hyvän pohjan Yritys Xn arvolutauksien ja asiakkaan kokemien arvojen ja palveluominaisuuksien tarkempaan tutkiskeluun muotoilupelin avulla.

Muotoilupelin avulla saatiin asiakkaita osallistumaan ja kertomaan oman ajatuksensa tärkeimmistä arvoista ja palveluiden ominaisuuksista. Merkittäviksi arvoiksi luokiteltiin luotettavuutta, asiantuntijuutta ja vastuullisuutta. Palveluiden ominaisuuksista saatavuutta, nopeutta ja toimitusvarmuutta. Jos tuloksia käsittelee yhdessä, niin asiakkaat kokee kaikkein vahvimaksi luotettavuuden. Se sisältää itsessään sisällään saatavuuden, nopeuden ja toimitusvarmuuden - kaikki ominaisuudet, joita palveluiden ominaisuuksissa todettiin tärkeimmiksi. Asiantuntijuus ja ammattitaitoisuus kuvaa asiakkaan tukeutumisen tarvetta yritykseen kumppanina ja siihen, että voi tällä tavoin saada lisäarvoa omaan liiketoimintaansa. Vastuullisuuden merkitys oli erittäin mielenkiintoinen nosto asiakkailta ja ehkä tulosten kannalta yllätävänkin vahva, siihen nähden, että se on vasta viime vuosina alkanut nousta ihmisten arvomaailmassa yhä tärkeämmäksi.

Sähköisen kyselylomakkeen avulla oli mahdollista testata laajemmin asiakasymmärrystä. Aineiston pohjalta saatua arvonmuodostumista käydään seuraavaksi tarkemmin läpi.

Sähköisellä lomakkeella pyrin saamaan tietoa, miten arvo muodostuu Yritys Xn PK asiakkaiden mielestä. Tarkastelin vastauksia Voima ym (2010) esittämien viiden kysymyksen mukaan. Kysymykset olivat: Miten arvo muodostuu? Missä arvo muodostuu? Milloin arvo muodostuu? Mikä muodostaa arvon? Kuka arvon muodostaa? Kysymyksiä on havainnollistettu *kuviossa 29*. Analysointi tehtiin sisällönanalyysi menetelmällä.



Kuvio 29: Arvon muodostus (tekstistä mukaellen Voima ym. 2010).

Seuraavaksi käsittelem vastauksia tarkemmin näiden viiden kohdan mukaan.

Miten (How) arvo muodostuu?



Asiakas määrittää, miten arvo muodostuu. Se liittyy vahvasti asiakkaan elämään ja se voi olla passiivista ja tunnistamatonta, johon liittyy henkinen ja tunteellinen prosessi.

Kyselyssä kysyttiin vastaajilta, minkälaista arvoa he saavat ylipäättään yhteistyökumppaneiltaan. Tämän kysymyksen tavoitteena oli saada ymmärrystä, mitä asioita asiakkaat arvostavat ja miten heidän arvo muodostuu. Saatuja vastauksia on havainnollistettu *kuviossa 30*.

Vastausten perusteella asiakkaat kokevat vahvaa arvonmuodostumista osaamisesta ja asiantuntijuudesta. He arvostavat verkostoitumista ja kumppanuutta, asioiden sujumisen vaivattomuutta ja ajan hermolla olemista.



Kuvio 30: Miten arvo muodostuu vastaajien mukaan.

Vastaajat kokivat saavan eniten arvoa, kun saavat vahvistusta omaan liiketoimintaansa. Se näkyi osaamiseen ja asiantuntijuuteen liittyvissä vastauksissa, jossa kuvattiin tiedon lisäämisistä, koulutusta ja ennen kaikkea heidän oman osaamisen vahvistamista. Asiantuntijapalvelut, erikoisosaaminen, ja osaamisen delegointi oikeaan paikkaan, tuki ja konsultointi nousivat tärkeiksi asioiksi. Erityisesti koettiin hyödylliseksi verkostoitumisen ja kumppanuuden kautta saavutettu arvo, josta mainittiin esimerkiksi asennus-, ylläpito- ja tukipalvelut.

Helppous, nopeus, vaivattomuus ja luotettavuus nähtiin myös tärkeäksi. Oman ajan ja energian säästäminen koettiin myös merkitykselliseksi.

Ajan hermolla oleminen koettiin erityisesti innovatiivisuuden, trendien ja tulevaisuuden näkymien kautta. Kehitys ja kehittyminen tätä kautta nähtiin arvoa tuottavaksi.

Kyselyssä kysyttiin vastaajilta lisäksi, että minkälaista arvoa he tuottavat asiakkailleen. Tällä kysymyksellä haluttiin tietää, miten asiakkaat näkevät arvon luomisen itsensä suunnasta ja miten he luovat arvoa eteenpäin, omille asiakkailleen.

Vastaajien mukaan arvoa muodostuu vaivattomuuden, inhimillisyyden, asiantuntijuuden ja turvallisuuden kautta. *Kuviossa 31* on havainnollistettu tarkemmin näitä arvoja.



Kuvio 31: Miten arvoa muodostetaan vastaajien mukaan.

Vastausten perusteella merkityksellisin asia oli ehdottomasti vaivattomuus. Sitä kuvattiin monella eri tavoin. Se oli ”avaimet käteen” palvelua, asiakkaan toiminnan sujuvuuden ja tehokkuuden lisäämistä nopeudella ja helppoudella. Asiakkasta haluttiin pitää ajantasalla ja tuoda uusia mahdollisuuksia ja ratkaisuja tämän liiketoiminnan kehittämiseen.

Inhimillisuus ja asiakkaan syvempää ymmärrystä pidettiin seuraavaksi tärkeänä asiana. Se koostui hyvästä ja kokonaisvaltaisesta asiakkaan palvelemisesta, jossa asiakas nähdään muuna kuin lompakkona. Ihmiseltä ihmiselle toimiminen, asiakkaan ymmärtäminen, olkapää ja aitous tuli vahvasti esiin.

Asiantuntijuus nähtiin lähes yhtä merkityksellisenä kuin inhimillisuus. Sen kautta asiakasta ei jätetty pulaan, vaan tukea ja ohjausta arvostettiin. IT asioiden tulkkina toimiminen, asioiden selittäminen ja auttaminen kuvastui vahvasti asiantuntijuudessa.

Turvallisuus oli neljänneksi tärkein asia. Se nähtiin vakautena ja vastuuna. *Voidaan ottaa vastuu, että asiakas voi ottaa vastuun omasta työstään* -kuvasi hienosti vastuun ottamisena. Turvallisuuteen liittyi myös toimivuus ja turvan luominen liiketoimintaan toiminnoilla.

alihankitaketjuun. Alueellista kilpailutilannetta pidettiin vaihtelevana. Kilpailutilannetta pohdittiin hyvin paljon, ja todettiin samalla myös rajallisuuden ja tietynlaisen riittämättömyyden tunnetta. Haasteena mainittiin riittävänlainen erottautuminen kilpailijoista.

Seuraavaksi eniten vastauksissa pohdittiin markkinoiden monimuotoisuutta. Sitä kuvattiin nopeana markkinoiden elämisellä, hektisyydellä ja teknologisella muutoksella. Vastaajat heijastivat vahvaa epävarmuutta markkinoista. Talouden heilahtelut, heikentynyt tuotto ja kasvuodotukset huolestuttivat vastaajia. Myös markkinoiden ennakoimattomuus ja trendien vaihtelut koettiin epävarmuustekijöiksi. Haasteena mainittiin hintahäiriköt ja pienet pelurit, jotka vaikuttivat toimillaan ennestäänkin epästabiliin markkinaan.

Kolmanneksi tärkein asia oli palvelullistaminen. Vastaajat kokivat, että digitalisaatio ja palvelut ovat väajäämätön edellytys nykyisin liiketoiminnassa. Pelkät tuotteet tavarana ei enää riitä, vaan erityyppiset palvelut ovat nostaneet kysyntää yhä enemmän. Erityyiset pilvipalvelut ja tietoturvaan liittyvät palvelut mainittiin erikseen. Proaktiivisuus, aktiivinen myynti ja hyvien tuotteiden (tuote ja palvelu) osalta kysyntää vastaajien mukaan olisi, painetta koettiin tällaisten tuotteiden keksimisessä ja löytämisessä. Markkinaa pidettiin valmiina muuttumaan palvelupohjaiseksi. Yleisellä tasolla pohdittiin myös muttumiseen liittyviä etuja, joita nähtiin saavutettavan ulkoistusten ja aktiivisen toimintojen keskittämisten osalta. Haasteena mainittiin kokonaistoimitusten ja palveluiden yhteensovittaminen.

Osaaminen korostui neljänneksi tärkeänä asiana. Sitä pidettiin omien vahvuusalueiden tunnistamisena ja koulutuksen merkittävyytenä. Oman ajan rajallisuutta nostettiin myös esiin ja todettiin sitä kautta riittämättömyyttä toteuttaa kasvaneita osaamisodotuksia. Haasteena mainittiin erityisesti osaavan henkilöstön saatavuus suhteessa kasvuun ja kasvuodotuksiin.

Milloin (When) arvo muodostuu?



Arvon muodostuminen voi olla pitkästä, ja se ei ole aikaan sidottu, se voi sisältää useita dynaamisia aikaikkunoita. Sitä muodostuu ennen, aikana ja jälkeen.

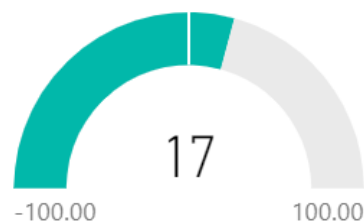
Net Promoter Score (NPS) on asiakaskokemuksen keskeinen mittari, jonka kautta saadaan asiakkaan mielipide siitä, suositteisiko asiakas yritystä muille. NPS korostaa todellista asiakaskokemusta ja vaikutusten seuraamisen (Tuulaniemi 2016, 243). Sähköisessä kyselylomakkeessa vastaajilta kysyttiin Net Promoter Score (NPS) pisteytyksen avulla, miten Yritys X on onnistunut yhteistyökumppanina. Tavoitteena oli saada kuvaa siitä, ovatko asiakkaat kokeneet saaneensa arvoa tähän asti Yritys Xltä.

NPS antaa tietoa asiakastytyväisyydestä ja pisteytys on 1-10. Asiakkaat, jotka antavat pisteet 9-10 ovat suosittelemia, 7-8 ovat passiivisia tai neutraaleja asiakkaita, ja asiakkaat, jotka antavat pisteet 0-6 ovat arvostelijoita. Korkeamman arvo liittyy positiiviseen suosittelemiseen ja alimman arvon antaneet liittyvät negatiivisiin suosittelemisiin. NPS on hyvä työkalu, mutta jotta sitä voidaan seurata ja käyttää toiminnon kehittämisessä, se edellyttää uusimista tietyin väliajoin. (Tuulaniemi 2016, 243).

Tässä kyselyssä vastaajat olivat pääosin passiivisia. Vastaajista 55 prosenttia oli neutraaleja. Positiivisesti suosittelemia oli 31 prosenttia ja negatiivisesti suosittelemia oli 11 prosenttia. Tulosta on havainnollistettu *kuviossa 33*.

Tuulaniemi (201, 243) kirjoittaa, että mitä suurempi luku on, sitä paremmin asiakaskokemuksen rakentamisessa on onnistuttu. Positiivinen NPS arvo on hyvä asia, ja arvo joka on yli 50, pidetään erinomaisena. Tässä tutkimuksessa NPS arvo oli 17.

Luokka	Vastaukset	Vastausprosentti
Arvostelija (0–6)	11	14%
Passiivinen (7–8)	43	55%
Tukija (9–10)	24	31%

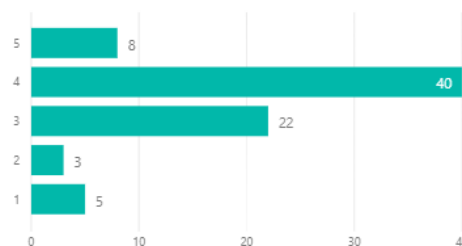


Kuvio 33: Vastaajien NPS vastaukset.

Vastaajilta kysyttiin myös, miten Yritys X on onnistunut arvon tuottamisessa vastaajille tällä hetkellä. Tällä kysymyksellä haluttiin saada vastaajien arviota tämän hetkisestä tilanteesta. Arviointi tehtiin asteikolla 1-5, jossa 1 vastasi vastausta: vielä paljon kehitettävää, ja vastaus 5 vastasi vastausta: erittäin hyvin.

Vastauksen keskimääräinen luokitus oli 3,55 eli neutraali. Kuitenkin vastauksista suurin osa oli pisteytys 4. Vastauksia on kuvattu *kuviossa 34*.

3.55 Keskimääräinen luokitus



Kuvio 34: Yritys Xn onnistuminen arvon tuottamisessa vastaajien mukaan.

Kyselyssä kysyttiin myös, miten Yritys X muodostaa tällä hetkellä vastaajilleen arvoa. Tavoitteena oli ymmärtää, miten he näkivät arvonmuodostuksen tämän hetkisessä yhteistyössä Yritys Xn kanssa. Näitä arvoja on kuvattu tarkemmin *kuviossa 35*.

Vastaajat kokivat tehokkuuden olevan heille tärkeintä. Valikoiman merkitys ja tukitoiminnot nousivat myös vahvasti esiin henkilökohtaisuutena. Arvostettiin myös tulevaisuuden näkemyksen saamista.



Kuvio 35: Milloin arvo muodostuu nykyisyydessä vastaajien mukaan.

Tehokkuutta arvostettiin hyvin paljon. Sitä kuvattiin nopeutena ja erityisesti toimitusten helppoutena ja vaivattomuutena. Myös arvostettiin sitä, että nopeuden johdosta ei omaa varastoa välttämättä tarvitse.

Kokonaisuudessaan valikoima nähtiin hyvänä. Vastaajat kokivat saavansa hyödyllisiä kokonaispalveluita omille asiakkailleen. Sähköiset palvelut nostettiin myös tärkeäksi. Sekä valikoima nähtiin monipuolisena, jonka avulla on mahdollista tehdä omille asiakkaille.

Tuki ja henkilökohtaisuus näkyi asiantuntijapalveluiden ja tuen arvostuksena. Koettiin saavan hyvää ja asiantuntevaa palvelua, luotettavuutta ja henkilökohtaisuutta. Koulutus ja tietousivat vastauksissa myös esiin.

Näkemyksiä tulevaisuudesta myös arvostettiin. Koettiin saavan ajan hermolla olevaa tietoa ja ohjausta tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksista.

Vastaajilta kysyttiin lisäksi tulevaisuudesta, ja mistä he olisivat kiinnostuneet. Kysymyksen tarkoituksena oli ymmärtää tulevaisuuden arvoa määritteleviä asioita. Näitä arvoja kuvataan *kuviossa 36*.

Vastaajat nostivat konkreettiset digitaaliset palvelutuotteet vahvasti esiin. Heille merkityksellistä tulevaisuuden osalta on kannattava liiketoiminta, asiakkaat ja kumppanuus.



Kuvio 36: Milloin arvo muodostuu tulevaisuudessa vastaajien mukaan.

Eriaiset palvelutuotteet nousivat hyvin vahvasti esiin vastauksissa. Näissä korostui erityisesti digitaalisuus, pilvipalvelut ja verkkokauppa. Useita eri palveluita nimettiin ja arvon merkitys nähtiin niiden kautta.

Uusia liiketoimintamahdollisuuksia kuvattiin asianatuntijuuden ja konsultoinnin avulla. Myös uusia malleja, esimerkiksi rahoituksen ja innovaatioiden osalta pidettiin arvokkaina. Uudet tavat myydä, toimittaa ja toteuttaa nähtiin mielenkiintoisena. Esiin nousi esimerkiksi subscription/kuukausiveloitteiset mallit, kiertotalouteen liittyvät ja kapeamman sektorin erikoistuminen.

Kannattavan kaupan arvostus nousi vastauksissa myös esiin. Se koostui katteellisesta kaupasta, skaalautumisesta sekä liiketoiminnan tukemisesta. He kokivat tietoisuutta muuttumisesta ja siitä, että vastaajien on karsittava ja ottaa tilalle uusia valikoimia.

Asiakkaiden kokonaisvaltainen palvelu ja asiakkaan sitouttaminen nousi vastauksissa myös tärkeäksi. Kumppanuusverkostojen kehittäminen ja niiden hyödyntäminen erilaisten ”avaimet käteen” ja valmiiden palvelukonseptien avulla koettiin tulevaisuudessa myös tärkeäksi.

Vastaajien vastauksista ilmeni merkittävästi myös se, että hyvin moni ei tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksia koenneet kiinnostavaksi, tai arvioitiin jo yrityksen olevan johtavassa asemassa ennestään. Useassa vastauksessa ilmeni myös se, että vastaajalla ei ole tietämystä yrityksen suuntaviivoista, ja koettiin sen olevan vaan ”ylemmän johdon tiedossa”.

Mikä (What) muodostaa arvon?



Arvon muodostumisessa on useita tasoja. Se on prosessi, johon kuuluu niin henkilökohtaisia kuin palveluihin liittyviä rajoituksia. Siihen liittyy asiakkaan tämän hetkinen elämä, tietty hetki tai tilanne, joko tiedostusti tai tiedostamatta. Sitä ei välttämättä voi tiedostetusti kuvata, ja sen analysointi itsessään on vaikeaa.

Vastaajilta kysyttiin, miksi ovat valinneet Yritys Xn yhteistyökumppanikseen. Kysymyksen tavoitteena oli saada tietoa, mikä muodostaa arvoa vastaajalle Yritys X:ssä. Näitä arvoja havainnollistetaan tarkemmin *kuviossa 37*.

Vastaajien mukaan arvo muodostuu valikoiman monipuolisuudesta, henkilökohtaisuudesta, hinnan merkityksestä kustannustehokkuutena sekä yritysbrändistä ja mielikuvasta.



Kuvio 37: Mikä muodostaa arvon vastaajien mukaan.

Vastauksista eniten esiin nousi valikoima ja siihen liittyen valikoiman laadukkuus ja laajuus niin laitteissa kuin palveluissa. Saataavuutta ja järkeviä ratkaisuja pidettiin myös tärkeänä.

Toiseksi asiaksi vastaajat nostivat henkilökohtaisuuden. Palvelun merkitystä ja sen joustavuutta ja selkeyttä arvostettiin. Asiantuntijuutta ja osaamista pidettiin myös hyvänä. Erityisesti mainittiin paikallisuus ja ”lähellä olo”.

Hinnan merkitys ja kustannustehokkuus oli kolmanneksi merkittävä asia. Vastaajat kokivat saaneensa arvoa hyvistä hinnoista, ja pitivät niitä järkevinä. ”Vaikka hieman kallis” todettiin yhdessä kommentissa, mutta silti oltiin haluttu valita yhteistyökumppaniksi erityisesti Yritys X.

Yritysbrändi ja mielikuva nousi esiin neljänneksi tärkeänä. Vastaajat kokivat tärkeimpänä hyvän maineen. ”Suurin ja paras” -kommentteja nousi myös esiin. Vahvuutta, vakautta ja vuosien kokemusta myös arvostettiin.

Palvelutuotteet nousi vielä esiin vastauksissa. Erilaisten palvelutuotteita nostettiin esiin, mutta esiasennus sai näistä useamman maininnan.

Vastaajilta kysyttiin myös, minkälaisista lisäarvopalveluista olisivat valmiita maksamaan tulevaisuudessa. Tällä kysymyksellä haluttiin tietää, mikä muodostaa asiakkaalle arvoa tulevaisuudessa. Vastauksissa nousseita arvoja havainnollistetaan *kuviossa 38*.

Vastaajat luettelivat paljon erilaisia palveluita, mutta vastauksista nousi yleistettynä myös vastaajien asiakkaille lisäarvoa tuottavat palvelut. Esiasennukset ja valmiit ratkaisut: Sell & deliver koettiin tuovan erityisesti arvoa tulevaisuudessa.

Liiketoiminnan tukeminen nähtiin tärkeäksi. Sen osalta vastauksissa pohdittiin tehokkaasti tuotettujen palveluiden (asennus- ja tukipalvelut) ja taloudellisesti hyödyttävien tuotteiden merkitystä, joilla on kysyntää. Vastaajan oman liiketoiminnan laajentamiseen liittyvät lisäarvopalvelut nostettiin myös esiin.

Asiantuntijuus, koulutukset ja niihin liittyvät sertifiointit oli myös arvoa tuottavia. Myös konsultointia pidettiin tärkeänä. Asiakkaisiin liittyvät ja asiakassuhteeseen liittyvät asiat nostettiin myös esiin.



Kuvio 38: Mikä muodostaa arvon tulevaisuudessa vastaajien mukaan.

Kuka (who) muodostaa arvon?



Arvon muodostuminen on henkilökohtaista ja sulautuu elämään. Se on yhteistä ja jaettua. Se ei ole aina johdettavissa. Siihen kuuluu useita rooleja. Asiakas määrittelee mitä se on.

Vastaajia pyydettiin kuvaamaan yritystään. Tavoitteena oli ymmärtää, millaisena asiakas kokee yrityksensä, ja miten luokittelee sitä. Vastauksia kuvataan *kuviossa 39*.

Vastausten perusteella moni yritys näki itsensä eteenpäin menevänä ja innovatiivisena. Asiantuntijuus nousi myös vahvasti esiin. Yritykset kokivat olevansa yritystoiminnaltaan vakaita. Asiakkaiden osalta he kokivat olevansa huomioon ottavia. He luokittelivat itsensä myös ketteriksi ja notkeiksi.



Kuvio 39: Kuka muodostaa arvon vastaajien mukaan.

Kuvaavia asioita nousi esiin todella paljon. Eniten asiakkaat kokivat olevansa eteenpäin meneviä. Sitä kuvattiin uudella tavalla ajattelevana ja kasvuhakuisuudella. Moni yritys luokitteli itsensä edelläkävijänä ja pitivät itseään yrityksenä, joka on moderni ja suuntaa

voimakkaasti eteenpäin. Tätä kuvattiin esimerkiksi toteutettavan uusien tuotteistusten ja erikoistumisien kautta.

Yritykset näkivät itsensä myös innovatiivisina. Tätä kuvattiin lisäksi ajan hermolla olemisena, rohkeana ja kekselijäänä. Kekseliäisyys koettiin tapana löytää uusia tapoja kilpailuun.

Vastaajat luokittelivat itsensä asiantunteviksi. Tämä ilmeni alan asiantuntijuutena, joka osaa tuottaa palveluita ja hyötyjä asiakkailleen. Mittatilattavuuden, räätälöinnin ja laaja-alaisuuden kautta yritykset kokivat pystyvänsä vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin. He kokivat olevansa myös ratkaisukeskeisiä, matalaan osaamiseen keskittyneitä ja ammattimaisia.

Osa yrityksistä näki itsensä vakaina ja staattisina. Heille riittävää oli aseman säilyttäminen ja maltillinen kasvu. He luokittelivat itsensä perinteisiksi ja pieniksi toimijoiksi, jotka pyrkivät ottamaan tilansa, mutta eivät suunnitelleet laajennuksia.

Asiakkaan merkitys näkyi huomioimisena, jossa yritykset kuvasivat tarjoavansa parasta palvelua asiakkailleen. He kuvasivat itseään palvelualttiina, asiakaskeskeisinä ja ihmisläheisinä. Rehellisyys ja lämpimyys myös nostettiin esiin.

Pieni osa yrityksistä näki itsensä myös notkeina ja ketterinä. Tätä he kuvasivat lisäksi joustavuutena, aktiivisuutena ja muutautumiskykyisyytenä.

Kaikki saadut vastaukset arvonmuodostumisesta sijoitettiin takaisin aiemmin esitettyyn kuvioon, josta nähdään selkeästi mistä Yritys Xn PK-asiakkaiden arvon muodostuminen koostuu. Tätä havainnoidaan *kuviossa 40*.



Kuvio 40: Yritys Xn PK sektorin asiakkaan arvon muodostuminen.

4.2 Tyyppiorganisaatioista kehitysehdotuksiksi

Toisena tutkimuskysymyksenä selvittää minkälaiset uudet palvelut tukisivat Yritys Xn PK-yritysassiakkaiden arvon muodostumista IT-alan tukkukaupassa?

Sähköisen kyselylomakkeen sisällönanalyysin pohjalta muodostettiin asiakaspersonat, jotka on muunnettu tässä työssä tyyppiorganisaatioiksi, koska tarkastelemme asiakkaita yrityksenä. Tyyppiorganisaatiot olivat tärkeä pohja yhteiskehittämisen työpajalle Yritys Xssä, jotta palveluideoiden kehittäminen olisi mahdollista.


Työpajaan osallistui Yritys Xn henkilökuntaa, jotka asiakasarvotyökalun avulla tunnistivat tyyppiorganisaatioiden arvomaailmaa ja niiden mahdollisuuksia ja haasteita. Tuloksena tästä syntyi palveluehdotuksia, joita ideoitii eteenpäin brainwriting -ideointi menetelmällä. Ideat lopuksi konseptointiin palveluideoiksi palvelukortteihin.

Seuraavaksi esittelen tarkemmin tyyppiorganisaatiot sekä heille ideoidut palvelukonseptit pääpiireittäin. Palvelukonseptien tarkempi esittely muodostetuilla palvelukorteilla ei valitettavasti ole mahdollista sen strategisen merkityksen takia.

Tyyppiorganisaatio 1

Tyyppiorganisaatio Eikäläinen Oy on pieni, 9 hengen yritys. Se on ajattelutavaltaan vahvasti perinteinen. Se kokee asiakkaansa hyvin arvokkaiksi. Asiakkaat ovat erityisen tärkeitä, koska

kilpailutilanne on kova ja se huolestuttaa paljon Eikäläinen Oy:tä. Asiakkaiden palvelu on oltava erinomaisella tasolla ja niin, että asiakkaiden ongelma saadaan ratkaistua mahdollisimman hyvin. Stressiä tuottaa asiakkaiden kiire, koska tällöin on vaikeaa toimia niin, että he pystyvät toteuttamaan kaikki asiakkaan toiveet. Negatiivisia ajatuksia aiheuttaa myös se, jos yhteistyökumppaneilta ei saa tuotteita ja palveluita nopeasti, koska heidän asiakkaat tarvitsevat niitä nopeasti.



Typpiorganisaatio Eikäläinen Oy

Työskentelemme pääosin palveluiden parissa. Yrityksemme on pieni. Henkilökuntamme on 12 henkilöä.

Myymme tietokoneita, ohjelmistoja ja ohjelmistoja.

Asiakaskuntamme koostuu lähes kokonaisuudessaan B2B asiakkaista.

Meille tärkeää on:

- Palvelu
- ymmärrettävät ratkaisut meidän ja asiakkaidemme tarpeisiin

Kuvaus:

Kilpailu markkinassa on kovaa. Kehitys on hurjaa ja yritämme pysyä mukana. Olemme miettineet, josko kokeilisimme jotain muutakin toimintatapaa, koska markkinat ja talustilanne vaihtelee niin paljon.

Olemme luotettava ja palveleva yritys, joka on erikoistunut tarjoamiimme tuotteisiin ja palveluihin.

Asiakaskuntamme on vakiintunut. Asiakkaamme ovat vaativia ja kiireisiä. Haluamme palvella asiakkaitamme hyvin ja pyrimme aina löytämään asiakkaallemme parhaimman ja tehokkaimman ratkaisun.

Kumppaneiltamme odotamme saavamme innovatiivisuutta ja osaamista.

Meitä kiinnostaa: omiin asiakkaisiimme liittyvät palvelut, jotka tuovat heille tehokkuutta ja vaivattomuutta, sähköiset palvelut ja koulutukset.

Profiilin painotukset ja ajatusmaailma:

Perinteinen	→	Uudella tapaa ajatteleva
Vakaa	→	Hektinen
Henkilökohtaisuus	→	Verkostoituminen

Motto:
"Me otamme vastuun, jotta te voitte ottaa vastuun omasta työstänne".

Kuvio 41: Typpiorganisaatio Eikäläinen Oy. (Kuva Pixabay)

Typpiorganisaatio Eikäläinen Oy suhtautuu Yritys Xn tarjoamiin palveluihin suhteellisen negatiivisesti. Se ei koe saavansa myöskään kovinkaan paljon, juuri ollenkaan, tällä hetkellä arvoa yhteistyöstä Yritys Xstä.

Tulevaisuudessa se toivoo kuitenkin saavansa tukea heidän asiakkaisiin liityvissä palveluissa, jotka tuovat tehokkuutta ja vaivattomuutta. Tällaisia olisi esim erilaiset: ”avaimet käteen”, rahoituspalvelut, automaattiset toimitukset. He toivovat myös erilaisia sähköisiä palveluita ja koulutuksia.

Typpiorganisaatio 2

Typpiorganisaatio Neutronus Oy on mikroyritys, jossa työskentelee 4 henkilöä. Se on pieni ja eteepäin pyrkivä, mutta ”jalat maassa” oleva yritys. Se pyrkii löytämään sopivia erottautumiskeinoja liiketoimintaan, jotta pärjäisi paremmin isompien yritysten seassa. Se on vahvasti innovatiivinen ja kasvuhakuinen. Yrityksen henkilökunta on lämmin ja auttavainen, ja ihmisläheinen. Osaavan henkilökunnan löytäminen tuntuu välillä haasteelta. Asiakkaille

yritetään aina löytää uusia ratkaisuja heidän liiketoimintaa mahdollistamaan ja tehostamaan. Haasteena on välillä tuotteiden ja palveluiden kokonaisratkaisujen toimittaminen.

Kuvaus:

Markkina on muuttunut pienempien toimijoiden kannalta haasteellisemmaksi vuosi vuodelta. Isommat valtaavat markkinointia. Erilaistuminen on keino, jolla me pienemmätkin voidaan menestyä kovassakin kilpailussa. Hyville palveluille on aina myös markkinassa tilaa.

Olemme innovatiivinen ja kasvuhakuinen yritys. Olemme eteenpäin menevä, mutta jalat maassa.

Asiakkaiden suhteen olemme aktiivisia. Asiakkaamme hakevat apua teknisissä ja sovelluksiin liittyvissä ongelmissa, haluamme panostaa palveluun. Kun palvelut on kohdillaan, kysyntääkin on kivasti, aikataulut meinaa silloin vaan olla haasteellisia.

Kumppaneitamme odotamme saavamme asiantuntemusta ja tehokkutta liiketoimintaamme

Meitä kiinnostaa: joustavat palvelulaitemallit, huolto- ja ylläpitopalvelut, ympäristöratkaisut, haluamme kehittää palveluitamme ja olla edelläkävijä palveluissa, joita asiakas ei välttämättä osaa vielä edes pyytää

Profiilin painotukset ja ajatusmaailma:

Perinteinen	—————	Uudella tapaa ajatteleva
Vakaa	—————	Hektinen
Henkilökohtaisuus	—————	Verkostoituminen

Motto:

”Kohtaamme asiakkaamme ihmisenä, ei lompakkona”



Tyyppiorganisaatio Neutronus Oy

Työskentelemme tuotteiden ja palveluiden parissa.

Meillä työskentelee 4 henkilöä, joten olemme mikroyritys.

Myyämme tietokoneita, ohjelmistoja ja ohjelmistoja.

Asiakaskuntamme koostuu lähes kokonaisuudessaan B2B asiakkaista.

Meille tärkeää on:

- Uudet ratkaisuvaihtoehdot asiakkaillemme, joilla tehostamme ja mahdollistamme heidän liiketoimintaa

Kuvio 42: Tyyppiorganisaatio Neutronus Oy. (Kuva Pixabay)

Tyyppiorganisaatio Neutronus Oy suhtautuu Yritys Xn palveluihin neutraalisti. He kokevat saavansa Yritys Xltä asiantuntijuutta ja valikoiman laajuutta, joka hyödyttää heidän liiketoimintaa. He eivät hyödynnä kovinkaan paljon yhteistyön ja kumppanuuden tuomia mahdollisuuksia Yritys Xn kanssa tällä hetkellä, mutta ajattelevat positiivisesti sen suhteen.

Tulevaisuudessa he ovat kiinnostuneet erilaisista palveluista, esimerkiksi pilvi-, huolto- ja tukipalveluista, asiantuntija ja konsultointipalveluista ja asiakkaan sitouttamiseen liittyvistä palveluista. He katsovat eteenpäin ja odottavat mielenkiinnolla, mitä digitaalisuus tuo mukanaan.

Tyyppiorganisaatio 3

Tyyppiorganisaatio Jippii Oy on mikroyritys, jossa työskentelee 9 henkilöä. Se toimii palvelusektorilla. Se kokee vahvasti markkinoiden hektisyyden ja on herkkä seuraamaan kilpailutilannetta. Pienet ja isot kilpailijat aiheuttavat paljon haasteita, ja yritykselle onkin merkittävä löytää erottautumiskeinoja. Se on aktiivinen toimija, joka pyrkii toimittamaan asiakkaille kokonaispalveluita, ”avaimet käteen” -ratkaisuja. He pyrkivät löytämään osaavia kumppaneita yhteistyöhön. Heille tärkeää on pystyä tuottamaan asiakkailleen lisäarvopalveluita asiantuntijuuden ja tukitoimintojen avulla.



Tyyppiorganisaatio Jippii Oy

Työskentelemme palveluiden parissa. Yrityksemme on mikroyritys. Henkilökuntamme on 9 henkilöä.

Myyimme tietokoneita, ohjelmistoja ja ohjelmistoja.

Asiakaskuntamme koostuu enimmäisessä B2B asiakkaista, mutta meillä on myös paljon B2C asiakkaita.

Meille tärkeää on:

- Erottautuminen ja kilpailuedut
- Osaava henkilöstö
- Meidän aikaa helpottavat ratkaisut asiakkaillamme

Kuvaus:

Markkina on pienoisessa kasvussa ja se on todella hektinen tällä hetkellä. Se on muuttunut vahvasti palvelupohjaiseksi. Kilpailijat ja asiakkaat ovat eri vaiheessa muutoksessa, joten meidänkin pitää olla koko aika hereillä ja kehittyä. Kilpailijoita on paljon, niin pieniä kuin kansainvälisiäkin, ja se aiheuttaa paljon hintapainetta ja painetta osaamiseen ja erikoistumiseen.

Olemme luotettava, ketterä ja asiakaskeksinen asiantuntija yritys, joka pyrkii olemaan innovatiivinen ja ajan hermolla.

Taistelu asiakkaista on jokapäiväistä. Haasteita aiheuttaa se, että asiakaskuntakaan ei ole vielä valmiita palveluille, välillä heillä on kova kiire ratkaisuiden saamisessa, mutta kuitenkin he budjetoivat hitaasti ja tarkasti.

Kumppaneiltamme odotamme saavamme asiantuntijuutta, tuotetietoutta, tulevaisuuden näkemyksiä

Meitä kiinnostaa: palvelumyynnin kehittäminen esim erilaiset kkvetoitteiset mallit ja oman "labelin" alla toimitettavat ratkaisut asiakkaalle, ratkaisujen paketointi, erikoistuminen kapeamman sektorin tuotteisiin, digitaalinen viestintä

Profiilin painotukset ja ajatusmaailma:

Perinteinen	—————	●	—————	Uudella tapaa ajatteleva
Vakaa	—————	●	—————	Hektinen
Henkilökohtaisuus	—————	●	—————	Verkostoituminen

Motto:
"Olemme mukana perinteisen toiminnan dynaamisessa muutoksessa"

Kuvio 43: Tyyppiorganisaatio Jippii Oy. (Kuva Pixabay)

Tyyppiorganisaatio Jippii Oy suhtautuu Yritys Xn tarjoamiin palveluihin positiivisesti. Se arvostaa hyvää laajaa valikoimaa ja heidän ja asiakkaidensa tarpeisiin sopivia tuotteita. Se kokee saavansa hyvää asiantuntijapalvelua ja osaamista. Erytystä lisäarvoa heille muodostuu siitä, että eivät itse tarvitse välttämättä omaa varastoa ja toimitukset kuljetetaan nopeasti heille tai suoraan heidän asiakkaalleen. He kokevat, että Yritys X auttaa heitä omassa kaupankäynnin haasteissa menestyksekkäästi, pystyy vastaamaan palvelupaukseen hyvin ja on luotettava.

Tulevaisuudessa he ovat kiinnostuneet kehittämään palvelukauppaansa vahvasti ja erikoistumaan sen avulla, he ovat kiinnostuneita kartoittamaan kumppanuusverkostoaan ja löytää uusia tapoja myydä, toimittaa ja rahoittaa. He ovat kiinnostuneet laajoista ratkaisujen paketoitumahdollisuuksista ja kehittämään digitaalista viestintää.

Future Persona, tyyppiorganisaatio 4

Futuristix Oy on vahvasti tulevaisuuteen liittyvä yritys, joka on kiinnostunut alan uusista teknologioista. Se on digitaalinen ja perustaa toimintansa digitaalisiin palveluihin. Se on innokas ja ketterä, halukas muutoksiin. Se on aktiivinen asiakkuuksien hoitaja ja on lähellä asiakasta. Sille on tärkeää tuntea asiakas ja olla heidän kumppani. He ovat hektisesti maailman muutoksissa ja uusissa tuulissa mukana ja haluavat tuoda asiakkaalleen tästä kaiken mahdollisen lisäarvon myös.

Kuvaus:

Markkina on todella digitaalista. Uusia äly-ympäristöjä ja -tuotteita on tullut markkinoille. Digitaaliset turvallisuuteen ja eettisyyteen liittyvät kysymykset ovat nousseet myös pinnalle. Dataa käytetään paljon hyödyksi eri asioissa. Haluamme olla tässä tulevaisuudessa ehdottomasti mukana. Haemme älykkäitä kokonaisuuksia, joita haluamme tarjota myös asiakkaillemme.

Olemme ketterä ja nopeasti muutuva yritys, joka haluaa tehdä tulevaisuutta. Olemme eteenpäin meneviä, innovatiivisia ja etsimme uutta. Teemme "meidän omaa juttuamme" ja haluamme olla siinä paras, yhdessä asiakkaan kanssa.

Asiakkaiden suhteen olemme aktiivisia ja luomme heille arvoa. Olemme asiakkaiden iholla, tiedämme mitä he ajattelevat ja haluamme erityisesti auttaa heitä kehittymään ja tehostamaan toimintojaan digitaalisessa maailmassa.

Kumppaneiltamme odotamme saavamme innovatiivisuutta, uuden teknologian hyödyntämismahdollisuuksia yhteistyön kautta

Meitä kiinnostaa: älykkäät tuotteet, virtuaalisuus ja lisätty todellisuus, eettisyys ja turvallisuus
Profiilin painotukset ja ajatusmaailma:

Perinteinen	—————	★	Uudella tapaa ajatteleva
Vakaa	—————	★	Hektinen
Henkilökohtaisuus	—————	★	Verkostoituminen

Motto:

"Let's digitalize together our worlds"



**Typpiorganisaatio
Futuristix Oy**

Työskentelemme tuotteiden ja palveluiden parissa.

Meillä työskentelee 51 henkilöä, joten olemme keski-suuri yritys.

Myynti tietokoneita, ohjelmistoja ja ohjelmistoja.

Asiakaskuntamme koostuu B2B asiakkaista ja B2C asiakkaista

Meille tärkeää on:

- Uudet tuotteet ja palvelut
- Asiakkaiden mukaan ottaminen kehitykseen
- Ajan hermolla oleminen

Kuvio 44: Typpiorganisaatio Futuristix Oy (tulevaisuus). (Kuva Pixabay)

Tulevaisuudessa heitä kiinnostaa äly-ympäristöt, älytuotteet, virtuaalisuus ja lisätty todellisuus. Datalla johtaminen ja sen käyttö on heillekin tulevaisuudessa tärkeä väline. He ovat huolissaan eettisyyteen ja turvallisuuteen liittyvistä asioista, joten siihen liittyvä kiinnostaa heitä hyvin paljon.

Kehitysehdotusten konseptointi

Tuplatimantti etenee asiakasymmärryksestä konseptien kehittämiseen. Konsepti määrittää karkeasti ratkaisun, josta voidaan tehdä mahdollinen päätös sen toteuttamisesta.

Tuplatimantti -prosessia toistetaan myös varsinaisen palvelukehitysprosessin aikana, kunnes se on täysin määritelty yksityiskohtaisesti. (Koivisto 2019, 46-47.)

Uusien palveluideoiden innovoimiseen pidettiin Yritys X:SSä työpaja, johon osallistui Yritys Xn työntekijöitä myynnistä tuotemarkkinointiin. Yhteiskehittämisen työpajaa toteutettiin edellä muodostettujen typpiorganisaatioiden, asiakasarvotyökalujen ja brainwritingin kautta.

Työpajan tavoitteena oli tehdä Yritys Xn työntekijöiden kanssa asiakasarvotyökalut typpiorganisaatioille, sekä ideoida näiden kautta uusia palveluehdotuksia.

Työpajassa kehitettiin asiakasarvotyökalujen avulla 8 uutta palveluideaa typpiorganisaatioille, joista muodostetut palveluehdotukset on koostettu seuraavaan

kuvioon. Ideat kehitettiin yksittäisten tyyppiorganisaatioiden arvonmuodostuksen pohjalta, asiakasarvotyökalujen avulla. Ideoissa pyrittiin pohtimaan asioita, jotka voisivat olla profiilille merkityksellisiä, eivät ole vielä Yritys Xn olemassa olevia palveluita. Variaatiot ja palveluiden rikastaminen oli yksi ohjenuora, jotaideoijat pohtivat lomakkeissaan.

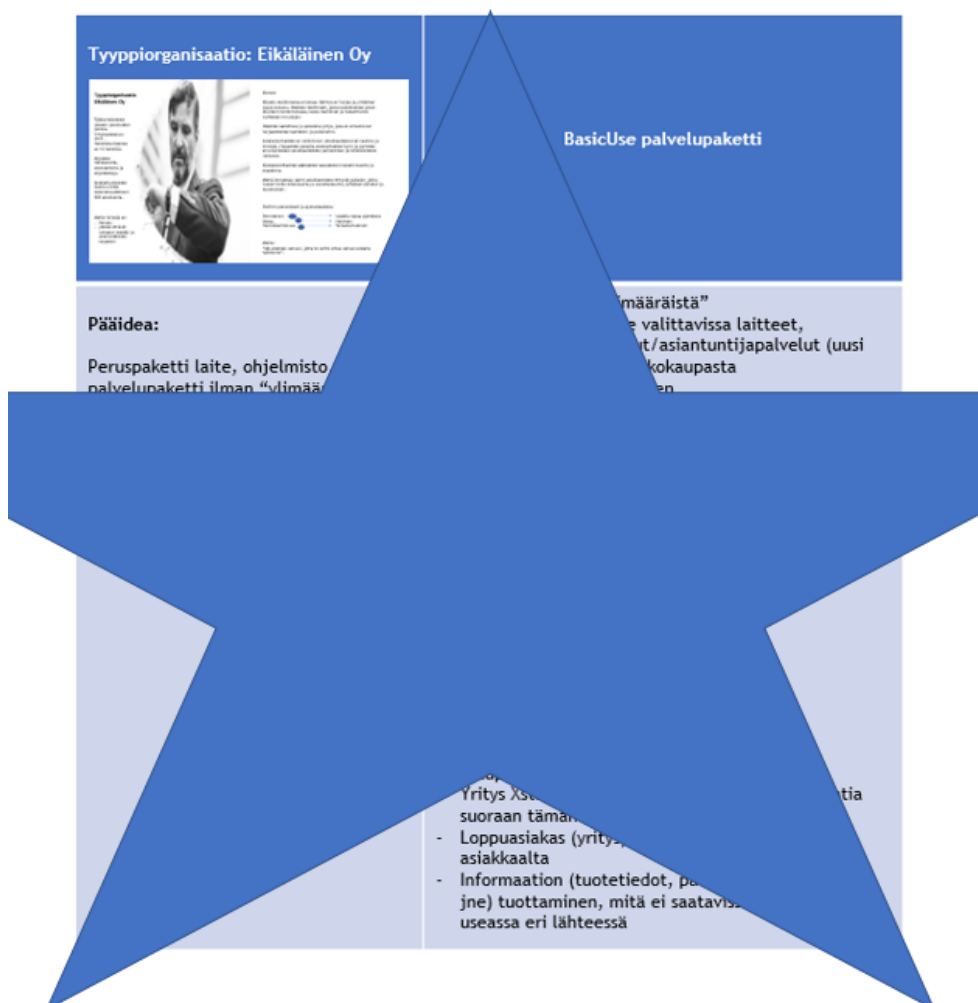
Uudet palveluideat muodostettiin kokonaisuudeksi ja ne nimettiin. Ehdotukset olivat erilaisia, mitä Yritys X tarjoaa tällä hetkellä. Tiettyjä samoja piirteitä oli erotettavissa uusissa ehdotuksissa, mutta ne oli ideoitu joko erilaisella painotuksella, tai yhdistelemällä osia olemassa olevista palveluista kokonaisuuksiksi sekä lisätty paljon uusia ideoita ja mahdollisuuksia. Vaikka palveluideat ideoitiin tyyppiorganisaatioiden profiilien avulla, niissä on silti hyvin paljon sellaisia piirteitä, jotka soveltuvat kaikkiin profiileihin.

Kehitysehdotukset muodostuivat suurelta osin erinäisiksi joustavan mallin laskutukseen perustuviksi (esimerkiksi kuukausiveloitteinen) palvelukokonaisuuksiksi, jossa sisällön avulla pyritään tuottamaan lisäarvoa ja tehokkuutta asiakasyritykselle: helppouden, nopeuden, vaivattomuuden, asiantuntijuuden ja räätälöinnin avulla. Konsepteja on kuvattu tarkemmin *taulukossa 3*.

Taulukko 3: Työpajan kehitysideoiden konseptointi.

IDEA	Idean kuvaus
BasicUse -palvelupaketti (Tyyppiorganisaatio Eikääläinen Oy)	Peruspaketti ilman "ylimääräistä". Pakettiin voi valita helposti itse laitteet, ohjelmistot tai Yritys Xn asiantuntijapalvelut. Se on malliltaan kevyt ja kokonaisvaltainen. Mitä enemmän käytät hyödyt! Valitse paketti, selkeä laskuri laskee kuukausikohtaisen maksun ja valitse joustava laskutusvaihtoehto.
FlexiUse -palvelupaketti (Tyyppiorganisaatio Neutronus Oy)	Joustava laitehankintamalli. Pakettiin on helposti räätälöitävissä ja valittavissa Yritys Xn verkkokaupasta. Valittavissa on joustavia malleja pieneenkin tarpeeseen: lyhyemmän ajan lainauksesta/vuokrauksesta pidempään leasing aikaan. Valittavana myös käytettyjen laitteiden lainaus/vuokraus. Lisäpalvelut saatavilla helposti mukaan: tietoturva, tyhjennys jne.
AsYourService (Tyyppiorganisaatio Neutronus Oy)	Automatisoidut huolto- ja ylläpitopalvelut, jotta loppuasiakas voi keskittyä pelkästään laitteen käyttöön. Monipuolinen Huolto- ja Ylläpito työkalu mahdollistaa mm. työn seurannan, kaiken tiedon laitteista ja ohjelmistoista. Lisäpalveluna mahdollisuus tilata erillisiä palvelutuotteita, esim. huoltopalveluita tuntiveloitushintaan kumppanin kautta.
Ready2UsePlatform (Tyyppiorganisaatio Jippii Oy)	Valmis ja helppo räätälöitävissä oleva alustaratkaisu. Se on kaikenkattava palvelukokonaisuus, joka on helposti ymmärrettävissä ja toteutettavissa. Alusta ennakoii ja ehdottaa. Sen kautta on mahdollista saada valmiita ratkaisupaketteja erilaisille asiakkaille.
Yritys X E-learning (Tyyppiorganisaatio Jippii Oy)	E-learning koulutuspalvelu sisältää eri moduleita ja sertifikaatien suorittamista. Kun suoritat eri koulutuksia ja koulutustasojia, on mahdollisuudet edetä ja saavuttaa erilaisia etuja mm. bootcamp tapahtumia. Lisäpalveluina muun muassa ostettavissa kouluttamislinkkejä, jonka kautta valmiit videot ja materiaalit ladattavissa.
Office as a Service - peruspalvelut (Tyyppiorganisaatio Futuristix Oy)	Kokonaisvaltainen ja nykyaikainen toimistoratkaisu erilaisilla kokoonpanoilla ja teemoilla. "Avaimet käteen" -malli, jossa kaikki on mietitty valmiiksi. Saatavilla eritasoisia paketteja, jotka ovat pienemmistä laitekokonaisuuksista valmiisiin toimistoihin.
Yritys X as a Service Tyyppiorganisaatio Futuristix Oy	Asiantuntijuus paketoitua palveluksi, joka koostuu erilaisista konsultointi ja "asiantuntija paikalle" -palveluista. Tuotetaan ja myydään asiantuntijuutta asiakkaan hyödyksi, helpottamaan ja tukemaan tämän liiketoimintaa.
Start-up (Tyyppiorganisaatio Futuristix Oy)	Start-up yhteistyön avulla, Yritys X tarjoaa laajempaa valikoimaa ja tavoittelee laajempaa asiakaskuntaa. Palveluiden monipuolisuus ja ajankohtaisuus näkyy ketteränä ja innovatiivisena valikoimana, Start-up -palveluiden kirjona. Markkinointiaktiviteetit yhdistyvät perinteisten laitekampanjoiden rinnalle tuoden lisäarvoa niin asiakkaille kuin start-up kumppaneille.

Kehittyneet palveluehdotukset on kuvattu tarkemmin palvelukorttien avulla, joissa on tarkemmin kerrottu palveluehdotuksen sisällöstä. Valitettavasti palvelukorttien tarkempi esittely ja kuvaus ei ole mahdollista sen strategisen merkityksen takia.



Kuvio 45: Kehitysideoiden palvelukortti esimerkki.

Vaikka olemassa olevia palveluita oli tuotu työpajassa ideoina mukaan kehitysehdotuksiin, on oli hienoa huomata, kuinka ideointia oli tehty ja rikastettu oikealla tavalla tuomalla ne kokonaispaketteihin mukaan, ei enää ”pääpalveluna” vaan osapalveluna. Sekä palveluina, jotka oli muokattu hienosti erilailla vastaamaan tyyppiorganisaation tarpeita.

Työpajan hieno oivallus oli myös kehittää yhtenäinen tukipalvelu -kokonaisuus. Ehdotuksessa muodostettiin erinomaisesti sisältöä tällä hetkellä hyvin monimuotoisesta huoltoon ja ylläpitoon liittyvistä erillisistä, yksittäisistä toiminnoista. Ideassa kehittyi muun muassa työkalu, jonka avulla on mahdollista hoitaa huoltoon ja ylläpitoon liittyviä erilaisia asioita.

Kehitysehdotuksissa oli mukana myös kokonaan uusia ideoita, joita Yritys X ei tällä hetkellä tarjoa ollenkaan, tai tarjoaa normaalin muun palvelun ohella. Näistä hienona ideana oli koulutuspalveluiden ja asiantuntijuuden tuotteistaminen, jotka tuotiin hyvin runsaana ideamallina esiin siitä, mitä kaikkea ne voisi pitää sisällään.

Työpajassa eniten kipuiliin tulevaisuuden tyyppiorganisaation: Futuristixin kanssa, joka koettiin hankalaksi, ”koska tulevaisuudesta ei vielä tiedä, mitä kaikkea siellä voidaan tarjota”. Kun tästä ajatusmaailmasta päästettiin irti, niin syntyi muun muassa idea perus toimistopalvelusta, jossa asiakas voi itse keskittyä digitaalisuuteen ja äly-ympäristöihin, kun voi ostaa kaiken muun liiketoimintaansa tukevat toimistopalvelut, jopa fyysisen, palveluna.

Tulevaisuuteen liittyy myös kehitysehdotus Start-up yhteistyöstä, joka tarjoaa kumppanuutta start-up yrityksille tarjoamalla alustaratkaisua. Yhteistyö kautta saadaan kehitettyä kumppanuutta hyödyttävä yhteistyön malli, jossa molempien vahvuudet saadaan esiin innovatiivisuutena, ketterytenä ja tehokkuutena.

5. Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten, miten Yritys Xn PK yritysasiakkaiden arvo muodostuu. Muodostuneen asiakasymmärryksen pohjalta tavoitteena oli luoda uusia ideoita palveluiden kehittämiseen.

Tässä luvussa tehdään johtopäätökset ja pohdintaa, miten opinnäytetyössä on onnistuttu. Lisäksi tarkastellaan saatujen tulosten luotettavuutta ja eettisyyttä. Sekä pohditaan jatkotutkimusehdotuksia. Lopuksi vielä arvioidaan opinäytetyön prosessia kokonaisuudessaan.

Opinnäytetyössä tavoitteena oli saada ymmärrystä siitä, miten Yritys Xn PK-asiakasyritysten arvo muodostuu, jotta pystytään kehittämään uusia palveluehdotuksia. Kontekstinä toimi muuttuva ja kehittyvä informaatioteknologia yritysmaailma, jossa pienet ja keskisuuret yritysasiakkaat pyrkivät pärjäämään kilpailussa, olemaan tehokkaita ja palvelemaan asiakkaitaan. Tukea tähän antaa tuotteita ja palveluita tarjoavat yritykset, jotka myös itse painivat saman haasteen ääressä.

Viimeisen kymmenen vuoden aikana yritysten on täytynyt alkaa vakavasti miettimään liiketoimintaprosessien kehittämistä. Markkinat on muuttunut ja kehittynyt eteenpäin. Asiakkaat ovat muuttuneet ja he osaavat vaatia tuotteista ja palveluista yhä parempia. Monissa yrityksissä on tehty paljon kipeitäkin liiketoiminnan muutoksia. Suuremmat yritykset ovat ostaneet pienempiä ja erinäisiä toimintoja on siirretty ja yhdistelty. Muutos on ollut valtavaa ja teknologinen markkinan kehittyminen tuo siihen voimakkaasti oman mausteensa.

Yrityksen valitsemalla strategialla on yhä enemmän merkitystä. Se, mihin se haluaa keskittyä, miten se haluaa kehittää toimintojaan eteenpäin. Strategia ei ole lyhyen matkan spurtti juoksu, vaan pitkän tähtäimen maratooni. Sen ei tule kuitenkaan olla kankea ja muuttumaton, vaan sen tulee myös pystyä hakemaan suuntaansa ja uudistua.

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka on strateginen valinta. Se on valinta yrityksessä, joka haluaa keskittää liiketoiminnan kehittämisen asiakkaisiin. Se on valinta yrityksessä, joka haluaa ymmärtää, miten asiakkaansa arvo muodostuu ja mitä kaikkea se pitää sisällään. Se ei ole valmiita palvelukonsepteja, se on asiakkaan toiminnan ja asiakkuuden syvemmän olemuksen ymmärtämistä, joiden pohjalle yritys voi kehittää uusia palvelukonsepteja.

Tässä opinnäytetyössä muodostettiin laajasti eri lähteistä koostettua ymmärrystä asiakasarvoista ja sen muodostumisesta. Tietoa kerättiin Yritys Xn sisäisistä tietolähteistä: Yritys Xn strategiasta, Sharepoint, Teams, Internet - kanavista, kuukasikatsauksista ja infotilaisuuksista. Lisäksi tietoa kerättiin aiemmista asiakastutkimuksista. Arvon muodostumista ja palvelujen merkityksellisyyttä syvennettiin näiden tietojen pohjalta muotoilupelin avulla. Muotoilupelin avulla saatiin tärkeää tietoa asiakkaiden arvon muodostuksesta niin tärkeiden arvojen kuin palveluiden ominaisuuksien osalta. Sähköisen kyselylomakkeen avulla syvennettiin vielä arvon muodostumiseen liittyviä tekijöitä sekä vahvistettua jo kerätyn aineiston osalta ymmärrystä arvoista. Saadun aineiston pohjalta muodostettiin asiakasprofiilit tyyppiorganisaatioina, joita analysoitiin vielä Yritys Xn työntekijöiden kanssa työpajassa. Työpajassa kehitettiin asiakasarvotyökalun avulla palveluideoita tyyppiorganisaatioille. Kehitetyt ideat vastasivat tyyppiorganisaatioiden tavoittelemiin hyötyihin ja poistivat murheita, sekä tukivat heidän arvonmuodostustaan. Muodostuneet ideat poimittiin ylös ja niitä jatkokehitettiin brainwriting- menetelmällä eteenpäin. Ideat paketoitiin lopulta konsepteiksi, jotka kuvattiin palvelukortteihin.

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikan näkökulma antaa yritykselle kokonaisvaltaisen strategisen pohjan, jossa sen on mahdollista saavuttaa niin liiketoiminnan tuottoa, kuin saavuttaa kilpailuetua ja pärjätä kilpailussa. Yritysten tulisi osata muotoutua tuotteiden tarjoajasta myös erilaisten palveluiden tarjoajaksi. Asiakaskeskeisen logiikan arvonmuodostuksen näkökulman ymmärtäminen yrityksen strategian kannalta on tärkeää, jotta se voi kääntää asiakkaissaan olevan syvällisen tiedon yrityksessä hyödyksi. ”Asiakas on aina oikeassa” on ehkä kulunut ja menneen ajan fraasi, mutta siinä on mielestäni sisältöäkin, jota olisi hyvä miettiä. Asiakkaat kokevat maailman eri tavalla ja heidän toimintaympäristö koostuu erilaisista asioista. Heillä on erilaisia rooleja, erilaisia näkemyksiä, erilaisia arvoja. He näkevät asiat erilailla ja muodostavat itselleen tärkeitä asioita eri tavalla. Heillä on laaja näkemys omista odotuksistaan ja tarpeistaan ja he muodostavat ajatuksiaan ja mielipiteitä laaja-alaisesti. Toiselle tehokkuus ja virheettömyys on tärkeää, toiselle saavutettavuus ja oikea aikaisuus on merkittävämpää. Variaatioita on hyvin paljon, niin kuin meitä ihmisiäkin. Tärkeintä asiakaskeskeisessä arvoajattelussa on kuunnella asiakasta ja selvittää hänen todelliset motiivinsa. Miten asiakas muodostaa arvon ja mistä se koostuu on tärkeä kysymys, jotta yritys voi tulkita asiakkaan syvemmän tuntemuksen toiminnoiksi. Tämän avulla yritys pystyy hyödyntämään asiakaskeskeisen arvomaailman ymmärtämisen läpi koko yritykseen toimintojen kehittämisen.

Tuloksista ilmenee, että Yritys Xn PK -yritysassiakkaiden arvonmuodostus koostuu monesta eri tekijästä. Se edellyttää Yritys Xltä ennen kaikkea vahvaa ja luotettavaa asiantuntijatukea asiakkalleen. Asiakkaan liiketoiminnan tukeminen tulisi muodostua vahvana kumppanuutena ja asiantuntijuutena. Asiakkaille tulisi pystyä tarjoamaan liiketoiminnallista kilpailu- ja suorituskykyä eri muodoissa, joka esiintyy esimerkiksi verkostoitumismahdollisuuksina, valikoiman laajuutena, tukitoimintojen ja kustannustehokkuuden avulla. Sekä erittäin vahvaa asiantuntijuutta, joka näkyy ennen kaikkea oikeanlaisen osaamisen tarjoamana hektisessä ja kilpaillussa toimintaympäristössä. Asiantuntijuudelta odotetaan paljon. Siltä haetaan turvallisuutta epävarmassa ja nopeasti muuttuvassa digitaalisessa markkinassa, josta ei välttämättä vielä tiedetä tarpeeksi, sekä siltä samalla haetaan ajan hermolla olemista innovatiivisuuden ja tulevaisuuden mahdollisuuksien tarjoajana.

Yritysten on suorastaan pakko olla ajan hermolla. Pieniä ja suuria signaaleja on osattava tulkita oikein, mutta siihenkään ei voi liiaksi keskittyä. Syvemmän asiakas ymmärryksen avulla yritysten tulee jatkuvasti lukea asiakkaidensa pulssia ja olla heidän lähellään.

Typpiorganisaatioiden avulla asiakasprofiilien muodostaminen toi esiin asiakkaista eroja, mutta myös paljon samankaltaisuuksia. Kaikille oli tärkeintä asiakassuhde, mutta näkemys muuttuvasta markkinasta toi eroavaisuuksia profiili painotuksiin ja sitä kautta myös heidän kokemuksiinsa tarpeisiin ja haasteisiin muuttuvasta digitaalisesta markkinasta. Typpiorganisaatio 1, Eikäläinen Oy, kuvasi perinteisempää ajattelumallia, ns. ”vanhan ajan kauppiasta”, jolle asiakasuhteen merkitys oli hyvin vahva. Palvelunäkökulma ja asiakkaan toiveiden täyttäminen oli heille tärkeintä. Muuttuminen ja muutos vanhasta toi epävarmuutta. Typpiorganisaatio 2, Neutronus Oy, kuvasi yritystä, joka kokee haluavansa mennä eteenpäin ja tarjota asiakkaalleen parhaimpia ratkaisuja. Se oli kuitenkin maltillinen ja harkitseva kehittyessään. Haasteena ehkä eniten oma osaaminen. Typpiorganisaatio 3, Jippii Oy, koki hektisyyden vahvasti liiketoiminnassaan. Hereillääolo asiakkaiden ja kilpailijoiden kanssa vaati nopeita ja ketteriä muutoksia. Epävarmuutta toi pelko markkinoilla pärjäämisestä. Typpiorganisaatio 4, Futuristix Oy, oli eri mediasta nousseista kirjoituksista koottu tulevaisuuden yritysprofiili. Se toimi vahvasti digitaalisuudessa ja äly-ympäristöissään ja halusi työskennellä vahvasti digitaalisen kehityksen allonharjalla ja tarjota näitä palveluita myös asiakkailleen.

Yritysten välinen kaupankäynti ei ole vain vuorovaikutusta ja tuotteiden liikkumista, vaan se perustuu vahvasti ihmisiin ja suhteisiin. Se on ihmisyyden ymmärtämistä, tunteita ja arvoja. Kaupankäynnin perustana haetaan asiakkaalle oikeaa tarjoomaa, mutta myös kestävästä yhteistyöstä ja innovatiivisuutta. Kapferer (2012, 81-82, 85) kuvaa erinomaisesti yritysasiakkaita jälleenmyyjiksi, jotka eivät varastoi brandia, vaan he edustavat sitä ja sen takia ovat siihen sitoutuneita. He odottavat tästä syystä sen käyttävän kuin brandin: takuuvarmasti, innovatiivisesti, sen tulisi tuottaa lisäarvoa, kehittyä markkinoilla kommunikoinnin kautta ja aktivoiden verkostoja.

Uusien kehitysehdotusten luominen toteutettiin työpajatyöskentelyn avulla. Työpaja työskentely oli erinomainen yhteiskehittämisen menetelmä tuoda Yritys X mukaan kehittämään palveluita asiakkailleen. Työpajassa mietittiin tyyppiorganisaatioiden avulla heidän arvonmuodostustaan, jota kuvattiin asiakasarvotyökalun avulla. Syntyneet palveluideat kirjattiin ylös ja niitä kehitettiin eteenpäin brainwriting ideoinnin avulla. Yritys Xn työpajaan kutsutut henkilöt tulivat innokkaasti mukaan, vaikka oli vuoden kiireisin aika yrityksessä. He osallistuivat aktiivisesti ja ideoivat hienosti annettuja tehtäviä. Lopussa olleen palautekeskustelun perusteella he kokivat työskentelymuodon erittäin tuotteliaana ja mielekkäänä.

Työpajan pohjalta muodostui kahdeksan palvelukonsepti-ideaa. Ideat vastasivat laajasti muodostuneeseen asiakasymmärrykseen tarjoamalla palveluideoita tukemaan tyyppiorganisaatioiden arvonmuodostusta. Ne sisälsi erilaisia palvelupakettikokonaisuuksia, joihin oli yhdistetty olemassa olevia palveluita osaksi, sekä täysin uusia palveluja, joita Yritys Xssä ei ollut aiemmin ollut. Ne pitivät sisällään erilaisia kokonaispalvelupaketti ratkaisuja, joustavia laskutustapoja, huolto- ja ylläpitopalvelua, asiantuntijapalvelua ja start-up yhteistyötä. Kaikenkaikkiaan muodostuneet ideat oli hyvin monipuolisia ja yksityiskohtaisia. Sellaisenaan ne eivät suoraan käy palveluiksi, mutta antavat erinomaisen pohjan palvelun suunnitteluun.

Palvelumuotoilu on upea ja hyvin laaja kehittämistyön lähestymistapa. Sen tarjoamat työkalut ovat erinomaisia, kun halutaan tuottaa yritykselle kilpailuetua nostamalla asiakas ajattelun keskelle. Perustana on asiakasymmärryksen tuottaminen, yhdessä asiakkaan kanssa, joka tässäkin opinnäytetyössä oli tarkoituksena. Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulman mukaista asiakkaan arvon muodostumista auttoi erinomaisesti muodostamaan Voiman ym (2010) kysymykset: kuka, mikä, miten, missä, milloin, joista muodostui sähköisen kyselylomakkeen kysymykset. Sisällönanalyysi menetelmänä oli työläs, mutta sopii hyvin laadullisen aineiston analysointiin. Käsiteltävä materiaali oli kaiken kaikkiaan hyvin runsas, mutta analyysitapa auttoi jäsentelemään ja muodostamaan siitä määrällistä tietoa, jota oli helpompi työstää eteenpäin. Erilaiset visuaaliset ja osallistavat menetelmät antoivat paljon sellaistaakin tietoa, jota ei perinteisin menetelmin saa. Erityisesti muotoilupeli oli tässä työssä mieluinen tapa tutkia asiakkaiden arvonmuodostusta. Kehitysideoiden ideointi oli erittäin mielekästä profiilin, asiakasarvotyökalun ja idointimenetelmän avulla.

Tulokset ovat hyödynnettävissä Yritys Xssä tulevaisuudessa. Saatuja tuloksia kommentointiin muun muassa seuraavalla tavalla: *"Huikean hyvä! Näkisin, että tässä on meille hyödyntämismahdollisuus; paljon hyvää ja konkreettista feedbackia asiakkailta, selkeitä odotusarvoja ja hyviä ideoita palvelutuotteistukseen. Olisi enemmänkin sulaa hulluutta jättää hyödyntämättä tätä tietoutta ja tuotosta."* (Business Development Manager).

5.1 Tulosten luotettavuus ja eettisyys

Arvokeskustelu on vahvaa tällä hetkellä yhteiskunnassa, ja se näkyy myös liiketoiminnassa. Yritykset haluavat pystyä toimimaan paremmin kuin kilpailijansa ja hakevat tapoja menestystä. Arvon mittaaminen on vaikeaa. Jokainen asiakas kokee subjektiivisena kokemansa arvon.

Tässä tutkimuksissa on käytetty laadullisia tutkimusmenetelmiä, jonka on pyritty saamaan syvempää tietoa tutkittavasta ilmiöstä, joka on auttanut muodostamaan teoreettista näkökulmaa. Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään, kehittämään ja suunnittelemaan juuri oikeanlaista palvelua asiakkaalle. On tarpeen ymmärtää ihmisten tarpeita, käyttäytymistä ja motivaatioita, koska näillä on suuri merkitys palvelusuunnittelun näkökulmasta. (Polaine, 40.)

Keränen ja Jalkala (2014) pohtivat artikkelissaan luotettavuutta ja eettisyyttä. Perinteisesti yritykset ovat arvioineet asiakasarvoa menetelmillä, jotka arvioivat tarjooman laatua ja toiminnallisuutta tai merkityslukuja ja arvolaskelmia. He jatkavat huomiossaan, että kuitenkin tällä tavalla on osoitettavissa kolme haittapuolta. Ensinnä ne toimivat parhaiten fyysisten tuotteiden kanssa, hankalampaa on osoittaa asiakkaan kokemaa arvoa monimutkaisten ja palvelukeskeisten tarjoomien yhdistelmistä. Toiseksi, ne on käytetty yksi kerrallaan, joko ennen myyntiä arvioidessa toimittajan mahdollista arvopotentiaalia tai toimituksen jälkeen vahvistaessa asiakkaan realisoimaa arvoa. Kolmanneksi ne ovat taktisia luonteeltaan ja usein epäonnistuvat muodostamaan pikäkestoista arvon käyttöymmärrystä asiakkaalle. Niinpä olemassaolevat menetelmät asiakasarvon arviointiin vaikuttavat epätarkoilta, jotta niitä voitaisiin käyttää arvopotentiaalinen arvioimiseen ja mittamaan olemassaolevaa asiakkaiden kokemaa arvoa. (Keränen ja Jalkala 2014.)

Vilka (2005, 158-159) kuvaa laadullista tutkimusmenetelmää luotettavaksi silloin, kun tutkimuksen kohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia. Hänen mukaansa tutkimuksen toteuttaminen ja luotettavuus eivät ole irrallisia tapahtumia ja tutkijan rooli korostuu erityisesti luotettavuuden kriteerinä. Hän vielä jatkaa, että tutkijan teot, valinnat ja ratkaisut ovat tutkijan valintojaan, ja tällöin niitä on arvioitava jokaisessa valinnassa, jota tutkija tekee. (Vilka 2005, 158-159.)

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) kirjoittavat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden, realibiliteetin arvioimisesta. Luotettavuus tarkoittaa heidän mukaansa sitä, onko jokin tutkimus luotettava ja johdonmukainen. Heidän mukaansa menetelmäkirjallisuudessa on paljon erilaisia näkemyksiä luotettavuuden arvioinnista, mutta yhteistä heidän mukaansa on laadullisen aineiston, tekstin analysoimisessa. Heidän mukaansa tulisi tehdä perusteltuja ja aukikirjoitettuja kategorisointeja ja koodauksia. Haasteena on

ajallinen luotettavuus, joka tarkoittaa mittausten ja havaintojen pysyvyyttä eri aikoina. Laadullinen tutkimuksen kohteet ovat harvoin muuttumattomia. Näin ollen tulosten johdonmukaisuus voi poiketa myös toisistaan, mutta saadut tulokset ilmiöstä voi pitää paikkansa. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka, 2006.)

Tässä työssä arvon mittaamisen luotettavuuden arviointi oli mielenkiintoista. Laadullinen materiaali käsitellään tutkijan näkökulmasta ja se varmasti on erilainen, riippuen tutkijasta ja vastaajista. Kun mitataan asiakasarvoa, ajattelen, että se myös muuttuu koko ajan. Arvoa muodostuu, muuttuu ja muokkaa koko ajan moni asia, joka liittyy ihmisen elämään, toimintaympäristöön, että samojen tulosten saaminen uudestaan on varmasti mahdotonta. Tässä työssä on haettu tietoa arvon muodostumisesta ja siihen on saatu hyvin vastauksia ja sisältöä, joten koen, että sen osalta on onnistuttu hyvin, mutta uskon samalla, että tiedon kerääminen uudestaan voi antaa mahdollisesti saman lopputuloksen, mutta ehkä erilaisilla painotuksilla.

Eettistä ajattelua kuvataan oikean ja väärän määrittelyksi. Se pohjautuu omiin ja ympäristön kautta tulleisiin arvoihin. Tutkimustyössä eettisyyttä tulee miettiä niin tutkimuskohteen, -aineiston, -menetelmän, -tulosten kuin luotettavuudenkin suhteen. Eettiset säännöt eivät ole täysin yksioikoiset, vaan niitä tulee pohtia aina tapauskohtaisesti. (Kuula 2011, 11-12, 21.)

Tutkimusetiikan lisäksi tutkimusta määrittää myös lainsäädäntö (Kuula 2011, 12). EUssa on tullut voimaan 25.5.2018 tietoturva-asetus, joka on laki, joka säätelee henkilötietoja. Uuden asetuksen myötä henkilöllä itsellään tulee suuremmat mahdollisuudet vaikuttaa hänestä olevaan tietoon. Sen tavoitteena on parantaa henkilötietojen suojaa ja tietosuojaoikeuksia sekä vastata digitalisaation ja globalisaation tuomiin tietoturvakysymyksiin. Sen tarkoitus on yhdenmukaistaa ja edistää EU-maiden digitaalista sisämarkkinaa. (Tietosuojavaltuutetun toimisto, 2016.)

Laadullisessa tutkimuksessa on huomioitava se, että vastaaja ei ole tunnistettavissa, tämä on kriittinen tekijä niin tutkimuseettisesti kuin tietosuojankin takia. Suorien tunnisteiden poistaminen aineistosta tulee tehdä heti, kun mahdollista. Tämä pitää muistaa muun muassa suorissa vastaus lainauksissa. Vastaajien omien arvomaailmojen ja mielipiteiden kunnioittaminen on myös tärkeää. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä ja selittämään tutkittavaa kohdetta vastaajien avulla. (Kuula 2011, 205-207, 214.)

Tässä työssä eettisyyttä pohdittiin tutkimusmenetelmien eri vaiheissa. Keskustelua sopivista sähköisen lomakkeen kysymyksistä käytiin useamman henkilön kanssa Yritys X:ssä. Syvimmän keskustelun kävin tietoturvasta vastaavan henkilön kanssa, jonka kanssa pohdittiin sähköisen kysymyslomakkeen lähettämiseen käytettävästä työkalusta sekä lomakkeen vastaajien

tunnistamiseen liittyvistä asioista. Myös saatujen vastausten käyttämisestä, tunnistettavuudesta ja vastaustietojen säilyttämistä pohdittiin

Kritiikkiä kuvataan tutkimuksen tai tutkimussuuntauksen arvioimista hyväksi tai huonoksi perustellen. Kritiikki edellyttää Luostarisen ja Väli-verroksen (1991, 108-109) mukaan kolmea asiaa: ymmärrystä tutkimuksen sisällöstä, käsitystä laadusta ja kykyä perustella arvo-asetelma. Kirjassa siteerataan Scholesia, joka on sanonut, että ”kritiikki on tekstin tuottamista tekstiä vastaan”, jolla tarkoitetaan sitä, että lukija haastaa tekstin omalla tekstillään. Se on kirjoittajien mukaan tulosten kiistämistä ja yritystä osoittaa esitettyjen väitteiden pätemättömyys. Kritiikki kohdistuu usein siihen saadaanko tutkimuksessa tehtyä hyviä johtopäätöksiä, vai onko se enemmänkin tulosten esittelyä (Tuomi, Sarajärvi 2018, 117).

Pihlaja (2004, 49) pohtii kriittistä ajattelua positiivisuuden kautta. Hänen mukaansa kriittisyys on arviointia, ja se saa olla kyseenalaistamista, mutta sen tulee samalla olla objektiivista ja perustua väitteiden ja näkemysten perusteluun. Pihlaja (2004, 49) nostaa hienosti esiin *tutkivan uteliaisuuden*, jossa määritellään ongelmia sekä haetaan vastauksia ja arvioidaan sitä.

Tässä työssä koen, että saadut tutkimustulokset vahvistavat tietoperustassa esitettyä näkemystä asiakasarvon muodostumisesta. Tutkimalla todellisia asiakkaiden arvoja on mahdollista kehittää yrityksen palveluita, mutta ennen kaikkea kehitettyä yrityksen strategisia linjauksia asiakaskeskeisempään näkökulmaan. Arvo on kovin muuttuva käsite, koska se ei ole staattista. Se on menneisyyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta. Sitä on mahdollista tutkia niin, miten se on koettu, mitä se on nyt ja mistä se voi muodostua, mutta sen tutkiminen pitäisi olla jatkuvaa. Yritykset eivät voi tuudittua kertaalleen tutkittuun arvon muodostukseen, koska se on muuttuvaa.

Muutokset ovat pitkiä prosesseja, eikä yritykset pysty joka päivä muutamaaan toimintastrategiaansa. Ymmärrys asiakkaasta ja miten asiakas muodostaa arvon, on kuitenkin elinehto, jotta yritykset pystyvät pärjäämään kilpailussa ja vahvistamaan asemaansa siinä.

5.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä työssä keskityttiin arvon muodostumiseen ja palveluideoiden luomiseen. Tärkeää olisi jatkotutkimuksen kannalta kehittää ideoita eteenpäin.

Jatkotutkimuksen osalta olisi tärkeää kehittää muodostettuja palveluideoita eteenpäin. Palvelukehitykseen tulisi ottaa mukaan Yritys Xn PK- asiakasyritykset ja kehittää ehdotuksiin tarkemmin sisältöä ja muokata niitä heidän kanssaan. Tämän jälkeen palvelusta tulisi muodostaa pilottipalvelu, jota testattaisiin ensin muutaman asiakkaan kanssa. Testivaiheessa palvelusta kerättäisiin tietoa ja kehitysehdotuksia, jotta palveluita muokattaisiin eteenpäin.

Mahdollisesti palattaisiin keräämään lisätietoa ja kehitysideoita laajemmalla asiakaryhmältä tarkemmin vielä, mitä kyseiseltä palvelulta odotettaisiin. Kehitysprosessia tulisi käydä läpi niin, että testausten jälkeen muodostuisi yhteiskehittämisen lopputuloksena sopiva palvelu.

Valtava digitaalinen murros on käynnissä, joten se vaatii yrityksiltä aktiivista hereilläoloa niin asiakkaiden kuin markkinoiden suhteen. Asiakkaat ovat eri vaiheissa menossa digitaalistumista, ja uskon, että se tulee olemaan ilmiö vielä vahvasti tulevaisuudessakin.

5.3 Opinnäytetyön arviointi ja loppusanat

Opinnäytetyön tekeminen on ollut hyvin antoisaa. Olen oppinut hyvin paljon tiedon hausta, artikkeleiden lukemisesta ja tärkeiden asioiden poimimisesta ja yhdistelemisestä. Kun asiat ovat lähteissä toistuneet ja tulleet uudelleen ja uudelleen esiin, olen tiennyt olevani oikeilla jäljillä.

Palvelumuotoilun eri menetelmät olivat hyvin antoisia ja niistä saadut tulokset olivat hyvin runsaita ja kuvaavia. Arvojen pohtiminen on ollut hyvin mielenkiintoista ja materiaali ymmärryksen luomiseen on ollut kaikenkaikkiaan laajaa. Olen huomannut innostuneeni erityisesti paljon visuaalisuudesta ja yhteiskehittämisen liittyvistä asioista.

Opinnäytetyö prosessi on ollut kaikenkaikkiaan hyvin tehokas. Se on toteutettu käytännössä neljässä kuukaudessa. Aika on ollut rajallista pienen lapsen äitinä ja täydellisyyteen pyrkivänä työntekijänä yrityksessä, joka elää keskellä digitaalisia muutoksia. Olen ollut onnekas saadessani tutustua opinnäytetyöprosessissa moneen yritykseen, kollegaani, ohjaajaan ja ystäviini, joilta kaikilta olen saanut valtavasti tukea kriittisen ajattelun muodostamiseen opinnäytetyöni kokonaisuudessa ja loppuun saattamisessa.

Talouselämä -lehden numerossa 33 (2019) etusivu provosoi pohtimaan tämän hetkistä arvokeskustelua: ”Yrityksen arvot, joita kukaan ei muista, ovat arvottomia. Jos yritys tavoittelee voittoa, tarvitaanko edes arvoja?”

Lehden artikkelissa käydään läpi useamman yrityksen tämän hetkisestä tasapainoilusta toimintaympäristön vaatimien muutosten ja arvojen osalta. Lehden artikkelissa heijastuu monen yrityksen paineet olla taloudellisesti menestyviä, ketteriä toiminnoissaan, tuottaa palveluita asiakkailleen, vastuullisuutta ja hyvinvointia. Yrityksillä on vahvasti rakennettuja arvoprosesseja ja vastuullisuusteemoja. Artikkelissa kuvataan yleisimmiksi pörssiyritysten arvoiksi: vastuullisuus, luotettavuus, tuloksellisuus ja asiakaskeskeisyys. Arvot eivät ole monelle vain sanahelinää, vaan niitä kuvataan usein konkreettisilla teoilla. Niin pienet kuin isotkin yritykset, toimialasta riippuen, pohtivat yrityksensä arvoja. Artikkelin mukaan, joillakin yrityksillä arvojen toteuttaminen on onnistunut paremmin, ja toisilla huonommin.

Valitettavasti uutisia huonosti toteutuneista arvoista on viime aikoina uutisoitu paljonkin. Artikkelin lopussa on kerrottu pienyrityksestä, joka on omien sanojensa mukaan yrityskulttuurin muotoilu yritys. Yritys kritisoi yritysten arvoja, jotka on viety prosessikaavioihin ja taulukkolaskelmiin ja konsultteja, jotka rahastavat niillä. Yritys on kehittänyt pörssiyritysten arvoista koostamalla fiktiivisen arvogeneraattorin verkkoon, jolla saa arvottua pörssikelpoiset arvot. (Talouselämä 2019, 31-33.).

Arvoin itselleni generaattorista (arvomme.fi) itselleni pörssikelpoiset arvot, jotka kuvaavat samalla mielestäni aika hyvin jopa minua, tuloksia ja koko opinnäytetyöprosessia. Aika osuvaa!



Lähteet

Berisha-Shaqiri A. 2015. Business initiative for creating competitive advantage through information technology. Romanian Review of Social Sciences.

Brandt E. 2006. Designing exploratory design games: a framework for participation in participatory design? Proceedings Participatory Design Conference 2006. Research gate. Conference paper, 57-66.

Cearley D., Burge B. 2019. Top 10 strategic technology trends for 2019. Gartner. Viitattu 13.8.2019. <https://www.gartner.com/en/doc/3891569-top-10-strategic-technology-trends-for-2019>

Conti T. 2013. Planning for competitive customer value. TQM Journal, vol 5, issue 3. www.emeraldinsight.com/1754-2731.htm

Design Council. 2019. Viitattu 20.09.2019. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

Drory A. 2017. A framework for strategic organizational development. Organizational Development Journal, Winter 2017, 9-18.

Dufva M., Laine P., Lähdemäki-Pekkinen J., Parkkonen P., Vataja K. 2019. Tulevaisuusbarometri 2019. Millaisena suomalaiset näkevät tulevaisuuden. Sitra. Viitattu 13.8.2019. <https://media.sitra.fi/2019/02/28132718/sitraselvityksiätulevaisuusbarometriversioon.pdf>

Edvardson Bo, Ng Gloria, Zhi Min Choo, Firth Robert, Yi Ding. 2011. Does service-dominant design result in a better service system? Journal of Service Management Vol. 22 No. 4, Emerald Group Publishing Limited, 540-556. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09564231111155114>

Gartner 2019. Gartner TOP10 trends for 2019. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2019/> Viitattu 18.8.2019.

Heinonen K., Strandvik T. 2017. Reflections on customer's primary role in markets. European management journal 36 (2018), 1-11.

Heinonen K., Strandvik T. 2015. Customer-Dominant logic- foundations and implications. Journal of services marketing.

Heinonen K. Strandvik T., Mickelsson K-J., Edvardsson B., Sundström E., Andersson P. 2009. Rethinking Service Companies' Business Logic: Do we need a customer-dominant logic as a guideline. Hanken.

Ideo. 2019. Viitattu 25.11.2019. <https://designthinking.ideo.com/>

Investopedia. 2019. Customer. Viitattu 24.10.2019. <https://www.investopedia.com/terms/c/customer.asp>

Hämäläinen V., Maula H., Suominen K. 2016. Digiajan strategia. Alma Talent Oy. E-kirja.

Jaakkola T, Hakanen 2012. Value co-creation in solutions network. Industrial Marketing Management 42, 47-58. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850112001885>

Kapferer J-N. 2012. The new strategic brand management, advanced insights & strategic thinking. London: Kogan Page Limited.

Keränen J., Jalkala A. 2014. Three strategies for customer value assessment in business markets. Management Decision, Vol. 52 Issue: 1, Lappeenranta teknillinen yliopisto, 79-100. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2013-0230>

Kotler P., Keller K. L., Brady M., Goodman M., Hansen T. 2016. Marketing Management. 3rd Edition. New York: Pearson.

Kuula A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2.painos. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Koivisto M., Säynäjäkangas J., Forsberg S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Liettua: Alma Talent.

Laurea. 2019. Opinnäytetyönohje. Viitattu 19.8.2019. <https://laurea.as.sharepoint.com/sites/linkfi/opintojenkulku/opinnaytetyo/yamk>

Lindroos J.E., Lohivesi K. 2010. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.

Lyons P., Brennan L. 2019. Assessing value from business-to-business services relationships: temporality, tangibility, temperament and trade-offs. Journal of Service Reach. Vol 22 (I), 27-43.

Malnight T.W., Buche I., Dhanaraj C. 2019. Put purpose at the core of your strategy. Harvard Business Review, September - October, 70-79.

Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. 2005. Strategy bites back. Harlow: Pearson Education limited.

Mintzberg H. 1989. Mintzberg on management- inside our strange word of organizations. New York: The Free Press.

Ojasalo K., Moilanen T., Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ojasalo K., Ojasalo J. 2015. Adapting business model thinking to service logic: an empirical study on developing a service design tool. The Nordic School. Service Marketing and management for the future. Hanken Cers, 309-312.

Passi ja Ripatti. PR- työkalut. 2019 Asiakasarvotyökalu. Viitattu 5.11.2019. <https://passiripatti.fi/pr-book/asiakasarvo/>

Pihlaja J. 2004. Ajattele, tutki ja opi. Ohjeita oppimiseen ja tutkielmantekoon. Lahti: Soceda.

Polaine A., Lovlie L., Reason Ben 2013. Service Design. From insight to implementation. New York: Rosenfeld media. E-kirja.

Ritakallio T., Vuori T.O. 2018. Elävä Strategia. Kyky nähdä. Taito tarttua tilaisuuteen. Alma Talent. E-kirja.

Saaranen-Kauppinen A. ja Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto, verkkojulkaisu Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 20.8.2019. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Santalainen T., Baliga R.B. 2015. Kun normibusiness ei riitä- kestävä strategiointi. Alma Talent Bisneskirjasto. E-kirja.

Stickdorn M., Hormess M., Lawrence A., Schneider A. 2018. This is Service design doing. Applying service design thinking in the real world. A practitioners's handbook. Kanada: O'Reilly Media.

Strandvik, T., Heinonen, K. and Vollmer, S. (2019). Revealing business customers' hidden value formation in service. Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 34 No. 6, 1145-1159.

Strandvik, T. & Heinonen, K. (2016) Essentials of Customer Dominant Logic. In Gummerus.

Strategyer. 2019. Value proposition canvas video. Viitattu 5.11.2019.

<https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>

Tietosuojavaltuutetun toimisto. Tietosuoja. Viitattu 19.8.2019.

<https://tietosuoja.fi/tietosuoja>

Tilastokeskus. 2019. Yritys. Viitattu 24.10.2019. <https://www.stat.fi/meta/kas/yritys.html>

Toben J., Thomas B. 2012. Anticipate- Knowing what customers need before they do. John Wiley & Sons incorporated. E-kirja.

Tuomi J., Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuulaniemi J. 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Pro.

Vilkkä H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsingin: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Voima P., Heinonen K., Strandvik T. 2010. Exploring Customer Value Formation: A customer dominant logic perspective. Hanken.

Yritys X. 18.1.2019. Strategian suuntaviivat -esitys.

Yritys X 5.7.2019. Kuukausikatsaus kesäkuu.

Yritys X 2.8.2019. Kuukausikatsaus heinäkuu.

Yritys X 6.9.2019. Kuukausikatsaus elokuu.

Yritys X 4.10.2019. Kuukausikatsaus syyskuu.

Yritys X 8.11.2019. Kuukausikatsaus lokakuu.

Yritys X. Asiakastutkimus 2015. Viitattu 20.9.2019.

Yritys X. Asiakastutkimus 2014. Viitattu 20.09.2019.

Kuviot

Kuvio 1: Trendejä kuvaavia otsikoita mediassa.	7
Kuvio 2: Median keskustelua digitaalisesta markkinamurroksesta.	9
Kuvio 3: Tämän opinnäytetyön etenemisprosessi (pohja mukaellen Ojasalo ym. 2014, 24). ..	10
Kuvio 4: Strategisen ajattelun tasot, strategian horisonteista (mukaellen Santalainen & Baliga 2015)	15
Kuvio 5: Digiajan menestystekijät (mukaellen Hämäläinen ym. 2016).....	18
Kuvio 6: Tarjooman ja toimijan fokus eri liiketoimintalogiikoissa (mukaellen Heinonen & Strandvik 2015).....	21
Kuvio 7: Arvokeskiön muuttuminen (mukaellen Heinonen & Strandvik 2017).....	25
Kuvio 8: Arvon muodostuminen palvelukeskeisen ja asiakaskekeisen liiketoimintalogiikan näkökulman mukaan (mukaellen Heinonen ym. 2009).	27
Kuvio 9: Palvelumuotoilun hyödyntämisen tasot (mukaellen Koivisto ym 2019, 55).....	31
Kuvio 10: Palvelumuotoilun ominaispiirteet Stickdornin mukaan (mukaellen Stickdorn ym. 2018, 27).	32
Kuvio 11: Tuplatimantti (The Double Diamond) -malli (mukaellen Design Council, 2019).....	34
Kuvio 12: Yritys Xn palvelupolku arvon näkökulmasta, yksinkertainen malli.	39
Kuvio 13: Seinämien kuvilla oli myös kuvaava merkitys. (Kuvat Pixabay)	41
Kuvio 14: Aiempien asiakaskyselyiden aineiston analysointia.	45
Kuvio 15: Asiakkaiden ajatukset ilmaistuna.	46
Kuvio 16: Asiakkaan arvon muodostumisen kolme keskeisintä tekijää.	47
Kuvio 17: Kolme tärkeintä palveluiden ominaisuuksuutta asiakkaiden mukaan.	48
Kuvio 18: Aineisto ajettiin kokonaisuudessaan excel muotoon, ohessa osa aineistoa.	49
Kuvio 19: Aineiston käsittelyä post-it lappujen avulla.	50
Kuvio 20: Aineiston käsittelyä lukittelun avulla, värikoodaus apuna.	50
Kuvio 21: Tyyppiorganisaatioiden profiilit.....	52
Kuvio 22: Tyyppiorganisaatioiden profiilien yhteenvedoa nelikentän avulla.	53
Kuvio 23: Asiakasarvo canvas (mukaellen Strategyzer 2019; Passi & Ripatti 2019).	56
Kuvio 24: Asiakasarvotyökalun soveltamista työpajassa. (Kuvauslupa osallistujilta)	57

Kuvio 25: Työpajassa täytettyjä asiakasarvotyökaluja.	57
Kuvio 26: Brainwriting -ideointipohja työpajassa.	58
Kuvio 27: Työpajan brainwriting työskentelyä.....	59
Kuvio 28: Työpajassa muodostuneet brainwriting ideoinnit.....	60
Kuvio 29: Arvon muodostus (tekstistä mukaellen Voima ym. 2010).	62
Kuvio 30: Miten arvo muodostuu vastaajien mukaan.	63
Kuvio 31: Miten arvoa muodostetaan vastaajien mukaan.	64
Kuvio 32: Missä arvo muodostuu vastaajien mukaan.	65
Kuvio 33: Vastaajien NPS vastaukset.	67
Kuvio 34: Yritys Xn onnistuminen arvon tuottamisessa vastaajien mukaan.	68
Kuvio 35: Milloin arvo muodostuu nykyisyydessä vastaajien mukaan.....	68
Kuvio 36: Milloin arvo muodostuu tulevaisuudessa vastaajien mukaan.	69
Kuvio 37: Mikä muodostaa arvon vastaajien mukaan.....	71
Kuvio 38: Mikä muodostaa arvon tulevaisuudessa vastaajien mukaan.	72
Kuvio 39: Kuka muodostaa arvon vastaajien mukaan.	73
Kuvio 40: Yritys Xn PK sektorin asiakkaan arvon muodostuminen.....	75
Kuvio 41: Tyyppiorganisaatio Eikäläinen Oy. (Kuva Pixabay)	76
Kuvio 42: Tyyppiorganisaatio Neutronus Oy. (Kuva Pixabay)	77
Kuvio 43: Tyyppiorganisaatio Jippii Oy. (Kuva Pixabay)	78
Kuvio 44: Tyyppiorganisaatio Futuristix Oy (tulevaisuus). (Kuva Pixabay)	79
Kuvio 45: Kehitysideoiden palvelukortti esimerkki.	81
Taulukot	
Taulukko 1: Strategiset teknologiset trendit vuodelle 2019 (mukaellen Gartner 2019).....	16
Taulukko 2: Arvon muodostumisen eroavaisuuksia (tekstistä mukaellen Voima, 2010).	28
Taulukko 3: Työpajan kehitysideoiden konseptointi.....	80

Liitteet

Liite 1: Muotoilupelin kysymykset ja vastausvaihtoehdot	97
Liite 2: Sähköisen kyselyn kyselylomake	99
Liite 3: Asiakasarvo työkalu	103

Liite 1: Muotoilupelin kysymykset ja vastausvaihtoehdot

**

Miten merkityksellisiä
oheiset arvot ovat Sinulle ja
yrityksellesi?

**



Tehokkuus

VALUES

Muu, mikä?

Vastuullisuus
(yhteiskunta, ympäristö, yritys)

Pitkäaikainen liikekumppanuus

Ammattitaitoisuus,
asiantuntijuus, kompetenssi

Henkilökohtaisuus



Sitoutuminen

Luotettavuus,
lupausten pitäminen

Kehittyminen



Virheettömyys



Omistuneisuus



Eettisyys, eettiset arvot

**
 Kuinka tärkeitä seuraavat
 palvelun ominaisuudet on
 yrityksellenne?
 **



Toimitustavat ja niiden
 vaihtoehdot



Web sivusto:
 tuotetiedot, vastaavat tuote-
 ehdotukset, haku ominaisuudet,
 kampanjat



Nopeus
 (logistiikka, vastaukset)



Saatavuus
 (tuotteet, palvelut)



Dokumentit
 (tilaus, lähetys, laskutukseen
 liittyvät)



Toimitusvarmuus



Lisäarvopalvelut



Muu, mikä?



Hinta
 (tuotteet, palvelut)



Tilausten/lähetysten
 seuranta




Tavoitettavuus



Tarjoukset

Liite 2: Sähköisen kyselyn kyselylomake



Asiakaskeskeinen arvontuotanto

Oheinen kysely liittyy Laurea Ymk opinnäytetyöhön. Se toteutetaan yhdessä [redacted] Oyn kanssa. Saatuja vastauksia käytetään asiakasymmärryksen syventämiseen ja sitä kautta mahdollisten uusien palveluinnovaatioiden luomiseen palvelumuotoilun prosessin kautta. Vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti ja ovat vain opinnäytetyön tekijän käytössä.

Vastaajien kesken arvotaan Apple iPad. Osallistuminen arvontaan löytyy lomakkeen lopusta.

Vastausaikaa on perjantaihin 11.10.2019 saakka.

-Kiitos kun olet mukana!

Seuraava

Tämä on omaiseen omistajan luoma sisältö. Lähettämällä tiedot lähetetään omaiseen omistajalle. Älä koskaan kerro salasanasi.
Ominaisuuden tarjoaa Microsoft Forms Pro | Tietosuojaja evästeet | Käyttöehdot

Osa 1

Seuraavien kysymysten tarkoituksena on kartoittaa hieman taustatietoa.

1. Mihin kokoluokkaan luokittelette yrityksenne? *

- Suuri: yli 250 henkilöä
- Keski-suuri yritys: 50-249 henkilöä
- Pieni yritys: 10-49 henkilöä
- Mikroyritys: 1-9 henkilöä

2. Millä sektorilla yrityksenne toimii pääosin?
*Jos vastaatte vaihtoehdon MUU, mille sektorille toimintanne jakaantuu? **

- Tuotteet (tavara)
- Palvelut
- Sisälto
- Muu

3. Mihin toimialaan luokittelette yrityksenne?

*Valitkaa vaihtoehto, joka on lähimpänä toimialaanne. Jos valitsette vaihtoehdon MUU, mikä toimiala kuvaa yritystänne parhaiten? **

- Tietokoneiden, oheislaitteiden ja ohjelmistojen kauppa/tukkukauppa
- Elektroniikka- ja viestintälaitteiden ja osien kauppa/tukkukauppa
- Ohjelmistojen kustantaminen
- Televiestintä
- Ohjelmistot, konsultointi ja siihen liittyvä toiminta
- Tietokoneiden ja viestintälaitteiden korjaus
- Muu

4. Millainen on yrityksenne asiakasjakauma %/ kaupan jakautuminen B2B asiakkaiden osalta? (Max 100%) *

Anna luku, joka on pienempi tai yhtä suuri kuin 100

5. Millainen on yrityksenne asiakasjakauma %/ kaupan jakautuminen B2C asiakkaiden osalta? (Max 100%) *

Anna luku, joka on pienempi tai yhtä suuri kuin 100

6. Kauan olette olleet yhteistyökumppanina: *

- alle 1 vuotta
- 1-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- yli 10 vuotta

Osa 2

...

Seuraavien kysymysten avulla on tarkoitus syventää asiakasymmärrystä.

7. Millaisena näette tämän hetken markkinan omassa liiketoiminnassanne?
(Markkinamuutos, kilpailutilanne, hektisyys, haasteet jne) *

Kirjoita vastaus

8. Miten kuvailisitte yritystänne (esim. innovatiivinen, eteenpäin menevä jne)? *

Kirjoita vastaus

9. Miten digitalisaatio näkyy yrityksessänne tällä hetkellä? /
Millaisia digitaalisia palveluita yrityksenne tarjoaa? *

Kirjoita vastaus

10. Mitä ja millaista lisäarvoa tuotatte tällä hetkellä asiakkaillenne? *

Kirjoita vastaus

11. Mitä lisäarvoa hankitte tällä hetkellä yhteistyökumppaneiden kautta? (esim. asiantuntijapalvelut jne) *

Kirjoita vastaus

12. Miksi olette valinneet juuri [] yhteistyökumppaniksi? *

Kirjoita vastaus

13. Miten [] on onnistunut yhteistyökumppanina? *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Kehitettävää olisi vielä paljon.

Erittäin hyvin.

14. Mitä/minkälaista arvoa/lisäarvoa [] tuottaa teille? *

Kirjoita vastaus

15. Miten [] onnistuu lisäarvon tuottamisessa teille tällä hetkellä?

1= kehitettävää on vielä paljon 5= erittäin hyvin *



16. Miten [] kumppanuusverkosto näyttäytyy teille?

Miten hyödynnätte ja kehitätte [] resursseja ja kumppaneita tällä hetkellä? *

Kirjoita vastaus

17. Millaiset liiketoimintamahdollisuudet yritystänne kiinnostaa tulevaisuudessa? *

Kirjoita vastaus

18. Millaisista lisäarvopalveluista olisitte valmis maksamaan tulevaisuudessa? *

Kirjoita vastaus

19. Miten haluatte olla mukana vuorovaikutuksessa nyt ja tulevaisuudessa ■■■■■ kanssa? (Kumppani, palvelutuottaja jne) *

Kirjoita vastaus

20. Avoin palaute?

Kirjoita vastaus

21. iPad arvonta!

Halutessanne voitte osallistua arvontaan ilmoittamalla sähköpostiosoitteenne:

Kirjoita vastaus

Liite 3: Asiakasarvo työkalu

