

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Liiketoimintatiedon hallinta ja tietojohdaminen

2012

Mikaela Valtare

ASIAKASYMMÄRRYKSEN LISÄÄMINEN PALVELU- MUOTOILUN KEINAIN

- Case: Yrityskolmio - Verkostot asiakkaana



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Mikaela Valtare

ASIAKASYMMÄRRYKSEN LISÄÄMINEN PALVELUMUOTOILUN KEINAIN - CASE: YRITYSKOLMIO – VERKOSTOT ASIAKKAANA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitä palvelumuotoilulla tarkoitetaan ja miten sitä voidaan hyödyntää yrityksissä. Palvelumuotoiluprosessiin kuuluu olennaisena osana asiakasymmärrys ja opinnäytetyössä perehdytään tähän prosessin vaiheeseen verkostojen näkökulmasta.

Teoriaosuudessa määritellään keskeiset käsitteet sekä keskitytään palvelumuotoilun tavoitteisiin ja tehtäviin, asiakasymmärryksen hankkimisen menetelmiin sekä verkoston tarpeisiin, hyötyihin ja haasteisiin.

Työn empiriaosa koostuu Yrityskolmion palvelumuotoilupäivästä, jossa haasteltiin Yrityskolmion asiakasverkostoja. Päivän tavoitteena oli kuunnella asiakasta ja saada uusia ideoita sekä käytännöllisiä vinkkejä palveluiden kehittämiseen esimerkiksi vertaisoppimalla. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että kaikki verkostojen yritykset haluavat kehittää toimintaansa ja esille nousi kehitysehdotuksia liittyen verkoston jäsenten keskinäisen tunnettavuuden lisäämiseen sekä yhteismarkkinointiin.

ASIASANAT:

Palvelumuotoilu, asiakasymmärrys, verkosto

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Business | Business Information and Knowledge Management

May 2012 | pages: 39

Instructor: Päivi Saalasto

Mikaela Valtare

SERVICE DESIGN AS A TOOL FOR INCREASING CUSTOMER UNDERSTANDING - CASE: YRITYSKOLMIO – NETWORKS AS A CLIENT

The meaning of this thesis is to examine what service design means and how it can be utilized in enterprises. Customer understanding is also a relevant part of service design and this thesis familiarizes in that process from the networks point of view.

The theory section defines the essential terms and among other things focuses on the objectives, functions and the collecting methods that are used in customer understanding and also the needs, benefits and challenges of the network.

The empirical part of the thesis consists of service design day of the Yrityskolmio, in which the customer networks of Yrityskolmio were interviewed. The objective of the day was to listen to the customers and receive new ideas and useful tips for improving services by peer learning. Based on the interviews it can be pointed out that every enterprise of the network is willing to improve its functions and new development proposals came up concerning for example improving the mutual knowledge between the members inside of the network as well as for the joint marketing.

KEYWORDS:

Service design, customer understanding, network

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 PALVELUMUOTOILUN HYÖDYNTÄMINEN	7
2.1 Palvelumuotoilu käsitteenä	8
2.2 Historia	10
2.3 Tavoitteet ja tehtävät	11
2.4 Hyödyt	12
3 ASIAKASYMMÄRRYKSEN LISÄÄMINEN	15
3.1 Asiakasymmärrys käsitteenä	16
3.2 Menetelmiä asiakasymmärryksen hankintaan	17
3.3 Kehittämisen vaiheet	18
4 VERKOSTOJEN KEHITTÄMINEN	20
4.1 Verkostoitunut toiminta	20
4.2 Verkostojen jäsentely	21
4.3 Strategiat	23
4.4 Tarve ja hyödyt	24
4.5 Haasteet	25
5 CASE	27
5.1 KOKO-hanke	27
5.2 Yrityskolmio	28
5.3 Haastateltujen verkostojen historia	29
5.4 Haastattelut	30
5.4.1 Verkosto 1	30
5.4.2 Verkosto 2	32
5.4.3 Verkosto 3	33
6 YHTEENVETO	35
LÄHTEET	37

1 JOHDANTO

Palveluja on suunniteltu ja kehitetty jo pitkään ja ne ovatkin merkittävä osa yrityksen liiketoimintaa. Uusia palvelujen kehittämistapoja luodaan koko ajan ja nykypäivänä palveluja pyritään kehittämään enemmän asiakaslähtöisemmiksi. Tämän myötä palvelut saadaan paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Näin ollen voidaankin sanoa yritysten siirtyneen tuotelähtöisyydestä asiakaslähtöiseksi. Asiakaslähtöisyyden kehittämisen tavoitteena on tuottaa voittoa yritykselle samalla, kun asiakas saa lisäarvoa haluamalleen palvelulle. Asiakkaiden tyytyväisyys tuotteeseen ja/tai palveluun on hyvin tärkeää ja siksi onkin ruvettu kehittämään uusia toimintatapoja sekä ottamaan asiakkaita mukaan palvelujen kehittämisprosessiin. Palvelumuotoilu on yksi näistä keinoista ja sillä pyritäänkin paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaksi muodostui se, miten yrityksen asiakasymmärrystä voidaan lisätä palvelumuotoilun keinoin. Työssä käsitellään palvelumuotoilua yleisesti keskittyen sen määrittämiseen, historiaan, tavoitteisiin ja tehtäviin sekä hyötyihin. Siinä keskitytään myös asiakasymmärryksen ja verkostojen merkitykseen yritysten liiketoiminnassa. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä palvelumuotoilulla tarkoitetaan ja miten sitä voidaan hyödyntää yrityksissä. Palvelumuotoiluun kuuluu merkittävänä osana asiakkaiden mukaan ottaminen palvelujen kehittämiseen ja tämä työ perehtyykin itse asiakasymmärryksen lisäämiseen, verkostojen näkökulmasta.

Opinnäytetyön empiriaosuus koostuu Yrityskolmion palvelumuotoilupäivästä ja siinä haastateltiin Yrityskolmion asiakkaiden verkostoja. Yrityskolmio on mukana alueellisessa koheesio- ja kilpailukykyohjelmassa, jonka yhtenä osana on palvelumuotoilu. Yrityskolmio on Loimaan seutukunnan kuntien yhteinen yrityspalveluyksikkö, joka neuvoo ja opastaa yrittäjiä kaikissa yrityksen elinkaaren vaiheissa. Sen tehtävänä on tuottaa yrityspalveluita seutukunnilla jo toimiville tai vasta toimintaansa aloittaville yrityksille.

Palvelumuotoilu on melko uusi osaamisala ja sillä tarkoitetaan palveluiden suunnittelua ja kehittämistä muotoilun menetelmiä hyödyntäen. Olennaista palvelumuotoilussa on käyttäjälähtöisyys ja siinä pyritään suunnittelemaan ja kehittämään palveluita niin, että ne vastaisivat asiakkaiden toiveita ja toisivat palvelun tuottajalle liiketoiminnallista hyötyä.

Asiakkaista on tullut palveluliiketoiminnan perusta ja liiketoiminnan kehittäminen asiakaslähtöisemmäksi vaatikin asiakasymmärrystä. Tänä päivänä asiakasymmärryksellä on olennainen merkitys yritysten menestymiselle ja se auttaa yritysten liiketoiminnan kehittämisessä niin, että tuotteet ja/tai palvelut sopivat asiakkaiden tarpeisiin sekä luovat kuluttavia ja tyytyväisiä asiakkaita.

Nykyisin yritysten välisen yhteistyön voidaan sanoa merkittävästi lisääntyneen ja verkostoituminen auttaakin yrityksiä pysymään ajan tasalla. Verkosto voidaan luonnehtia yritysten ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostamaksi yhteenliittymäksi, joka organisoii innovatiivista toimintaa. Vaikka verkostoituminen on tällä hetkellä kehitystrendi, ei se aina takaa onnistumista. Suurin osa verkostoitumishankkeista epäonnistuu, sillä yrityksissä on vielä epätietoisuutta nimenomaan siitä, mitä toimijat kumppanuudella ja liiketoimintaverkostolla tavoittelevat.

2 PALVELUMUOTOILUN HYÖDYNTÄMINEN

Nykypäivänä puhutaan paljon ekologisuudesta ja luonnonvarojen säästämisestä. Toiminta on alkanut siirtyä tavaroiden valmistamisesta niiden jakamiseen, tavaroiden omistamisesta niiden käyttämiseen ja tavaramarkkinoista palvelumarkkinoihin. Palveluiden merkitys kasvaa koko ajan ja niiden kehittäminen on erittäin mielenkiintoista. Palvelumarkkinat siirtävät mielenkiinnon itse tuotteista niiden käyttöön, sillä palvelut ovat ekologisia, kuluttajalle hyödyllisiä ja tuottajalle hyvän katteen tuottavaa liiketoimintaa. (Tuulaniemi 2011, 16, 20, 23.)

Palvelujen markkinoinnista ja niiden kehittämisestä on puhuttu jo monen vuosikymmenen ajan, mutta yhteistä tiettyä teoriaa palvelujen markkinoinnista ei kuitenkaan ole. Ajan myötä esille on noussut vain erilaisia näkemyksiä siitä, miten palveluiden laatua tulisi arvioida ja miten itse palvelutapahtumaa tulisi suunnitella ja toteuttaa. Palvelun markkinoinnin tutkimus käynnistettiin 1970-luvun lopulla ja siinä nousi esille kolme tärkeää kiinnostuksen kohdetta: 1) palvelujen ja fyysisten tuotteiden erojen määrittely ja niiden vaikutus markkinoinnin toteutukseen, 2) palvelun laatu ja sen määrittelemisen sekä 3) itse palvelutapahtuma, jossa asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen yhdessä varsinaisen palvelun tuottajan kanssa. Palvelujen kehittäminen herätti yritysten ja tutkijoiden mielenkiinnon vasta 1990-luvulla ja sen jälkeen palvelujen kehittäminen onkin ollut tärkeää sekä sen tuottajalle että kuluttajalle. (Kinnunen 2004, 5.)

Palvelua voidaan tarkastella tuottajan tai kuluttajan näkökulmasta. Tuottajalle palvelu on tapahtumien ja prosessien summa, mutta mikä ei kuitenkaan ole asiakkaan näkökulma palveluista. Asiakkaalle palvelun ostaminen ja käyttäminen saattaa olla ainutlaatuinen tapahtuma, täysin rutiininomainen jokapäiväinen toimenpide tai jopa huomaamaton tapahtuma arjen keskellä. Asiakas keskittyy vain omiin tavoitteisiinsa, kun taas palvelun tuottaja pyrkii samaan asiakkaan toimimaan haluamallaan tavalla. (Kinnunen 2004, 7.)

Palvelujen markkinoinnin tutkimuksessa keskeiseksi tehtäväksi on noussut varmaankin asiakkaan osallistuminen palvelun tuottamiseen ja sen voidaankin

sanoa edistävän onnistuneiden palvelukokonaisuuksien suunnittelua. Uusien työtapojen opetteleminen, uusien ihmisten kohtaaminen ja luottamukseen perustuva yhteistyö ovat hyvin tärkeitä, kun lähdetään toimimaan asiakkaan näkökulmasta. Pelkästään olemassa olevien palveluiden tehokkuuden kehittyminen ei nykypäivänä enää riitä, vaan on kehitettävä täysin uusia ratkaisuja eli sosiaalisia innovaatioita. Ratkaisevaa on se, kuinka halukkaita palveluja tuottavan verkoston eri tahot ja toimijat ovat kyseenalaistamaan totuttuja toimintamalleja ja kuinka valmiita ja vastaanottavaisia ne ovat erilaisten toimijoiden väliselle yhteistyölle. (Kinnunen 2004, 7.)

Palvelumuotoilun sanotaan olevan eräänlainen tapa kehittää palveluita asiakkaan näkökulmasta ja se on viime vuosina vallannut alaa perinteiseltä palveluiden kehittämiseltä. Palvelumuotoilun avulla pystytään vaikuttamaan siihen, miten ihmiset käyttäytyvät. Palvelumuotoilussa itse käyttäjät osallistuvat kehitystyöhön ja heidät haastetaan keräämään itse tietoa ja kertomaan palvelukokemuksiaan. (Miettinen 2011, 21.)

2.1 Palvelumuotoilu käsitteenä

Palvelumuotoilun määrittely on haasteellista. Sen sanotaan yhdistävän vanhoja asioita uudella tavalla sekä innovoivan uusia palveluja. Palvelumuotoilu ei siis itsessään ole uusi innovaatio, vaan tapa yhdistää vanhoja asioita tai kehittää uusia palveluita. Näin ollen voidaankin sanoa sen vakiinnuttaneen asemansa menetelmänä palveluiden ja palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Palvelumuotoilu on konkreettista toimintaa, joka yhdistää sekä käyttäjien tarpeet että palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimivaksi kokonaisuudeksi. Se tuo muotoilusta tutut toimintatavat palveluiden kehittämiseen ja yhdistää ne perinteisiin palvelun kehittämisen menetelmiin. Palvelumuotoilu siis lisää uusien palveluiden arvoa. Palvelujärjestelmän suunnittelulle palvelumuotoilu on hyödyllinen väline ja se auttaa merkittävästi jäsentämään ja ymmärtämään palvelua. Se on verkostomainen tapa ottaa huomioon kaikki palvelukokemukseen vaikuttavat tekijät (Vironmäki & Reijonen 27.4.2012). Palvelumuotoilu on myös yhdistelmä

kolmea eri osaamisaluetta: tutkimusta, luovaa suunnittelua ja liiketoiminnan kehitystä. Palvelumuotoilu antaa mahdollisuuden olla jatkuvasti tekemisissä asiakkaan kanssa sekä pakottaa ajattelemaan asiakasta kaikessa toiminnassa. Palvelumuotoilu soveltuu loistavasti olemassa olevien palveluiden parantamiseen ja asiointiin. (Miettinen 2011, 31; Tuulaniemi 2011, 12, 24-25, 29, 96; Konsultti 2.2.2012.)

Lähtökohtana palvelumuotoilussa on palveluihin liittyvien esineiden, tilojen ja palveluprosessien muotoilu ja se hyödyntääkin erilaisia käyttäjälähtöisen tutkimuksen työvälineitä sekä vuorovaikutteisen ongelmanratkaisun menetelmiä. Näitä työvälineitä ovat esimerkiksi käyttäjäkokemuksen ja käytettävyyden tutkimus sekä käyttäjäkokemuksen mallintaminen uusien palveluiden tuotteistamisessa. Palvelumuotoilussa pyritään yhdistämään sekä asiakas- että liiketoimintänäkökulmat ja sen keskeisenä elementtinä on, että kaikkien palveluiden keskiössä on palvelun käyttäjä eli asiakas. Kaikki palvelut siis vaativat asiakkaan ja ilman sitä ei ole olemassa mitään palvelua. Palveluissa mukana ovat luonnollisesti asiakaspalvelijat ja yhdessä toimiessaan asiakkaat ja asiakaspalvelijat muodostavatkin palvelukokemuksen. Keskeisintä palvelumuotoilussa on syvälinen ymmärrys asiakkaiden tarpeista, arvoista ja toiminnan todellista motiiveista. Palvelumuotoilussa on olennaisen tärkeää huomioida liiketoimintänäkökulmat ja näin ollen merkityksellistä onkin pyrkiä tasapainottelemaan näiden kahden lähestymistavan välillä. (Miettinen 2011, 30; Tuulaniemi 2011, 71, 97, 104; Salin 12/2011.)

Palvelumuotoilua kuvattaessa esille nousevat ennakoitavuus, asiakaslähtöisyys, konkreettisuus ja kokonaisvaltaisuus. Nämä luonnehtivat sitä, että asiakkaiden tiedostamattomista tarpeista syntyvät uudet palveluideat ja –konseptit sekä niistä pyritään myös tuottamaan konkreettisia palveluita monikanavaisesti ja saumattomasti. Se visualisoi palvelun elementit ja näin ollen tekee aineettomasta näkyvän. Palvelumuotoilu kuvaa tulevan palvelun jo kehittämisvaiheessa ja sitä tulee edistää sekä kulttuurisen, historiallisen, sosiaalisen ja fyysisen kehän kautta. Erityisen tärkeää palvelumuotoilussa on sen yhdistäminen palvelun laadun kehittämiseen sekä sen räätälöinti siten, että yksilö saa hänelle kusto-

moidun palvelun oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. Tämän näkökulman laajentaminen merkitsee siirtymistä visuaalisesta viestintä- ja muotoilukulttuurista paremmin huomioivaan palveludesigniin. Palvelumuotoilun tulisi liittyä innovaatioprosesseihin ja sen osaaminen kannattaa kytkeä innovaatioympäristöihin ennistä enemmän. (Lahden Ammattikorkeakoulu 2007, 23; Konsultti 2.2.2012.)

2.2 Historia

Palveluita on suunniteltu ja kehitetty jo pitkään, tarkemmin sanottuna jo niin kauan kuin niitä on ollut olemassa. Niiden suunnittelu on kuitenkin haastavaa, sillä palvelut ovat aineettomia ja ajassa tapahtuvia prosesseja. Palvelumuotoilu on syntynyt palvelujen yhteiskunnallisen merkityksen kasvun ja muotoilutoiminnan perinteisen tehtäväkentän laajentumisen myötä. (Koivisto ym. 2007, 77; Miettinen 2011, 43; Tuulaniemi 2011, 61.)

Palvelumuotoilu on suhteellisen uusi osaamisala ja tämän muotoisena se on syntynyt 1990-luvun alkupuolella. Palvelumuotoilun syntyä vauhditti palvelualan merkittävä kasvu, jossa suurimpana kehittyivät teknologia sekä internet. Nämä ovatkin olleet merkittäviä katalysaattoreita palvelualan kehityspaineisiin ja mahdollisuuksien lisääntymiseen. (Tuulaniemi 2011, 61.)

Uskotaan, että vuonna 1991 Professori Michael Erihoff lanseerasi ensimmäisenä palvelumuotoilun osaamisalan. Kansainvälisesti palvelumuotoilun alkutaipaleeseen on kuitenkin vaikuttanut Birgit Mager, joka aloitti vuonna 1995 ensimmäisenä Euroopan palvelumuotoiluprofessorina. Palvelumuotoilun juurien voidaan sanoa olevan hyvin eurooppalaiset. Esimerkiksi Live/Work on ensimmäinen palvelumuotoilutoimisto, joka perustettiin norjalaisen Lavrans Lovlien toimesta vuonna 2001. Myös muutamat eurooppalaiset muotoilukoulut perustivat palvelumuotoilutoimiston, SDN Service Design Networkin generoimaan ja laajentamaan keskustelua koulutuksen, ammatissa toimivien palvelumuotoilijoiden ja yritysten välillä. (Tuulaniemi 2011, 62.)

Suomessa palvelumuotoilun juuret ovat internetin nousussa ja vuorovaikutussuunnittelussa. Suomalaisen palvelumuotoilun perustat ovat vahvasti vuonna

1997 perustetussa Satama Interactivessa. Vuonna 2007 osa Sataman palvelumuotoilijoista siirtyi Taivas-konsernin perustamaan Ego Beta –palvelumuotoilutoimistoon, josta taas 14 muotoilijaa perustivat tunnetuimman suomalaisen palvelumuotoilutoimiston Palmu Inc:in vuonna 2009. (Tuulaniemi 2011, 63.)

2.3 Tavoitteet ja tehtävät

Palvelumuotoilun avulla asiakkaille halutaan tarjota yrityksen tavoitteen mukainen ja arvoa tuottava palvelukokemus. Palvelukokemuksen suunnittelussa palvelun tapahtumille ja toiminnoille suunnitellaan työkalut ja oikeanlainen ympäristö. Tämän suunnittelun ensisijaisena tavoitteena on tehdä asiakas tyytyväiseksi, mutta myös välittää asiakkaalle viestiä, joka on organisaation strategian mukainen sekä synnyttää räätälöityjä palveluja, joilla erotutaan markkinoilla. (Kuhanen 2009, 36.)

Palvelumuotoilun tehtävänä on innovoida markkinoille uusia palveluja sekä kehittää jo olemassa olevia palveluja palveluntuottajan ja erityisesti asiakkaan näkökulmasta. Palvelumuotoilun tehtävänä on myös palveluiden tuotteistaminen käyttämällä erilaisia palvelumuotoilun metodeja. Näillä metodeilla voidaan muuntaa aineeton palvelu asiakkaalle konkreettiseksi ja näkyväksi. Palvelumuotoilun tulisi myös antaa käyttökelpoiset välineet ja menetelmät yhteiseen kehittämiseen. (Kuhanen 2009, 37.)

Yksi palvelumuotoilun tärkeimpiä päämääriä on tuottaa lisäarvoa palvelun käyttäjille. Palvelumuotoilun sanotaan ensisijaisesti tavoittelevan innovoituja ja kehitettyjä palvelutuotteita. Palvelumuotoilun tarkoituksena on sitouttaa kaikki palvelussa olevat tahot yhteistoimintaan jo palveluiden suunnitteluvaiheessa. Palvelumuotoilussa päämääränä on kehittää sellaisia palveluita, jotka ovat hyödyllisiä, käytettäviä, tehokkaita ja tuloksellisia. Tärkeää on se, että palvelu vastaa käyttäjien tarpeita sekä tuo heille toivottua arvoa. Palvelua tulisi olla myös helppo ymmärtää ja käyttää sekä se pitäisi olla saavutettavissa helposti. Palvelumuotoilussa tärkeää on se, että palvelu tuotetaan mahdollisimman tehokkaasti

ja se tuottaa suunniteltuja tuloksia. Palvelumuotoilun tavoitteena on optimoida asiakkaan palvelukokemus ja tässä tärkeää onkin keskittyä asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin määrittämällä palveluprosessi, työtavat, tilat ja vuorovaikutus sekä poistamalla palvelua häiritsevät asiat. (Lahden Ammattikorkeakoulu 2007, 27; Kuhanen 2009, 36; Tuulaniemi 2011, 26, 28, 173.)

Aikaisemmin mainittujen lisäksi palvelumuotoilun tavoitteena on tuottaa sellaisia palvelutuotteita, jotka ovat taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviä. Sen tavoitteena on myös luoda sellaisia palvelutuotteita, jotka ilahduttavat asiakkaita ja täyttävät palveluntuottavan organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet. Kuluttaessaan palvelua asiakas osallistuu samalla myös arvon tuottamiseen. Hyvin tärkeää on se, että asiakkaat ovat tyytyväisiä palvelumuotoiltujen tuotteiden palveluun ja sen voidaankin sanoa olevan onnistunutta, mikäli asiakas saadaan käyttämään palveluja uudelleen. (Tuulaniemi 2011, 25, 103, 173-174.)

2.4 Hyödyt

Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää monella eri tavalla ja moniin eri tarpeisiin. Se on hyvä lähestymistapa yrityksille, julkiselle sektorille sekä myös sellaisille organisaatioille, jotka eivät välttämättä pelkästään tavoittele voittoa. Palvelumuotoilu tarjoaa liiketaloudellista hyötyä sekä julkisella että yksityisellä sektorilla ja se antaa erittäin loogisen toimintamallin sekä yhdistää liiketoiminnan ja/tai organisaation tavoitteet kiinteällä ja toimivalla tavalla asiakkaan näkökulmaan. Tämä monikulmainen lähestymistapa onkin nousemassa entistä tärkeämmäksi, sillä taloudelliset paineet ovat tiukentuneet huomattavasti kaikissa organisaatioissa. Liiketoiminnassa ollaan myös siirtymässä teknologia- ja tuotantolähtöisyydestä tarve- ja asiakaslähtöiseen arvoajatteluun, jossa sekä asiakkaan tarpeet että vaatimukset ovat kasvaneet. (Miettinen 2011, 14; Tuulaniemi 2011, 95.)

Palvelumuotoilussa on tärkeää ymmärtää loppukäyttäjän tarpeet sekä toiminnan motiivit kehitettävään palveluun. Se vaatii hyvin tiivistä työskentelyä asiakkaan ja yhteistyökumppanien kanssa. Loppukäyttäjän mukaan ottaminen palve-

lun kehittämiseen edistää suunnittelua, tiedon kulkua ja arvon rakentumista. Palvelumuotoilu antaa uudenlaisen lähestymistavan kokemuksen tuotteistamiselle ja palveluympäristön kehittämiseksi. Palvelumuotoilun avulla päästään käsiin itse palveluiden kehittämiseen ja tällä tavalla palvelun kehittäjä voi syventää omaa osaamistaan sekä rakentaa omaan toimintaympäristöönsä sopivampia työvälineitä ja –menetelmiä. Sen avulla asiakkaalle luodaan palvelukokemus, joka vastaa hänen toiveitaan ja tarpeitaan. Asiakkaan lisäksi tässä suunnittelussa huomioidaan myös palvelun tuottajan näkökulmat. Tämän tavoitteena onkin palvelukokonaisuus, joka on sekä asiakkaan näkökulmasta haluttava ja käytettävä että palvelun tuottajan näkökulmasta tehokas ja tunnistettava. (Miettinen 2011, 23, 29, 31, 117.)

Palvelumuotoilun sanotaan olevan liiketoiminnalle kaksoisvoitto, sillä se tuo erilaisia liiketoiminnallisia etuja, jotka liittyvät organisaation strategiseen suuntaamiseen, sisäisten prosessien kehittämiseen sekä toiminnan fokusoimiseen asiakaslähtöiseksi. Palvelumuotoilun avulla on myös mahdollista kehittää uusia ja jo olemassa olevia palveluita sekä syventää brändiä ja asiakassuhteita. Siinä hyödynnetään myös vuorovaikutteisten tutkimuksen ja luovan ongelmanratkaisun menetelmiä. (Tuulaniemi 2011, 95.)

Hertto et al. (2010) kirjoittaakin palvelumuotoilun kolmivaiheisesta mallista, joka auttaa tuomaan liiketaloudellista hyötyä asiakkaille. Ensimmäiseksi he mainitsevat kehitysprojektit. Niissä tulisi asiakastarpeet ja mahdollisuudet muuttaa palvelutavoitteiksi, jotka voidaan mitata. Tässä tulisi kehittää liiketoimintasuunnitelmaa palvelun konseptoinnin rinnalla niin, että nähdään konseptin tuoma etu liiketoiminnalle. Toisena tärkeänä asiana Hertto et al. (2010) pitää palvelun tuottamisen optimointia niin, että pystytään saavuttamaan asetetut tavoitteet. Iteratiivinen toimintatapa on tässä loistava. Siinä testaamisen ja suunnittelun avulla löydetään palvelun kriittiset kohdat ja näin ollen suunnitellaan ihanteelliset ratkaisut palvelun tuottamiseen. Kolmanneksi Hertto et al. (2010) toteaa, että jatkuvan palvelun arvioinnin tulisi toteutua niin, että on mahdollista arvioida palvelun tuottamistapaan tehtyjä muutoksia. Palvelumuotoilun arvo saadaan mitattua, kun määritellään suorituskykyilmaisimet (KIP). Suorituskykyilmaisimien määrit-

täminen on tärkeää, sillä tämän avulla myös palvelumuotoilijat ymmärtävät paremmin työnsä tavoitteet. (Miettinen 2011, 14-15.)

3 ASIAKASYMMÄRRYKSEN LISÄÄMINEN

Menestyvän palveluliiketoiminnan keskeisiä kulmakiviä kaikissa palveluja kehittämissä yrityksissä on asiakkaan liiketoiminnan ja arjen käytäntöjen tunteminen ja ymmärtäminen. Kaikkien yritysten arvot ja visio sisältävät yleensä aina maininnan asiakkaasta ja asiakaslähtöisyys kuulostaakin yritystoiminnassa itseltään selvältä asialta. Kuitenkin voidaan sanoa asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehityksen olevan suhteellisen uusi näkökulma liikkeenjohdon ajattelussa ja tämän tavoitteen saavuttamiseksi käytännön välineet ovat kehittyneet paljon viime vuosina. Asiakkaista on tullut palveluliiketoiminnan lähtökohta ja sen kehittäminen asiakaslähtöisemmäksi edellyttääkin sekä asiakasymmärrystä että kykyä kehittää liiketoimintaa tämän ymmärryksen perusteella. Näkemys asiakkaiden tarpeista ja asiakasarvosta on siis välttämätön edellytys asiakasymmärrykselle ja se auttaakin yrityksiä kehittämään liiketoimintaansa niin, että se sopii eri asiakkaiden tarpeisiin sekä luo ostavia ja tyytyväisiä asiakkaita. (Arantola H. & Simonen K. 2009, 0, 2, 4; Korhonen ym. 2011, 3, 7.)

Suomalaisiin yrityksiin asiakaslähtöisyys tuli 1980-luvulla palvelujohtamisen ja laatuajattelun mukana. Asiakaskannattavuusnäkökulma nousi esille 1990-luvulla ja silloin huomattiin, että kaikkien asiakkaiden tarpeita ei voida täyttää kannattavasti. Nykypäivänä yritykset ovatkin pyrkineet ajattelemaan enemmän asiakasta, eivät enää ainoastaan tuotetta – tavaraa tai palvelua. Näin ollen voidaan sanoa ihmisten siirtyneen tuotelähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen. Tällainen muutos vaatii ymmärrystä siitä, mitä on asiakkaan kokema arvo ja miten se syntyy. (Arantola H. & Simonen K. 2009,2.)

Asiakasymmärrys on yksi merkittävimmistä yrityksen menestystekijöistä, mutta sen yhteiskunnallinen merkittävyys saattaa olla edelleenkin suurempi. Yrityksen kyky luoda hyötyä erilaisten arvoverkostojen kautta on perusta yhteiskuntamme tavalle tuottaa hyvinvointia jäsenilleen. Kyky kehittää yritysten arvoverkostoja luo mahdollisuuksia laajemmalle yhteiskunnallisen hyvinvoinnin kasvulle. (Korhonen ym. 2011,105.)

3.1 Asiakasymmärrys käsitteenä

Palvelumuotoiluprosessi koostuu viidestä eri vaiheesta. Nämä vaiheet ovat määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto ja arviointi. Tässä opinnäytetyön osiossa perehdytään prosessin kahteen ensimmäiseen vaiheeseen, jotka keskittyvät asiakasymmärrykseen.

Asiakasymmärryksen voidaan sanoa olevan prosessin ensimmäisiä vaiheita, sillä se keskittyy määrittely- ja tutkimusvaiheisiin. Ensimmäiseksi yritys määrittelee projektin tavoitteet, jonka jälkeen pyritään kasvattamaan asiakasymmärrystä perehtymällä kohderyhmän odotuksiin, tarpeisiin ja tavoitteisiin. Määrittelyvaiheen jälkeen, tutkimusvaiheessa, keskitytään keräämään ja analysoimaan suunnittelua ohjaavaa asiakastietoa. Asiakasymmärrystä kasvatetaan lopputuottajan arkielämän motiiveja ja tarpeita tarkastelemalla. (Tuulaniemi 2011,61,127-128,132,142.)

Asiakasymmärrys perustuu inhimilliseen vuorovaikutukseen ja tunneälyyn ja sillä tarkoitetaan asiakkaan tiedostamattomien ja tietoisten tarpeiden selville saamista ja niistä oppimista. Yritysten on ymmärrettävä todellisuus, jossa heidän asiakkaansa elävät ja toimivat sekä tunnettava motiivit, joihin arvoihin heidän valintansa perustuvat ja mitä tarpeita ja odotuksia heillä on. Asiakasymmärryksen sanotaan olevan dynaaminen kyvykkyys, jota voidaan kehittää ja joka mahdollistaa asiakastiedon muuttamisen merkitykselliseksi näkemykseksi liiketoiminnassa. (Korhonen ym. 2011,3,104; Tuulaniemi 2011,71.)

Asiakasymmärryksessä on tärkeää ymmärtää asiakkaan arvonmuodostusta. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaation tulee ymmärtää, mistä elementeistä arvo muodostuu palvelussa asiakkaalle. Asiakkaalle arvoa tuottavat palvelun tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset suhteessa asiakkaan tavoitteisiin ja odotuksiin. Näin ollen hänelle ei siis tuota arvoa palvelun ominaisuudet itsessään. Kun palveluntuottaja ja asiakas toimivat yhdessä, syntyy yhteisen prosessin tuloksena arvoa. Näin ollen asiakas sekä osallistuu arvon tuottamiseen että arvioi syntyvää arvoa. Voidaan sanoa asiakkaan olevan siis aina mukana, kun arvoa syntyy. (Arantola H. & Simola K. 2009,2-3; Tuulaniemi 2011,71.)

3.2 Menetelmiä asiakasymmärryksen hankintaan

Pääsääntöisesti yritykset keräävät tietoa asiakkaistaan. Sillä tarkoitetaan asiakkaita kuvaavaa raakatietoa, jota jalostetaan ennen kuin sitä voidaan käyttää liiketoimintapäätösten tukena. Kun tätä jalostettua tietoa käytetään liiketoiminnassa, syntyy asiakasymmärrystä. (Arantola H. & Simonen K. 2009,21.)

Asiakasymmärryksen lähteitä ja keinoja ovat asiakkuushistorian hyväksikäyttö, asiakas- ja markkinointitutkimukset, web-selailu ja muut erilaiset tietolähteet, business intelligence, hiljainen tieto sekä asiakaspalautte (Arantola H. & Simola K. 2009,21). Seuraavassa on käsitelty erikseen jokainen menetelmä.

Asiakkuuden historia kuvaa asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutusta. Tällä tarkoitetaan lähinnä asiakkaaseen liittyviä myynnin ja markkinoinnin toimenpiteitä ja niiden tuloksia. Tyypillisin tapa hyödyntää järjestelmistä saatavaa tietoa asiakkaiden historiasta on asiakaskanta-analyysi, jonka tarkoituksena on koota asiakas-kohtainen tieto eri järjestelmistä ja rakentaa yritystason näkymä asiakkuuksiin. (Arantola H. & Simola K. 2009,22.)

Asiakas- ja markkinointitutkimukset ovat toinen menetelmä asiakastiedon keräämisessä. Asiakas- ja markkinointitutkimuksia on useita erilaisia ja niistä suosituimmat ovat asiakastyytyväisyystutkimus ja erilaiset etnografiset menetelmät. Etnografiset menetelmät ovat käytössä erityisesti vähittäiskaupassa ja niissä käytetään asiakashaastattelujen ja asiakkaan toiminnan havainnoimisen yhdistelmää. Tällaisia tutkimuksia voidaan verrata niin sanottuun ”mystery shoppingiin”. Niissä tutkija osallistuu palvelutilanteeseen asiakkaan roolissa ja tekee havaintoja siitä, miten palvelutapahtuma sujuu. (Arantola H. & Simola K. 2009,23.)

Kolmantena menetelmänä on web-selailu sekä muiden erilaisten tietolähteiden käyttö. Näitä ovat muun muassa tietojärjestelmät, jotka tallentavat tietoa asiakkaan kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen aikana. Nykypäivän internet on suosittu markkinointikeino ja suurimmalla osalla yrityksistä onkin kotisivut, joiden avulla asiakkaat hakevat tietoa yrityksestä ja sen palveluista. Näitä sivuja seu-

raamalla voidaan mahdollisesti kehittää verkon sisältöjä ja rakenteita käyttäjien tarpeita ja kiinnostuksen kohteita paremmin palveleviksi. (Arantola H. & Simola K. 2009,25.)

Business Intelligencellä tarkoitetaan yrityksen ulkopuolista tietoa, jota hankitaan paremman kaupallisen ymmärryksen luomiseksi. Tämä on neljäs asiakastiedon lähde ja ymmärryskeino, jonka tarkoituksena on tukea päätöksentekoa yrityksessä. (Arantola H. & Simola K. 2009,26.)

Toiseksi viimeisenä asiakastiedon lähteenä ja ymmärryskeinona pidetään hiljaista tietoa, jota syntyy jokaisessa yrityksessä. Sen tallentaminen, jakaminen ja monistaminen on erittäin vaikeaa. Koko asiakastiimillä on rooli asiakasymmärryksen tuottamisessa ja henkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa syntyykin sekä dokumentoitua että hiljaista tietoa, joita molempia voidaan käyttää lisäämään asiakasymmärrystä. (Arantola H. & Simola K. 2009,26.)

Viimeisenä menetelmänä on asiakaspalaute. Jokaisella yrityksellä tulisi olla palautteen käsittelyprosessi, jonka perusteella asiakaspalautteista luodaan kokonaiskuva ja näin ollen erityistä asiakasymmärrystä palvelukehityksen avuksi. (Arantola H. & Simola K. 2009,27.)

3.3 Kehittämisen vaiheet

Yrityksen on suunniteltava oma tapansa ymmärryksen hankkimiseen, jotta asiakasymmärrys kehitty johdonmukaisesti ja on arkisessa työssä käytettävissä. Asiakasymmärryksen rakentaminen ja sen kehittäminen on laaja kokonaisuus, jossa tulee ottaa huomioon palveluliiketoiminnan kehittämisen tilanteet. Tiedon on oltava kehittäjän käytettävissä arkisissa tilanteissa, mikäli asiakasymmärrystä halutaan käyttää systemaattisen palveluliiketoiminnan kehittämisen tukena. Ymmärrystä tulee kehittää tavoitteellisesti ja systemaattisesti ja tämä laaja tehtävä voidaankin jakaa vaiheisiin. (Arantola H. & Simola K. 2009,29.)

Asiakasymmärryksen kehittämisessä on neljä eri vaihetta: lähtötilanne, asiakasymmärrystavoitteen asettaminen, asiakasymmärrys käytännön toiminnassa sekä toteutus ja onnistumisten seuraaminen. Aluksi kartoitetaan asiakastiedon keräämisen keinot ja työkalut sekä määritellään toimintatavat, joita asiakastietoon ja asiakasymmärrykseen liittyy. Toisessa vaiheessa arvioidaan lähtötilanteen perusteella tavoite. Tämän myötä kehittämis- ja asiakasymmärrysvastuu löytävät organisaatiossa luontevan paikkansa. Kolmannessa vaiheessa määritellään asiakasymmärryksen johtamisen tapa sekä miten tietoa hyödynnetään ja millaisia kustannuksia sen hallintaan liittyy. Suunnitelmien toteutumista ja uuden kyvykkyyden kehittymistä organisaatiossa seurataan viimeisessä asiakasymmärryksen kehittämisen vaiheessa. (Arantola H. & Simola K. 2009, 29-32.)

4 VERKOSTOJEN KEHITTÄMINEN

Verkostoja on ollut olemassa jo antiikin Kreikan aikana. Näin ollen voidaankin sanoa eriasteisia ja erilaisia verkostoja olleen olemassa yhtä kauan kuin on ollut ihmisiä. Yritysten välistä yhteistyötä on ollut olemassa jo pitkään, mutta verkostojen vallankumouksen voidaan kuitenkin sanoa tapahtuneen vasta 1980-luvulla. Tuosta ajankohdasta lähtien verkostojen muodostumisesta on tullut uusi tapa organisoida liiketoimintaa. (Hakanen ym. 2007, 9, 19.)

Verkosto ymmärretään riippumattomien osien muodostamana yhteen kytkeytyneenä kokonaisuutena, jonka ideana on saavuttaa yhdessä jotakin sellaista, mihin kukaan ei yksinään pystyisi. Verkoston sanotaan olevan yritysten ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostama, periaatteessa rajaton yhteenliittymä, joka ylittää toimialat. Verkosto on yksi parhaista tavoista organisoida innovatiivista toimintaa, sillä siinä kuunnellaan ja huomioidaan jokaista verkoston jäsentä tasapuolisesti. (Hakanen ym. 2007, 15; Valkokari ym. 2008, 13; Remes 2012.)

4.1 Verkostoitunut toiminta

Tänä päivänä yhteistyö sekä voimien yhdistäminen on välttämätöntä ja näin ollen voidaankin sanoa yhteistyöhakuisuuden olevan sekä maailmanlaajuinen että paikallinen kehitystrendi. Verkostoituminen on sosiaalinen organisaatioinnovaatio ja yritysten, organisaatioiden sekä yksityishenkilöiden on nykypäivänä verkostoiduttava pysyäkseen ajan tasalla. Erilaiset verkostot muodostavat yritysten liiketoimintaympäristössä monimutkaisen yhteistyömuotojen kokoelman, jossa on monia päällekkäisiä ja limittäisiä liiketoimintoja ja toimintamalleja (Valkokari ym. 2008, 217). Parhaiten verkostosuhteista hyötyvät yritykset, joilla on toisiaan täydentäviä vahvuuksia sekä mahdollisimman yhteensopivat tavoitteet. (Hakanen ym. 2007, 9, 11, 31.)

Verkostoitunutta toimintaa voidaan luonnehtia muun muassa Heinosen (2007) periaatteiden mukaisesti. Ensimmäisenä Heinonen (2007) mainitsee verkostoi-

tumisen olevan tavoitteellista, pitkäaikaista, jatkuvaa ja säännöllistä yhteistyötä lopputuotteiden tuottamisessa. Hänen mielestä verkostoituminen on yhteistyötä ydinprosesseissa sekä vuorovaikutteista ja luottamuksellista toimintaa. On tärkeää, että verkoston eri organisaatiot tiedostavat yhteisen viitekehyksen ja mieltävät yhteistyön sisällön samalla tavalla. Näin ollen syntyy vuorovaikutusta ja luottamusta verkoston toimijoiden välillä. Viimeisenä Heinonen (2007) tuo esille sen, että verkostoituminen on osapuolten osaamista kehittävää strategista kumppanuutta, jossa välineenä on oppiminen tulevaisuuden päämäärien ja hyötyjen tavoittelussa. (Heinonen 2007, 1-2.)

Yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen erottaa verkostoitumisen muusta yhteistyöstä. Esimerkiksi toimintojen pelkkä ulkoistaminen ei edellytä verkostoyhteistyötä, vaan suurin osa raaka-aineista hankitaan melko puhtaiden markkinavuorovaikutussuhteiden kautta. Verkostoituminen edellyttääkin liiketoiminnan kannalta oleellisen tiedon ja osaamisen jakamista. Verkostoituminen ei myöskään automaattisesti tue kannattavuutta, uudistumista, kasvua tai esimerkiksi kansainvälistymistä. (Valkokari ym. 2008, 59, 94.)

Koveneva globaali kilpailu ja sen aiheuttamat kustannuspaineet, teknisen kehityksen nopeutuminen ja tekniikan monimutkaistuminen sekä osaamisen ja tiedon merkitys liiketoiminnan menestystekijöinä ovat kasvaneet jatkuvasti ja siksi voidaankin sanoa yritysten verkostoituvan. Verkostomainen liiketoiminta perustuu siihen, että yritys ottaa jo tuotekehitysvaiheessa lähtökohdakseen kumppanuuden. Tämän mukaan yritys kokoaa tarvitsemansa resurssit eri yrityksistä, aloilta tai jopa eri maista tarpeensa mukaan. Ihmisten väliset vuorovaikutukset ja sosiaalinen vaihdanta ovat perusteita verkostojen muodostumiseen. Näissä liikkuvat palvelukset ja vastapalvelukset henkilöltä toiselle ja näin ollen muodostavat erilaisia verkostoja. (Hakanen ym. 2007, 21-25; Teräs 2009, 14.)

4.2 Verkostojen jäsentely

Liiketoimintaverkostot voidaan jakaa kolmeen päätyyppiin niiden tavoitteiden ja innovatiivisuuden mukaisesti. Suurin osa liiketoimintaverkostoista tavoittelee

joko yritysten perusliiketoiminnan parantamista, nykyisen liiketoiminnan uudistamista tai kokonaan uuden liiketoiminnan tai teknologian kehittämistä (Valkokari ym. 2008, 13-14).

Perusliiketoimintaverkostot perustuvat olemassa olevien teknologisten ratkaisujen hyödyntämiseen, johon kuuluvat muun muassa alihankinta- ja toimittajaverkostot sekä kahden väliset kumppanuussuhteet. Perusliiketoimintaverkostoissa kyse on yritysten yhteistyöstä, jossa hyödynnetään jo olemassa olevaa osaamista (Grönroos ym. 2007, 54). Näillä verkostoilla haetaan pääsääntöisesti yhtäaikaaisesti kustannustehokkuutta, hyvää tasaista laatua sekä toimitusjoustavuutta ja nopeita toimitusaikoja. Jotta nämä tavoitteet toteutuisivat, edellytetään verkoston jäseniltä vahvaa koordinoitaitaitoa tuotannollisissa ja logistisissa prosesseissa. (Valkokari ym. 2008, 13-14.)

Liiketoimintaa uudistavalle verkostoille tyypillistä on se, että niissä pyritään kehittämään paikallisesti ja pienten parannusten avulla nykyliiketoimintaa sekä yhdistämään luovasti olemassa olevaa osaamista. Tällaisia parannuksia voivat olla logistiikka- ja johtamisjärjestelmien kehittäminen tai verkoston tuottamiin palveluihin ja loppuhyödykkeisiin kohdistuvat uudistukset. Nämä liiketoimintaa uudistavat verkostot ovat yleensä määräaikaista, jotain tiettyä tehtävää tai kehityshanketta varten rakennettuja. (Grönroos ym. 2007, 55; Valkokari ym. 2008, 13-14.)

Uutta liiketoimintaa kehittävät verkostot ovat monimuotoisia ja perustuvatkin usein tiede- ja tutkimusvetoisissa innovaatioverkostoissa kehitettävän uuden tietämyksen muokkaamiseen uusiksi tuotteiksi tai palveluiksi. Uutta liiketoimintaa kehittävien verkostojen tavoitteena on uusien yhdistelmien ja palvelumallien synnyttäminen (Grönroos ym. 2007, 55). Näissä verkostoissa kyse voi olla kokonaan uusien liiketoiminta-alojen, kuten esimerkiksi mobiililiiketoiminnan kehittämisestä. Tällaisten liiketoiminta-alojen kehittäminen on hyvin systemaattista ja edellyttää eri voimavarojen ja rahoittajien yhteistyötä. (Valkokari ym. 2008, 13-14.)

4.3 Strategiat

Strategialle ei ole olemassa mitään yksiselitteistä, kaiken kattavaa määritelmää, mutta lyhyesti sanottuna se tarkoittaa erilaisia keinoja vision saavuttamiseksi. Strategian luominen ei ole strategisen työskentelyn pääasiallinen tarkoitus, vaan yrityksen kilpailukyvyyn parantaminen ja näin ollen kilpailuetujen luominen. Strategiatyön tavoitteena ovat oppiminen, yrityksen osaamisen kehittäminen ja sitä kautta liiketoiminnan onnistumisen varmistaminen. Yrityksen strategia on aina lähtökohtana menestyksellisessä verkostoitumisessa, niiden rakentamisessa ja kumppanuuksissa ja kaikkien yrityksen verkostosuhteiden tuleekin lopulta perustua siihen. Yrityksen strategia muodostaa kokonaisuudessaan pohjan verkostoitumiselle ja siinä selvitetään, mitä osaamisia ja resursseja yritys tarvitsee tulevaisuudessa. (Hakanen ym. 2007, 79-80, 92-93.)

Verkostosuhteisiin liittyy kaksi strategialajia: yrityksen verkostostrategia ja verkoston strategia. Niiden erottaminen toisistaan on tärkeää ja seuraavassa onkin lyhyesti käsitelty molemmat strategialajit.

Yrityksen verkostostrategialla tarkoitetaan sitä osaa yrityksen strategiasta, jossa on määritelty ja kuvattu, miten yritys voi ja miten sen kannattaa tukeutua ulkopuolisiin toimijoihin ja tehdä yhteistyötä niiden kanssa toteuttaakseen valitsemaansa strategiaa mahdollisimman tehokkaasti. Näitä toimijoita voivat olla esimerkiksi muut yritykset, organisaatiot ja henkilöt. Verkostostrategiassa yritys selvittää ja määrittelee, minkälaisia verkostosuhteita se tarvitsee, jotta se saavuttaa visionsa ja päämääränsä. Yritys rakentaa ja kehittää verkostosuhteitaan käyttämällä erilaisia menetelmiä ja malleja ja nämä ovatkin osa verkostostrategiaa. (Hakanen ym. 2007, 93, 104.)

Yrityksen verkostostrategia voi olla hyvin yksinkertainen ja silloin se sisältääkin vain periaatteet ja tavoitteet jonkin yksittäisen kumppanuuden rakentamiseksi tai liittymiseksi johonkin verkostoon. Verkostostrategian olemassaolo on erittäin tärkeää ennen strategiseen verkoston liittymistä ja sen onkin muodostettava yhteensopiva sisäinen kokonaisuus liiketoiminta- ja toimintokohtaisten strategioiden kanssa. (Hakanen ym. 2007, 102, 104.)

Verkoston strategialla taas tarkoitetaan johonkin tiettyyn kumppanuussuhteeseen tai verkkoon kuuluvien yritysten tai muiden organisaatioiden yhteistä strategiaa. Siinä verkostosuhde profiloidaan kokonaisuudessaan ympäristöön nähden ja verkostosuhdetta tarkastellaankin niin sanotusti yritysten ulkopuolelta yhteistyökokonaisuuden näkökulmasta. Verkoston strategia vastaa kysymykseen, mihin juuri tällä verkostosuhteella pyritään. Verkostosuhteen strategian ja siihen kuuluvien yritysten verkostostrategioiden tulisi olla mahdollisimman yhteensopivat, jotta ne toimisivat. (Hakanen ym. 2007, 104-105.)

Verkostosuhde on strategisesti sitä läheisempi, mitä kiinteämmin suhde vaikuttaa yhtiöiden strategisesti tärkeiden tekijöiden toteuttamiseen. Näitä strategisesti tärkeitä tekijöitä ovat muun muassa kilpailustrategian toteuttaminen, erilaistaminen ja strategisten tavoitteiden saavuttaminen. Kaikissa perusstrategioissa verkostoituminen alkaa siitä, että yritys toteaa, että siltä puuttuu joitain kyvykkyyksiä tai resursseja, kun yritys kehittää omaa strategiaansa. Näitä kyvykkyyksiä ja resursseja se voi hankkia toisilta yrityksiltä. Verkostoitumisen alkutaipaleeseen kuuluu myös ymmärrys siitä, että sen on järkevämpi tai edullisempi käyttää muiden osaamista tai resursseja tai että yrityksellä on kyvykkyyksiä, joita muut tarvitsevat. (Hakanen ym. 2007, 190, 199.)

4.4 Tarve ja hyödyt

Verkostoitumisen motiivi syntyy erilaisista tarpeista tehdä yhteistyötä. Yritys, joka haluaa panostaa yhteistyöhön, pystyy yleensä havaitsemaan verkostoitumisesta koituvat hyödyt ja toteuttaakin yhteisiä toimintoja, jotka mahdollisesti saattavat tuottaa konkreettista hyötyä yritykselle. Yhä useammin organisaatio hakee verkostoitumisella kustannusten vähenemistä, osaamisen vahvistamista, kilpailuetujen kehittämistä ja näin ollen liiketoiminnan kasvua. (Uusisalmi 2008, 10-11.)

Tuote- ja palvelumarkkinat kansainvälistyvät koko ajan ja näin ollen yrityksiltä vaaditaan kehittyneempiä toimintatapoja. Niiden toimintatapojen avulla pystytään mahdollisesti parantamaan tuottavuutta, toiminnan laatua ja asiakasjous-

tavuutta. Yhtenä verkostoitumisen hyötynä voidaan pitää yritysten osaamisen yhdistämistä arvoketjuiksi. Niiden arvoketjujen tarkoituksena on pystyä vastaamaan kuluttajan toivomuksiin nopeasti ja heidän tavoitteisiin parhaiten vastaavalla tavalla. Verkostoitumisen avulla on myös mahdollista yhdistää yritysten tarjontaa ja näin ollen saada asiakkaalle uusia palveluita ja tuotteita sekä lisätä myytäviä tuotteita ja palveluita ilman pääomariskin kasvattamista. (Uusisalmi 2008, 10-11.)

Edellä mainittujen etujen lisäksi verkostoitumisen hyötyjä ovat kustannussäästöt, markkinatiedon saannin parantuminen sekä tuotteen arvon lisääntyminen. Verkostoitumisen pääsääntöisenä tavoitteena on kuitenkin hankkia uusia asiakkaita, joiden avulla mahdollistetaan jatkuva ja tulokellinen liiketoiminta. (Uusisalmi 2008, 10-11.)

4.5 Haasteet

Tutkimusten mukaan 30-70% verkostoitumishankkeista epäonnistuu. Yksi vaikuttavista tekijöistä onnistumiseen tai epäonnistumiseen on todettu olevan verkostoitumiseen liittyvä strategiatyö. Jos verkostosuhteeseen osallistuneet yritykset eivät tiedä, mitä kumppanuudella tai liiketoimintaverkostolla tavoittelevat, onnistumisen mahdollisuudet yhteistyössä ovat pienet. Verkostoitumisesta voidaan alkaa odottaa tuloksia, kun verkoston yritykset yhdessä rakentavat itselleen verkoston strategian. Tiivistetysti voidaankin siis sanoa, että perussyyt verkostojen epäonnistumiseen löytyvät useasti strategiatyön puutteesta. Epäonnistumiseen vaikuttavat myös henkisen puolen asiat, muun muassa luottamuksen pettäminen, pelisääntöjen epäselvyys sekä vuorovaikutuksen ja sitoutumisen epätasaisuus. (Hakanen ym. 2007, 28.)

Yritysten välinen yhteistyö on usein vaikeasti hallittavaa, mikäli selvää johtajuutta ei esiinny. Toiminta perustuu kumppanuuteen ja näin ollen erilaiset päätökset vaativat määrätietoista johtajuutta. Yritysten välinen yhteistyö vaikeutuukin huomattavasti, jos johtajuutta ei hyväksytä eivätkä yhteistyön osapuolet ole suopeita ryhmän vetäjää kohtaan. Jos henkistä johtajuutta ei ilmene, määrätie-

toinen eteneminen on käytännössä mahdotonta. Usein haasteellista on myös hallita, hahmottaa ja johtaa useiden toimijoiden välisiä kokonaisuuksia ja se voi olla melko monimutkaista. Verkostojen osapuolille voi joskus olla epäselvää, mitä päätöksiä pitäisi tehdä ja mihin suuntaan edetä. (Hakanen ym. 2007, 10, 14-15, 29.)

Jokainen verkoston jäsen tavoittelee lisähyötyä itselleen. Verkostojen toimijoiden saavuttamat hyödyt ovat usein eriaikaisia, mikä saattaa aiheuttaa toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen ongelmia. (Valkokari ym. 2009, 15.)

Verkostohankkeita on hyvin paljon erilaisia ja näin ollen myös hankkeiden menestystekijät tai epäonnistumisen syyt vaihtelevat. Verkostoissa mukana on monia osapuolia ja onkin muistettava, että jos hankkeen tulos on yhden osapuolen kannalta epäonnistunut, voi se toisen mielestä olla onnistunut. Yritysten tavoitteet verkostolle eivät siis ole identtisiä. Verkoston menestystä ei aina mitata verkoston iällä, sillä myös lyhytikäinen verkosto voi olla menestys. Hyvä perehtyminen verkostohankkeen suunnittelu- ja valmisteluvaiheeseen pienentää riskejä. Myös systemaattinen johtaminen verkoston toiminnan aikana voi vähentää ja ehkäistä verkostohankkeiden ongelmia. (Modulcon Oy, 1, 4.)

5 CASE

5.1 KOKO-hanke

Alueellinen koheesio- ja kilpailukykyohjelma eli KOKO-ohjelma on alueiden omaehtoisen kehittämisen ohjelma, jolla tuetaan sekä paikallistason strategista kehittämistyötä että parannetaan niiden toimijoiden yhteistyötä, jotka osallistuvat alueen kehittämiseen. Se käynnistyi vuoden 2010 alussa ja sen on tarkoitus jatkua vuoden 2013 loppuun. Alueellisen koheesio- ja kilpailukykyohjelman vuosittainen budjetti on 20 miljoonaa euroa ja se rahoitetaan maakunnan kehittämisrahalla, jonka osuus on yleisesti puolet koko rahoituksesta. Lopusta rahoituksesta vastaavat kunnat. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

KOKO-ohjelman tavoitteena on alueiden kilpailukyvyn parantaminen ja sillä pyritäänkin parantamaan alueiden kehitysedellytyksiä ja käynnistämään strategisesti merkittäviä hankkeita. Ohjelman painopiste on elinkeino- ja innovaatiopoliitiikan valintojen lisäksi laaja-alaisessa asuinympäristön ja yritysten toimintaympäristön kehittämisessä. Alueellisella koheesio- ja kilpailukykyohjelmalla kehitetään alueellisen kehittämistyön toimintatapoja sekä tiivistetään alueiden välistä yhteistyötä. Ohjelman tarkoituksena on verkottaa alueita sekä vauhdittaa tiedon ja kokemuksen vaihtoa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Alueellinen koheesio- ja kilpailukykyohjelma on osa maakunnallista suunnittelua ja aluekehittämisjärjestelmää. Sillä rakennetaan jokaiselle ohjelmassa mukana olevalle alueelle sen omiin lähtökohtiin ja mahdollisuuksiin perustuva alueellisen kehittämisen ohjelma. Ohjelmalla sovitetaan yhteen paikallista elinkeino- ja innovaatiopoliittikkaa. KOKO-ohjelmalla koordinoidaan kehittämistyötä sekä käynnistetään prosesseja esimerkiksi pilottiprojektien avulla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

KOKO-ohjelmaa koordinoi työ- ja elinkeinoministeriö. Ohjelmaa toteutetaan 52 eri alueella ja siihen kuuluu yli 200 toimenpidekokonaisuutta. Nämä alueet kat-

tavat yhteensä 315 kuntaa ja ovatkin kuntien muodostamia yhteistyöalueita. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

5.2 Yrityskolmio

Yrityskolmio on Loimaan seutukunnan kuntien yhteinen yrityspalveluyksikkö, joka sijaitsee Loimaan keskustassa. Yrityskolmio neuvoo ja opastaa yrittäjiä kaikissa yrityksen elinkaaren vaiheissa ja sen tehtävänä on tuottaa yrityspalveluja seutukunnilla jo toimiville tai vasta toimintaansa aloittaville yrityksille. Yrityskolmion yritysneuvojat auttavat ja opastavat yrittäjiä yritystoiminnan aloittamisessa ja sen kehittämisessä. (Yrityskolmio 2012.)

Yrityskolmion toimenkuvaan kuuluu yrittäjien henkilökohtaisen avustamisen lisäksi myös seutukunnan elinkeinoelämän yleisten edellytysten tukeminen ja uuden yritystoiminnan syntyminen edistäminen Loimaan seutukunnalle. Loimaan seutukunnan Yrityskolmio pyrkii toiminnassaan seudun edunvalvontaan ja edustamaan seutukuntaansa aluekehitystehtävissä ohjaamalla seudullisia ja toimialakohtaisia kehittämishankkeita. Yrityskolmion palvelut ovat sekä maksuttomia että luottamuksellisia ja sieltä saa avun erilaisiin yritys- ja elinkeinoasioihin. Yrityskolmion tavoitteena on tarjota yrityksille julkisen puolen tarjoamat monipuoliset yrityspalvelut mahdollisimman laajasti ja keskitetysti vain yhdestä paikasta. (Yrityskolmio 2012.)

Loimaan seutukunnan Yrityskolmio avustaa siis sekä aloittavia että jo toimivia yrittäjiä tarpeen mukaan. Aloittavalle yrittäjälle keskeisiä palveluita ovat muun muassa yrittäjän henkilökohtainen neuvonta ja konsultointi, liiketoimintasuunnitelma ja kannattavuuslaskelmat sekä yrityksen rahoitussuunnitelmat, joihin kuuluvat esimerkiksi starttirahalausunnot. Jo toimintaansa aloittaneita yrittäjiä Yrityskolmio palvelee muun muassa tukemalla yrityksen kehittämiseen, kasvuun ja ostoon liittyvissä asioissa. Yritysneuvojat käyttävät henkilökohtaisen palvelun rinnalla tärkeänä pidettyä yritystulkki-palvelua, josta löytyvät yrittämiseen liittyviä perustietoja kuten esimerkiksi oppaita, työkirjoja ja laskentaohjelmia yritystoi-

minnan suunnitteluun, rahoitukseen ja perustamiseen liittyen. (Yrityskolmio 2012.)

5.3 Haastateltujen verkostojen historia

Yrityskolmio on siis mukana kansallisessa KOKO-ohjelmassa. Sillä tuetaan Loimaan strategista kehittämistyötä ja parannetaan alueen kehittämiseen osallistuvien toimijoiden yhteistyötä. KOKO-ohjelmassa yhtenä osana on palvelumuotoilu, johon Yrityskolmio saa kehittämisapua. Tavoitteena on, että Yrityskolmio pystyisi nykyistä paremmin palvelemaan yrittäjäverkostoja.

Palvelumuotoilu kuuluu KOKO-ohjelman innovaatio- ja osaamisverkostoon, johon kuuluvat Yrityskolmion lisäksi seitsemän eri yritystä tai organisaatiota ympäri Suomea. Palvelumuotoilun päätöspäivä pidettiin Helsingissä 8. joulukuuta 2011 ja siihen osallistuivat kaikki innovaatio- ja osaamisverkostoon kuuluvat tahot sekä konsultit, jotka olivat mukana kehittämispäivillä. Päivän tavoitteena oli saada uusia ideoita ja käytännöllisiä vinkkejä palveluiden kehittämiseen vertaisoppimalla sekä kansainvälisten esimerkkien avulla.

Muut innovaatio- ja osaamisverkoston jäsenet olivat aiemmin järjestäneet palvelumuotoilun kehittämispäivän ja päivä koostuikin näiden kehittämispäivien läpikäymisestä. Yrityskolmio ei vielä tuolloin ollut pitänyt kehittämispäiväänsä ja saimmekin paljon uusia ajatuksia ja ideoita muiden verkoston jäsenten päivistä. Tämän päätöspäivän myötä päädyimme keskittymään Yrityskolmion yritysten verkostoihin, jotka kaikki ovat eri-ikäisiä.

Yrityskolmion palvelumuotoiluprojektissa mukana oli kolme eri verkostoa; vasta toimintaansa aloittava verkosto, muutaman vuoden toiminut verkosto sekä jo pidemmän aikaa toiminut verkosto. Verkostojen yrittäjät toimivat Loimaan seutukunnan alueella ja ovat saaneet erilaisia avustuksia Yrityskolmiolta. Kaikki kolme verkostoa voidaan luokitella ”liiketoimintaa uudistaviksi verkostoiksi”. Tällaiselle verkostolle tyypillistä on pyrkimys nykyliiketoiminnan paikalliseen kehittämiseen parannusten avulla. Tällainen verkosto rakennetaankin yleensä jotta-kin tiettyä kehityshanketta tai tehtävää varten. Kaikkien projektissa mukana ol-

leiden verkostojen jäsenten pääsääntöisenä tavoitteena on parantaa sekä palvelun tasoa että tuotteiden saatavuutta ja näin ollen saada mahdollisesti uusia potentiaalisia asiakkaita. Verkostojen jäsentelyyn on perehdytty kappaleessa 3.

5.4 Haastattelut

Yrityskolmion palvelumuotoilun kehittämispäivä pidettiin Yrityskolmion tiloissa 17. tammikuuta 2012. Päivässä mukana olivat muutamat kutsutut yrittäjät, konsultti ja palvelumuotoiluprosjektissa mukana olevat työntekijät. Päivä toteutettiin ryhmähaastatteluina konsultin vetämänä. Ryhmähaastattelujen tarkoituksena on keskustella yhdessä tutkimuksen kohteena olevista asioista niin, että haastatteliija puhuu samanaikaisesti kaikille haastateltaville. Haastatteliija kysyy välillä myös kysymyksiä yksittäisiltä ryhmän jäseniltä. Ryhmähaastattelun etuna on, että useammalta henkilöltä saadaan tietoa yhtä aikaa ja nopeasti. Ryhmähaastatteluista sopiminen saattaa kuitenkin hankaloittaa haastatteluajankohdan valitsemista, sillä useiden ihmisten aikataulut tulee siinä sovittaa yhteen. (Kvali-MOTV 2012)

Palvelumuotoilun kehittämispäivän tavoitteena oli antaa asiakkaalle mahdollisuus kertoa mielipiteitään verkoston toimintaan ja sen kehittämiseen kohdistuvista asioista. Päivän tarkoituksena oli pyrkiä kuuntelemaan asiakasta, ei johdattelemaan häntä oikeaan suuntaan. Haastatteluissa verkostojen yrittäjille esitettiin avoimia kysymyksiä liittyen oman yrityksen liiketoimintaan, verkostoista saataviin hyötyihin sekä erilaisiin kehittämistarpeisiin.

5.4.1 Verkosto 1

Ensimmäinen verkosto on vasta toimintaansa aloittava ja sen perustajiin kuuluu neljä eri yrittäjää, joista kolme toimii muotialalla ja yksi mainosalalla. Nämä yritykset ovat toimineet pääsääntöisesti 4-10 vuoden ajan Loimaan alueella. Verkosto perustettiin alun perin kolmen muotialan yrittäjän toimesta, mutta mainosalan yrittäjä lähti mukaan verkoston toimintaan heti kuultuaan ideasta.

Verkoston tavoitteena on saada mukaan mahdollisimman paljon keskustan myymälöitä. Tähän tavoitteeseen verkoston perustajat ovat pyrkineet kiertämällä ovelta ovelle -menetelmän mukaisesti ja saaneetkin paljon positiivista palautetta perustettavasta verkostosta. Kymmenet yritykset ovat myös olleet kiinnostuneita verkostoon liittymisestä ja näin ollen tulevatkin olemaan potentiaalisia verkoston jäseniä. Syitä verkoston perustamiselle ovat esimerkiksi Loimaan keskustaan rakenteilla olevat isoihin ja tunnettuihin ketjuihin kuuluvat Prisma ja Citymarket. Näistä marketeista voi mahdollisesti olla haittaa keskustan pienyrittäjille. Keskustan pienet erikoismyymälät saattavat jäädä niin sanotusti näiden isojen markettien varjoon. Sen vuoksi nämä neljä keskustan yrittäjää haluavat perustaa verkoston, joka tukee pienyrittäjien toimintaa. Suurista marketeista saattaa kuitenkin aiheutua myös hyötyä keskustan liikkeille, sillä ne mahdollisesti lisäävät asiakasvirtaa lähipaikkakunnilta. Voidaan siis sanoa, että verkosto on kehitteillä näiden suurien markettien vastapainoksi sekä uusien asiakkaiden saamiseksi.

Verkoston perustajien näkemysten mukaan tämä perusteilla oleva verkosto vahvistaisi keskustayrittäjyyttä sekä yritysten keskinäistä tuntemusta. Verkoston tarkoituksena on mahdollistaa yritysten laajemmat markkinointitoimenpiteet ja laajempi tuotetarjonta. Verkoston perustajat toivovatkin Yrityskolmiolta apua erilaisilla tukitoimilla, erityisesti liittyen yritysten keskinäiseen tuntemukseen sekä koko verkoston vahvistamiseen. Verkoston perustajat kaipaavat siis verkoston muiden toimijoiden liiketoiminnan parempaa tuntemusta. Parempi yritysten välinen tunteminen takaisi sen, että yrittäjät pystyisivät ohjaamaan asiakkaat oikeaan paikkaan, mikäli eivät itse pysty häntä palvelemaan. Tämän myötä verkostosta tulisi hyvin yhtenäinen ja jokainen yrittäjä tukisi toinen toisiaan.

Verkostolle tärkeää olisi saada ”kasvot toiminnalleen”. Tällä tarkoitetaan sitä, että verkoston toiminta saisi julkisuutta ja se tunnettaisiin. Verkoston perustajat toivovat saavansa Yrityskolmiolta tukea muun muassa verkoston esilletuomisessa sekä mahdollisesti apua myös eri verkostojen yhdistämisessä suuremmiksi verkostoiksi.

Ensimmäisen verkoston jäsenet pitivät erityisen tärkeänä yritysten keskinäistä tuntemusta ja tätä voitaisiinkin kehittää muun muassa erilaisten yhteisten kyseilyiden ja tapaamisten avulla. Haastattelussa esille nousi erilaisia ideoita, joita olivat erilaiset aamukahvitilaisuudet, yrittäjätreffit, avoimien ovien -illat sekä muut vastaavanlaiset tilaisuudet. Verkoston jäsenten toiveena oli, että avoimien ovien -ilta pidettäisiin normaalien aukioloaikojen ulkopuolella ja tilaisuuteen kutsutaan vain verkoston jäsenet. Tällaiset tilaisuudet edistäisivät verkoston toimijoiden välisiä suhteita ja helpottaisi jokaista verkoston jäsentä keskinäisen tuntemuksen suhteen. Verkoston jäsenten välisissä tilaisuuksissa kerrottaisiin verkostossa toimivien yritysten ajankohtaisista kampanjoista ja tarjouksista. Toivottavaa olisi myös, että Yrityskolmio hoitaisi tällaisten tapaamisten kutsut, jolloin verkoston aktiivisempien jäsenten ei tarvitsisi käyttää resurssejaan tähän. Näin verkoston jäsenet saisivat toivottua lisätukea Yrityskolmiolta.

Verkoston jäsenet toivoivat myös muun muassa yhteistä markkinointia. Tätä voitaisiin hyödyntää esimerkiksi Loimaan lehdessä, sosiaalisessa mediassa tai muissa mahdollisissa tiedotusvälineissä. Myös tällainen yhteismarkkinointi mahdollisesti parantaisi tuntemusta verkoston toimijoiden välillä. Verkostojen yleinen tuntemus ja niiden antama tuki ovat joillakin toimijoilla melko vähäistä ja sitä olisikin tärkeää vahvistaa. Yrityskolmio voisi järjestää verkoston jäsenille sellaisia tilaisuuksia ja tapahtumia, joista saisi hyödyllistä tietoa verkostoihin liittyen, joissa Yrityskolmio olisi esillä omien toimintatapojen puitteissa.

5.4.2 Verkosto 2

Toinen verkosto, joka osallistui kehittämispäivän haastatteluihin, on toiminut vajaan vuoden. Tämä verkosto keskittyy pääsääntöisesti lähiruoan valmistukseen. Verkostoon kuuluu tällä hetkellä viisi aktiivista jäsentä ja he kaikki toimivatkin ravitsemuspalveluiden tuottajina Loimaan seutukunnassa.

Uusille yrityksille on tärkeää nimenomaan uuden tiedon hankkiminen ja lähiruoka -verkoston yrittäjät ovatkin alun perin liittyneet verkostoon sen takia, että saisivat tietoa sekä apua yrityksen perustamiseen liittyvissä asioissa. Verkos-

toihin liittymällä yrittäjä saa helposti uusia ajatuksia liiketoimintansa kehittämistä varten ja tämän verkoston jäsenet pyrkivätkin luomaan kontakteja ja markkinoimaan omaa yritystään.

Verkoston jäsenet kokoontuvat joka toinen kuukausi, mutta toivoisivat aktiivisempaa toimintaa sekä verkoston jäsenten kesken että myös Yrityskolmion kanssa. Haastateltujen yrittäjien mielestä kontaktien löytäminen on haasteellista ja he toivovat asiaan parannusta esimerkiksi Yrityskolmion avulla.

Toisen verkoston haastatteluissa esille nousi myös verkostojen keskinäinen tuntemus sekä verkoston jäsenten yhtenäinen markkinointi. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi yhteistä yritysesitystä. Näin ollen markkinointikustannukset saataisiin mahdollisesti pienennettyä ja jokainen verkoston jäsen saisi parempaa tuntemusta muiden verkoston jäsenten liiketoiminnasta. Verkostoissa toimijoiden keskinäistä tuntemusta voitaisiin parantaa esimerkiksi yhteisillä tapaamisilla, joissa olisi pikaesittelyt yrityksistä. Tällaisen tapaamisen järjestämisestä vastaisi Yrityskolmio ja näin ollen kaikki verkostojen jäsenet saisivat lisähyötyä Yrityskolmiolta.

Lähiruoka-verkoston kehittämistarpeet ja -tavat jäivät haastattelun perusteella hieman yksipuolisiksi sekä vähäisiksi, koska vain yksi verkoston jäsenistä pääsi paikalle Yrityskolmion palvelumuotoilupäivään.

5.4.3 Verkosto 3

Kolmas verkosto on toiminut jo useita vuosia ja se keskittyykin pääsääntöisesti matkailualan yrityksiin. Yrityskolmion palvelumuotoilun kehittämispäivään pääsi kaksi verkoston jäsentä. Toisen yrittäjän liiketoiminta on vielä varsin uutta ja yritys onkin toiminut vasta vähän yli vuoden Loimaan seutukunnan alueella. Tämän yrittäjän liiketoiminta kohdistuu kahvilapalveluiden ja keittiötarvikkeiden myyntiin. Paikalla ollut toinen verkoston jäsen on toiminut yrittäjänä vuosia ja ehtinytkin jo laajentamaan liiketoimintaansa konsultointipalveluista juhla- ja majoituspalveluihin.

Molemmat haastatellut verkoston jäsenet ovat jonkin verran mukana verkoston hankkeissa, mutta eivät kuitenkaan ole koskaan ennen tavanneet muita verkoston toimijoita. Näiden yrittäjien mielestä olisi tärkeää pitää verkoston jäsenien yhteisiä tapaamisia, joissa pystyttäisiin mahdollisesti kartoittamaan verkoston tarve sekä saamaan tukea verkoston eri yrittäjien kesken. Kehittämispäivään osallistuneet verkoston jäsenet kokivat kuitenkin saaneensa jotakin hyötyä verkostolta, sillä molemmat ovat olleet yhteydessä Yrityskolmion sekä matkailualan perehtyneen Vihreän kolmion edustajien kanssa.

Kolmannen verkoston jäsenet ovat mukana verkoston toiminnassa, jotta löytäisivät uusia asiakkaita ja saisivat tukea sekä yrityksen mahdollisessa laajentamisessa että oman ammattiosaamisen kehittämisessä. Verkoston toimijoiden mielestä tärkeää on vahvistaa verkostoon kuuluvien yritysten yhteistyötä esimerkiksi erilaisilla yhteistapaamisilla ja –markkinoinnilla, jotta verkosto saataisiin mahdollisesti suurentumaan, kehittymään ja vahvistumaan. Verkoston vahvuutena yrittäjät pitävät helposti lähestyttävyyttä, nopeaa toimintaa sekä kehittämisideoiden ja –ajatusten esille tuomisen helppoutta.

Matkailu-alan yrittäjät toivoivat erityisesti uusia asiakkaita ja verkoston yhteistyön kasvua. Näiden perusteella päätettiin erilaisten verkostotreffiien pitämisestä ja verkoston keskinäisen tiedottamisen lisäämisestä. Verkostotreffiien järjestämisestä vastaisi Yrityskolmio, joka myös liittäisi yritystapaamisiin tietoa verkoston muiden jäsenten liiketoiminnasta sekä yleisesti muista lähialueen verkostoista. Viimeisen verkoston jäsenet toivoivat myös yhteistyötä erilaisten paikallisten järjestöjen kanssa. Esimerkiksi urheiluseurojen kanssa voitaisiin markkinoida yritysten tuotteita ja palveluita pelien väliajoilla. Näin ollen verkostojen yritykset saisivat lisänäkyvyyttä, jonka myötä he saisivat mahdollisesti myös uusia asiakkaita.

6 YHTEENVETO

Ekologisuuden ja luonnonvarojen säästämisen voidaan sanoa olevan nykypäivän trendejä. Sen myötä yritykset ovat pyrkineet siirtymään tavaramarkkinoista palvelumarkkinoihin. Näin ollen palveluiden kehittäminen on noussut tärkeäksi tekijäksi sekä palvelun tuottajalle että kuluttajalle. Tuottajan näkökulmasta palvelu on tapahtumien ja prosessien summa, kun taas asiakkaalle palvelun ostaminen ja käyttäminen saattaa olla ainutlaatuinen tapahtuma, täysin rutiininomainen jokapäiväinen toimenpide tai jopa huomaamaton tapahtuma arjen keskellä.

Palvelumuotoilu on melko uusi osaamisala. Palvelumuotoilun voidaan sanoa syntyneen palvelujen yhteiskunnallisen merkityksen kasvun ja muotoilutoiminnan perinteisen tehtäväkentän laajentumisen myötä. Se on eräänlainen tapa kehittää palveluita asiakkaan näkökulmasta ja se onkin vallannut alaa perinteiseltä palvelujen kehittämiseltä. Palvelumuotoilu antaa mahdollisuuden olla jatkuvasti tekemisissä asiakkaan kanssa ja pakottaa ajattelemaan asiakasta kaikessa toiminnassaan. Se soveltuu loistavasti olemassa olevien palveluiden parantamiseen ja keskeisintä siinä on syvälinen asiakkaiden ja ihmisten ymmärrys heidän tarpeistaan, arvoistaan ja toiminnan todellisista motiiveista. Tärkeää on ottaa huomioon liiketoimintänäkökulmat ja olennaista onkin pyrkiä tasapainottelemaan näiden kahden lähestymistavan välillä. Palvelumuotoilu on hyvin ajankohtainen aihe ja se on nykypäivänä herättänyt paljon keskustelua. Palvelumuotoilulla tulee todennäköisesti olemaan kasvava rooli liike-elämässä tulevaisuudessakin.

Asiakasymmärryksen merkitys osana palvelumuotoiluprosessia on merkittävä. Se perustuu inhimilliseen vuorovaikutukseen ja sillä tarkoitetaan asiakkaan tiedostamattomien ja tietoisten tarpeiden selville saamista ja niistä oppimista. Asiakasymmärrys on dynaamista kyvykkyyttä, jota voidaan kehittää ja joka mahdollistaa asiakastiedon muuttamisen merkitykselliseksi näkemykseksi liiketoiminnassa. Asiakkaiden tarpeita ja merkitystä on nykypäivänä alettu tutkia ja ymmärtää paremmin ja siihen kiinnitetäänkin koko ajan yhä enemmän huomio-

ta. Asiakkaille halutaan tarjota yhä paremmin juuri sitä, mitä he haluavat ja tarvitsevat.

Yritysten välinen yhteistyö on tärkeää liike-elämässä. Verkostoitumista voidaan pitää tapana organisoida liiketoimintaa. Verkosto mielletään yritysten ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostamaksi, periaatteessa rajattomaksi yhteisliittymäksi, joka ylittää toimialat. Sitä pidetään yhtenä parhaista tavoista organisoida innovatiivista toimintaa. Yritykset verkostoituvat, koska koveneva globaali kilpailu ja sen aiheuttamat kustannuspaineet sekä osaamisen ja tiedon merkitys liiketoiminnan menestystekijänä kasvavat jatkuvasti.

Yrityskolmion palvelumuotoilupäivän haastatteluissa esille nousi erilaisia kehittämistarpeita liittyen muun muassa verkoston jäsenten keskinäiseen tuntemukseen sekä yhteismarkkinointiin. Haastatteluissa selvisi, että kaikki kolme verkostoa pitävät hyvin tärkeänä muiden verkoston jäsenten liiketoiminnan tunteudesta, mitä voitaisiin kehittää erilaisten yrittäjätreffien, aamukahvitilaisuuksien ja avoimien ovien -päivillä. Näiden avulla yrittäjät voisivat tutustua verkoston toisten jäsenten tuotteisiin ja palveluihin. Ajatuksena tässä on se, että yritykset pystyisivät entistä paremmin palvelemaan asiakkaitaan ja saisivat myös mahdollisesti muiden verkoston jäsenten avulla lisää asiakkaita. Yrityskolmion toivottiin koordinoivan tilaisuudet ja huolehtivan yritystapaamisten kutsuista. Näin ollen Yrityskolmio varmistaisi tapaamisten toteutumisen eikä verkoston jäsenillä menisi resursseja näiden järjestämiseen. Samalla yrittäjät saisivat toivottua lisätukea Yrityskolmiolta. Verkostoissa toimijoiden mielestä yhteismarkkinointi verkoston jäsenten kesken toisi mahdollista hyötyä yritysten liiketoiminnalle. Verkoston jäsenet voisivat tehdä yhteisen yritysesitteen, jonka myötä markkinointikustannuksia saataisiin pienennettyä ja verkoston yhteistyötä sekä tuntemusta lisättyä.

LÄHTEET

Artikkelit

Salin, M. 2011. Parempaa asiakasymmärrystä. EKONOMI 12/2011.

Vironmäki, E. & Reijonen, K. Muotoile minulle palvelu! – tietoa uudella tavalla. Turun Sanomat 27.4.2012.

Kirjalähteet

Grönroos, C.; Hyötyläinen, R.; Apilo, T.; Korhonen, H.; Malinen, P.; Piispa, T.; Ryyänen, T.; Salkari, I.; Tinnilä, M. & Helle, P. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan. Haasteena kannattava kasvu. Helsinki: Teknova Oy.

Hakanen, M.; Heinonen, U. & Sipilä, P. 2009. Verkostojen strategiat – Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: WSOY.

Lahden Ammattikorkeakoulu. 2007. Servicedesign.tv – kirja palvelumuotoilusta ja matkailun kehittämisestä. Helsinki: Lönnberg painot Oy.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknova Oy.

Teräs, K. 2009. Yritys ja yhteiskunta: Heikki Huhtamäen verkosto ja sidosryhmäsuhteet. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Valkokari, K.; Hyötyläinen, R.; Kulmala, H.; Malinen, P.; Möller, K. & Vesalainen, J. 2008. Verkotot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WSOY.

Sähköiset lähteet

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus. 256/2009.

Saatavissa

<http://www.tekes.fi/fi/community/a/404/b/1325?name=Uusi+julkaisu+asiakaskeskeisesta+ajattelu+ja+toimintatavasta>.

Heinonen, U. 2007. Verkostoitumista pähkinänkuoressa. Verkostokonsultit.

Saatavissa

<http://www.verkostokonsultit.fi/dmdocuments/0710Verkostoitumisestapahkinankuoressa.pdf>.

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taiteen maisterin lopputyö. Taideteollinen korkeakoulu. Saatavissa

http://www.muova.fi/documents/key20120424181336/Raportit%20ja%20julkaisu/Lopputyö_TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf.

Korhonen, H.; Valjakka, T. & Apilo, T. 2011. Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa – tavoitteena ostava asiakas. VTT tiedotteita. Saatavissa <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2011/T2598.pdf>.

Kuhanen, J. 2009. Palvelumuotoilu myymäläsuunnittelussa – Case M-box. Opinnäytetyö. Muotoilun koulutusohjelma. Teollinen muotoilu. Metropolia. Viitattu <https://publications.theseus.fi/handle/10024/2950>.

KvaliMOTV. Viitattu 5.5.2012

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_4.html.

Modulcon Oy. Verkostojen ongelmista. Viitattu 15.4.2012. Saatavissa

<http://www.modulcon.fi> > Artikkelit > Verkostojen ongelmista.

Remes, P. 2012. Miten koukutat asiakkaan innovaatiotoimintaasi?. Taloussanomien 1.3.2012. Viitattu 24.4.2012 <http://www.taloussanomien.fi/tael-raportit/2012/03/01/miten-koukutat-asiakkaat-innovaatiotoimintaasi/201226681/290>.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Viitattu 02.02.2012 <http://www.tem.fi/index.phtml?s=3102>.

Yrityskolmio. 2012. Viitattu 02.02.2012 <http://www.loimaanseutu.fi>.

Uusisalmi, R. 2008. Meeting Oulu- kokous- ja kongressialan verkostoituminen. Opinnäytetyö. Matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Kajaanin Ammattikorkeakoulu. Viitattu <https://publications.theseus.fi/handle/10024/71/150>.