

# Palvelukulttuurin nykytila alue- ja kiinteistökehityskonsultoinnin yrityksessä

.....

Lehtonen, Kati

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

Palvelukulttuurin nykytila  
alue- ja kiinteistökehityskonsultoinnin yrityksessä

Kati Lehtonen  
Palveluliiketoiminta  
Opinnäytetyö  
Syyskuu, 2012

**Laurea-ammattikorkeakoulu**  
 Leppävaara  
 Restonomi, ylempi AMK  
 Palveluliiketoiminta

## **Tiivistelmä**

Kati Lehtonen

**Palvelukulttuurin nykytila  
 alue- ja kiinteistökehityskonsultoinnin yrityksessä**

Vuosi 2012

Sivumäärä 60+3

Asiakaslähtöisyys on yksi yritystoiminnan peruslähtökohdista. Se sisällytetään yrityksen strategiaan, arvoihin ja visioon. Ollakseen asiakaslähtöinen, on yrityksen ymmärrettävä asiakkaan kokema arvo ja miten se syntyy. Co-creation toiminta perustuu ajatukselle, että palveluntuottaja ja asiakas toimivat yhdessä, jolloin arvoa ei vain yksipuolisesti tuoteta asiakkaalle, vaan se syntyy yhteisen prosessin tuloksena. Asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehityksen edellytys on asiakasymmärrys.

Yrityksen palveluliiketoiminnan nykytilassa voidaan havaita eriasteista co-creation toimintaa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata kohdeyrityksen palveluliiketoiminnan nykytila ja tulosten perusteella antaa kehitysehdotuksia. Opinnäytetyön rakenne koostuu Coco-projektin ja kohdeyrityksen esittelystä, teoriaosuudesta, tutkimusmenetelmistä sekä tutkimustuloksista. Teoreettinen viitekehys rakentuu strategian, asiakasymmärryksen ja asiakkaan arvonaluomisprossin ympärille.

Tutkimus on tehty osana Laurea-ammattikorkeakoulun palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan From co-production to co-creation (CoCo) - hanketta. Tutkimukseen osallistui useita tutkijoita sekä aineistonkerääjänä että tulosten analysoijana.

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua haastattelumenetelmää eli teemahaastattelua ja aineisto perustuu keväällä 2011 tehtyihin haastatteluihin. Aineiston analysointiin on käytetty kolmivaiheista työkalua, joka syntyi tutkimustiimin yhteistyönä.

Kohdeyrityksen palveluliiketoiminnan nykytila pystyttiin määrittelemään niiltä osin kuin aineistoa saatiin kerättyä. Lisäksi löydettiin kehittämiskohtia, joita parantamalla yritys pystyy kehittämään liiketoimintaansa entistä enemmän co-creation mallin mukaiseksi.

Asiasanat palveluliiketoiminta, palvelukulttuuri, co-creation, asiakaslähtöinen, asiakasymmärrys, arvonaluominen

Laurea Leppävaara  
Master's Degree Programme in  
Hospitality Management

Lehtonen, Kati

### The current performance of co-creation, Company X

Year	2012	Pages	60+3
------	------	-------	------

---

Customer focus is one of the basic premises of business and is often included in the company's strategy, values and vision. In order to be customer-oriented a company must understand the customer's value creation process. Co-creation is based on the idea that the service provider and customer work together to create value, which is not simply produced for the customer, but arises from a common process. A good understanding of the customer is a prerequisite for a customer-oriented service business development.

Varying degrees of co-creation activity can be seen in a company's current performance. The aim of this study is to describe the current state of the target company's services business and the results of the development proposals. The structure of the thesis consists of introductions to the Coco- project and the target company, theoretical background, research methods and research findings. The theoretical framework is based on the areas of strategy, customer understanding and the customer value creation process.

The thesis is a part of a funded research project at Laurea University of Applied Sciences called CoCo (from co-production to co-creation). The research involved a number of researchers as interviewers and analysts.

The thesis used qualitative research methods, taking the form of a case study with theme interviews. The research data is derived interviews conducted in the spring 2011. A three-step tool, which the research team created in co-operation, is used in the data analysis.

The current state of the target company's service business could be determined to the extent of the collected data. In addition, development suggestions based on the evaluated data were defined for the company to enable it to develop its business to be more co-creative.

Keywords service business, co-creation, customer-oriented, customer understanding, value creation

## Sisältö

1	Johdanto .....	6
1.1	Tutkimuksen tavoite, toteutus ja rajaus .....	6
1.2	Tutkimusraportin rakenne .....	7
2	Toiminnallinen viitekehys .....	8
2.1	Toimintaympäristö .....	8
2.2	From co-production to co-creation tutkimusprojekti (CoCo) .....	9
2.3	Yritys X .....	10
3	Palvelukulttuuri .....	10
3.1	Strategia .....	14
3.2	Asiakasymmärrys .....	14
3.3	Asiakkaan arvonluomisprosessi .....	17
4	Tutkimusmenetelmä ja -prosessi .....	18
4.1	Aineiston hankintamenetelmät .....	19
4.1.1	Haastatteluteemat .....	19
4.1.2	Haastattelut .....	20
4.1.3	Tutkimustietojen kerääminen .....	22
4.2	Aineiston analyysimenetelmät .....	24
4.2.1	Analysoinnin työkalu .....	24
4.2.2	Aineiston analyysi .....	28
4.2.3	Aineiston tulkinta .....	29
4.2.3.1	Strateginen ajattelu ja toimintamalli (A) .....	29
4.2.3.2	Vuorovaikutus- ja asiakassuhde (B) .....	36
4.2.3.3	Palveluiden kehittämisprosessi (C) .....	43
4.2.3.4	Määrittelemättömät .....	46
5	Tulokset .....	47
6	Johtopäätökset .....	53
	Kuvat .....	57
	Kuviot .....	58
	Taulukot .....	59
	Liite 1 Shift from Co-Production in Services to Value Co-Creation .....	61
	Liite 2 Haastatteluteemat ja kysymykset .....	62

## 1 Johdanto

Yrityksen palveluliiketoiminnan nykytilassa voidaan havaita eriasteista co-creation toimintaa. Puhutaan palvelukulttuurista. Se voi olla vanhan perustehtävän mukaista, joka jarruttaa muutosta ja on ominaista palvelutuoteyritykselle. Tai se voi olla muutosta tukevaa, uuden perustehtävän mukaista, joka on ominaista asiakasarvosuuntautuneelle yritykselle.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata kohdeyrityksen palvelukulttuurin nykytila ja tulosten perusteella antaa kehitysehdotuksia. Opinnäytetyön rakenne koostuu Coco-projektin ja kohdeyrityksen esittelystä, teoriaosuudesta, tutkimusmenetelmistä sekä tutkimustuloksista. Teoreettinen viitekehys rakentuu strategian, asiakasymmärryksen ja asiakkaan arvonaluomisprossin ympärille.

Johdanto on jaettu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa kerrotaan tutkimuksen tavoitteesta ja toteutuksesta sekä miten tutkimus rajattiin. Toisessa osassa käydään läpi tutkimusraportin rakennetta.

### 1.1 Tutkimuksen tavoite, toteutus ja rajaus

Tämä opinnäytetyö on osa Laurea-ammattikorkeakoulun palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan From co-production to co-creation (CoCo) - hanketta. Hanketta toteutetaan tiiviissä yhteistyössä VTT:n, Cambridgen yliopiston ja yritysten kanssa. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa oli tarkoitus kartoittaa kolmen Coco-hankkeeseen osallistuvan yrityksen palvelukulttuurin nykytila. Yritykset ovat kaikki keskisuuria business - to - business toimijoita. Tässä opinnäytetyössä käsitellään yhtä näistä yrityksistä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys on ”Onko Yritys X:n toiminnoissa nähtävissä co-creation toimintaa?”. Alakysymyksenä on ”Miten Yritys X:n co-creation toimintaa voidaan kehittää?”. Opinnäytetyön tarkoitus on siis selvittää kohdeyrityksen palvelukulttuurin nykytila ja tulosten perusteella antaa kehitysehdotuksia. Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytetään tapaustutkimusta, teemahaastattelua ja havainnointia sekä tutkijatiimin kehittämää työkalua. Koska tavoitteena on tutkia co-creation ilmiötä perusteellisesti, tapaustutkimus on lähestymistapana sopivin (Yin 2009, 4). Tapaustutkimus soveltuu hyvin silloin, kun halutaan ymmärtää syvällisesti organisaation tilaa ja tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia. Tässä tutkimuksessa luodaan siis kehittämisideoita, konkreettinen kehitystyö ja muutoksen eteenpäin vieminen tapahtuu hankkeen myöhemmässä vaiheessa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 37 - 38). Tapaustutkimus on suoraviivainen, mutta vaivalloinen prosessi, jonka vaiheita ovat suunnittelu, valmistelu, kerääminen, analysointi ja jakaminen (Yin 2009, 1). Tutkimuksessa

edetään tapaustutkimukselle tyypilliseen tapaan eli lähdetään liikkeelle analysoitavasta tapauksesta. Ennen kuin tiedetään, mitä aiheesta voi kysyä, siihen täytyy perehtyä. (Ojasalo ym. 2009, 54.)

Tutkimukseen osallistui useampia tutkijoita sekä aineistonkerääjinä että tulosten analysoijina. Puhutaan tutkijatriangulaatiosta, kun samaa ilmiötä tutkii useampi tutkija. Tämä tarkoittaa, että tutkijoiden on neuvoteltava havainnoistaan ja näkemyksistään paljon. Samoin tutkijoiden on päästävä yksimielisyyteen tutkimuksen ratkaisusta, esimerkiksi aineiston hankinnasta, sen luokittelusta ja tulkinnasta. Useampi tutkija pystyy monipuolistamaan tutkimusta ja tarjoamaan laajempia näkökulmia. (Eskola & Suoranta 2000, 69.) Tässä opinnäytetyössä tutkijatriangulaatiosta käytetään nimeä tutkijatiimi, johon kuului neljä opiskelijaa sekä CoCo-projektin tiimi.

## 1.2 Tutkimusraportin rakenne

Tämän tutkimusraportin ensimmäisessä luvussa, johdannossa, on kerrottu opinnäytetyön taustatietoja sekä tutkimuksen tavoitteet, toteutus ja rajaus sekä käydään läpi tutkimusraportin rakennetta. Tutkimusraportin toisessa luvussa kuvataan tutkimuksen toimintaympäristöä, CoCo-projektia ja Yritys X:ää sekä kerrotaan laajemmin tutkimuksen tarkoituksesta.

Opinnäytetyön teoreettinen osuus käsitellään luvussa kolme. Viitekehyksessä käsitellään strategiaa, asiakasymmärrystä ja asiakkaan arvonluomisprosessia, joita käytetään palvelukulttuurin nykytilan analysointiin. Luvussa neljä käsitellään tutkimuksen toteuttaminen ja perustellaan menetelmälliset valinnat.

Tutkimuksen alkuvaiheessa nostettiin esille kolme pääteemaa: strateginen ajattelu ja toimintamalli, vuorovaikutus- ja asiakassuhde ja palveluiden kehittämisprosessi. Luvussa viisi puretaan näiden kolmen pääteeman ja niiden alakohtien avulla aineisto johtopäätöksiksi, eli tutkimuksen varsinaisiksi tuloksiksi.

Kuudennessa luvussa tutkimus kootaan kokonaisuudessaan yhteen ja esitetään siitä nousseet kehitysideat. Tässä luvussa myös arvioidaan tutkimuksessa saavutettuja tuloksia, luotettavuutta ja yleistettävyyttä sekä niiden sovellettavuutta. Lisäksi opinnäytetyön viimeisessä luvussa arvioidaan tutkimusta ja tutkimusprosessia ja tutkijan omaan roolia sekä esitetään jatkotutkimuskysymyksiä.

## 2 Toiminnallinen viitekehys

Tässä luvussa esitellään tämän opinnäytetyön tutkimuksen toiminnallinen viitekehys. Aluksi kerrotaan toimintaympäristöstä ja sen kehittymisestä. Sen jälkeen esitellään CoCo-projekti ja lopuksi kerrotaan Yritys X:stä.

### 2.1 Toimintaympäristö

Yritystoiminnan yksi peruslähtökohta on nykyään asiakaslähtöisyys, joka on sisällytetty jo yrityksen strategiaan, arvoihin ja visioihin. Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisen käytännön välineet ovat kehittyneet viime vuosina. Laatuajattelun ja palvelujohtamisen myötä asiakaslähtöisyys tuli 1980-luvulla suomalaisiin yrityksiin. Painopiste oli niin sanotussa totuuden hetkessä eli tilanteessa, jossa yrityksen edustaja ja asiakas kohtaavat. Asiakkaiden tarpeiden täyttäminen oli määritelmä asiakaslähtöisyydelle. Asiakaskannattavuusnäkökulma tuli esiin 1990-luvulla. Kun huomattiin, ettei kaikkien asiakkaiden tarpeita voida täyttää kannattavasti, keskityttiin tarkastelemaan omaa asiakaskantaa ja jakamaan sitä segmentteihin. (Arantola & Simonen 2009, 2.)

Ilmeinen muutos on havaittavissa, kun tarkastellaan perinteistä tuotetta, jossa arvo sisältyy tuotteeseen itseensä (value-in-exchange) ja verrataan sitä uuteen lähestymistapaan, jossa arvo on henkilökohtaisessa kokemuksessa (value-in-use) (Ojasalo 2010, 173). Edelleen yritykset ottavat huomioon paitsi tuotteen (tavarat tai palvelun) myös asiakkaan. On ymmärrettävä, mikä on asiakkaan kokema arvo ja miten se syntyy, jotta muutos tuotelähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen voi tapahtua. Palvelun arvoa on mitattu kuten tuotelähtöisessä ajattelussa, vertaamalla palvelun laatua ja palvelusta maksettavaa hintaa eli hinta - laatu - suhdetta arvioimalla. Pohdittaessa asiakkaan kokemaa arvoa ja sen syntymistä, haastetaan toiminnallisuuksien kautta arvottaminen. Asiakkaalle arvoa tuottaa palvelun tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin, ei siis palvelu itsessään. Kun palveluntuottaja ja asiakas toimivat yhdessä, syntyy arvoa, yhteisen prosessin tuloksena. Puhutaan termeistä value co-creation ja value in use. Arvoa ei siis luovuteta tai yksipuolisesti tuoteta asiakkaalle. (Arantola & Simonen 2009, 2.)

Yhteinen arvontuottaminen ja palvelujen yhteiskehittäminen ovat palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan perusajatuksia. Palvelulogiikalla tarkoitetaan prosessien, joilla tuetaan asiakkaiden arvon luomista heidän päivittäisissä toiminnoissaan ja prosesseissaan, edistämistä. Siihen kuuluu, että asiakkaan prosesseja ja päivittäisiä toimintoja tuetaan sopivilla prosesseilla eikä vain anneta asiakkaalle resursseja, tuotteita tai tietoja, ja jätetä käyttämään niitä kuten parhaaksi näkee. Tavaralogiikasta puhutaan, kun tavaroita



valmistetaan asiakkaiden resursseiksi, voidakseen hoitaa ja hallita jokapäiväisiä toimintojaan arvoa tuottavasti. (Grönroos 2009, 82 - 83.)

## 2.2 From co-production to co-creation tutkimusprojekti (CoCo)

From co-production to co-creation tutkimusprojekti (CoCo) on osa Tekesin Serve eli innovatiiviset palvelut -hanketta. Tavoitteina tutkimusprojektissa on tunnistaa, miten co-production / co-creation ilmenee hankkeeseen osallistuvien yritysten liiketoimintasuhteissa sekä kehittää sen pohjalta malleja ja johtamisen välineitä, joilla yhteiskehittämisen vaikuttavuutta ja tehokkuutta voidaan parantaa. Tutkimusprojekti koostuu kolmesta vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa haastattelujen ja havainnointien avulla selvitetään, miten co-production / co-creation ilmenee osallistuvien yritysten liiketoimintasuhteissa. Sen pohjalta, toisessa vaiheessa kehitetään ja testataan pääasiassa palvelumuotoilumenetelmiä käyttäen uusia malleja ja virtuaalinen alusta tukemaan yritysten yhteiskehittelyä. Tutkimusprojektin kolmannessa vaiheessa on tarkoitus panostaa projektissa syntyneen osaamisen, mallien ja virtuaalisen alustan mahdollisimman laajaan levittämiseen. Tiedon levittäminen on aloitettu jo projektin alussa ja se jatkuu läpi projektin. Kuviossa 1 esitetään CoCo-projektin aikataulua vaiheittain.

# CoCo suunnitelma



Kuvio 1: CoCo suunnitelma (CoCo projektimateriaali)

Hanketta toteutetaan tiiviissä yhteistyössä VTT:n, Cambridgen yliopiston ja neljän yrityksen kanssa. Hanke kestää vuoden 2012 loppuun ja sitä koordinoi Laurea-ammattikorkeakoulu. Co-creation ajattelumallin ja työkalujen kehittäminen perustuu case-yritysten tarpeisiin.

Hankkeessa tehdään tutkijayhteistyötä. Tietojen saamiseen ja jakamiseen käytetään yritysten workshoppeja, ulkopuolisia asiantuntijoita ja kansainvälisiä konferensseja sekä opinnäyte- ja väitöskirjatöitä.

Tämä opinnäytetyö liittyy hankkeen ensimmäiseen vaiheeseen, jossa haastattelujen ja havainnontien avulla selvitettiin, miten co-production / co-creation ilmenee osallistuvien yritysten liiketoimintasuhteissa. Tutkimuksen kohteena on yksi hankkeeseen osallistuvista yrityksistä.

### 2.3 Yritys X

Yritys X on alue- ja kiinteistökehityskonsultointiin ja rakennuttamispalveluiden toteuttamiseen keskittynyt yritys. Yrityksessä on parisenkymmentä työntekijää, jotka kaikki ovat kiinteistöalan ja rakennuttamisen eri osa-alueiden ammattilaisia sekä konseptisuunnittelun, myynnin ja markkinoinnin erikoisosaajia. Yrityksen missio on muuttaa suomalaisten käsitystä alue- ja kiinteistökehityksen innovatiivisuudesta ja rakennuttamisen laadusta. Heille laatu tarkoittaa kartoitus- ja suunnitteluprosessin hallintaa, toteutuksen tinkimätöntä valvontaa ja kehitystyön luomaa tavoitteellista arvonnousua. Yrityksen henkilöstön mielestä laadun tulee näkyä niin rakennusten laatuna, mutta myös kehitettyjen kohteiden toimivuutena ja hyvinvoinnin lisääntymisenä.

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys voidaan jakaa strategiaan, asiakasymmärrykseen ja asiakkaan arvonluomisprosessiin. Nämä yhdessä muodostavat palvelukulttuurin, jota tarkastellaan seuraavassa luvussa.

## 3 Palvelukulttuuri

Asiakkaan arvoa tuottava prosessi voidaan Paynen ja muiden mukaan määritellä sarjaksi asiakkaan suorittamia toimintoja, joilla saavutetaan tietty tavoite. Ensin täytyy ymmärtää asiakkaan arvoa tuottavat prosessit ja valita, mitä näistä prosesseista toimittaja haluaa tukea. Yrityksen asema asiakkaan prosessissa määrittelee tuen ja arvoehdotuksen laajuuden. Arvon luominen yhdessä asiakkaan kanssa ei kuitenkaan tarkoita, että yritys miellyttää asiakasta tai hemmottelee asiakasta ylellisellä palvelulla eikä se myöskään tarkoita, että asiakas on aina oikeassa. (Ojasalo 2010, 173.)

Palvelun kuvaamiseen on perinteisesti käytetty sanoja aineettomuus, heterogeenisyys, erottamattomuus (eli samanaikainen tuottaminen ja kuluttaminen), hetkellisyys sekä asiakkaan osallistuminen. Asiakas on siis sekä läsnä että aktiivinen osallistuja palvelun tuottamisessa. Näin ollen asiakas pitää nähdä organisaatioon kuuluvana osana, joka osallistuu palvelun tuottamiseen eikä erillisenä palvelun vastaanottojana. Asiakas voi olla jopa

aktiivisemmin palvelun tuottamisessa mukana kuin palveluyrityksen työntekijä. Gummessonin mukaan palvelun tuottaja - asiakas -suhde voidaan määritellä neljällä tavalla: 1) palvelun tuottaja tuottaa palvelun eristyksissä asiakkaasta, 2) itsepalvelu, 3) palvelun tuottaja ja asiakas tuottavat palvelun vuorovaikutuksessa ja 4) asiakkaat tuottavat palvelun keskenään. Dabholkarin mukaan asiakkaan osallistuminen palvelujen tuottamiseen voidaan määritellä sen mukaan ”millä asteella asiakas on mukana tuottamassa ja toimittamassa palvelua”. (Ojasalo 2010, 172.)

Asiakkaan ja palveluyrityksen vuorovaikutus on usein yrityksen määrittelemällä tasolla. Yritys päättää, hyväksytäänkö vai hylätäänkö asiakkaan ehdotukset. Etgarin määritelmän mukaan prosessissa, jossa asiakas osallistuu palvelujen tuottamiseen, voidaan nähdä viisi tasoa: 1) edelläkävijän ehtojen määrittely, 2) asiakkaan sitouttaminen osallistumaan palvelujen tuottamiseen, 3) kustannushyötyjen laskeminen asiakkaan osallistumisesta palvelun tuottamiseen, 4) toiminnan tehostaminen asiakkaan tultua tutuksi palvelujen tuottamiseen, 5) prosessin tulosten tuottaminen ja arviointi. Arvoa voidaan tuottaa missä vuorovaikutustilanteessa tahansa! (Ojasalo 2010, 173.)

Asiakkaan osallistuminen palvelujen tuottamiseen on taloudellisesti järkevää. Työvoimakustannukset jäävät pienemmäksi ja palveluntuottaja voi myydä palvelua halvemmalla hinnalla asiakkaan osallistuessa palvelun tuottamiseen. (Ojasalo 2010, 172) Tätä mieltä on myös Fitzsimmons (1985). Hänen mukaan asiakkaan osallistuessa saadaan tilanne, jossa sekä asiakas hyötyy halvemmista hinnoista että yritys hyötyy halvemmista työ kustannuksista. Heskett, Sasser ja Schlesinger (1997) sen sijaan huomauttavat, että todelliset kustannukset, kun lasketaan mukaan muun muassa aika ja vaiva, mitä asiakkaan osallistuminen aiheuttaa, saattavat olla suuremmat sekä asiakkaalle että yritykselle. (Bendapuli & Leone 2003, 14.)

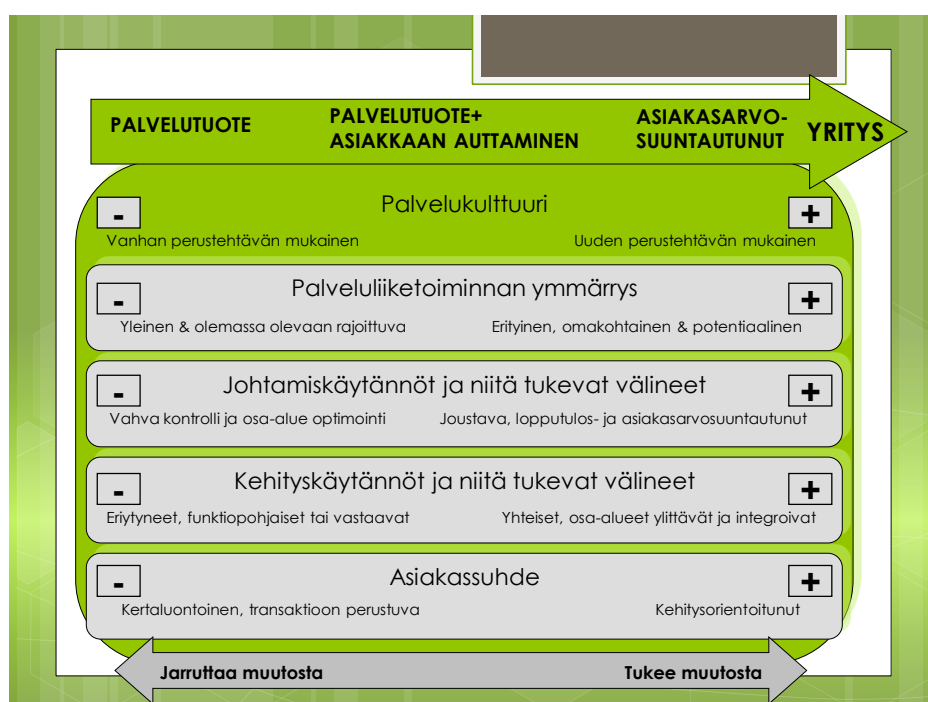
Dabholkar (1990) kuvaa asiakkaan osallistumista siten, että se on kuin ”aste, jolla asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen ja toimittamiseen”. Meuter and Bitner (1998) ovat avanneet tätä määritelmää ja jakaneet palvelun tuottamisen kolmelle tasolle: 1) yrityksen tuottama, 2) yhdessä tuotettu ja 3) asiakkaan tuottama. Yrityksen tuottama palvelu on täysin yrityksen ja sen omien työntekijöiden tekemä, eikä asiakas osallistu siihen millään tavalla. Yhdessä tuotetussa palvelussa sekä asiakas että yritys ovat mukana tuottamassa palvelua. Asiakkaan tuottamassa palvelussa ei ole yritys eikä sen työntekijät mukana tuottamassa palvelua. (Bendapuli & Leone 2003, 14.)

Bendapuli ja Leone (2003) tutkivat asiakkaan osallistumisen psykologisia vaikutuksia. Tutkimus osoitti, että asiakas, joka osallistuu tuottamiseen, on altistettu itsepalvelulle, mutta jos asiakkaalla on mahdollisuus valita, tämä altistus vähenee. Asiakas, joka kokee

olevansa pakotettu yhdessä tuottamiseen, muttei koe omaavansa osaamista, voi olla haitaksi. (Bendapuli & Leone 2003, 26.)

Asiakkaita rohkaistaan enenevissä määrin osallistumaan tavaroiden ja palveluiden tuottamiseen, esimerkkinä valokuvien käsittely ja tilaaminen tai itsepalveluhotellit. Yritykset näkevät asiakkaat aktiivisina yhdessä tekijöinä, eivät passiivisena yleisönä. Kysymys ”Miten voimme palvella?” on muuttunut kysymykseksi ”Miten voimme palvella toisiamme?” (Bendapuli & Leone 2003, 14.)

Kuviossa 2 on kuvattu palvelukulttuuria. Palvelukulttuuri voidaan nähdä vanhan perustehtävän mukaisena, joka jarruttaa muutosta ja on ominaista palvelutuoteyritykselle. Asiakasarvosuuntauneelle yritykselle ominaisempaa sen sijaan on nähdä palvelukulttuuri uuden perustehtävän mukaisena, joka tukee muutosta.



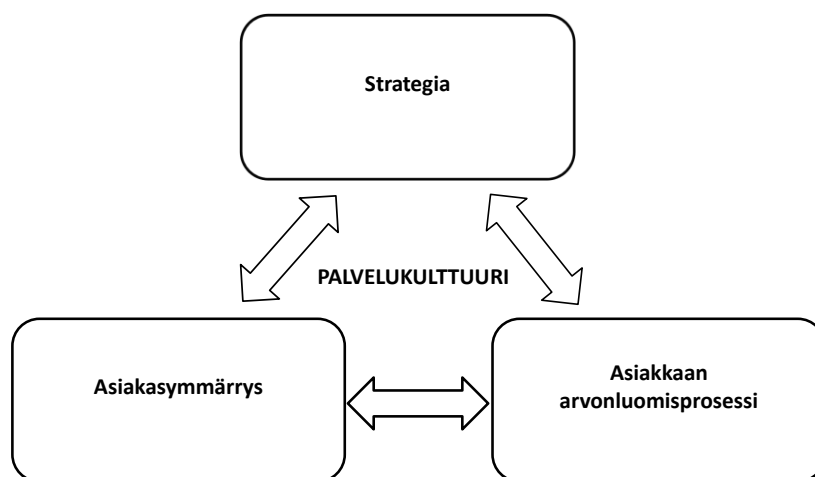
Kuvio 2. Palvelukulttuuri (CoCo projektimateriaali)

Asiakkaan rooli on muuttunut eristäytyneestä yhtenäiseksi, tiedostamattomasta tietoiseksi ja passiivisesta aktiiviseksi (Pralad & Ramaswamy 2004a, 2). Perinteisessä arvonluomisprosessissa yrityksellä ja asiakkaalla on ollut selvät tuottajan ja kuluttajan roolit. Näin ei enää ole, kun arvoa luodaan yhdessä asiakkaan kanssa, vaan asiakas osallistuu sekä arvon määrittelyyn että sen luomiseen. Asiakkaan kokemus arvon luomisesta yhdessä on arvon perusta. (Pralad & Ramaswamy 2004a, 10.)

Perinteisesti toimittaja on tuottanut tavarat ja palvelut ja asiakas on ostanut tavarat ja palvelut. Nykyään asiakas voi osallistua keskusteluun toimittajien kanssa tuotteen suunnittelusta sen toimittamiseen. Ballantynen mukaan tämä keskustelu pitää olla interaktiivinen prosessi, jossa opitaan yhdessä. (Payne, Storbacka & Frow 2008, 84.) Ojasalo tarkastelee artikkelissaan Shift from Co-Production in Services to Value Co-Creation (2010) muutosta asiakkaan osallistumisesta palvelujen tuottamiseen (co-production) arvon luomiseen yhdessä asiakkaan kanssa (value co-creation). Palveluyritykset ovat muuttumassa arvon tuottajista arvon tukijoiksi, joten on tärkeää ymmärtää asiakkaan arvon luomisen toiminnot (Ojasalo 2010, 172.)

Payne, Storbacka ja Frow (2008) keskittyvät artikkelissaan Managing the co-creation of Value ajatukseen ”Asiakas on aina mukana luomassa arvoa: Arvoa ei ole ennen kuin tarjooma on käytetty - kokemus ja havainnointi ovat olennaisia arvon syntymiselle” (Payne ym. 2008, 84).

Palvelukulttuuria tutkittaessa strategia, asiakasymmärrys ja asiakkaan arvonluomisprosessi nousevat esille kirjallisuudessa. Nämä tekijät vaikuttavat yrityksen palvelukulttuurin nykytilan selvittämiseen sekä jatkossa sen kehittämisessä co-creation suuntaan. Niiden välistä suhdetta on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3: Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Yrityksen palvelukulttuuri muodostuu siis strategiasta, asiakasymmärryksestä ja asiakkaan arvonluomisprosessista. Näitä osa-alueita ja niiden välisiä suhteita tarkastamalla voidaan selvittää palvelukulttuurin nykytilaa sekä kehittää sitä. Seuraavaksi käsitellään näitä teoreettisen viitekehysten osa-alueita.

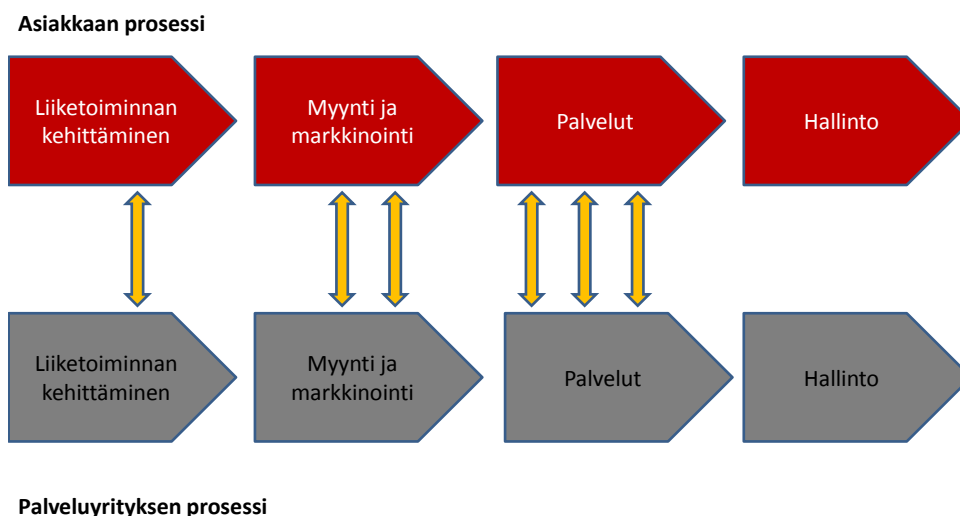
### 3.1 Strategia

Menestyäkseen yrityksellä on oltava selkeä visio, tavoite ja strategia. Visio perustuu ymmärrykseen, missä nyt ollaan, ketkä ovat asiakkaita, mitä asiakkaille tarjotaan ja miten organisaatio on muotoutunut nykymuotoonsa. Täytyy myös ymmärtää, miten kannattavaa yrityksen toiminta on, miten kilpailussa pärjätään ja mitkä ovat organisaation ydinmahdollisuudet ja -vahvuudet. Tuottavimmat asiakassuhteet voidaan määritellä, kun ymmärretään asiakkaan todelliset odotukset ja tarpeet. Palveluliiketoiminnan kenttä kehittyy koko ajan, joten lainsäädännön, teknologian, markkinoiden ja trendien seuraaminen on tärkeää. Strategia siis määrittelee selkeän vision, luo suunnan kasvulle ja menestykselle ja priorisoi investoinnit. (Miettinen & Koivisto 2009, 101 - 102.) Kilpailuedun saavuttaminen vaatii asiakkaan huomioimisen ja ennakoimalla tämän liiketoiminnan haasteita ja siinä ilmeneviä tarpeita kokonaisvaltaisesti. Ilman asiakaslähtöistä otetta palveluinnovaatioiden kehittäminen ei ole mahdollista. (Arantola & Simonen 2009, 34.)

Krista Keräsen mukaan uudella strategisella ajattelulla pyritään vaikuttamaan organisaation ajattelutavan ja kulttuurin muutokseen perinteisestä yritysstrategiasta kohti value co-creation - ajattelua (Keränen 2011, 22).

### 3.2 Asiakasymmärrys

Arantolan ja Simosen mukaan ”Asiakas on siis aina mukana, kun arvoa syntyy” (2009, 3). Koska asiakkaan saama arvo siis syntyy yhteisen prosessin tuloksena palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä, on palvelua tarjoavan yrityksen ymmärrettävä asiakkaan prosessin lisäksi myös oman ja asiakkaan välisen prosessin yhteyttä. Eli kohtaa, jossa arvo nimenomaan syntyy. Arantola ja Simonen esittävät asiakkaan ja palveluyrityksen prosessien vuorovaikutuksen kuvion 4 mukaisesti. Yritysten sisäisten prosessien kuvaaminen ja johtaminen on otettu avuksi asiakkaan toiminnan ymmärtämisessä. On tärkeää ymmärtää, miten yrityksen palvelu liittyy asiakkaan prosessiin ja missä tilanteissa yrityksen ja asiakkaiden prosessit kohtaavat. Ja miten yritys voi tehdä palvelustaan paremmin asiakkaan prosessiin sopivan. Asiakkaan kokemus voidaan ajatella arvona. Kun palvelukokemus on sujuvaa, se täyttää sovitut raamit, on oikea-aikaista tai nopeaa ja toteutuu sovitulla hinnalla ja sovitulla tavalla, on se arvokasta. (Arantola & Simonen 2009, 3.)



Kuvio 4: Asiakkaan ja palveluyrityksen prosessit kohtaavat (Arantola & Simonen 2009, 3)

Arantola ja Simonen käyttävät pankkipalveluja esimerkkinä asiakkaan toiminnan ymmärtämisessä, joka auttaa ymmärtämään asiakkuudessa syntyvää arvoa käytännössä. Pankkipalvelut voivat olla strategisia ja kriittisiä toiminnan jatkumisen kannalta tai ne voivat olla rutiininluonteisia, päivittäisen toiminnan tukipalveluja. Myös eri pankeilla tai pankkipalveluilla voi olla tässä erilainen rooli. Asiakkaan rooli arvon syntymisessä on esimerkiksi tarvittavien tietojen toimittaminen ja aikataulujen noudattaminen, jotta pankki voi täyttää tehtävänsä. (2009, 3.)

Yrityksissä usein ajatellaan, että ollaan asiakaslähtöisiä, kun täytetään asiakkaiden tarpeet. Jos asiakas itsekin puhuu tarpeistaan, on ne tunnistettu jo hänen toimestaan, jolloin hän voi etsiä niihin ratkaisuja ja kilpailuttaa toimijoita. Aina asiakas ei kuitenkaan tunne olemassa olevia ratkaisuja tai ei tunnista ongelmaa, josta liiketoiminnan tai prosessin haasteet johtuvat. Keskustelua asiakkaan kanssa voidaan suunnata niihin liiketoiminnan haasteisiin, joihin hän ei itse osaa määritellä ratkaisua. Tämä vaatii palveluyritykseltä oikeanlaista asiakasymmärrystä ja proaktiivisuutta. (Arantola & Simonen 2009, 3 - 4.)

Asiakasymmärrys ja kyky kehittää liiketoimintaa asiakasymmärryksen perusteella ovat asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehityksen edellytys. Arantolan ja Simosen (2009, 4) mukaan palveluliiketoimintaa kehitetään kolmen osa-alueen yhteisellä:

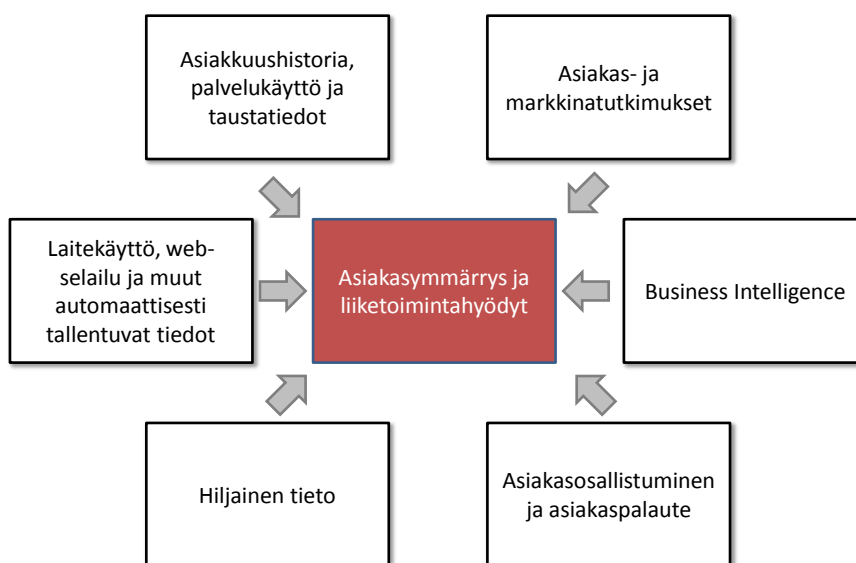
1. asiakasymmärryksen johtaminen
2. innovaatioiden johtaminen

### 3. palveluliiketoiminnan kehittäminen.

Nämä osa-alueet linkittyvät toisiinsa ja toimivat toistensa tukena, jatkuvasti osaamista kehittäen. (Arantola & Simonen 2009, 4.)

Palveluliiketoiminnan kehittämistä ei voida tehdä ilman asiakasymmärrystä. Kehittämistyö aloitetaan usein erilaisten myynnin ja asiakkuuksien seurantarjestelmistä. Usein asiakastietoa on paljon, sitä syntyy esimerkiksi verkkosivuilla, myynnissä, laskutuksessa ja palvelujen käytössä. Osa tiedosta kerätään, osa syntyy automaattisesti. Tiedon jäsentäminen vaatii viitekehyksen tai mallin. Tieto voi olla siiloutunutta, jolloin se ei ylitä toimintojen tai liiketoimintayksikköjen rajoja. Esimerkiksi asiakaspalvelussa tallennetun asiakaskohtaisen tapahtuman tieto käytetään vain yksittäisen asiakaspalvelutilanteen hoitamiseen. Yrityksellä voi olla myös alihyödynnettyjä tietolähteitä, jota ei mielletä asiakastiedoksi. Esimerkiksi laitteiden ja järjestelmien käyttöraportteihin tallentuu tietoa, joiden avulla voidaan saada palautetta asiakkaan tavoista käyttää laitetta. (Arantola & Simonen 2009, 5.)

Näitä erilaisia asiakasymmärryksen lähteitä ja keinoja on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5: Asiakastiedon lähteitä ja ymmärryskeinoja (Arantola & Simonen 2009, 21)

Asiakasymmärrys tulee mukaan usein liian myöhään palvelukehitysprosesseissa. Ihannetilanne on, että asiakasymmärrys olisi monipuolisesti mukana koko prosessin ajan. Tämä edellyttää, että asiakkaiden toiminnasta ja haasteista on tarpeeksi tietoa saatavilla. (Arantola & Simonen 2009, 6.)



Kun yritys yrittää ratkaista kaikki asiakkaan ongelmat ja jopa ylipalvelee asiakasta tai tuottaa jotain palvelua vain yhdelle yritykselle, syntyy liian laaja palvelukirjo. Osa palveluista jää hinnoittelematta, koska niitä ei eritellä. Yhtenä ratkaisuna nähdään läheisten kumppanuuksien muodostaminen valittujen asiakkaiden kanssa, jotta yhteisen vision kautta pystytään innovoimaan arvontuotantoa. Ymmärrys asiakaskannan rakenteesta ja asiakaskannattavuudesta auttaa valitsemaan oikeat asiakkaat. Kannattamattomia asiakkaita onnistutaan muuttamaan kannattavaksi virtaviivaistamalla asiakkaan omia prosesseja (Arantola & Simonen 2009, 8 - 9.)

Räätälöityjen kokonaisratkaisujen luoma tarve yhdistää yhteistyökumppaneiden palveluja kokonaisuuteen on eräs haaste asiakasymmärrykselle. Omien kumppaneiden lisäksi on lisättävä ymmärrystä myös asiakkaiden kumppaneista. (Arantola & Simonen 2009, 9.) Palvelukokonaisuus on siis rakennettava asiakkaan näkökulmasta oikealle palvelutasolle, ollen samalla yrityksen näkökulmasta kustannustehokkaalla tasolla (Arantola & Simonen 2009, 10). Asiakasymmärrystä tarvitaan jo kehitysprosessin alkaessa, kun mietitään, onko palveluidealle olemassa markkina vai luodaanko kokonaan uusi markkina. Usein asiakasymmärrys tulee mukaan liian myöhään ja on liian vähän mukana koko prosessissa. Arantolan ja Simolan mukaan ”Ihannetilanteessa monipuolinen asiakasymmärrys tulee mukaan prosessiin samalla tavalla kuin kustannus- ja teknologiaymmärrys eri vaiheissa” (2009, 6). Samoin ihannetilanteessa asiakasymmärryksellä on merkittävä rooli palveluliiketoiminnan kehityksessä. Palveluliiketoimintaa voidaan kehittää strategisten painotusten mukaan ja näin saavutetaan kilpailuetua valituilla markkinoilla. (Arantola & Simonen 2009, 34.)

Asiakasymmärrys ja asiakkaan haasteiden ymmärtäminen on erityisen tärkeä kilpailuetu, mikä korostuu taantuman aikana, kun yritysten riippuvuus yksittäisistä asiakkuuksista on usein suuri ja suurimmat asiakkaat edellyttävät laajempia kokonaispalveluja. (Arantola & Simonen 2009, 34.)

### 3.3 Asiakkaan arvonluomisprosessi

Asiakkaan arvonluomisprosessi voidaan kuvata sarjana toimintoja, joilla saavutetaan päämäärä. Jos toimittaja haluaa parantaa kilpailukykyään, sen täytyy kehittää resurssejaan, joilla asiakas saa tarvitsemansa tai vaikuttaa asiakkaan prosesseihin niin, että asiakas voi hyödyntää olemassa olevia resursseja paremmin. Asiakkaan saama arvo syntyy kokemuksista, joihin ei niinkään vaikuta tuotteet vaan suhteet, joissa asiakas on toinen osapuoli kokonaistarjoomasta. Asiakkaan arvonluomisprosessi tulisi nähdä siis dynaamisena ja vuorovaikutteisena, eikä suoraviivaisena ja usein tiedostamattomana prosessina. (Payne ym. 2008, 86.)

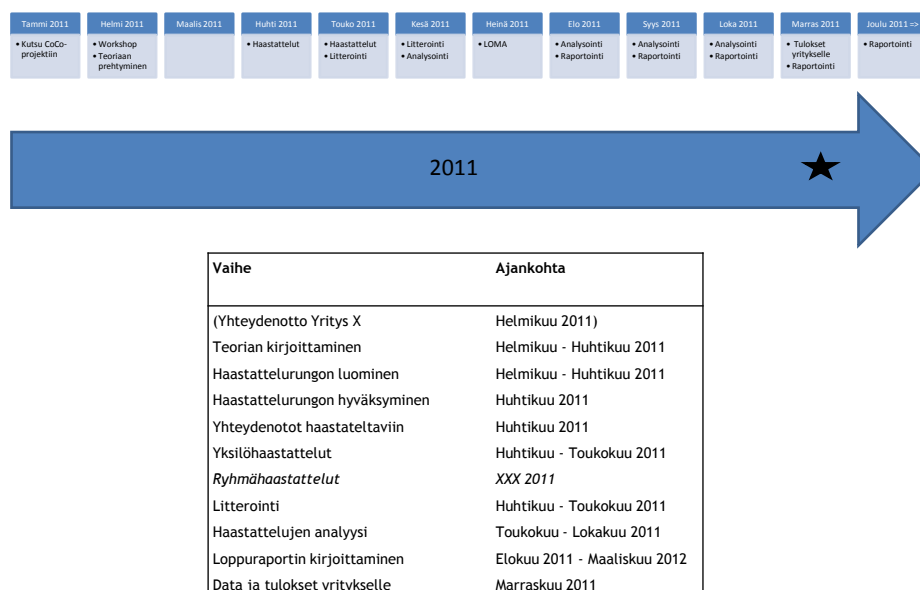
Asiakkaan havainnot, tunteet ja käytös asiakassuhteen aikana kärjistyvät asiakkaan kokemukseksi toimittajasta ja sen tuotteista. Nämä asiat ovat toisistaan riippuvaisia ja saavat asiakkaan ajattelemaan ja tuntemaan ja toimimaan oleellisena osana arvon luomisessa yhdessä. Asiakassuhdekokemus johtaa asiakkaasta oppimiseen. Asiakastyytyväisyys ja asiakkaan mukana olon aste auttavat ymmärtämään, onko asiakkuussuhde jatkuvaa. Toimittajan rooli on tarjota kokemuksellista vuorovaikutusta ja kohtaamisia, joista asiakkaat saavat oivalluksia, kuinka hyödyntää heidän resurssejaan. (Payne ym. 2008, 87.)

#### 4 Tutkimusmenetelmä ja -prosessi

Tässä kappaleessa kerrotaan opinnäytetyössä käytetystä tutkimusmenetelmästä. Aluksi kerrotaan aineiston hankintamenetelmästä eli kuvataan haastatteluteemoja, haastatteluja ja tutkimustietojen keräämistä. Sen jälkeen kerrotaan aineiston analyysimenetelmistä eli kuvataan analysoinnin työkalua, analysoidaan aineisto ja lopuksi tulkitaan se. Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytetään puolistrukturoitua haastattelumenetelmää eli teemahaastattelua, jota usein käytetään tiedonkeruumenetelmänä tapaustutkimuksissa (Ojasalo ym. 2009, 55). Haastattelu kohdennetaan siis tiettyihin teemoihin (Hirsjärvi & Hurme 2006, 47). Haastattelurunko koostuu teema-alueuettelosta, jossa teemat edustavat teoreettisten pääkäsitteiden tarkennettuja alakäsitteitä. Ne ovat haastattelutilanteessa haastattelijan muistilistana ja ohjaavat keskustelua. Teemoja tarkennetaan haastattelussa kysymyksillä, joita voi tehdä haastattelijan lisäksi myös haastateltava. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 66.)

Tutkimus ajoittui vuodelle 2011. Haastattelut tehtiin keväällä ja litteroitiin kesän aikana. Analyysivaihe ajoittu pääosin syksylle. Tulokset esitettiin kohdeyritykselle marraskuussa. Loppuraportin viimeistely tapahtui alkuvuodesta 2012. Tutkimuksen tarkempi aikataulu on kuvattu kuviossa 6.

## Tutkimusprosessin kulku



Kuvio 6. Tutkimusprosessin kulku ja aikataulu

Tutkimusprosessin kulku ja aikataulu on kuvattu sekä aikajanana että taulukkona. Aikajana on kuvattu vuoden pituiseksi (vuosi 2011) ja se kuvaa hyvin sitä, että prosessi jatkuu vielä senkin jälkeen, kun tulokset on esitetty yritykselle. Taulukko toimi tutkimusprosessin aikana aikatauluna ja sitä päivitettiin tarpeen mukaan.

### 4.1 Aineiston hankintamenetelmät

Aineiston hankinta tapahtui teemahaastattelemalla tutkimukseen osallistuvia henkilöitä keväällä 2011. Seuraavaksi käsitellään tätä prosessia.

#### 4.1.1 Haastatteluteemat

Aihepiirin kirjallisuuteen perehtyminen on ensiarvoisen tärkeää aineiston hankintavaihetta ajatellen, jotta huomioon tulee otettua kaikki ilmiön kannalta oleelliset seikat (Metsämuuronen 2007, 30). Teemojen sisällön miettiminen aloitettiin siten, että kukin tutkijatiimin jäsen perehtyi aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, tutustui Katri Ojasalon Co-Creation kehukseen (Liite 1) sekä mietti sopivia kysymyksiä näiden pohjalta.

Tutkijatiimi kokoontui ensimmäisen kerran yhdessä miettimään haastatteluteemoja ja niiden sisältöä maaliskuussa 2011. Päähaastatteluteemoja löydettiin neljä:

1. Yrityksen strategia, visio, päämäärät ja yritys ympäristö (Company's strategy, vision, aims and business environment)
2. Palvelutarjooma (Service Offering)
3. Palvelutarjooman tuottaminen (Delivering the service offering)
4. Asiakkaat (Customers).

Neuvotteluhuoneen seinälle laitettiin yksi iso paperiarkki per teema (Kuva 1). Jokainen opiskelija laittoi etukäteen miettimänsä ja post-it - lapuille kirjoittamansa kysymykset mielestään parhaiten sopivan teeman kohdalle. Sen jälkeen käytiin keskustelua teemoittain ja tarvittaessa vaihdettiin kysymys toiseen aihe-alueeseen. Keskustelun jälkeen kukin opiskelija kirjoitti nimetystä teemasta pääkohdat muistiin ja tallensi nämä word-dokumenttina Optimaan Coco-työtilaan. Samaan paikkaan tallennettiin myös kuvat seinälle tehdyistä esityksistä.



Kuva 1: Päähaastatteluteemojen workshop maaliskuu 2011

Tämän jälkeen kukin tutkijatiimin jäsen kävi dokumentit läpi ja teki lisäyksiä tai tarkennuksia tarpeen mukaan. Kaksi viikkoa myöhemmin tutkijatiimi kokoontui päättämään, että haastatteluteemat ja -kysymykset (Liite 2) olivat kaikkien mielestä riittävät. Samalla sovittiin työnjaosta niiden suomentamisesta, koska alkuperäiset kysymykset olivat englanniksi.

#### 4.1.2 Haastattelut

Yritykset valitsivat itse haastateltavat ja heitä oli ohjeistettu valitsemaan yritysjohton lisäksi sellaisia henkilöitä, jotka ovat yrityksen avaintoimijoita. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa tavallinen haastateltavien määrä on 15 (Hirsjärvi & Hurme 2006, 58). Tämän tilastollisen yleistyksen sijaan on kuitenkin parempi keskittyä harkinnanvaraiseen näytteeseen (Hirsjärvi & Hurme 2006, 59), koska tarkoitus on ymmärtää yritysten nykytilaa syvemmin. Myös tutkimukseen osallistuvien yritysten koko vaihtelee. On siis perusteltua haastatella tietyissä

tapauksissa vain muutamaa henkilöä. Riippuen yrityksen koosta haastateltavia oli 5 - 9 henkilöä per yritys.

Yrityksillä oli mahdollista nimetä myös asiakkaita tai kumppaneita B-to-B - haastattelua varten. Tämän haastattelun tarkoitus oli tuottaa yrityksille asiakas- tai kumppaninäkökulmasta tietoa, jota voi verrata yrityksen sisällä olevaan näkökulmaan suhteessa asiakas- tai kumppaninäkökulmaan. Haastateltavaksi yrityksiä rohkaistiin valitsemaan sellaisia toimijoita, joiden asiakaspalvelu- tai kumppanuussuhdetta he haluavat kehittää ja jonka he olettavat haluavan kehittyä yhdessä yrityksen kanssa tai toimijoita, joiden yritykset ajattelevat olevan heidän avainasiakkaita tai - kumppaneita.

Tutkijatiimi tapasi kolmannen kerran huhtikuun alussa 2011, jolloin käytiin läpi, miten haastatteluajankohtia oli saatu sovittua. Lisäksi Krista Keräsen kanssa sovittiin kohdeyrityksen asiakkaiden haastattelujen jakamisesta. Kysymykset asiakkaille muokattiin yrityksen edustajien kysymyksistä yhdessä kaksi viikkoa myöhemmin.

Lisäksi hankkeeseen osallistuville yrityksille tehtiin ryhmähaastattelu syksyllä 2011. Siihen osallistui aiemmin keväällä yksilöhaastatteluihin osallistuneet henkilöt ja se kesti noin 2-3h per yritys. VTT:n johdolla tehdyssä ryhmäkeskustelussa oli tarkoitus selvittää yritysten palveluliiketoiminnan tilaa VTT:n työkalulla. Tämän opinnäytetyön kohdeyritys ei valitettavasti ehtinyt toteuttaa tätä ryhmähaastattelua sen ajan puitteissa, mitä raportin kirjoittaminen kesti, joten näitä tuloksia ei ole käytettävissä.

Ryhmähaastattelussa osanottajat keskusteleval kommentoiden, tehden huomioita ja tuottaen monipuolista tietoa tutkittavasta aiheesta. Ryhmähaastattelu on usein spontaania ja vapaamuotoista. Haastattelijan rooli ryhmähaastattelussa on keskustelun aikaansaaminen, mutta hänen täytyy huolehtia siitä, että pysytään valituissa teemoissa ja että kaikilla osallistujilla on mahdollisuus osallistua keskusteluun. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 61.) Haastattelijan ei kuitenkaan tulisi selittää keskusteluteemojen sisältöä eikä osallistua itse keskusteluun (Hirsjärvi & Hurme 2006, 63).

Erityisesti ryhmähaastattelua käytetään silloin, kun halutaan selvittää, miten henkilöt muodostavat yhteisen kannan johonkin asiaan (Hirsjärvi & Hurme 2006, 61). Sen etuja on muun muassa se, että tietoa saadaan samanaikaisesti usealta vastaajalta. Haittoina puolestaan nähdään, että ryhmadynamiikka ja valtahierarkia voivat vaikuttaa keskusteluun (Hirsjärvi & Hurme, 2006 63).

Hirsjärvi ja Hurme (2006, 62) käyttävät englanninkielisestä termistä focus group interview suomennosta täsmäryhmähaastattelu, joka on paljon käytetty haastattelumenetelmä

erityisesti silloin, kun tarkoituksena on kehitellä uusia ideoita. Ryhmä koostuu muutamasta ihmisestä, jotka ovat tarkoin valittuja asiantuntijoita. Heidän mielipiteillään on vaikutusta tarkasteltavaan ilmiöön ja he voivat saada aikaan muutosta. Ryhmän tavoite on tarkoin määriteltä ja se on kaikkien tiedossa.

#### 4.1.3 Tutkimustietojen kerääminen

Kukin opiskelija vastasi haastatteluista nimetyssä yrityksessä yhdessä Krista Keräsen kanssa. Haastateltavat jaettiin siten, että jokaisesta yrityksestä Krista Keränen haastatteli osan ja opiskelijat osan haastateltavista. Ensimmäinen haastattelu kohdeyrityksessä tehtiin yhdessä Krista Keräsen kanssa yhteneväisen haastattelukäytännön varmistamiseksi. Kaiken kaikkiaan haastatteluja tehtiin kolmessa kohdeyrityksessä yhteensä 27, joista 21 oli tutkimuksen kohteena olevien yritysten edustajia ja kuusi näiden yritysten nimeämiä asiakkaita.

Kukin haastattelija sopi omat haastatteluajankohdat ja niihin varattiin yksi tunti per haastateltava. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti joko haastattelijan tai projektin assistentin toimesta.

Tämän opinnäytetyön kohdeyrityksessä oli nimetty viisi henkilökuntaan kuuluvan haastateltavan lisäksi kolme henkilöä asiakaskumppanihaastatteluun. Henkilökunnan haastatteluista kolme nimettiin minulle, joista ensimmäinen tehtiin yhdessä Krista Keräsen kanssa. Kaksi henkilökunnan haastattelua nimettiin toiselle opiskelijalle, joka teki ne englanniksi. Nämä haastattelut eivät olleet käytettävissä analysointivaiheen alkuvaiheessa. Haastatteluprosessin kuvaus koskee siis vain niitä haastatteluja, joissa itse olin mukana tai jotka itse tein. Asiakaskumppani haastatteluista yksi nimettiin Krista Keräselä ja kaksi minulle.

Haastatteluajankohdat sovittiin puhelimitse huhtikuussa 2011. Henkilökohtainen kontakti helpottaa varsinaisen haastattelun aloittamista, koska se vähentää sekä haastattelijan että haastateltavan ahdistuneisuutta (Hirsjärvi & Hurme 2006, 84). Puhelun aikana kerrottiin, että haastattelu on osa Tekesin Serve-ohjelman rahoittamaa Coco-hanketta, jonka tavoitteena on kehittää ”Value co-creation” ideologian pohjalta konkreettisia johtamisen malleja ja työkaluja palveluliiketoimintaan suomalaisille yrityksille ja että hankkeen alkuvaiheessa kartoitetaan yrityksen palveluliiketoiminnan nykytilaa, jotta jatkokehittäminen perustuu realistiselle pohjalle. Lisäksi kerrottiin, että kyseisen yrityksen toimitusjohtaja oli esittänyt henkilön sopivuutta haastatteluun. Puhelun aikana korostettiin tutkimuksen luottamuksellisuutta ja yhteistyön vapaaehtoisuutta ja siihen pyydettiin varaamaan tunti aikaa. (Eskola & Suoranta 2000, 92 - 93.) Ennen haastatteluun suostumista asiakaskumppanit

toivoivat lisäksi lyhyttä selvennystä haastattelun tarkoituksesta sähköpostitse, jonka Krista Keränen projektipäällikön roolissa lähetti.

Haastatteluajankohdan sopiminen oli henkilökunnan kanssa helppoa ja ne saatiin sovittua kaikki yhdelle viikolle peräkkäisiksi päiviksi. Asiakaskumppaneiden haastatteluajankohtien sopimisessa sitä vastoin oli haasteita, mutta toisen kanssa onnistuttiin löytämään sopiva aika. Toinen asiakaskumppanihaastateltava kieltäytyi haastattelusta ajanpuutteen vuoksi muutamien puhelu- ja sähköpostikyselyiden jälkeen, joissa haastatteluajankohtia ehdotettiin. Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 85) mukaan haastattelijan tehtävä on saada henkilö suostumaan, koska joillakin ihmisillä saattaa olla taipumus välttää uusia tilanteita. Eskola ja Suoranta (2000, 92) sen sijaan eivät pidä henkilön suostuttelua ja motivointia kovin eettisenä toimintana. He myös kyseenalaistavat Tolkki-Nikkoseen (1985, 104) viitaten haastattelun antoisuutta, jos haastateltava on lupautunut siihen suostuttelun jälkeen (Eskola & Suoranta 2000, 92).

Tämän tutkimuksen kaikki yksilöhaastattelut tehtiin kohdeyrityksen tiloissa.

Asiakaskumppanin oma ehdotus oli, että myös hänen haastattelunsa tehtäisiin siellä, koska näin ajankohta saatiin parhaiten sopimaan sekä hänen että tutkijan kalenteriin. Vaikka haastateltavalle on tarjottava mahdollisuus valita itselleen mieluinen paikka (Eskola & Suoranta 2000, 91), tarkistin asian sopivuutta sekä yrityksen toimitusjohtajalta että projektipäälliköltä. Ensimmäisen haastattelun tilana oli rakennuksen aulatala, jossa yleinen taustahäly hieman häiritsi. Loput haastattelut tehtiin yrityksen neuvotteluhuoneessa. Yksi haastatteluista keskeytyi neuvotteluhuoneeseen tulleiden ihmisten vuoksi, mutta sitä voitiin jatkaa häiriön loputtua. Varattu aika riitti haastatteluihin hyvin.

Jokainen haastateltava suhtautui haastatteluun erittäin positiivisesti ja heistä oli innostavaa päästä pohtimaan kyseisiä asioita. Keskustelu oli pääsääntöisesti sujuvaa ja vuorovaikutteista. Viimeisessä haastattelussa sekä haastateltava että tutkija olivat toipumassa flunssasta, joka saattoi vaikuttaa haastattelun pituuteen. Kaikki teemat saatiin kuitenkin käsiteltyä.

Oma kokemattomuuteni haastattelijana näkyi hienoisena epävarmuutena, enkä osannut heittäytyä keskusteluun, vaan pikemminkin keskityin teemojen läpikäyntiin. Jälkikäteen huomasin, että joitakin asioita olisi voinut käsitellä syvällisemmin lisäkysymyksiä esittämällä tai kysymystä tarkentamalla. Toisaalta jokainen haastateltava keskusteli hyvin sujuvasti ja asioita tuli esille ilman tarkkoja kysymyksiäkin, joten teemat saatiin käytyä hyvin läpi.

Haastattelujen litteroinnin aloitin kolmen ensimmäisen haastattelun jälkeen. Haastatteluja kuuntelin suoraan sanelukoneesta ja litteroin sanatarkasti word-ohjelmaa käyttäen. Litterointiprosessi oli erittäin hidasta, esimerkiksi 38 minuutin haastattelun litterointiin käytin

noin yhdeksän tuntia aikaa. Projektin assistentti litteroi yhden haastatteluistani. Tutkijatiimillä olisi ollut mahdollisuus käyttää myös litterointiohjelmaa, mutta koska ehdin aloittaa työskentelyn ennen kuin siitä kerrottiin, päätin jatkaa aloittamalla tavalla loppuun saakka. Haastatteluista oli yhteensä 5 tuntia 13 minuuttia, joista tuli 90 sivua litterointeja. Ensimmäisen analysointikerran jälkeen sivumäärä pieneni 33 ja haastatteluista poimittiin kaikki yrityksen toiminnan kannalta merkitsevä. Myöhemmin aineistosta poistettiin toistuvat ilmaisut ja häivytettiin tunnistettavuus. Luvussa 4.2.3 Aineiston tulkinta viitataan näihin haastatteluihin.

## 4.2 Aineiston analyysimenetelmät

Tutkijatiimin neljäs tapaaminen oli huhtikuun lopussa 2011, jolloin mietittiin kriteereitä, mitä haastatteluista analysoidaan sekä miten ne olisivat joko co-creation trendin mukaisia tai perinteisen mallin mukaisia. Tuolloin ideoitiin myös työkalua, millä haastatteluaineistoa myöhemmin analysoitaisiin. Niin sanottu ”puumalli” sai eniten kannatusta visuaalisuutensa vuoksi. Näiden ideoiden perusteella designeropiskelija teki mallin työkalusta.

### 4.2.1 Analysoinnin työkalu

Viidennellä tapaamiskerralla toukokuun lopussa 2011 tutkijatiimi ideoi analysoitavien teemojen työkalua ja kävi läpi tehtyä puumallia sekä ideoi sitä edelleen.

Prosessin aikana löydettiin kolme kategoriaa, joilla yrityksen co-creation jatkumoa voidaan tarkastella:

- A) Strateginen ajattelu ja toimintamalli (Strategic thinking and business model)
- B) Vuorovaikutus- ja asiakassuhde (Customer interaction and relationship)
- C) Palveluiden kehittämisprosessi (Service design processes).

Jokainen kategoria koostuu viidestä alateemasta.

Työkalu koostuu kolmesta komponentista. Ensimmäisen komponentin (Taulukko 1) avulla aloitetaan aineistoin analysointi jakamalla se kolmeen yksinkertaistettuun pääteemaan. Jokainen teema on jaettu vielä viiteen alateemaan jakoa helpottamaan.



<b>A) Yrityksen strategian vision, tavoitteiden ja liiketoimintaympäristön teemat</b>
Strategiaprosessi
Liiketoiminnan tavoitteet
Arvonluomisprosessi (sisältää hinnoittelun)
Resurssit
Asema arvoketjussa ja -verkostossa
<b>B) Vuorovaikutus ja asiakassuhde</b>
Asiakassuhde
Asiakassuhdeymmärrys
Asiakasvuorovaikutuksen luonne
Vuorovaikutteisuus ja sen määrä
Liiketoiminnan läpinäkyvyys
<b>C) Palveluiden kehittämisprosessi</b>
Asiakastiedon hankinta
Asiakastiedon käsittely
Arvolupauksen kehittäminen
Testaus
Lanseeraus

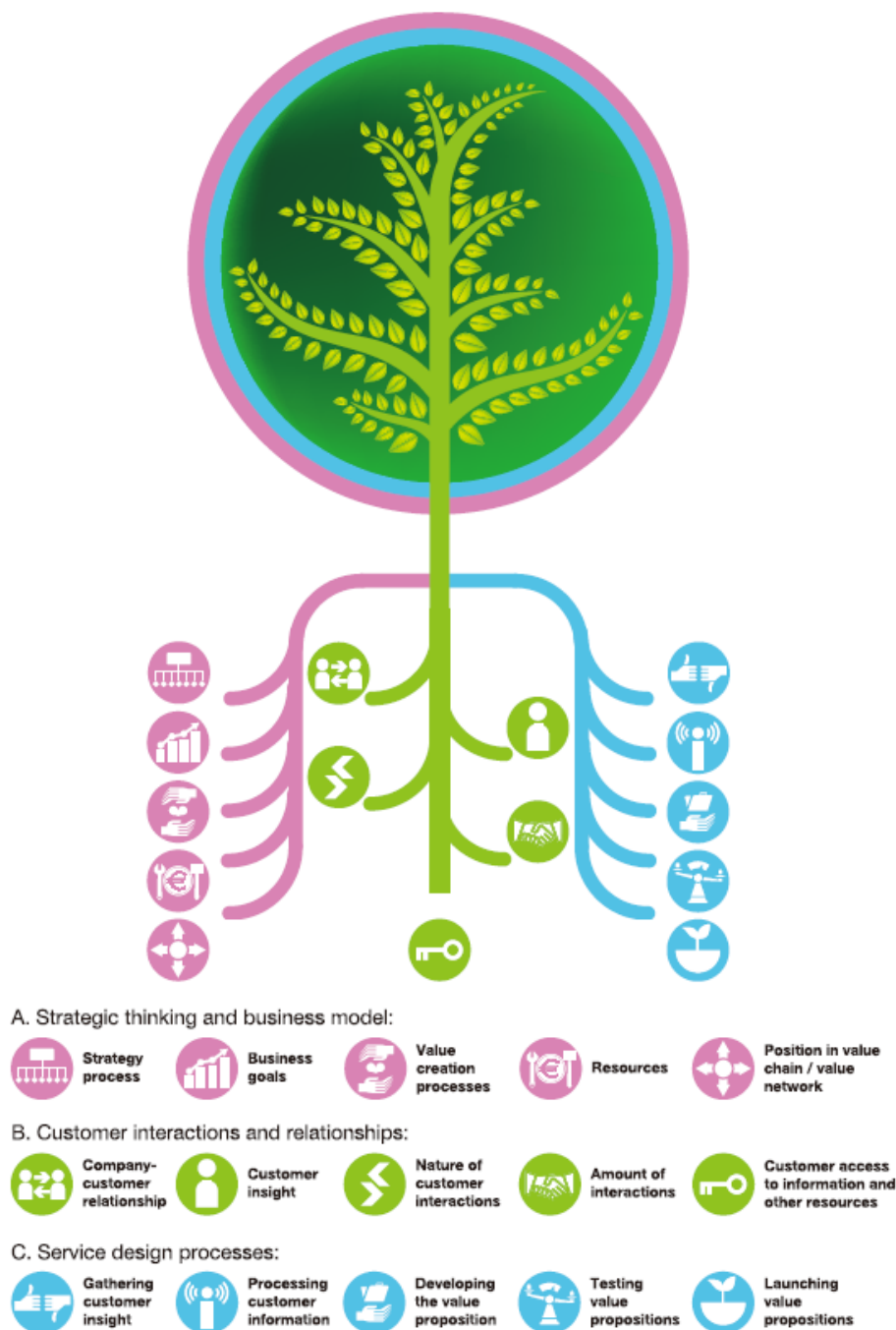
Taulukko 1. Yrityksen co-creation nykytilan analysointityökalun ensimmäinen komponentti:  
Haastatteluteemat (CoCo projektimateriaali)

Toinen komponentti on nimeltään co-creation jatkumo (Taulukko 2). Tällä haastatteluteemojen kanssa yhdenmukaisella työkalulla aineisto jaetaan kolmeen co-creation jatkumoa kuvaavaan näkökulmaan ja niiden viiteen alakohtaan, jotka tosin ovat osittain päällekkäisiä. Jatkumossa on kaksi ääripäätä, joista toisessa co-creation ei ole havaittavissa ollenkaan ja toinen ääripää kuvaa, että toiminta yrityksessä perustuu co-creation ajattelulle. Tällä työkalulla voidaan todentaa yrityksen nykytilasta, millä osa-alueilla toiminta jo perustuu co-creation ajattelulle ja millä osa-alueilla sitä ei vielä ole nähtävissä.

A) Strateginen ajattelu ja toimintamalli		
	Co-creation ajattelua ei nähtävissä strategiassa	Strategia perustuu co-creation ajattelulle
A1. Strategiaprosessi	Johtajavetoista / Sisäistä kehittämistä	Henkilöstö ja asiakkaat osallituvat
A2. Liiketoiminnan tavoitteet	Tuottaa ja myy tuotteita ja palveluita yksipuolisesti (vaihtoarvo=value-in-exchange)	Palvelun tuottaja ja asiakas luovat yhdessä ratkaisuja (käyttöarvo=value-in-use)
A3. Arvonluomisprosessit	Keskitytään yrityksen omaan arvonluomisprosessiin	Painopiste asiakkaan ja asiakkaan arvonluomisprosessissa
A4. Resurssit	Keskitytään yrityksen omaan osaamiseen, resursseihin ja teknologiaan	Myös asiakkaan resurssit käytössä
A5. Asema arvoketjussa / -verkostossa	Huomio arvoketjun osaan	Huomio arvoverkossa
B) Vuorovaikutus- ja asiakassuhde		
	Asiakassuhde ei perustu co-creation ajattelulle	Asiasuhde perustuu co-creation ajattelulle
B1. Asiakassuhde	Kertaluontoinen	Pitkä kumppanuussuhde
B2. Asiakassuhdeymmärrys	Asiakassegmentointi yrityskoon, toimialan tai maantieteellisen sijainnin tai muun ”kovan” tekijän mukaan	Syvällinen asiakasymmärrys
B3. Asiakasvuorovaikutuksen luonne	Passiivinen / reaktiivinen (myynti)	Proaktiivinen dialogi
B4. Vuorovaikutteisuus	Palveluprosessin aikana	Kahdensuuntainen
B5. Liiketoiminnan läpinäkyvyys	Täysin rajoitettu	Läpinäkyvä
C) Palveluiden kehittämisprosessi		
	Co-creation ajattelu ei ole nähtävissä palveluiden kehittämisprosessissa	Palveluiden kehittämisprosessi perustuu co-creation ajattelulle
C1. Asiakastiedon hankinta	Strukturoidut menetelmät	Osallistavat menetelmät
C2. Asiakastiedon käsittely	Organisaation sisällä	Yhteistyössä asiakkaan kanssa
C3. Arvolupauksen kehittäminen	Johtajavetoista /sisäistä	Henkilöstö ja asiakkaat osallituvat
C4. Testaus	Sisäinen	Asiakkaan kanssa
C5. Lanseeraus	Tuotteiden/ palveluiden myynti	Kokonaisratkaisuja

Taulukko 2. Yrityksen co-creation nykytilan analysointityökalun toinen komponentti: Co-creation jatkumo (CoCo projektimateriaali)

Työkalun kolmas komponentti on co-creation puu (Kuvio 7), jossa toistuvat toisen komponentin kolme kategoriaa ja 15 kriteeriä kolmena pääjuurena ja 15 pienempänä juurena. Lisäksi 15 kriteeriä kuvataan symbolisina ympyröinä, jotka ovat puun siemeniä. Mitä isompi ympyrä on, sitä enemmän kyseistä co-creation toimintaa on yrityksessä nähtävissä.



Kuvio 7. Yrityksen co-creation nykytilan analysointityökalun kolmas komponentti: Co-creation puu (CoCo projektimateriaali)

Punainen väri puussa kuvaa strategista ajattelua ja toimintamallia, vihreä väri vuorovaikutus- ja asiakassuhdetta ja sininen väri palveluiden kehittämisprosessia. Jokaiselle 15 alakriteerille on oma symbolinsa.

#### 4.2.2 Aineiston analyysi

Aineiston analyysitapaa mietittiin siis samaan aikaan, kun haastatteluja tehtiin. Hirsjärvi ja Hurme (2006, 135) toteavatkin, että ”On liian myöhäistä alkaa ajatella analyysia, kun haastattelut on jo tehty.”

Eskola ja Suoranta (2000, 150) näkevät kolme tietä haastatteluaineistosta analyysiin. Aineisto puretaan ja sen jälkeen edetään enemmän tai vähemmän intuitioon luottaen analyysiin. Aineisto voidaan myös purkamisen jälkeen koodata ja edetä vasta sitten analyysiin. Tai vaihtoehtoisesti voidaan yhdistää purkamis- ja koodaamisvaiheet ja siirtyään sen jälkeen analyysiin. Tässä tutkimuksessa aineisto ensin purettiin nauhurilta projektin kansioon Optimaan (aineiston purkaminen) ja sen jälkeen litteroitiin paperille (aineiston koodaaminen) ja vasta sitten edettiin analyysiin.

Kun aineisto on kerätty, purettu tekstiksi ja valmisteltu teknisesti käsiteltävään muotoon, pitää se järjestää. Tämä prosessi on aikaa vievää ja saattaa olla pitkästyttävääkin, varsinkin jos aineisto on purettu nauhoitetusta puheesta, kuten teemahaastatteluissa on (Eskola & Suoranta 2000, 150).

Laadullisen aineiston analyysitekniikoita on olemassa useita, niiden soveltaminen riippuu aineiston laadusta. Aina on kuitenkin tärkeä tuntea aineisto, joten se on syytä lukea useampaan kertaan. Toisaalta silloin vaarana on, että kynnyksensä itse analyysiin nousee korkeaksi, koska teksti ei ehkä vaikutakaan tolkulliselta. Eräs lähestymistapa on hyödyntää jotain teoriaa tai näkökulmaa. Teemahaastattelussa aineiston koodaukseen voi käyttää teemahaastattelurunkoa, koska sen rakentamiseen on käytetty teoreettisia näkemyksiä. (Eskola & Suoranta 2000, 151- 152.) Alasuutarin (2007, 39) mukaan laadullinen analyysi on kaksivaiheinen, havaintojen pelkistämisestä arvoituksen ratkaisemiseen, mutta käytännössä nämä vaiheet nivoutuvat aina toisiinsa.

Aineiston analysointi aloitettiin kesäkuussa 2011. Haastattelut analysoitiin työkalun avulla, joka koostuu kolmesta komponentista. Ensimmäinen komponentti (Taulukko 1) auttoi jäsentämään haastatteluissa esille tulleet asiat teemoihin. Toisen komponentin (Taulukko 2) avulla määriteltiin yrityksen co-creation jatkumo kategorioittain. Kolmas komponentti (Kuvio 7) esittää tulokset visuaalisesti.

Havaintojen pelkistämisen ensimmäisen vaiheen tarkoitus on siis pelkistää aineistoa hallittavampaan kokoon (Alasuutari 2007, 40). Taulukon 1 avulla teksteistä merkittiin eri väreillä teemoja. Seuraavaksi löydöksistä keskusteltiin Krista Keräsen kanssa, joka oli tehnyt saman omalle identtiselle aineistolle.

Havaintojen pelkistämisen toisessa vaiheessa, jonka ideana on yhdistää erilliset raakahavainnot yhdeksi havainnoksi tai ainakin harvemmiksi havaintojen joukoksi (Alasuutari 2007, 40), käytettiin co-creation jatkumo työkalua (Taulukko 1). Jokainen haastattelu analysoitiin co-creation jatkumo työkalun kanssa siten, että jokaisen teeman alakohtaan yritettiin löytää vastaus, joka kirjoitettiin kuvauksen alle ja merkittiin kyseisen kohdan co-creation jatkumonuoleen. Tässä vaiheessa selkeimmäksi teemaksi osoittautui Vuorovaikutus- ja asiakassuhde. Teemat Strateginen ajattelu ja toimintamalli ja Palveluiden kehittämisprosessi eivät tässä vaiheessa esiintyneet yhtä selkeästi.

Analyysissa tulee edetä asteittain pitäen mielessä, ettei ensimmäinen jäsennys ole samalla viimeinen (Eskola & Suoranta 2000, 151). Arvoituksen ratkaiseminen on laadullisen analyysin toinen vaihe. Se tarkoittaa sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden perusteella tehdään merkitystulkintoja tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 2007, 44)

Tässä vaiheessa aineisto jätettiin lepäämään ja siihen palattiin noin kuukauden kuluttua. Kaksi haastattelua, jotka toinen opiskelija teki englanniksi, olivat käytettävissä vasta silloin. Lisäksi työkalun suomenkielisiä nimityksiä tarkennettiin vastaamaan englanninkielisiä termejä. Toisen analysointivaiheen aikana aineistoa ja analyysijä sekä niiden tulkintoja käytiin yhdessä läpi myös Krista Keräsen kanssa.

#### 4.2.3 Aineiston tulkinta

Lopullinen aineiston analyysi ja tulkinta tehtiin CoCo projektitiimin ja tutkijan analysoinnit yhdistämällä. Seuraavat tulkinat perustuvat näihin. Analysointi on tehty työkalun toisen komponentin mukaisesti ja esitetään siinä järjestyksessä. Johtuen haastattelujen vähäisestä määrästä, ei henkilökunnan puhetta ole eritelty toisistaan, mutta henkilökunnan vastaukset esitetään aina ensin. Sen sijaan asiakasvastaus on merkitty erikseen, jotta voidaan korostaa sen suhdetta henkilökunnan vastauksiin. Näissäkään vastauksissa ei erotella tarkemmin, kumman asiakkaan vastauksesta on kyse, jotta voidaan säilyttää vastaajan anonymiteetti. Varsinaiset tulokset esitetään omana osionaan luvussa 5.

##### 4.2.3.1 Strateginen ajattelu ja toimintamalli (A)

Strategia määrittää yrityksen vision tavoitteista, antaa suunnan kasvuille ja menestykselle sekä priorisoi investointeja. Perinteisessä strategiamallissa arvo on sulautettu tuotteisiin ja palveluihin ja niiden toimittaminen sekä arvon luominen tarkoittaa palveluiden myymistä asiakkaalle (palvelun ”vaihtoarvo”). Uusi strateginen ajatusmaailma tähtää organisaation asenteiden ja kulttuurin muutokseen kohti arvon (liiketoiminnan) yhteiskehittämistä (value

co-creation). Palveluyritysten tulee ymmärtää sekä omien asiakkaidensa että asiakkaiden asiakkaiden arvon muodostumisen prosessit.

A1. Strategiaprosessi	Johtajavetoista / Sisäistä kehittämistä	Henkilöstö ja asiakkaat osallituvat
-----------------------	---	-------------------------------------

Strategiaprosessimittari kuvaa strategian kehittämisen prosessia. Yhteiskehittämisen (co-creation) mallissa strategian luominen alkaa siitä, että yritys ymmärtää asiakkaan arvonmuodostuksen prosessit. Yritys valitsee, mitä prosesseja se haluaa tukea ja missä se haluaa olla mukana. Mittarin ääripäät ovat johtajavetoinen, sisäisenä kehittämisprosessina tuotettu strategia ja sen toteuttamissuunnitelma ja strategiaprosessi, johon henkilöstö ja asiakkaat osallistetaan.

Haastatteluista kävi ilmi, että Yritys X:n strategia on muuttunut viime vuosina.

*”Yrityksen strategia on muuttunut siitä kun lähdettiin liikkeelle. Ollaanhan aika nuori yritys ja alussa se oli enemmän sitä urakoimista, niin kuin tämmöistä rakennuspuuhaa. Kyllä strategia on muuttunut mutta alkaa olla aika selvä tässä vaiheessa.”*

*”Strategia on aika tuore, vuodelta 2007. Kiinteistökehitys tullut pikkusen perässä vielä siitä ja nämä henkilöt ovat aika eri aloilta, joten ihmiset eivät välttämättä tiedä eikä sitä kautta kykene arvostamaan toistensa tekemisiä.”*

Strategian kokonaiskuva ei ole kuitenkaan vielä yhdenmukainen koko henkilökunnalle. Strategiakysymyksen vastatessa esiintyi haastattelutilanteissa epävarmuutta eikä vastaukset olleet tarkkoja.

*”Tullessani tänne luulin että olisimme ”rakentajia”, mutta nyt olemmekin vain konsultteja.”*

Haastatteluista ei käynyt ilmi, että asiakasta varsinaisesti osallistettaisiin strategiaprosessiin. Vastauksista välittyi, että asiakkaan tarpeet ja markkinatilanne on vaikuttanut strategian muuttumiseen. Esimerkiksi asiakkaan oma strategia saattaa olla kriteeri valita Yritys X:

*”Asiakas: Tavoitteenamme on parantaa asiakkaan koko businesta. Tarjoamme kaikkea sitä, mikä tukee asiakkaan tuottavuutta. Emme siis tarjoa vain laitteita, vaan myös osaamista ja tietämystä, jotta asiakkaalla menisi hyvin ja siten myös meilläkin.”*

A2. Liiketoiminnan tavoitteet	Tuottaa ja myy tuotteita ja palveluita yksipuolisesti (vaihtoarvo=value-in-exchange)	Palvelun tuottaja ja asiakas luovat yhdessä ratkaisuja (käyttöarvo=value-in-use)
-------------------------------	--	--

Value co-creation mallissa strategia keskittyy kokonaisvaltaisiin asiakaskohtaisiin ratkaisuihin. Arvo muodostuu palvelua käytettäessä, puhutaan niin sanotusta palvelun käyttöarvosta. Mallissa korostuu yrityksen ja asiakkaan välinen suhde sekä yhteinen prosessi hyötyjen luomiselle.

Haastatteluissa nousi selkeästi esille Yritys X:n halu olla markkinajohtaja ja että laatu on heille tärkeä kriteeri.

*“Tarkoituksemme on tarjota asiakkaillemme parasta mahdollista palvelua, parasta koko maailmassa, ja näin kehittää myös rakennusbisnestä.”*

*”Kyllä meillä yks keskeinen asia, mikä meitä ohjaa on se, että me halutaan olla meidän alalla laadun markkinajohtaja. Ja mitä sitten laatu tarkoittaa rakennuttamisessa, tai missä tahansa liiketoiminnassa? Laatuun liittyy kiinteistöhankeissa aika ja raha keskeisimpinä asioina. Laadukasta tekemistä on yleensä sellainen jossa asiakkaan mielikuva tulevasta ja meidän tuottama valmis tuote kohtaa samassa, samannäköisenä sitten kun se on valmis”*

Yritys X antaa kuvan hyvästä johtajuudesta ja he ovat erikoistuneet kokonaisratkaisujen tarjoamiseen.

*“Tarkoituksenamme on tarjota palveluitamme ja palvelua projektin alusta loppuun asti. Projekti alkaa ennen kuin itse prosessit.”*

*“Olemme kehittäneet paketin, jota myydään kiinteistöyrittäjille. Siinä yritetään löytää ratkaisuja ja käyttötarkoituksia käytetyille rakennuksille.”*

*“Tarjoamme kiinteän hinnan projektille, hinta on sama riippumatta kuluttamistamme työtunneista. Jos saamme rakennuksen valmiiksi puolella ajassa, kuin mitä oli sovittu, on asiakas tietenkin tyytyväinen.*

*“Me valvomme, neuvomme ja ohjaamme.”*

Asiakkaat ostavat Yritys X:ltä erityisesti myös johtajuutta, asiantuntijuutta ja kokonaisratkaisuja. Heidän asiakaskunta on monipuolinen ja vaatimukset vaihtelevia, joten muuntautumiskyky on tärkeä ominaisuus.

*”Asiakas: Yritys X hallitsee mielestäni juuri sen tärkeimmän asian eli kokonaisratkaisujen kehittämisen loppuasiakasta ja sen toiveita noudattamalla.”*

*”Asiakas: Hyvä kaavoituksen kriteeri on se että tuote myy, että saadaan se suunnitelma myytyä rakennusliikkeelle tai vaikka kiinteistökehittäjälle.”*

*”Asiakas: Kyllä varmaan kaikki pystyvät tekemään meille sen kaavoituksen, mutta se, että miten se kaava sitten sopii siihen alueeseen, on toinen asia. Me tietenkin halutaan tuottaa se kaavoituskin sellaisella talolla, joka pystyy tarjoamaan koko paketin ja oikeanlaisen paketin.”*

A3. Arvonluomisprosessit	Keskitytään yrityksen omaan arvonluomisprosessiin	Painopiste asiakkaan ja asiakkaan asiakkaanarvonluomisprosessissa
--------------------------	---	---

Palvelujen yhteiskehittäminen suuntautuu asiakkaalta yritykseen päin. Yhteiskehittäminen alkaa siitä, että yritys ymmärtää asiakkaan prosesseja ja tähtää asiakkaan prosessien tukemiseen luodakseen arvoa asiakkaalle.

Haastattelujen perusteella Yritys X huolehtii asiakkaista projektin alusta loppuun saakka, ja sen jälkeenkin.

*”Meillä palvelun tarjoaminen lähtee siitä, että tehdään tarvesuunnittelu, hankesuunnittelu ja siitä sitten vain tarkennetaan. Sitten kilpailutetaan asiakkaan puolesta kaikki mahdollinen, silleen että otetaan oikeasti homma heti hanksaan ja näytetään että kuka sitä projektia vetää. Näin ne asiakkaat sitten pitävät meitä luotettavana.”*

Yritys X:ssä tiedostetaan omat vahvuudet.

*”Kyllä meidän kilpailuvaltti on se laatu mitä me tehdään, että pystytään laadulla takaamaan se, että tilaajalle tulee semmoiset tuotteet mitä se on halunnutkin.”*

*”Me ollaan yleensä vahvoilla silloin kun me päästään kunnolla esittämään meidän palvelu ja tarjous mikä me tehdään. Me käytetään aika paljon aikaa jo tarjousten tekemiseen.”*

Yritys X:ssä ollaan tietoisia asiakkaan merkityksestä ja kehitetään palveluita vastaamaan asiakkaiden tarpeita.



*”Meillä on paljon suosittelijoita ja olemme innokkaita. Toimitusjohtajamme on erittäin pätevä. Useimmiten asiakkaat vaativat meiltä ymmärrystä matkailu- tai ravitsemusalaista sillä monissa paikoissa niille on aina kysyntää. Ja sellaista kaupallista ymmärtämistä, mitä asiakkaat arvostavat. He ajattelevat, että ”vihdoinkin joku joka ymmärtää”.*

*”Monet konsultit tällä alalla eivät etsi asiakkaalle vuokralaisia, he vain kehittävät ja lopettavat siihen. Me autamme asiakasta paljon enemmän tarjoamalla molemmat.”*

*”Palvelusi on yhtä hyvää kuin miten asiakas sen näkee. Ei ole väliä miten itse näet palvelusi. Jos asiakas ei siitä pidä tai he eivät näe sen tarjoavan heille lisäarvoa, silloin se ei sitä tarjoa. On katsottava asiakkaan silmin”*

*”Kiinteistökehitys ei perustu insinöörien toimintaan vaan loppuasiakkaan tarpeisiin ja kysyntään. Me yritämme katsoa kaikkea markkinoinnin ja kysynnän kannalta. Se on erilainen lähestymistapa.”*

Yritys X kehittää omaa liiketoimintaansa asiakkaiden liiketoiminnan kehittämisen kautta.

Yritys X on saavuttanut asiakkaidensa luottamuksen tarjoamalla kokonaisratkaisuja, johtamisellaan sekä osoittaessaan ymmärtävänsä asiakkaan tarpeet ja tavoitteet.

*”On paljon insinöörejä ja arkkitehteja, jotka eivät tiedä mitään liiketoiminnasta. He tuntevat ainoastaan lakipykälät ja kriteerit, mutta eivät tunne itse prosesseja tai ihmisiä, jotka käyttävät tuotteita. Meillä asia on toisin ja siksi varmasti moni asiakas, isokin asiakas on valinnut meidät ja olemme saaneet heiltä monia projekteja.”*

*”Asiakas: Se on sitä palveluntuottamista kun pidetään asioista huolta ja katsotaan niiden asiakkaiden perään. Ja varmistetaan että laatutaso säilyy ja hommat hoituu niin kuin niiden kuuluukin. Ja perusasiat on kunnossa niin henkilökunta voi keskittyä vaan niihin omiin hommiinsa.”*

#### A4. Resurssit

Keskitytään yrityksen omaan osaamiseen, resursseihin ja teknologiaan

Myös asiakkaan resurssit käytössä

Sen sijaan, että yritys vain tuottaa ja myy palvelujaan olemassa olevilla resursseilla ja teknologialla, tulisi panostaa yhteisiin kehittämistavoitteisiin asiakkaan kanssa.

Haastattelujen perusteella Yritys X on tietoinen, että jokaisella projektilla on omanlaisensa tarpeet. Ei ole täysin valmiita pakettiratkaisuja.

*”Me ollaan kaikki aika, miten sen sanoisi, ajan hermoilla eläviä ja aika ”taipuisia”, ja me pystymme aika nopeasti reagoimaan asiakkaan muuttuviin toiveisiin. En sitten tiedä miten nämä isot talot, kuten Pöyry ym. pystyy reagoimaan. Ovatko ne niin joustavia kun niillä on sellaiset ison talon elkeet ja toimintatavat.”*

Työntekijät ovat Yritys X:n tärkein resurssi.

*”Ihmiset täällä ovat ehdottomasti tärkein resurssimme. Me kuitenkin myymme asiantuntijuutta ja tunteja. Kaikki joilla on asiantuntemusta, voivat sitä tarjota.”*

*”Meidän tärkeimpiä resursseja on ehdottomasti henkilökunta. Ohjelmistot ovat kyllä myös tärkeitä mutta ei niin suuressa roolissa meillä. Henkilökunnan pitää olla sellaista että hallitsee ne ja kyllä tärkeimmät ohjelmat meillä on Word ja sähköposti. Niiden avulla suurin osa hommista hoituu. Arkkitehtitoimistoilla voi olla sitten vähän eri systeemit. Ja onhan se enemmän sellaista ihmisten tapaamista. Me myös käytetään aika paljon markkinointitoimistoja, pr-toimistoja ja arkkitehtitoimistoja ja lopputulos on sitten se kokonaisuus.”*

*”Työmaalla meillä on hyvät prosessit, ja työkalut, joilla saadaan prosesseista laadukkaita. Ne on kaikki kehitetty niiden käyttäjien toimesta.”*

Kilpailutusta hyödynnetään kaikilla osa-alueilla, kullekin asiakkaalle/projektille optimaalisen ratkaisun löytämiseksi.

*Kilpailutamme kaiken, arkkitehdit, rakennusfirmat ja työmaat. Sitten me vain valitsemme niistä asiakkaallemme sopivimman vaihtoehdon.”*

*”Tietysti ne perusinsinöörijutut, kuten valvontatoimet ja suunnitteluohjaustoimet täytyy olla äärimmäisen korkealaatuisia. Ja hyvin puolueetonta kilpailuttamista. Meillä on ihan sama mikä rakennusliike tekee mitään ja rakentajien ja valvojien väliset kaveruussuhteet pitää niin kun leikata heti lähtökohtaisesti pois, koska ne aina asettaa osapuolet hankaliin tilanteisiin tiukan paikan tullessa.”*

#### A5. Asema arvoketjussa / -verkostossa

#### Huomio arvoketjun osaan

#### Huomio arvoverkossa

Value co-creation mallissa yrityksen toiminta nähdään osana arvoverkkoa, joka muodostuu yrityksen asiakkaista sekä palvelun tarjoajista. Perusajatuksena on se, että toimiessaan yhdessä yritys ja asiakas sekä kehittävät että kehittyvät.

Haastattelujen perusteella Yritys X:ssä tiedostetaan omat vahvuudet. Missä kannattaa lähteä kilpailemaan ja missä ei.

*”Esimerkiksi kerrostaloremonttien valvontaa hoitaa pienet yhden, tai kahden miehen yritykset, mille me ei pystytä kilpailemaan. Kovin kilpailu on sitten tällaisten muiden kiinteistökehitys toimijoiden kanssa”*

Yritys X tarjoaa kokonaisratkaisuja ja joutuu siksi kilpailemaan laajalla alueella.

*”Meillä tämä toiminta on niin laajaa että kilpailua on joka alueella. On rakennuttamisessa näitä isompia firmoja, mutta ehkä tämmöisiä kiinteistökehitys firmoja on sitten vähemmän ja ne on pienempiä. Sitten on keskivaiheilla kilpailua näiden rakennuttamisasiantuntijoiden kanssa ja lopussa vielä myyjien kanssa. Ja kiinteistönvälittäjien kanssa.”*

*”Jos vaikka hallitukselle esitellään joku kohde ja sen suunnitelmat niin sitten kokouksen jälkeen sieltä saattaa tulla hallituksen jäsen kysymään jostain toisesta kohteesta, ja saattaa johdattaa meidät ihan jonkin toisen firman hommiin. Ja sitten ihan arkipäiväisessä kanssakäymisessä saattaa tulla ehdotuksia, että haluisitteko olla mukana tällaisessa ja sellaisessa projektissa. Että kunhan vaan sopivan tilaisuuden tullen tuo esiin että missä on töissä.”*

Yritys X:ssä ollaan selvillä alaan kohdistuvista rajoituksista, tiedetään mitä voidaan tehdä ja mitä ei voida tehdä eikä tarjota asiakkaalle toteuttamiskelvottomia ideoita.

*”Meidän kiinteistökehitysliiketoiminnan puolella me pyrimme siihen, että asiakas saisi meiltä poikkeuksellisen hyviä ideoita sinne hankesuunnitteluvaiheeseen, jonkin idean, mitä jollakin rakennuksella, maa-alueella voisi tehdä. Idean pitää olla riittävän ”kantava” siihen, jotta se oikeasti tuottaa hyvää kassavirran tulevaisuudessa sille asiakkaalle. Meidän vahvuus on ehkä sellainen moniosaaminen.”*

*”On oltava tietoinen rajoituksista, jottei asiakas innostu jostain, mitä sitten ei olekaan mahdollista toteuttaa. On opittava myös tunnistamaan mitä asioita on mahdollista ratkaista ja mitä ei.”*

*”Asiakas: Arkkitehdit on vähän ikään kuin omanarvontuntoisia. Kun tällä arkkitehdilla oli omat suunnitelmat ja se halusi pitää niistä kiinni, niin sitten kun paneelilta tuli uudet suunnitelmat ja ehdotukset niin tämä arkkitehti saattoi suhtautua vähän vähättelevästi näihin toiveisiin. Kuluttaja halusi tällaista vähän hempeilevää romanttista tyyliä ja arkkitehti halusi pohjoismaista tyyliä. Sitten toki palautteen perusteella tiedettiin mitä pitää lopulta rakentaa.”*

*”Asiakas: Meidän pitää pystyä tuottamaan sen tasoisia ratkaisuja ja toimitiloja, että meillä työntekijät viihtyy niissä ja pystyvät keskittymään siihen olennaiseen, eli omaan työhönsä. Suomessa tänä päivänä on noista hyvissä työntekijöissä sen verran vaikea saatavuus, eikä se välttämättä parane lähivuosina. Nuoria kiinnostaa palkan ohessa usein myös esimerkiksi se, millaisessa toimitilassa työskentelee ja millainen porukka on ympärillä. Se on se kokonaisuus mitä ihminen tänä päivänä hakee työpaikalta.”*

#### 4.2.3.2 Vuorovaikutus- ja asiakassuhde (B)

Co-creation toimintamallissa yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus on keskeisessä roolissa arvon muodostumisen kannalta. Sekä yritys että asiakas ovat aktiivisia. Asiakkaat ovat tekemisissä yrityksen kanssa monen eri kanavan, esimerkiksi tilojen, ihmisten ja prosessien kautta.

##### B1. Asiakassuhde

##### Kertaluontoinen

##### Pitkä kumppanuussuhde

Co-creation mallissa yritys pyrkii luomaan asiakkaan kanssa pitkäkestoisia asiakassuhteita. Arvoa tuottava toiminta nähdään laajasti ja se ei perustu pelkästään yksittäisille palvelutapahtumille vaan pitkäaikaiselle kumppanuussuhteelle.

Haastattelujen perusteella erilaiset projektit/asiakkaat vaativat pääasiassa räätälöityjä tarjouksia/sopimuksia.

*”Meillä on oikeastaan kolmen tyyppisiä sopimuksia. Yksi on tällainen perinteinen ihan tuntilaskutus pohjainen konsulttisopimus jossa laskutetaan joka päivästä kertyvistä työtunneista. Toinen on vastaavaa malli, mutta kiinteä hintainen eli siinä me myöskin vastataan tietystä osa-alueesta siinä rakennushankkeessa ja olemme ennalta määrittäneet kiinteän hintamme, joka laskutetaan projektin edetessä maksuerätaulukoilla. Kolmas on*

*sitten puhtaasti tämmöisiä onnistumisiin perustuvat palkkiojärjestelmä, jossa voi olla jotakin x % hankkeen.... myyntihinnasta tai vuokrauksesta tai muusta vastaavasta.”*

Yritys X tavoittelee pitkiä kumppanuussuhteita vaikka ne sisältävät haasteita. Pitkät asiakassuhteet ovat tuottavampia, kehittävät kumppanuussuhteita, luovat mahdollisuksi uusille projekteille, tarjoavat uusia mahdollisuuksia kehittää/laajentaa omaa liiketoimintaa.

*“Pitkällä aikavälillä, jos pääsemme projektiin mukaan sen alkuvaiheessa, ei ole varmaa että saamme koko projektin. Isot projektit on yleensä jaettu vähintään kolmeen osaan ja jokaiseen osaan me annamme uuden tarjouksen. Ensimmäisessä vaiheessa asiakkaalla on ongelma johon se haluaa meiltä ratkaisun. Seuraavassa vaiheessa meillä on sitten hieman kilpailua samoja palveluita tarjoavien kanssa.”*

*”Aina on riski olemassa, kun yritetään saada pitkäaikaisia sopimuksia mutta useimmiten joudumme työstämään ne 3-4 jaksossa.”*

*“Pitkäaikaiset asiakkaat ovat tuottavuuden kannalta meille tärkeämpiä kuin lyhytaikaiset.”*

*”Kyllä aina pitkät asiakassuhteet ovat tuottavampia kuin lyhyet. Niissä tulee sellaisia hyviä henkilösuhteita ja niiden kanssa on sitten hyvä jatkaa uusiin projekteihin. Helpottaa kaikkien liiketoimintaa kun voidaan luottaa että toinen osapuoli tekee hommansa. Ja jos asiat hoituvat jossain hyvin, niin kyllä ne ovat sitten heti tyrkyttämässä uutta.”*

*”Asiakas: Meillä on aika paljon sellaisia ”erikoisia” kohteita, joissa ei ole vielä löydetty sitä ideaa, minkä pohjalta lähdettäisiin kaavoittamaan kuka se loppuasiakas on. Kohteita joissa kaivattaisiin tällaista yritystä kuin Yritys X.”*

*”Asiakas: Kyllä se on järkevää ottaa projektin valvoja mukaan jo heti alussa, tapaamaan ihmisiä ja tutustumaan paikkoihin. Sitä kautta ne pitkät asiakassuhteet syntyy eikä kenellekään tarvitse myöhemmin rautalangasta vääntää asioita.”*

B2. Asiakassuhdeymmärrys	Asiakassegmentointi yrityskoon, toimialan tai maantieteellisen sijainnin tai muun ”kovan” tekijän mukaan	Syvällinen asiakasymmärrys
--------------------------	--	----------------------------

Asiakassuhdeymmärrysmittari osoittaa, miten yritys hahmottaa asiakkaansa ja miten asiakassuhdeymmärrystä dokumentoidaan. Co-creation toimintamallin mukaan syvä asiakasymmärrys on edellytys palvelujen yhteiskehittämiselle ja arvon luomiselle.

Haastattelujen perusteella Yritys X keskittyy tällä hetkellä avainasiakkaiden hankkimiseen.

*”Me yritetään keskittyä avainasiakkuuksiin. Meillä on tavoite nyt kerätä meille 5-10 avainasiakasta joita me palvellaan 24/7.”*

*”Se avainasiakkuus tarkoittaa sitä että se yks avainasiakkuus tuottaa meille 5-10 % meidän kassavirrasta. Me ollaan nyt onnistuttu löytämään semmoiset kolme hyvin merkittävää asiakkuutta. Ja avainasiakkuus käytännössä tarkoittaa meillä sitä, että se asiakas tilaa siihen kiinteistöliiketoimintaan liittyvät asiansa meiltä.”*

Yritys X:ssä ymmärretään miten tärkeitä on työskennellä asiakkaan ehdoilla.

*”On ymmärrettävä asiakasta neuvottelutilanteessa, millaisia ihmisiä he ovat jne. Jollain isolla johtajalla voi olla aina kiire, silloin pitää toimia asiakkaan ehdoilla.”*

Yrityksen olemassaolevan asiakastietojärjestelmän avulla kaikki saavat tarvittaessa infoa yksittäisistä projekteista.

*”Meillä on siis olemassa järjestelmä, missä meillä on kaikki tieto, kenelle me ollaan tarjottu ja mitäkin ja meillä on selkeä listaus yrityksistä, kenen kanssa ollaan oltu tekemisissä, kehen on tehty tämä niin sanottu ensimmäinen kontakti. Ensimmäisen käynnin jälkeen tietyn väliajoin ollaan, tai eräät meistä ovat yhteyksissä, että jos niistä saadaan sitten uudelleen asiakkaita.”*

Yrityksen asiakkaita ei luokitella koon mukaan, vaan aina pyritään rakentamaan lojaalisuutta ja luottamusta.

*”Itse asiassa me emme luokittele asiakkaita koon mukaan. Jollekin pienelle yritykselle saatamme tehdä paljon erilaisia juttuja tai vastaavasti isolle yritykselle vain jonkun pienen*

*projektin. Minusta tärkeintä on luoda lojaalisuutta ja luottamusta, sellainen asiakassuhde missä meihin luotetaan.”*

*”Kyllähän meidän pitää olla tietoisia asiakkaista, kun mennään esittelemään itsemme heille. Että mitä he tekevät, minkälaista toimintaa heillä on ja mikä heidän yritysmaailma on... mistä he niin sanotusti rahan tekevät.”*

*Asiakas: ”Vasta viimeisten viiden vuoden aikana on noussut enemmän esille kysymykset siitä, miten sen loppuasiakkaan tarpeet otetaan huomioon, jo ihan alku vaiheessa ennen kuin aletaan suunnittelemaan mitään. Siinä kaavoitusvaiheessa lyödään jo niin paljon asioita lukkoon, että sitten on vaikeampaa lähteä enää muuttamaan asioita jälkikäteen.”*

*Asiakas: ”Meillä oli esimerkiksi tällainen Vierumäki projekti mihin Yritys X:ltä tuli meille ne kassavirtalaskelmat ja koko paketti. He tekivät siinä todella hyvää ja selkeätä työtä. Sellaista minkä pohjalta on hyvä miettiä asioita jatkossakin. Ja pitää kehua Yritys X:tä sen verran että tämä kohde oli erittäin mielenkiintoinen ja yhteistyö jatkuu varmaan muodossa tai toisessa. Tällä alueella se projekti tapahtuu maakuntakaavatasolla joten se kestää helposti useamman vuoden.”*

**B3. Asiakasvuorovaikutuksen luonne**

Passiivinen / reaktiivinen  
(myynti)

Proaktiivinen dialogi

Asiakaskohtaamiset eli palvelutapahtumat ovat tilanteita, jossa yritys ja asiakas ovat tekemisissä toistensa prosessien kanssa ja voivat vaikuttaa toinen toisiinsa.

Arvonmuodostuminen tapahtuu oppimalla yhdessä aktiivisessa dialogissa. Co-creation toimintamalli perustuu asiakassuhteen luonteen osalta jatkuvaan proaktiiviseen dialogiin asiakkaan ja yrityksen välillä.

Haastattelujen perusteella Yritys X:ssä vallitsee hyvä luottamus toisten tekemistä kohtaan ja siksi projektin vetäjän on helppo tehdä itsenäisi ratkaisuja.

*”Meillä jokaisella on se oma roolinsa projekteissa mutta totta kai tietyillä henkilöillä on mahdollisuus tehdä tiettyjä ratkaisuja paikan päällä, mikäli tilanne sen vaatii. Meille on palkattu sen verran osaavaa henkilökuntaa että voi toimitusjohtaja ja kaikki muutkin luottaa siihen että oikeita ratkaisuja tehdään.”*

Yritys X:ssä on päästy eroon tietynlaisesta ”kaavamaisesta” tavasta tehdä asioita.

Yrityksessä tiedostetaan asiakkaan mukanaolemisen tärkeys projektin aikana. Yritykselle on tärkeää että asiakas ymmärtää heti alussa olevassa hyvissä käsissä.

*”Aika paljon käydään myös palavereita asiakkaiden kanssa ja annetaan niille se tunne että ne pääsevät itse myös vaikuttamaan. Että meiltä ei vain lopputuote putkahda jostain.”*

*”Hetimitä, jos jokin tarjous menee läpi, niin siitä pidetään sellainen kick-off. Heiltä tulee sitten haastateltavaksi sellaisia henkilöitä, kenet he katsovat tärkeiksi projektin kannalta.”*

*”Asiakkaiden pitäisi osallistua siihen paljon, se on äärimmäisen merkittävä sen onnistumisen kannalta koska mitä enemmän asiakas on mukana, sitä vähemmän tulee harha-askelia suunnitteluvaiheessa.”*

*”Mitä enemmän se asiakas itse olisi mukana siinä alkuvaiheessa niin sen parempi lopputulos todennäköisimmin tulee.”*

*”Pienissä hankkeissa asiakas on todella aktiivisesti mukana ja niin myös isoissa. Jatkuvasti kysellään mielipiteitä ja esitellään pohjaplaaneja. Kyllä asiakas joutuu aika paljon tekemään päätöksiä tiloista ja hintavaihtoehtoista.”*

Asiakasviestintään Yrityksessä panostetaan säännöllisten yritystapaamisten avulla sekä tehokkaan raportoinnin ja tiedottamisen avulla.

*”Me pyritään tarjoamaan äärimmäisen hyviä, kantavia ideoita, niihin perusteltuja taloudellisia laskelmia ja realistisia näkemyksiä viranomaiskaavoja, viranomaisasioista, luvista, kaavoituksista niin edelleen. Rakennuttamisen puolella me tarjotaan poikkeuksellisen hyvää tiedottamista siitä, miten projekti etenee...”*

*”Pitäisi semmoinen työryhmä perustaa liittyen tuohon laatujärjestelmään, mikä tekisi tämmöisiä konkreettisia asioita valvojille, kun he tekevät esimerkiksi tiettyjä tarkastuksia. Eliikkä että se tilaajalle menevä informaatio ja dokumentointi olisivat yhteneväisiä.”*

*”Asiakas: Maailmassa on paljon muutakin kuin aikataulut ja niiden jääräpäinen noudattaminen. Pitää olla myös ketteryyttä ja tilannesilmää, ja myös käyttää sitä järkeä. Silloinkin voi päästä siihen määränpäähänsä ja se tekeminen on samalla mielekästä.”*

Asiakas: *”Kun tehdään yhteistyötä Yrityksen kanssa, niin on sellainen olo, että ollaan itsekin siinä projektissa mukana jotenkin, ja erityisesti, että meidät pidetään siinä mukana heidän toimestaan. Kun yleensä se on tällainen tilaaja-toimittaja malli.”*



## B4. Vuorovaikutteisuus

## Palveluprosessin aikana

## Kahdensuuntainen

Vuorovaikutteisuusmittarin tarkoituksena on mitata, missä kohdin ja milloin sekä kuinka usein asiakkaaseen ollaan yhteydessä. Yrityksen ja asiakkaan välisessä kanssakäymisessä on monia eri kohtia, jotka kaikki voivat olla tärkeitä arvonmuodostumisen kannalta. Co-creation toimintamallissa yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus on aktiivista ja jatkuvaa.

Haastattelujen perusteella asiakastapaamiset järjestetään vähintään kerran kuukaudessa ja aina kun sille on tarvetta. Aktiivisuus tapaamisten järjestämiseen tulee usein Yritys X:ltä. Asiakas on mukana vaihtelevasti, projektista riippuen.

*”Jotkut asiakkaat haluavat olla paljon mukana ja osallistua esimerkiksi workshoppeihin, vaihtaa ideoita ja olla selvillä erilaisista mahdollisuuksista.”*

*”Meidän tehtävä on olla yhteydessä, totta kai asiakas on yhteydessä aina kun sille mieleen jotakin juolahtaa, mutta se on kuitenkin meidän tehtävä.”*

*”Se aktiivisuus on meissä itsessämme, me pyydämme aina kun me tarvitsemme asiakkaalta vastauksia.”*

*”Kanssakäymisen määrä riippuu siitä, missä vaiheessa projekti on. Jos ollaan tekemässä manuaalia, ei ole tarvetta tavata kovinkaan usein. Mutta varsinaisessa rakentamisvaiheessa, esimerkiksi Luhdan uuden pääkonttorin tapauksessa tapasimme heidät noin kerran kuukaudessa.”*

*”Tapaamme asiakasta aina kun sille on tarvetta. Alussa, manuaalia toimitettaessa tai kun aletaan rakentaa jotain. Vähintään kuitenkin kerran tai kaksi kuukaudessa.”*

*”Reklamaatioviestit, että jokin ei toimi oikein, tulevat kyllä meidän kautta. Ja sitten vain valvotaan ja hoidetaan niin että asia tulee korjattua.”*

*”Asiakas: Kyllä meillä on kaikki mahdolliset yhteydenpitotavat käytössä ja aika paljon ja säännöllisesti myös tavataan.”*

*”Asiakas: Tässä vierumäkiprojektissa Yritys X oli se osapuoli joka teki aloitteen tässä yhteydenpidossa. Sopimuksia eri asioista tehtiin eri tavoin, osa ihan vaan tilattiin keskustelemalla ja osasta tehtiin ihan sopimukset. Se oli helppoa Yritys X:n kanssa kun ei joka pilkusta pitänyt alkaa maksamaan erikseen vaan sitten siitä kokonaisuudesta.”*

**B5. Liiketoiminnan  
läpinäkyvyys**

Täysin rajoitettu

Läpinäkyvä

Co-creation toimintamallissa sekä yrityksen että asiakkaan toiminta on toiselle osapuolelle läpinäkyvää ja se mahdollistaa osallistumisen sekä kokemusten ja tiedon jakamisen paremmin ja tehokkaammin. Yritykset voivat tarjota eri vaihtoehtoja asiakkaille kanssakäymiseen ja kokemusten jakamiseen esim. jaetut sähköiset alustat, jotka mahdollistavat yhteisten resurssien käytön.

Haastattelujen perusteella Yritys X:n henkilöstön käytössä olevan sähköisen projektiraportin avulla kuka tahansa saa tietoa käynnissä olevista projekteista.

*"Jokaisen asiakkaan alle siinä on kansiot, missä on kaikki ihan tarjouksista lähtien ja sopimuksista ja sitten yhtenä isona kokonaisuutena sellainen projektiraportti. Eli sen kun avaa voi kuka vaan meistä tutustua ja katsoa, että missä tämä projekti menee Sen kun vaan avaa projektin raporttikansion ja katsoo sieltä, lukee ne projektiraportit, niin siitä saa hyvän käsityksen että miten se kohde on mennyt tai menossa. Siellä kaikilla on pääsy kaikkiin."*

*"Meillä on hyvä semmoinen järjestelmä, että me kerran kuussa tilaajan kanssa istutaan alas, meillä on tällainen projektiraportti. Se ei ole montaa sivua mutta siinä on pääsääntöisesti, että missä mennään työmaalla. Se on hyväksi todettu ja hyvää palautetta ollaan saatu asiakkaalta."*

*"Asiakas: Meillä on sellainen projektipankki, minkä kautta ollaan projekteihin liittyvät asiat löydetty, mutta joissain tilanteissa se nopein tapa on vaan soittaa."*

*"Meillä on sellainen vastuumatriisi, joka toki antaa jonkinmoisen käsityksen kuka mitään tekee. keskeisin huomio siinä vastuumatriisissa on se, että kumpi taho tai, meidän alallamme voi tilaaja, voi olla konsultti eli me, voi olla suunnittelija tai voi olla urakoitsija, jolla on tietyn osa-alueen vastuu."*

Hyvä keskinäinen luottamus näkyy ulospäin. Asiakkaan ja Yritys X:n välillä vallitsee hyvä yhteisymmärrys.

*"Meillä joku on niin sanotusti se asiakkaan yhteyshenkilö. Ja sitten taas hänen ympärillä on isompia johtajia tai muuta, mitkä vaan tietää, että tällainen kohde on käynnissä. Niin silloin tällaisen projektiraportin sähköinen jakaminen on todella hyödyllistä, ja sen avulla kaikki tietävät just missä vaiheessa mikäkin kohde menee."*

*”Jos ja kun uusia tulee taloon, on se sitten valvoja tai projektipäällikkö, niin lukemalla tämän manuaalin se pääsee sitten heti jyvälle, miten meidän yrityksessä asiat tehdään.”*

*”Asiakkaille annetaan sellainen tiivistelmä, mitä ne voi sitten näyttää ja esitellä hallituksessa.”*

*”Asiakas voisi osallistua niihin palavereihin, tapahtumiin jotka se kokee tärkeiksi, se saa kerran kuukaudessa sellaisen kuukausiraportin missä, missä ilmenee kaikki olennainen.. Meidän tavoitteena on se että asiakkaat olisivat ”poikkeuksellisen” tietoisia siitä mitä tapahtuu, ja me tiedämme olevamme varmaan yksi parhaista tiedottajista.”*

*”Asiakas pidetään mukana projektissa, palaverilla, sähköpostilla, muistioilla ja kyllä niistä pidetään huoli että ne ymmärtävät kaiken mitä on tapahtumassa. Kyllä sellaiset isot projektit vaativat sen että vuorovaikutus on hyvä ja ei anneta sellaista kuvaa, että puuhastellaan omin päin toisten projektissa.”*

*”Kun puhutaan erikoisalueista ja erikoiskohteista on todella tärkeätä pitää asiakas mukana koko ajan projektin edetessä ja siinä Yritys on onnistunut paremmin kuin muut. Mutta ei se tietenkään aina sovi ja kaikille.”*

*”Asiakas: Asiakastyytyväisyys toteutuu silloin kun ei tarvitse mitään taktiikkapeliä palata vaan on yhteinen ymmärrys toimintatapoihin.”*

Asiakkaalle on tärkeätä tiedottaa myös vastoinikäymistä.

*”Tärkeätä on se että asiakas tietää kaiken, niin hyvät kuin huonotkin asiat. Me pyrimme siihen että nämä projektiraportit lähetettäisiin asiakkaan päädyssä kaikille.”*

#### 4.2.3.3 Palveluiden kehittämisprosessi (C)

Arvolupaus ja palveluprosessit määritetään ja kehitetään palvelumuotoilun (service design) avulla. Pitkä ja syvä asiakassuhde luo paremmat mahdollisuudet suunnitella toimintamalleja (arvolupauksia), jotka tukevat asiakkaiden arvonmuodostumista. Co-creation toimintamallissa asiakkaat ovat aktiivisessa roolissa ja osallistuvat palvelun suunnittelun eri osa-alueisiin. Asiakkaalle voidaan määrittää eri rooleja: asiakas voi toimia esim tiedonlähteenä tai suunnittelijana.

## C1. Asiakastiedon hankinta

## Strukturoidut menetelmät

## Osallistavat menetelmät

Asiakkaat ovat keskeisessä roolissa tiedon, innovaatioiden ja luovuuden suhteen. Viettämällä aikaa asiakkaiden kanssa, yritys voi saada syvällisempää asiakastietoa. On tärkeää luoda mahdollisimman monimuotoinen ja syvä ymmärrys siitä, mikä luo asiakkaalle arvoa. Tällä tavoin voidaan myös saada selville asiakkaan piilevät tarpeet, jotka mahdollistavat yritykselle erilaistumisen ja kilpailuedun. Co-creation mallin ihannetilanteessa yrityksellä ja asiakkaalla on systemaattisesti mahdollisuus keskustella, jakaa palautetta ja oppia yhdessä.

Haastattelujen perusteella Yritys X hoitaa reklamaatiota nopeasti ja rakentavasti.

*”Reklamaationtilanteissa kaikki kirjataan heti ylös ja aletaan porukalla miettimään, miten asia saataisiin kuntoon. Ei me ketään syytetä ja lynkata vaan mieluummin mietitään miten se asia ensi kerralla vältettäisiin.”*

He eivät suorita asiakastytyväisyystutkimuksia. Asiakasdataa kerätään asiakastapaamisissa.

*”Kyllä se asiakasdata kerääntyy, siis sitä vaan kerääntyy. Kun tapaat sen ihmisen avainasiakkuuksien suhteen se on yksinkertaisesti sitä asiakasdataa joka tapaamisella.”*

Yrityksellä ei ole tällä hetkellä käytössään asiakastytyväisyysmittareita, koska laatujärjestelmän rakentaminen on vielä kesken.

*”Jossain vaiheessa meillä oli asiakastytyväisyysmittareita, millä mitattiin asiakkaan tyytyväisyyttä. Meillä on se yrityksen laatujärjestelmä työn alla ja sehän on yks osa sitä laatujärjestelmää, jotta me pystytään jollain tavalla mittaamaan fyysisesti sitä asiakastytyväisyyttä.”*

*”Mielestäni me olemme tehneet semmoiset tutkimukset mutta en ole varma teemmekö tällä hetkellä.”*

## C2. Asiakastiedon käsittely

## Organisaation sisällä

## Yhteistyössä asiakkaan kanssa

Asiakkaiden jakaessa tietoa ja palautetta palvelukokemuksistaan jatkuvassa dialogissa, yrityksellä on paremmat mahdollisuudet löytää ja ymmärtää asiakkaiden piileviä tarpeita. Asiakas ei aina itsekään tiedosta omia piileviä tarpeitaan, jolloin niiden löytäminen voi auttaa yritystä kehittämään palveluitaan. Co-creation mallin mukaan paras yhteistyö yrityksen ja asiakkaan välillä saavutetaan, kun asiakaspalautetta käsitellään yhdessä asiakkaan kanssa.

Haastattelujen perusteella Yritys X:n johtoryhmä kokoontuu joka toinen viikko keskustelemaan heidän laatu järjestelmästä. Reklamaatiot käsitellään myös johtoryhmässä.

*"...meillä on laatu järjestelmän mukaan reklamaatiot..." "...käsitellään aina johtoryhmässä...aika avonaisesti me käydään asioita läpi, niin negatiivisia kuin positiivisiakin noissa henkilöstökokouksissa..."*

Avoimuus on yksi Yritys X:n arvosta. Yrityksen toimintamalli kannustaa itsenäiseen päätöksentekoon.

*"...kannustan ja tuen sitä, että itse kukin ymmärtäisi uskaltaa itse päättää asiat sillä tasolla, minkä koee omassa roolissa olevan järkevää..."*

*... välillä ne päätökset on vähän huonoja ja välillä parempia, mutta eihän kukaan kehity jos ei itse pysty oikeasti asioihin vaikuttamaan..."*

C3. Arvolupauksen kehittäminen	Johtajavetoista /sisäsistä	Henkilöstö ja asiakkaat osallittuvat
--------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

Asiakkaiden jakaessa tietoa ja palautetta palvelukokemuksistaan jatkuvassa dialogissa, yritykset voivat yhdessä asiakkaiden kanssa oppia uusia asioita, joista voidaan kehittää uusia palveluita. Co-creation toimintamallissa kehityskäytännöt luodaan yhdessä asiakkaiden kanssa ja itse kehitystyö tapahtuu yhteistyössä yrityksen ja asiakkaan välillä.

Haastattelumateriaali ei sisällä tietoa uusien palveluiden arvonlupauksen kehittämisestä.

C4. Testaus	Sisäinen	Asiakkaan kanssa
-------------	----------	------------------

Haastattelumateriaali ei sisällä tietoa uusien palveluiden testaamisesta.

Yhdellä asiakkaista oli kokemus testaamisesta.

*Asiakas: "Me kokeiltiin pari vuotta sitten tällaista asiakaspaneelia taloustutkimuksen kanssa, missä pyrittiin löytämään niitä sopivia kohderyhmiä. Ja niitä löydettiin." Sitten tarjottiin paneelille tällaista arkkitehdin suunnitelmaa alueesta. Annettiin kaikki yksityistiedot että millainen tontti voisi olla, millaisia taloja, mitä kaikkia aktiviteetteja alueella voisi olla ja paneeli sitten keskusteli siitä suunnitelmasta. Me saimme seurata sitä ikään kuin ikkunan takaa, eli meitä ei näkynyt mutta saatiin seurata tilanteen kehittymistä. Ja saatettiin me jossain välissä tehdä jotain kysymyksiä välikäden kautta."*

*Asiakas: ”Siitä paneelistä nähtiin reaaliajassa että mitä hyvää ja mitä huonoa siinä meidän suunnitelmassa oli.”*

C5. Lanseeraus	Tuotteiden/ palveluiden myynti	Kokonaisratkaisuja
----------------	--------------------------------	--------------------

Haastattelumateriaali ei sisällä tietoa uusien palveluiden lanseeramisesta.

#### 4.2.3.4 Määrittelemättömät

Haastatteluissa tuli esille jonkun verran niin sanottuja määrittelemättömiä kommentteja, joita ei selkeästi voinut kategorisoida työkalun mukaan. Osalta nämä kommentit olivat kuitenkin sellaisia, että näistä voidaan tulkita co-creation nykytilaa.

*”Meitä on niin vähän, niin kyllä meillä on aika kulminoitunut se siihen jokaisen omaan tekemiseen. Yksilöt on aika tärkeitä kuitenkin tällaisessa pienessä yrityksessä, koska toimenkuvat ovat aika laajoja.”*

*”Se että saadaan toimitilat ja sellaiset hyvään kuntoon, houkuttelee meille hyviä työntekijöitä ja se tukee meidän yrityskuvaakin. Ja sitten se mitä me näytetään ulospäin, pitää myös tulla meiltä sisältäpäin.”*

*”... osasyynä on varmaa siihen että minkä takia asiakkaat valitsevat meidät, kulminoituu meidän toimitusjohtajaan... Ja tota osa sitten taas etsii uusia, innovatiivisia toimijoita rakennuttamishankkeeseen johtamisen puolelta.”*

*”Asiakkaat kokevat saavansa meiltä hyvää ja nopeata palvelua. Että me ei hinkata asioita loputtomiin. Meillä on aika asiantunteva ja ammattitaitoinen porukka täällä töissä niin kyllä asiakkaat senkin takia meille tulevat.”*

*”Edelliset asiakkaat aina poikii uusia asiakassuhteita.”*

*”Joku yritys saattaa omistaa kiinteistöjä ympäri suomea ja on sitten päästy tekemään niitä.”*

*”Se on tärkeitä melkein missä vain yritysmaailmassa et jos palkataan tekemään jotain niin kyllä taustatiedot pitää olla selvitettyä ennen kun hommiin aletaan.”*

*”Meillä ymmärretään mitä tarkoittaa kun halutaan saada näkyvyyttä ja meillä sit myös sitten hoidetaan sitä näkyvyyttä. Meillä on aika hyvät välit lehdistöön. Mutta myös ymmärretään se että jos joku ei halua näkyvyyttä niin kyllä ne asiat sitten pidetään salassa.”*

*”Joskus jotkin projektit alkavat pienenä ja sitten ne vain paisuvat ja paisuvat. Ja lopuksi saatetaan laittaa aika isokin porukka kasaan jossain projektissa. Ja me ollaan kyllä muutenkin aika aktiivisia asiakkaiden etsimisessä ja hankkimisessa.”*

*”Se laatujärjestelmä on meillä työn alla ja se on tärkeä varsinkin isoille toimijoille ja asiakkaille. Ja on se tärkeä meillekin. Se tehostaa ja parantaa meidän toimintaa, kun kaikki tietävät miten asiat meillä hoidetaan.”*

*”Me kehitetään tämmöistä tietynlaista... manuaalia tai jotain tämmöistä ohjekirjaa. Se, kuka sen manuaalin sitten tekee fyysisesti, niin on toinen asia. Nyt me käydään vain läpi niitä asioita mitä me ja asiakas haluaa siihen manuaaliin. Sitten sen jälkeen se pitäisi saada sellaiseen fiksuun ulkoasuun ja sitä voisi mahdollisesti käyttää myös muissa asiakassuhteissa.”*

*“... Ehkä palvelu on hyvää, ja sen takia, monet asiakkaat palaavat.”*

*”... meillä on ihan pirun hyvät mallit, palikat, joita kaikki ei vaan osaa käyttää. se on vähän kuin tämmöisessä laatikollisesta duplo-palikoita. Jos sä osaat laittaa ne oikeeseen järjestykseen, niin siitä syntyy jotakin. Meillä on ohjekirjakin siihen olemassa mutta ne palaset on vielä missä sattuu.”*

*”... ensimmäinen asia olisi löytää oikeat ihmiset niihin tehtäviin mitkä meillä on niitä tärkeitä, yrityksen kannalta tärkeimmät tulevaisuuden duunit. ne on ihan ehdottomasti, jos kiinteistökehitys puolelta ajattelee, niin siellä me tarvitaan yks, kaks sellasta ihmistä, jotka osaa kirjottaa, jotka osaa kirjottaa suomea ja.. ja niin kun opastamatta tähän meidän liiketoimintaan liittyvää tarinaa ... rakennuttamisen puolella on sopivasti hyviä ihmisiä, jotka osaa omat hommansa. keskeisintä meillä on muutaman ihmisen rekrytointi ja tän kiinteistökehitysliiketoiminnan ja rakennuttamisen liiketoiminnan yhteen hiileen puhaltaminen.”*

## 5 Tulokset

Teema Strateginen ajattelu ja toimintamalli (A) ei ensimmäisellä analysointikierroksella tullut esiin kovin hyvin. Varsinainen Strategiaprosessi (A1) ei myöskään tullut selkeästi esille. Kaikki yrityksen edustajat tiesivät historian ja syyt, miten tämän päivän toimintamalliin on päädytty ja he kokivat, että nykyinen toimintamalli on heidän toimialalleen sopivin kannattavuuden ja tehokkuuden kannalta sekä että sillä tuotetaan laadukasta jälkeä. Koska myös asiakkaat pitävät kyseistä toimintatapaa pääsääntöisesti hyvänä, voidaan tulkita, että henkilöstö ja asiakkaat osallistuvat strategiaprosessiin. Mutta selkeästi määritelty ja viestitty strategia kehittäisi entistä enemmän Yritys X:n liiketoimintaa.

Tämän yrityksen kohdalla nähtiin selvästi, että palvelun tuottaja ja asiakas luovat yhdessä ratkaisuja (value-in-use), joten voidaan todeta, että liiketoiminnan tavoitteissa (A2) strategia perustuu co-creation ajattelulle.

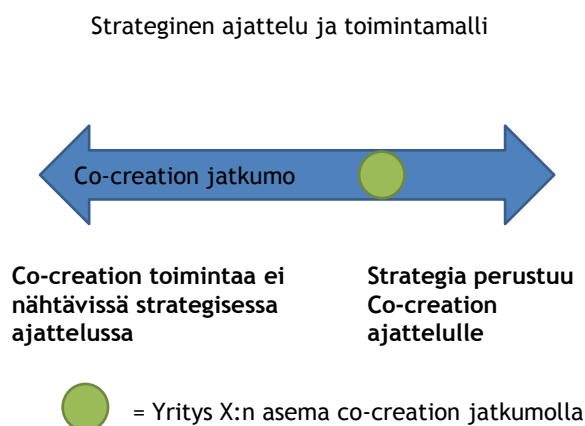
*”...alkumetreiltä oli selvää, että tuotetaan vaihtoehtoja, puntaroidaan, haetaan meidän yhteisiä tavoitteita ja niiden perusteella tehdään valintoja...”*

*”...oikeastaan koko se prosessi, sitä käydään tilaajan kanssa läpi...”*

Haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että yrityksen painopiste on asiakkaan ja asiakkaan arvonluomisprosessissa (A3).

*”...ensimmäinen asia, mikä pitää ymmärtää, on asiakkaan asiakkaat, asiakas, mikä se juttu siinä talossa on...”*

Strategia perustuu vahvasti co-creation ajattelulle myös resursseja (A4) tarkasteltaessa. Kaikissa haastatteluissa tuli esille, että myös asiakkaan resurssit ovat käytössä.



Kuvio 8: Yritys X:n asema strateginen ajattelu ja toimintamalli co-creation jatkumolla (CoCo projektimateriaali)



Aineiston analyysin perustella voidaan siis todeta, että Yritys X:n asema strateginen ajattelu ja toimintamalli perustuvat co-creation ajattelulle (Kuvio 8). Asema jatkumolla ei ole täysin sen ääripäässä, mutta selvästi havaittavissa. Tuloksina voidaan nähdä, että yrityksellä on selkeät tavoitteet, mutta strategia tulisi määritellä ja viestittää selkeämmin. Yrityksen tavoitteena on luoda yhteistyössä asiakkaan kanssa mahdollisimman tuottava kiinteistökehittämiskäytäntö ja sen arvonaluomisprosessit lähtevät asiakkaan tarpeiden kartoittamisesta.

Teema vuorovaikutus- ja asiakassuhde (B) nousi selkeimpänä esiin niin yrityksen edustajien kuin yrityksen asiakkaidenkin vastauksista. Kaikista vastauksista voidaan päätellä, että vuorovaikutus- ja asiakassuhde perustuu co-creation ajattelulle.

Asiakassuhde (B1) nähtiin pääsääntöisesti pitkänä kumppanuussuhteena, mikä yrityksen toimialaa ajatellen on ihan luontevaakin, koska projektit saattavat kestää useamman vuoden. Pitkät kumppanuussuhteet nähtiin myös tärkeänä niin yrityksen kuin asiakkaiden kannalta ja niihin tietoisesti pyritään:

*”...ihan avoimesti ollaan keskusteltu siitä, että miksi lähtisin joka hankkeeseen tätä samaa rumbaa pyörittämään uudestaan...”*

*”...niistä tulee henkilösuhteita, joidenkin kanssa alkaa sujua hyvin, niin on helppo jatkaa..”*

Pitkä kumppanuussuhde nähtiin positiivisena asiana yrityksen toiminnan jatkuvuuden lisäksi siksi, että se lisää asiakassuhdeymmärrystä (B2), joka kyseisellä toimialalla on tärkeää. Jokainen vastaaja piti tärkeänä syvällistä asiakasymmärrystä. Yrityksen edustajat kokivat omaavansa syvällisen asiakasymmärryksen ja sitä pyritään saamaan jo ennen asiakassuhteen alkamista:

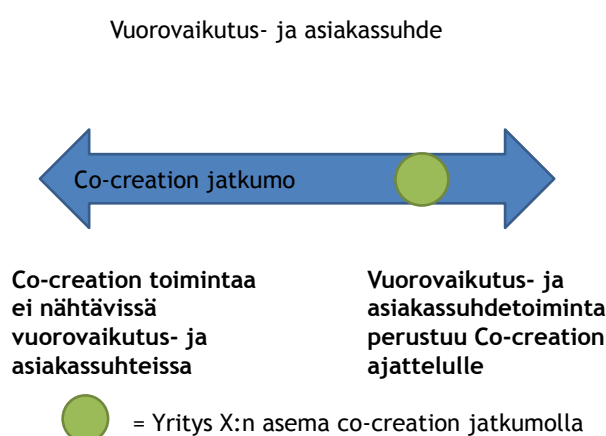
*”...me pyydettiin, että meidän henkilö, joka tekee tarjouksen, pääsisi kahdeksi päiväksi sinne heidän huoltokorjaamolle töihin... ..siinä vähän tajuu enemmän, että mistä tässä on todellisuudessa kyse...”*

Toinen asiakkaista koki oman toimialansa tarvitsevan erityisymmärrystä, jota ei ehkä ollut tullut riittävästi yrityksen toimesta esille:

*”...ehkä siinä (miten hyvin yritys tuntee teidän toiminnan) olisi vielä parantamisen varaa... ..en tiedä, voi olla parantamisen varaa siinä...”*

Kaikkien vastaajien mielestä asiakasvuorovaikutuksen luonne (B4) on proaktiivista dialogia ja vuorovaikutteisuus (B4) kahdensuuntaista. Joitakin poikkeuksia voi olla johtuen projektin luonteesta. Sekä yrityksen että asiakkaan aktiivisuus ja asiakkaan mukana oleminen koettiin myös tärkeäksi kaikkien vastaajien mielestä. Säännöllisten tapaamisten lisäksi hyviksi vuorovaikutusvälineiksi koettiin puhelin ja sähköposti.

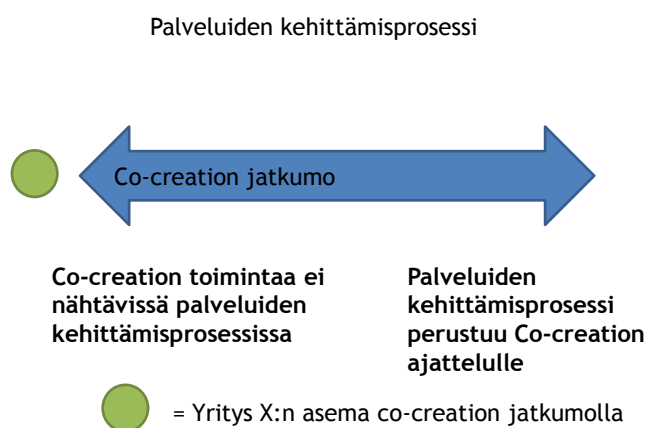
*”...käydään palavereja yhdessä asiakkaan kanssa, että nekin pääsee vaikuttamaan...”*



Kuvio 9: Yritys X:n asema vuorovaikutus- ja asiakassuhde co-creation jatkumolla (CoCo projektimateriaali)

Aineiston analyysin perustella voidaan näin ollen todeta, että Yritys X:n asema vuorovaikutus- ja asiakassuhdetoiminnassa perustuu co-creation ajattelulle (Kuva 9). Tämäkään asema ei jatkumolla ole täysin sen ääripäässä, mutta selvästi havaittavissa, jopa hieman selvemmin kuin strateginen ajattelu ja toimintamalli. Tuloksina voidaan nähdä, että yrityksen ja asiakkaan yhteistyö on tiivistä ja Yritys X on aktiivinen kumppani. Asiakas on tiiviisti mukana projektissa ja pääsee vaikuttamaan projektin jokaisessa vaiheessa. Yritys ei varsinaisesti segmentoi asiakkaita niiden koon mukaan vaan pyrkii jokaisessa projektissa rakentamaan luottamusta ja lojaaliutta ja saa näin aikaan pitkiä yhteistyökumppanuuksia. Yritys myös ymmärtää asiakkaan merkityksen arvionluomisprosessissa. Lisäksi liiketoiminta nähtiin läpinäkyvänä, mikä tuli esiin lähes jokaisessa vastauksessa. Yhteinen työkalu, johon on pääsy sekä yrityksen edustajilla että asiakkailla, koettiin hyvänä asiana.

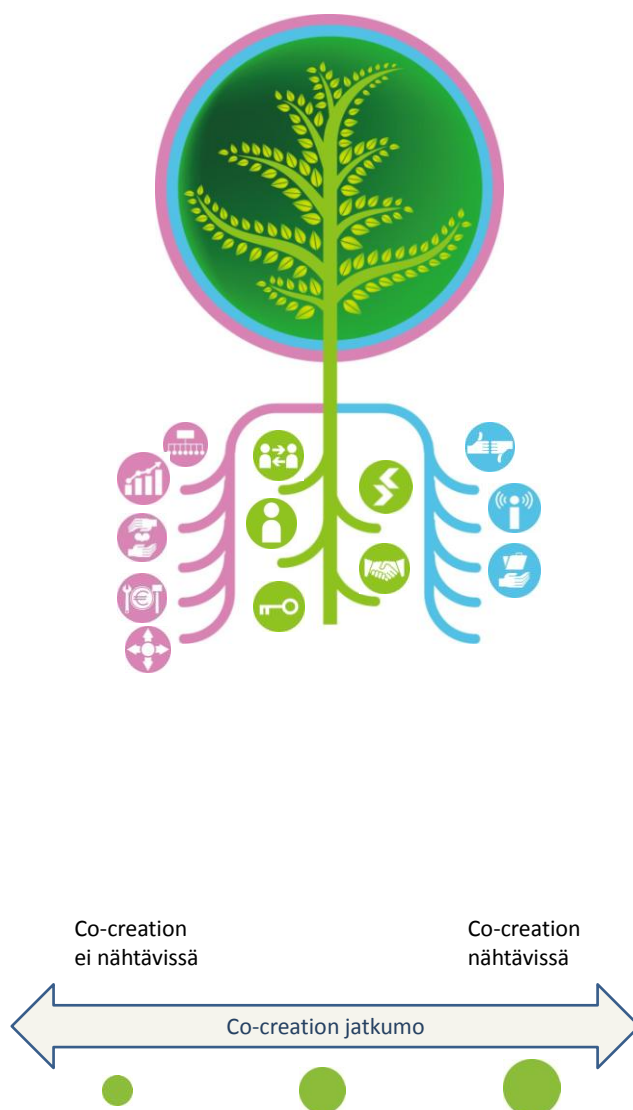
Palveluiden kehittämisprosessi (C) teema ei haastatteluista tullut selkeästi esille. Tämä johtui siitä, että haastattelukysymysten avulla kerätty aineisto jäi tältä osa-alueelta vajavaiseksi. Haastattelukysymyksiä mietittäessä tätä osa-aluetta ei vielä nähty niin selkeänä, vaan se täydentyi työkalua ideoitaessa. Työkalu syntyi matkan varrella kirjallisuuden pohjalta, se ei ollut alkuperäinen tarkoitus. Siinä vaiheessa ei kuitenkaan haastattelukysymyksiin voitu tehdä enää muutoksia, koska haastattelut oli jo aloitettu. Näin ollen on mahdoton todentaa Yritys X:n asemaa palveluiden kehittämisprosessi co-creation jatkumolla (Kuvio 10). Tämän alueen kysymyksiä olisi osattu kysyä myöhemmässä vaiheessa.



Kuvio 10: Yritys X:n asema palveluiden kehittämisprosessi co-creation jatkumolla (CoCo projektimateriaali)

Yritys X:n co-creation puu on kuvattu Kuviossa 11. Yhteenvetona voidaan todeta, että:

1. Yritys X:n ymmärrys co-creation ajattelusta näkyy monella osa-alueella, mutta sen tekeminen kokonaisvaltaiseksi ja yhteneväiseksi kaikkien prosessien kesken vaatii vielä työtä.
2. Yritys X ymmärtää asiakkaan merkityksen omaan liiketoimintaansa ja pyrkii toimimaan aktiivisesti asiakkaidensa kanssa.
3. Yritys X on kehittänyt toimivan strategian, jossa asiakas vahvasti osallistettuna.



Kuvio 11. Yritys X co-creation puu (CoCo projektimateriaali)

Koska haastattelumateriaali ei sisältänyt tietoa uusien palveluiden testaamisesta eikä niiden lanseeramisesta, ei näitä voida kuvata myöskään co-creation puussa.

## 6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää Yritys X:n palvelukulttuurin nykytilaa ja sitä, onko siinä nähtävissä co-creation toimintaa. Tuloksista käy ilmi, että Yritys X on sisäistänyt Co-creation ajattelumallin ja hyödyntää sitä sekä kehittäessään että toteuttaessaan strategiaansa. Tämä näkyy siten, että Yritys X on hyvin asiakaslähtöinen ja heidän toimintansa on keskusteleva. Lisäksi he ovat tietoisia asiakkaidensa tarpeista. Yritys X:n asiantuntijuus on vahvaa ja he ovat hyvin kehittämisorientoitunut yritys. Yritys X:n hinnoittelu on kilpailukykyistä ja yrityksellä on oma hinnoittelumallinsa.

Tärkeimpinä kehittämiskohteina tuloksista nousi strategian viestittäminen ja asiakastyytyväisyystutkimusten kehittäminen. Palvelukulttuurin jalkauttaminen läpi koko organisaation nähdäänkin keskeisenä tulevaisuuden haasteena (Ojasalo & Ojasalo 2010, 238).

Viimevuosien aikana Yritys X:n strategia on muuttunut eikä kokonaiskuva näytä olevan yhdenmukainen koko henkilökunnalle. Co-creation mukaisen strategiaprosessin, johon henkilöstö ja asiakkaat osallistetaan, luominen alkaa siitä, että yritys ymmärtää asiakkaan arvomuodostuksen prosessit. Sen jälkeen yritys valitsee mitä prosesseja se haluaa tukea ja missä se haluaa olla mukana. Lisäksi selkeästi määritelty ja viestitty strategia saattaisi kehittää vielä enemmän Yritys X:n liiketoimintaa.

Yritys X ei toteuta asiakastyytyväisyystutkimuksia eikä heillä ole tällä hetkellä käytössään asiakastyytyväisyysmittareita, koska laatujohtamisen rakentaminen on vielä kesken. Kuitenkin sisäinen arviointi, asiakaspalautteen ja tyytyväisyysdatan jälkikirjaaminen, analysointi ja sen hyödyntäminen olisi ensiarvoisen tärkeää. Jokaisesta projektista kannattaisi kirjata raporttimuotoon sen kulku, missä onnistuttiin, missä ei.

Yrityksen henkilökunnalle lähetettiin marraskuussa 2011 kysely, jossa oli tarkoitus selvittää henkilökunnan näkemyksiä yrityksen kehittämistarpeista ja vahvuuksista. Kyselyyn vastasi 16 / 17 eli 94 %. Kyselyssä oli kaksi kysymystä 1) Nimeä tärkeitä kehittämisen kohteita Yritys X:n liiketoiminnassa ja 2) Missä Yritys X on vahvimmillaan? Jokainen vastaaja sai siis kirjoittaa oman vastauksensa ja näin ollen vastauksia tuli monta erilaista. Kyselyn syvempi analysointi ja käyttö tapahtuvat projektin muissa vaiheissa, mutta vastaukset tukevat tätä tutkimusta. Kehittämisen kohteina nimettiin muun muassa strategia, sisäinen ja ulkoinen viestintä ja päättyneiden hankkeiden palautepalaverit.

Tulokset koskevat siis vain tätä nimenomaista yritystä. Näitä tuloksia ei voida yleistää muihin yrityksiin edes samalla toimialalla.

Tutkimuksen yhteydessä syntyi kolmivaiheinen työkalu, jolla nykytilaa voidaan analysoida haastatteluiden perusteella kerätystä aineistosta ja tämä on yleistettävissä ja sovellettavissa muillekin yrityksille toimialasta riippumatta. Haastatteluteemojen viimeisen osion kysymyksiä tulee kuitenkin miettiä uudelleen vastaamaan paremmin työkalua. Analysointivaiheessa heräsi kysymys, pitäisikö kyseisen kohdeyrityksen kohdalla tulkita työkalua kriittisemmin, koska yrityksen toiminta jo itsessään perustuu hyvin pitkälle co creation ajattelulle.

Tutkimustiimiin osallistuminen oli mielenkiintoinen kokemus ja aiheen ajankohtaisuus teki opinnäytetyön tekemisestä mielekkään ja kiinnostavan. Tutkimusprosessi oli kuitenkin pitkä ja työläs. Projektin muoto ja sen prosessit muuttuivat matkalla ja uuteen toimintamalliin oli hieman hankala päästä sisään. Tähän vaikutti muun muassa tiedottaminen sekä se, että tutkijana olin jo siirtynyt eteenpäin ja irtaantunut projektista. Ohjaus oli ongelmallinen, koska ohjaajia oli monta sekä projektiin kuuluvia että sen ulkopuolella olevia. Näin ollen saattoi syntyä paljon oletuksia siitä, että jokin ohjaus hoidetaan toisaalla. Näistä syistä opinnäytetyön kirjoittamisprosessi tuntui välillä haastavalta. Opin prosessin aikana, että toimin paremmin tiukkojen aikataulujen alla.

## Lähteet

Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009, Helsinki.56/2009

Bendapuli, N. & Leone, R.P. 2003. Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production. Journal of Marketing. 67. January. 14 - 28.

Gummesson, E. 2000. Qualitative Methods in Management Research. 2. painos. California: Sage Publications, Inc.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. (toim.). 2010. Mahdollisuuksien kenttä: palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Metsämuuronen, J. 2007. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Miettinen, S. & Koivisto, M. (eds.). 2009. Designing Services with Innovative Methods. Helsinki: Otava.

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

Ojasalo, K. 2010. The Shift from Co-Production in Services to Value Co-Creation. The Business Review: Cambridge. Vol. 16. Num. 1. 171 - 177.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Payne, A. F., Storbacka, K. & Frow, P. 2008. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of the Marketing Science* 36, 83 - 96.

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. 2004a. *The Future of Competition - Co-Creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School Press.

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. 2004b. Co-creation experiences: The next practice in value creation, *Journal of Interactive Marketing* 18,3.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2006a), *Evolving to a New Nominant Logic for Marketing*, in Lusch & Vargo (eds.), *The Service-Dominant Logic of Marketing*, M.E. Sharpe, Inc.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D.D. 2009. *Services Marketing - Integrating Customer Focus Across the Firm*. 5. painos. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Yin, R. K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. 4. painos. California: Sage Publications, Inc.

Muut tutkimukset

Krista Keränen. 2011. Value co-creation in B2B context.



## Kuvat

Kuva 1: Päähaastatteluteemojen workshop maaliskuu 2011 .....	20
--	----

## Kuviot

Kuvio 1: CoCo suunnitelma (CoCo projektimateriaali) .....	9
Kuvio 2. Palvelukulttuuri (CoCo projektimateriaali) .....	12
Kuvio 3: Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys .....	13
Kuvio 4: Asiakkaan ja palveluyrityksen prosessit kohtaavat (Arantola & Simonen 2009, 3) .....	15
Kuvio 5: Asiakastiedon lähteitä ja ymmärryskeinoja (Arantola & Simonen 2009, 21) .....	16
Kuvio 6. Tutkimusprosessin kulku ja aikataulu .....	19
Kuvio 7. Yrityksen co-creation nykytilan analysointityökalun kolmas komponentti: Co-creation puu (CoCo projektimateriaali).....	27
Kuvio 8: Yritys X:n asema strateginen ajattelu ja toimintamalli co-creation jatkumolla (CoCo projektimateriaali) .....	48
Kuvio 9: Yritys X:n asema vuorovaikutus- ja asiakassuhde co-creation jatkumolla (CoCo projektimateriaali) .....	50
Kuvio 10: Yritys X:n asema palveluiden kehittämisprosessi co-creation jatkumolla (CoCo projektimateriaali) .....	51
Kuvio 11. Yritys X co-creation puu (CoCo projektimateriaali) .....	52

## Taulukot

Taulukko 1. Yrityksen co-creation nykytilan analysointityökalun ensimmäinen komponentti: Haastatteluteemat (CoCo projektimateriaali) .....	25
Taulukko 2. Yrityksen co-creation nykytilan analysointityökalun toinen komponentti: Co- creation jatkumo (CoCo projektimateriaali) .....	26

## Liitteet

Liite 1 Shift from Co-Production in Services to Value Co-Creation .....	61
Liite 2 Haastatteluteemat ja kysymykset.....	62

## Liite 1 Shift from Co-Production in Services to Value Co-Creation

### TRADITIONAL PRODUCT BUSINESS APPROACH

- Customers are a "passive audience"; value is created inside the company with no interference from the customers
- Delivering value means selling to customers; value is embedded in the product (*value-in-exchange*)
- Company-customer relationship is transaction based
- *Transactions* are the ultimate drivers of financial value
- *Products* (output) satisfy customer needs
- Systematic, structured methods are used to collect information on customer needs
- Value is promised by *selling* the benefits
- Interaction only once at the moment of exchange
- Focus of quality is on internal processes and on product features and functionalities
- "making and selling"

### CO-PRODUCTION IN SERVICES

- Customers are "active players"; as "partial employees" they participate in the service production within parameters defined by the service provider
- *Service process and the outcome of the process* satisfy customer needs
- Strategies focus on participating within one part of *the value chain*.
- Value is co-produced by making and *keeping promises*
- Managing, educating and rewarding customers are needed to enhance customer participation
- Customers' access to information, people and other resources of the service provider is planned and carefully controlled
- Customer feedback on service quality dimensions affects service development
- "servicing"

### VALUE CO-CREATION APPROACH

- Value is defined by the customer; customer experiences and perceptions are essential to value determination; value is created in the consumption/usage stage (*value-in-use*)
- Company-customer relationship is a set of interactions focused on a series of co-creation experiences
- *Building relationships* drives financial value
- *Solutions* satisfy customer needs
- Business strategy starts by understanding customers' value creating processes and the points where company's value
- Proposition can support customer's value creation
- Strategies focus on building or tapping into *value networks*
- Value is co-created in *learning* together; dialog operates as an interactive process of learning
- Results in unique value often started with spontaneous idea achieved through dialogical interaction
- Active interaction: repeatedly, anywhere, and any time in the system, initiated either by the customer or the company
- New levels of access and transparency are needed
- Customers are involved at every stage of service development in two ways: 1) Active dialog improves identifying customers' latent needs and wants (proactive approach), 2) Customers may also be directly involved in *co-design*
- Focus of quality is on customer-company interactions and co-creation experiences
- "listening, learning together"

Framework of co-production and value co-creation (Ojasalo 2010)

## Liite 2 Haastatteluteemat ja kysymykset

### 1 Yrityksen strategia, visio, tavoitteet ja toimintaympäristö

Mikä on sinun toimenkuvasi?

Mitä vastuita työhösi liittyy?

Mitkä ovat tärkeimpiä tehtäviäsi?

Kuinka kauan olet ollut täällä töissä?

Yrityksen strategia pääpiirteittäin?

Kuinka teidän strategia on rakennettu? Sen tavoitteet?

Mitkä ovat yrityksenne tärkeimmät resurssit?

Mitä te lupaatte asiakkaalle (asiakaspalvelulupauksenne)?

Ketkä ovat teidän kilpailijat?

Mikä on teidän asema markkinoilla?

### 2 Palvelutuotteiden kehittäminen

Mitä kaikkea tarjoatte asiakkailleen? (tuotteet, palvelut, portfolio/paketit)

Mitä hyötyjä asiakkaat saavat käyttäessään teidän palveluita?

Tiedätkö miksi asiakkaat valitsevat teidän palvelunne?

Millainen uusasiakashankintaprosessi teillä on / Miten hankitte uusia asiakkaita?

Miten olette rakentaneet palvelukokonaisuutenne? Onko siinä kolmansia osapuolia mukana?

Millainen ansaintalogiikka teillä on?

Mistä liikevaihto tulee? (sopimus- vai toimenpidetasolla)

Voisitko kuvailla näitä sopimuksia tarkemmin?

### 3 Palveluiden tuottaminen

Miten palvelu tuotetaan asiakkaille?

Kuinka paljon asiakkaanne osallistuvat palvelun tuottamiseen itse?

Miten asiakkaanne osallistuvat palvelun tuottamiseen?

Millaisten asiakkaiden kanssa tällaista interaktiota tapahtuu?

Kuinka pitkä palveluntuottamisen prosessi on?

Mitä vaiheita ja toimia tähän prosessiin kuuluu?

Mitkä osa-alueet palveluissanne ovat standardisoitu?

Mitkä ovat joustavia ja muokattavissa?

Mitkä palvelut ovat vakioituja?

Mikä on asiakkaan rooli palveluprosessissa?

Ymmärtävätkö asiakkaat roolinsa tässä prosessissa?

Millaisiin teidän yrityksenne resursseihin asiakkaillanne on pääsy?

Millainen on työntekijän rooli päätöksenteossa palvelun tuottamisen aikana?

Miten yksittäinen työntekijä voi reagoida virhetilanteissa ja / tai asiakkaan reklamaatioon?

#### **4 Asiakkaat**

Millaisia asiakkaita teillä on?

Onko teillä käytössä asiakassegmentointia?

Jos on, niin millaisia segmenttejä teillä on ja kuinka paljon asiakkaita on kussakin segmentissä? Millaiset asiakkaat ovat teille arvokkaimpia?

Kuinka hyvin tunnette asiakkaittenne toimintaa?

Entä heidän asiakkaittensa?

Kuinka hyvin tunnette edellä mainittujen prosesseja, tavoitteita, toimintamalleja, yhteistyökumppaneita?

Kuinka olette yhteydessä asiakkaisiin?

Kuinka usein tapaatte heitä?

Millaisia kanta-asiakkuusaktiviteetteja teillä on?

Kuinka keräätte asiakasdataa?

Miten dataa tallennetaan / jaetaan / hyödynnetään yrityksen sisällä?

Miten te monitoroitte sosiaalista mediaa?

Kuinka pitkiä ovat keskiverto asiakassuhteenne?

Mistä syistä johtuen ne loppuvat?

Suosittelko pitkiä asiakassuhteita vai yksittäisiin toimenpiteisiin perustuvia asiakkuuksia? Miksi?

Kuinka tyytyväisiä asiakkaanne ovat teihin?

Miten te määritätte asiakastyytyväisyyden?

Kuinka te mittaatte asiakastyytyväisyyttä?

#### **Hyvä apukysymys mihin kohtaan vaan**

Annatko jonkin hyvä esimerkin?