

The Teles logo is located in the top right corner of the cover. It consists of the word "Teles" in a white, sans-serif font, positioned over a stylized compass rose graphic. The background of the entire cover is a vibrant magenta color, featuring a faint map of Europe and several large, overlapping compass roses with black and white directional lines.

Teles

Serve – Palveluliiketoiminnan
edelläkävijöille -ohjelma 2006–2013

Tutkimustuloksista arvoa liiketoimintaan

Tutkimusprojektijulkaisu 2013

Tutkimustuloksista arvoa liiketoimintaan

Tekesin Serve - Palveluliiketoiminnan edelläkävijöille -ohjelman (2006–2013) yhtenä keskeisenä tavoitteena on kehittää suomalaista palvelututkimusta. Ohjelman tutkimusrahoituksen kautta Tekes on mukana rakentamassa kansainvälisestäkin merkittävää palvelututkimusosaamista. Korkeatasoinen tutkimus auttaa tutkijoita luomaan tiiviitä yhteistyösuhteita maailman kärkeä edustavien tutkimuslaitosten kanssa. Tutkimus luo myös pohjaa tulevaisuuden osaajien koulutukseen. Parhaimmillaan tuore korkeatasoinen tutkimustieto ravistelee vallitsevia ajattelutapoja ja haastaa edelläkävijäyrityksiä uudistumaan.

Serve-ohjelman käynnistymisen aikoihin niin tutkimuslaitoksissa kuin yrityksissäkin oli palveluliiketoiminnan ja palveluinnovaatioiden ympärille alkanut syntyä liikehdintää. Esimerkiksi IBM käynnisteli Service Science -aloitettua ja myös akateeminen palvelututkimus laajeni ja monipuolistui. Tutkimuksen myötä on vahvistunut näkemys, että palveluinnovaatiot perustuvat monipuoliseen osaamisen yhdistämiseen. Ne syntyvät usein tieteiden rajapinnoilla. Niin ikään innovaatioiden tutkiminen edellyttää poikkitieteellistä otetta – eri näkökulmat ja lähestymistavat auttavat lisäämään ymmärrystä ilmiönäkin moniulotteisista palveluinnovaatioista. Poikkitieteellisyys onkin ollut ohjelmassa keskeinen tutkimusta ohjaava periaate.

Tutkimusrahoitusta suunnatessamme olemme tarkastelleet tulosten hyödynnettävyyttä liiketoiminnassa. Tutkimusprojektien tulee palvella markkinoilla tunnistettua tarvetta. Ne tulee myös kehittää ja toteuttaa yhdessä yritysten ja muiden organisaatioiden kanssa. Arvo ei ole tutkimustuloksissa itsessään, julkaisuissa, sanoissa, numeroissa. Arvo syntyy silloin, kun tutkimustulokset muuttavat yritysten toimintaa ja tuottavat yrityksille erilaisia hyötyjä.

Serve-ohjelmassa on rahoitettu lähes sata tutkimusprojektia. Keskeinen tutkimusta ohjaava teema on ollut edelläkävijä – siksi hankkeetkin tässä julkaisussa on ryhmitelty edelläkävijyyden ulottuvuuksien mukaan. Edelläkävijä on viitoittanut Serven hakujen painopisteitä ja hankkeiden arviointia. Edelläkävijähankkeessa haastetaan tieteenalojen perinteisiä toimintatapoja, ajatellaan rohkeasti uudella tavalla ja tarkastellaan tutkittavaa ilmiötä uusista näkökulmista – thinking outside of the box. Edelläkävijä uskaltaa loikata ulos oman tieteenalansa hiekkalaatikosta ja katsoa tutkimusasetelmaa ulkopuolisin silmin, tarjota siihen uudenlaista ratkaisua.

Serve-ohjelma on päättynyt, mutta Tekesin työ palvelu- ja ratkaisuliiketoiminnan edistäjänä jatkuu. Monet uudet ohjelmat ovat ottaneet Serven heittämästä pallosta kopin. Jatkossa yrityksiä haastetaan muun muassa tunnistamaan aineettoman pääoman ja asiakaskokemuksen merkitys liiketoiminnalle, hakemaan uudenlaisia johtamisen työtapoja globaalisti verkottuneessa toimintaympäristössä sekä kehittämään innovatiivisiksi ostajiksi. Tutkimuksella on keskeinen rooli tässä työssä.

On ilahduttavaa, että vuonna 2012 perustettu Finnish Service Alliance jatkaa työtämme palvelututkimuksen kehittäjänä. Yhdistys kokoaa osaajia yrityksistä ja tutkimuslaitoksista ja rakentaa entistä parempaa vuorovaikutusta teorian ja käytännön välille.

Jaana Auramo

Tekes

Lukijalle.....	3
----------------	---

ASIAKASYMMÄRRYS

Always a Happy Ending?	7
Ainako onnellinen loppu? Koska, miten ja ketkä käyttäjät sitoutetaan palveluinnovaatioihin	
ATLAS - A map for future service co-development	9
Menetelmäkartta tulevaisuuden palveluiden kehittäjille	
CEOS-08 Customer Excellence on Services	15
Systemaattinen palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen	
CinSin – Customer Information in Service Innovation	19
Cleantech Solutions	22
Co-creating Environmental Solutions with Lead Customers	
CoCo – From co-production to co-creation	26
CoCo-työkalupakki palveluliiketoiminnan yhteiskehittämiseen	
InPractice	35
Arjen käytäntöihin perustuvaa palvelumuotoilua	
KM-Retail - Vähittäiskauppapalveluiden kuluttajalähtöinen kehittäminen	40
Kilpailuetua syvällisen asiakasymmärryksen ja tietojohdamisen avulla	
LEAPS – Leadership in the Productisation of Services	44
Johtamisella asiakaslähtöisyyttä tuotteistamiseen	
OSI – Open Service Innovation	48
Avoimen palveluinnovaation käytännöt ja vaikuttavuus	
SISSI – Service Innovation through Strategic Stakeholder Integration	52
Miten eri sidosryhmien edustajia osallistetaan samanaikaisesti kasvokkain tapahtuvaan palveluinnovointiin?	
VINHA – Kokonaisvarallisuuden innovatiivisen hallintakonseptin kehittäminen piensijoittajille	58
Quicksteps	61
Käyttäjäkeskeinen toimintamalli palveluarvon johtamiseen	
Teollisuuden strategisten palveluiden asiakasymmärryksen kehittäminen	64
Ymmärrys asiakkaiden tarpeista liiketoiminnan menestystekijänä	

UUTUUSARVO

AAPO – Asiakasarvopohjainen liiketoiminta – murrosvaiheen palvelutoimialat	68
Kohti roolimuutosten ymmärrystä	
BeSel	73
Liiketoimintamallit teollisuuden palveluliiketoiminnassa	
ESCAPE – Embedding Service in Customer Contexts, Activities, Practices and Experiences	76
Asiakaslogiikan ymmärtäminen palveluliiketoiminnan lähtökohtana	
ResCo – Kaupan edelläkävijöiden vuorovaikutteiset palvelukonseptit monikanavaisessa toimintaympäristössä	80
Kaupan edelläkävijät luovat asiakasarvoa ja kilpailuetua monikanavaratkaisuilla	
REmix - Renewable Energy Multitechnology Mix	85
Lisäarvoa palveluliiketoimintamalleja ja moniteknologiaratkaisuita yhdistämällä	
ServePUU - Uusien palvelukonseptien kehittäminen puuteollisuudessa	87
Liiketoiminnan kasvua puutuoteollisuuteen palveluliiketoiminnasta	
TRALIA	91
Transitoliikenteen lisäarvopalvelut	

KYSEENALAISTAMINEN JA ENNAKOINTI

Erika 2020 - erikoiskaupan tulevaisuuskuva vuoteen 2020	95
Kestävää luksusta ja wellness-kulutusta –erilaistuville kuluttajille monikanavaisesti	
FUMAGA – Tulevaisuuden aikakauslehti	99
Aikakauslehti palveluna ja painetun aikakauslehden rooli	
FP-Serve	103
Metsäalan palveluliiketoiminta ja edelläkävijämarkkinat	
Innocoop 2.0	105
Yhteistoiminnalliset kilpailut eli Innovaatioturnaukset palveluliiketoiminnassa. Tekeminen saa aikaan!	
Serve MIND - Managing Industry Changing Service Innovations	109
Toimialoja haastavat palveluinnovaatiot	
NESDyM – Uudet energiapalvelut dynaamisilla markkinoilla	113
Palveluistuminen – energiamarkkinoiden murros?	

VERKOSTOITUMINEN

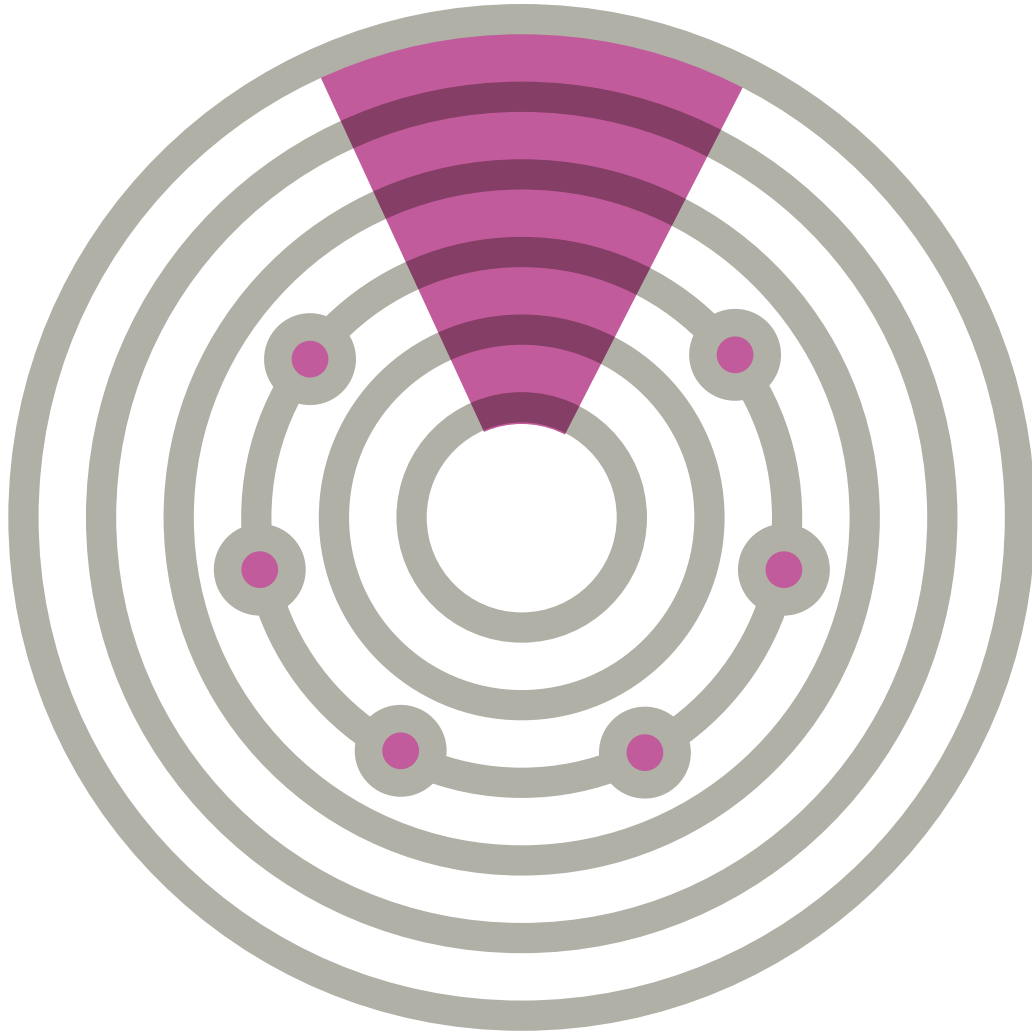
COMNET – Verkostopohjaiset palvelut – kompetenssit ja verkostot menestystekijöinä	118
Palvelun laadun edellytyksenä tehokas osaaminen ja verkostojen johtaminen	
InSert – Linjasaneerausten uudet hankinta- ja palveluratkaisut	121
Kokonaispalvelua tarjoaville yritysverkostoille liiketoimintamahdollisuuksia	
KIBSINET – Knowledge Intensive Business Service Innovation and Innovation Networks	123
Innovaatiotoiminta osaamisintensiivisissä liike-elämän palveluissa	
MaiSeMa – Teolliset kunnossapitopalvelut uudistuvassa yritysverkostossa	128
Tunnista, mallinna ja johda arvoa	
ModuServ – Arvon yhteisluonti modulaarisissa yrityspalveluverkostoissa	131
Verkostot arvonluojina - roolit ja yhteiset prosessit	
PETNETS – Verkostojen orkestrointi lemmikkieläinliiketoiminnan kilpailueduksi	135
Proform – Palveluliiketoiminnan edelläkävijäkonseptit ja toimittaja-asiakassuhteen proaktiivinen uudistaminen	137
SerFinChi - Branding of Finnish Service Concepts in China and Far East	142
SHINE – Service Network Integrator	144
Miten palveluintegraattori yhdistää tuotteet, palvelut, tekijät ja asiakkaat	
SOUL – Asiakaskeskeisten ratkaisujen kehittäminen palveluverkostoissa	147
Osumatarkkuutta ratkaisujen kehittämiseen ja myyntiin	
VersO – Vuorovaikutteinen palvelukehitys verkostossa	152
Yhteistyöstä uusia liiketoimintamahdollisuuksia	

PALVELUASENNE

ISO – Innovation Integrated in Service Operations	158
Innovaatiotoiminnan vertailu erilaisissa palvelukonteksteissa	
DynaStra - Toimialadynamiikan strateginen hallinta palveluliiketoimintamurroksessa	162
Oikea-aikaisista kilpailutoimista ja rutiineista kilpailuetua muuttuvilla markkinoilla	
KIBSIS – Kibification of Industrial Services	165
Teollisten palvelujen ”kibisifioituminen” – Teknologiaosaajasta palveluosaajaksi	

LEAD-XL – Leading Service Excellence	168
Yritysten kyky uudistua palveluliiketoiminnan kautta – organisaation ja prosessien kehittäminen	
MaintenanceKIBS - Tieto- ja osaamisintensiivinen tuote-palvelu-suunnittelu teollisen liiketoiminnan arvoketjussa	171
Menetelmiä tuote-palvelusuunnitteluun	
ModSeC – Modulaarisuus mahdollistaa korkean asiakasarvon ja laadun yrityspalvelut	174
Palveluja kotiin verkosta	180
Asiakaspalautetta kotiin hankittavien palvelujen tuottajille	
Palvelumallien hyödynnettävyys	183
Proserve -Proactive Service Engineering	184
Palvelujärjestelmien suunnittelu ja hallinta simuloinnin avulla	
RESPONSE - Resilient and Proactive Utilisation of Opportunities and Uncertainties in Service Business	186
Ketterä palveluliiketoiminnan johtaminen	
SerMacII – Service Machine Evolution - Contract Governance in Co-creation of Value	190
Palvelujen ulkoistamisen hallinnointi – mitä se vaatii?	
ServBis - Palveluosaamista pk-yrityksiin	195
Palveluliiketoimintaosaamista syntyy rohkeasti kokeilemalla!	
ServChange	201
Palvelukyvyistä ja –kulttuurista muutosvoimaa palveluliiketoiminnan uudistamiseen	
ServO – Palveluliiketoimintojen vuorovaikutteinen organisointi ja johtaminen	207
Palveluliiketoiminta mahdollisuuksien kenttänä	
ServRate - Uudistuva palveluliiketoiminta kilpailukyyn lähteenä	211
Jatkuvan uudistumisen osatekijät ja kansainvälinen vertailumittaristo	
Tietointensiivisyyden tyypit ja merkitys KIBS-yrityksissä	216
Kohti merkityksellisempää vertailuinformaatiota	

Serve-ohjelman tutkimushankkeiden koonti	219
---	-----



Asiakasymmärrys

Monipuolinen asiakastieto, osallistava kehitystoiminta, asiakaskeskeinen yrityskulttuuri.

Asiakas on edelläkävijän liiketoiminnan ja ajattelun keskiössä. Tällainen yritys on olemassa asiakasta varten; se ratkaisee liiketoiminnassaan asiakkaan ongelmia tai tuottaa hyötyjä ja kokemuksia asiakkaalle.

Suunnannäyttäjät eivät tunne yksinomaan sitä, miten omat tuotteet tai palvelut toimivat asiakkaan liiketoiminnassa tai elämässä; yrityksessä ymmärretään asiakkaan toimintaa ja tavoitteita laajemmin ja syvällisemmin.

Asiakasymmärryksensä pohjalta edelläkävijäyritys tunnistaa uusia mahdollisuuksia tuottaa arvoa asiakkaalle. Yritys ratkaisee asiakkaan ongelmia uusilla palveluillaan ennen kuin asiakas ehtii sitä edes pyytää.

Edelläkävijä ei kehitä ratkaisujaan yksin vaan ottaa käyttäjän kumppaniksi kehitystyöhön alusta lähtien. Yritys ottaa kehityskumppaneikseen niin uusista ratkaisuista varhain innostuvia kärkikäyttäjiä kuin vasta myöhemmin herääviä muita asiakkaitakin kehitysprosessin eri vaiheissa ja eri tavoin. Tällainen yritys näkee myös asiakasrajapinnan tärkeän merkityksen käytännöstä kumpuavien innovaatioiden lähteenä ja uusien palveluiden testikenttänä.

Kuuntelemalla asiakasta ja ottamalla tämän mukaan kehitystyöhön, suunnannäyttäjät antavat asiakkaalleen myös valtaa. Asiakkaan ääni ohjaa yrityksen valintoja ja toimintaa. Tämä voi näkyä paitsi yksittäisten palvelujen kehittämisessä, myös strategisessa suunnittelussa ja koko yrityskulttuurissa.

Always a Happy Ending?

Ainako onnellinen loppu?

Koska, miten ja ketkä käyttäjät sitoutetaan palveluinnovaatioihin

Vastuullinen organisaatio:

Hanken School of Economics ja VTT

Hankkeen kesto:

1.1.2012–31.12.2014

Yhteyshenkilöt:

Anu Helkkula, Hanken School of Economics, anu.helkkula@hanken.fi

Marja Toivonen, VTT, marja.toivonen@vtt.fi

Verkkosivut:

www.hanken.fi/public/en/researchprojects

Tutkimusasetelma

Käyttäjien osallistaminen on keino kehittää asiakaslähtöisiä palveluinnovaatioita. Tässä projektissa pyritään luomaan kokonaisnäkemyksiä siitä, millaiset osallistamisen muodot ovat tarkoituksenmukaisia missäkin tilanteessa – huomioon ottaen palvelun luonne, yrityksen/ julkisen organisaation tavoitteet ja tarjoama sekä asiakaskunnan luonne.

Projektissa kootaan yhteen ja jäsennetään tarjolla olevaa tutkimusta käyttäjien osallistamisesta tavalla, joka vie eteenpäin aiheen teoreettista ymmärrystä ja tarjoaa pohjan käytännön työkalupakin rakentamiseen. Projektin pyrkii toimimaan yhteistyössä aiheita tutkivien empiiristen projektien (mm. Serve-projektien) kanssa, saamaan niistä elävää materiaalia ja toisaalta tarjoamaan niille vankkaa teoreettista tietoa ja jäsenyyksiä erilaisissa konteksteissa sovellettavaksi. Tutkimuksessa tarkastellaan palvelujen eri käyttäjäryhmiä monipuolisesti: ei ainoastaan lead user -näkökulmasta vaan ottaen huomioon myös ”tavalliset” käyttäjät. Myös innovaatioprosessin eri vaiheet otetaan mukaan kattavasti: ideavaiheen lisäksi tarkastellaan milloin, miten ja minkälaisia käyttäjiä voisi ja tulisi osallistaa uuden palvelukonseptin kehittämiseen ja implementointiin. Lisäksi innovaatiotoimintana tarkastellaan palvelun myöhempää kehittymistä käytön aikana.

Projektin nojaa vahvasti service-dominant logic (SDL) ja service logic lähestymistapaan, jossa korostetaan palvelujen arvon kontekstisidonnaisuutta ja kokemuksellista luonnetta sekä käyttäjiä arvon yhteistuottajina.

Tärkeimmät tulokset

Koska hanke perustuu vahvasti tutkijayhteistyöhön, on siinä nähty tärkeäksi luoda foorumi, jolla tieto käyttäjälähtöisistä ja muusta palvelututkimuksesta leviää tehokkaasti. Tällaiseksi foorumiksi perustettiin 23.10.2012 Finnish Service Alliance. Happy Ending -hankkeen vetäjät ovat olleet allianssissa keskeisiä aloitteentekijöitä ja toimivat sen puheenjohtajana

(Marja Toivonen) ja varapuheenjohtajana (Anu Helkkula). Muina aloitteen tekijöinä oli joukko palvelututkimuksen ja palveluja koskevan opetuksen asiantuntijoita Aalto-yliopistolta, Hankenilta ja VTT:ltä. Perustamiskokoukseen osallistui noin 150 henkilöä eri puolilta Suomea. Edustajia oli niin yliopistoista, ammattikorkeakouluista ja tutkimuslaitoksista kuin yrityksistä ja julkisista organisaatioistakin. Syksyllä 2013 Finnish Service Alliancesella on 104 henkilöjäsentä ja 12 yhteisöjäsentä. Finnish Service Alliancea on projektin puitteissa kehitetty yhteistoiminnalliseksi ryhmäksi, joka yhdessä innostaen voi edistää palvelututkimusta. Finnish Service Alliancen jäsenet järjestävät vuosittaisen tapahtuman ”The Service Day”:n, joka kokoaa yhteen palvelututkijoiden ja asiantuntijoiden yhteisön. Tässä yhteydessä tiedotetaan palvelututkimuksesta ja innovatiivisista käytännöistä, tutustutaan käytännön case-esimerkkeihin ja kuullaan alan huippututkijoita. Tapahtumassa yritysten ja eri yliopistojen edustajat voivat verkostoitua ja löytää yhteisiä tutkimusalueita.

Lisäksi hankkeen tuloksena on teemaryhmälle rakennettu yhteistoiminnallinen alusta, jossa voidaan jakaa ja kehittää tietoa käyttäjien osallistamisesta palveluinnovaatioihin. Teemaryhmään voi liittyä Finnish Service Alliancen sivujen kautta: www.servicealliance.fi -> Käyttäjälähtöisten palveluinnovaatioiden teemaryhmä.

Tämän alustan tarkoituksena on koota yhteen Serve-ohjelmassa olevat projektit, sillä Tekes-projektit ovat aktiivisesti kehittäneet palvelututkimusta. Serve-ohjelmaan sisältyy kaikkiaan 95 Tekes-rahoitettua tutkimusprojektia, joista noin puolet mainitsee käyttäjien ja asiakkaiden osallistamisen keskeiseksi aiheeksi, ja jotka näin ollen on tarkoitus saada näkyviksi alustalla.

Always a Happy Ending -projekti jatkuu vuoden 2014 loppuun. Resurssit ovat tähän mennessä kohdistuneet FSA:n luomiseen, alustan rakentamiseen ja markkinoimiseen, teemaryhmän konseptuaaliseen ja tekniseen luomiseen sekä projektin teoreettisen osan valmisteluun. Seuraavalla sivulla tutkimuksen tarve, tavoiteltavat tulokset ja keskeinen sisältö.

Tutkimuksen tarve

Yrityksissä eikä tutkimuksessa ole luotu kokonaisvaltaista näkemystä siitä kuka, miten ja millä keinoin käyttäjät kannattaa osallistaa.

Tavoiteltavat tulokset

Strateginen näkemys, keinot ja metodit kuka, koska ja miten käyttäjät sitoutetaan palveluinnovaatioihin. Suomessa on vahva tekninen ja prosessiosaaminen, mutta kokemuksellinen käyttäjäosallistaminen palveluinnovaatioihin tarvitsee strategisesti vahvistusta.

Pitkän tähtäimen tavoite on tukea osallistuvia yrityksiä, suomalaisen teollisuuden kilpailukykyä sekä tuottaa kansainvälisesti arvokasta tutkimusta.

Keskeinen sisältö

Projekti perustuu kokonaisvaltaiselle strategiselle pohjalle, jossa lähdetään peruskysymyksistä: mikä on tutkimuksen kohde ja mitä voimme ymmärtää tiedoksi käyttäjien osallistamiselle palveluinnovaatioissa. Projekti on luonut web-pohjaisen teemaryhmän, jonka avulla voidaan koota tietoa muista Serve-projekteista / aiemmin tehtyjen projektien tuloksista. Teemaryhmän avulla kerätään kuvaavaa dataa erilaisten osallistamiskokemusten ja keinojen soveltuvuudesta erilaisiin palveluinnovaation tilanteisiin ja tarpeisiin. Tiedolla autetaan muita Tekes projekteja kokonaisuuden hahmottamisessa. Lisäksi tieto jaetaan suomalaiselle teollisuudelle Finnish Service Alliance teemaryhmä sivujen ja tapaamisten avulla sekä ulkomaiselle forumille kansainvälisillä julkaisuilla.

Johtopäätökset

Teemaryhmässä kootaan käyttäjien osallistamista palveluinnovaatioon strategisena kokonaisuutena yhdistäen eri näkemyksiä, keinoja ja käytäntöjä synteetiksi, jota ei ole ennen juurikaan tehty. Uutta on erityisesti kokemuksellisen perspektiivin yhdistäminen käytännön toimintatapoihin.

Projektin tuloksia voivat hyödyntää Tekes Serve-ohjelman tutkimusorganisaatiot ja yritykset, suomalainen teollisuuslaajemmin sekä kansainvälinen tiedeyhteisö. Projektin tulokset ovat apu suomalaisen teollisuuden kilpailukyvyn parantamiseksi, jotta voidaan paremmin kehittää kokemuksellisesti arvokkaita palveluinnovaatioita ja käytäntöjä.

Tutkimuksen avainsanat

Palveluinnovaatiot, käyttäjälähtöiset palveluinnovaatiot, kokemuksellisuus

Yritysyhteistyö

Finnish Service Alliance

Finnish Service Alliancen johtoryhmä: Marja Toivonen (VTT), Risto Rajala (Aalto-yliopisto), Heikki Lempinen (Aalto-yliopisto), Anu Helkkula (Hanken), Mika Kautonen (Tampereen yliopisto), Richard Windischhofer (ABB),

www.servicealliance.fi

Julkaisut

Projektista jaetaan tietoa Finnish Service Alliance sivujen kautta. Hankenin järjestämässä kansainvälisessä SERVIG 2012 -konferenssissa on myös esitetty projektin tuloksia.

Nettijulkaisut

Käyttäjälähtöisten palveluinnovaatioiden teemaryhmä: Finnish Service Alliancen sivujen kautta www.servicealliance.fi

Artikkelijulkaisut

Heinonen, K., Helkkula, A. & Holmlund, M. 2013, "SERVIG 2012: Innovative service perspectives", *Managing Service Quality*, Vol. 23, No 4.

Hellén K. & Gummerus, J. (2013), "Re-investigating the Nature of Tangibility/Intangibility and its influence on Consumer Experiences", *Journal of Service Management*, Vol. 27, No. 2.

Holmlund-Rytönen, M., Helkkula, A. & Heinonen, K. (2013) (Eds), *Selected paper from the 2012 SERVIG Conference*, *Managing Service Quality*, Vol. 23, No 4.

Jaakkola, E., Helkkula, A. & Aarikka-Stenroos, L. (Eds), forthcoming 2014, *Co-creating service experience*, *Special Issue, Journal of Service Management*.

Gylling C., Elliott R. and Toivonen M. (2012): "Co-creation of meaning as a prerequisite for market-focused strategic flexibility", *European Journal of Marketing*, *Special Issue on Marketing and Flexibility*, Vol. 40, No. 10, pp. 1283 - 1301

Konferenssijulkaisut

Fougère, M., von Koskull, C. & Gummerus, J., *Creating mirage or facts? Collective sensemaking in development project teams*, 8th Ethnography Symposium, Amsterdam, the Netherlands, August 28-30, 2013

von Koskull, C., Gummerus, J. & Helkkula, A., *An overview of user involvement in NSD/NPD research*, AMA SERVIG International Research Conference 2012, Helsinki, Finland. 17. - 19. June, 2012.

Helkkula, A., Kelleher, C. & Toivonen, M. (2012), "Service innovations and innovation ecosystems as social constructions", *AMA Servsig International Service Research Conference*, Helsinki, Finland, June 8-9.

von Koskull, C. Fougère, M. & Gummerus, J. *What will the customer think of our new service? Collective sensemaking in development processes*, 20th International Product Development Management Conference, Paris, France, June 24-25, 2013

Ylén P., Koivula O., Toivonen M. and Tammela, K. (2013): "Modeling the dynamics of service: the creation of customer value", *The 1st International Conference on Serviceology (ICServ2013)*, 16-18 October 2013, AIST Tokyo, Japan.

Rajala R., Westerlund M., Toivonen M and Bragge J. (2013): "Crowdsourcing as a method to innovate in the S-DL framework", *The XXIII International Conference of RESER*, 19-21 September 2013, Aix-en-Provence, France.

ATLAS - A map for future service co-development

Menetelmäkartta tulevaisuuden palveluiden kehittäjille

Vastuullinen organisaatio:	Aalto-yliopisto
Hankkeen kesto:	1.3.2012–31.8.2014
Yhteyshenkilöt:	Päivi Pöyry-Lassila, Aalto-yliopisto, Tuotantotalouden laitos, SimLab, paivi.poyry-lassila@aalto.fi Kirsikka Vaajakallio, Aalto-yliopisto, Muotoilun laitos, kirsikka.vaajakallio@aalto.fi Mari Holopainen, Aalto-yliopisto, BIT-tutkimuskeskus, mari.holopainen@aalto.fi
Verkkosivut:	http://atlas-research.fi/

Tutkimusasetelma

ATLAS on Aalto-yliopiston kolmen tutkimusyksikön 2,5-vuotinen ja 110 henkilötyökuukauden laajuinen strateginen tutkimushanke, jonka tavoitteena on luoda palvelujen yhteiskehittämisen menetelmäkartta. ATLAS-menetelmäkarttaa hyödyntäen palveluja kehittävät yritykset ja organisaatiot pystyvät valitsemaan kuhunkin tilanteeseen sopivat palvelujen yhteiskehittämisen menetelmät.

ATLAS-hankkeen taustalla on havainto palveluiden kehittäjien kasvavasta kiinnostuksesta käyttäjäkeskeisten ja osallistavien kehittämis- ja suunnittelumenetelmien käyttöön. Lukuisissa tutkimus- ja kehityshankkeissa on kokeiltu erilaisia yhteiskehittämisen menetelmiä erilaisissa yhteyksissä ja toimintaympäristöissä, ja palveluita on yhä enemmän alettu kehittää yhdessä asiakkaiden ja käyttäjien kanssa, ei pelkästään heitä varten.

Tutkittu tieto palveluiden yhteiskehittämisestä on kuitenkin ollut tähän saakka hajanaista ja yksittäisiin kokeiluihin ja pilottihankkeisiin pohjautuvaa. Tästä syystä palveluita kehittävien organisaatioiden on ollut haastavaa löytää oikeanlaisia menetelmiä oman kehittämistyönsä tueksi. Tähän haasteeseen ATLAS vastaa muodostamalla kattavan kokonaiskuvan yhteiskehittämisen menetelmistä sekä niiden valinnasta ja soveltamisesta eri toimintaympäristöissä. ATLAS kokoaa yhteen kokemukset ja tieteellisen tiedon 13 erilaisessa tutkimus- ja kehittämishankkeissa tehdyistä kokeilusta.

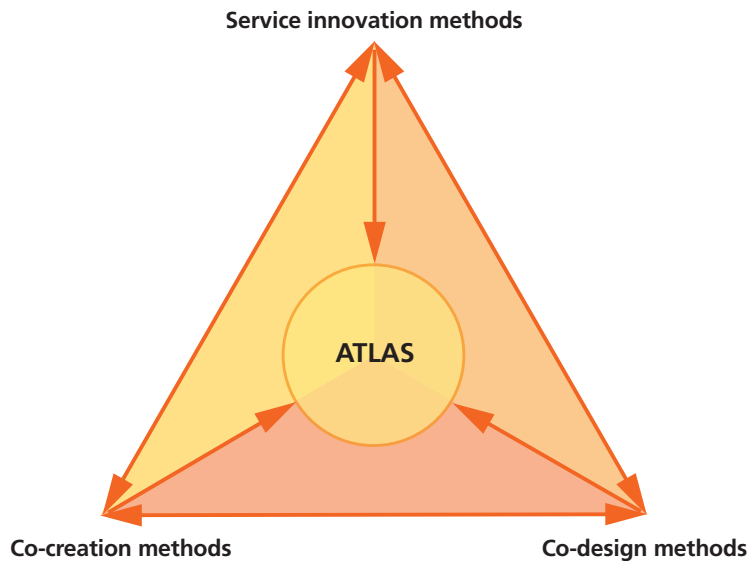
ATLAS-konsortion muodostaa kolme tutkimusryhmää:

1. SimLab, Tuotantotalouden laitos, Perustieteiden korkeakoulu (koordinaattori)
2. ENCORE-tutkimusryhmä, Muotoilun laitos, Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu
3. IRIS-tutkimusryhmä, BIT-tutkimuskeskus, Perustieteiden korkeakoulu

Tutkimusryhmät perehtyvät yhdessä 13:sta eri palvelunkehittämishankkeesta ja menetelmäkokeilusta kerättyyn aineistoon tuottaen yhteisen, tutkimusalojen näkökulmat yhdistävän näkemyksen yhteiskehittämisen menetelmistä.

ATLAS-hankkeen kokemuseräinen lähtö- ja vertailutieto tulee edellä mainituista palvelujen kehittämiseen keskittyneistä tutkimushankkeista, jotka tutkimusyksiköt ovat toteuttaneet viiden viime vuoden aikana yhteistyössä yritysten ja muiden organisaatioiden kanssa. Punaisena lankana kaikissa hankkeissa on toimintatutkimuksellinen ote: palvelujen yhteiskehittäminen ja yhteismuotoilu (co-development ja co-design) yhdessä palveluntuottajien ja asiakkaiden kanssa. Toteutetuista hankkeista kerätään ATLAS-hankkeen aikana myös seuranta-aineistoa liittyen palvelujen yhteiskehittämisen menetelmien vaikuttavuuteen ja käytännön hyödyntämiseen.

ATLAS-hanke tarkastelee yhteisöllistä palvelujen kehittämistä kolmesta toisiaan täydentävästä tieteellisestä näkökulmasta: palvelumuotoilu, palveluinnovaatioiden johtaminen ja tiedon yhteisluominen. Hanke yhdistää jo tehtyä tutkimusta, teorioita ja menetelmiä sekä kehittää niitä edelleen tavoitteenaan luoda palvelujen yhteiskehittämisen kentästä kokonaiskuva, ATLAS-kartta. ATLAS-karttaa kehitetään iteratiivisissa sykleissä eli toistavalla ja lisäävällä työskentelymenetelmällä: kartan versioita testataan ja kehitetään edelleen yhdessä hankkeeseen osallistuvien organisaatioiden edustajien ja tutkijoiden kanssa. Uutta tieteellistä tietoa ATLAS tuottaa yhdistäen tutkimusryhmien palveluiden yhteiskehittämisen teoreettiset ja menetelmälliset näkökulmat perinteiset tieteiden väliset rajat ylittäväksi kuvaksi palveluiden yhteiskehittämisestä.



Kuva 1. ATLAS-hanke yhdistää kolme palvelunkehittämisen tutkimusnäkökulmaa

ATLAS-hankkeen 13 alustaprojektia muodostavat laajan kokemuseräisen perustan, jota lähestytään ja jäsenetään kolmen eri teoreettisen linssin läpi tieteenalojen näkökulmat yhdistäen. Hankkeessa kerätään myös seuranta-haastatteluaineistoa jo päättyneistä palvelunkehittämis-hankkeista, jotta yhteiskehittämisen menetelmäkokeilujen vaikuttavuutta niihin osallistuneissa organisaatioissa voidaan arvioida.

ATLAS-hankkeen päätutkimuskysymys on ”Mitä palveluiden yhteiskehittämisen menetelmiä tutkituissa tapauksissa on käytetty ja mitkä ovat menetelmien kontingenssit (tilanteesta johtuvat riippuvuudet) ja teoreettiset juuret, ja miten menetelmät voidaan luokitella?” Tutkimuskysymyksen vastataan analysoimalla alustaprojektien ja seuranta-haastatteluiden aineistoa sekä kansainvälisen benchmarking- ja vertailututkimuksen avulla.

ATLAS-hankkeella on neljä päätaavoitetta:

1. Yhdistää teoreettisia ja metodologisia näkökulmia luoden uutta, tieteenrajat ylittävää tietoa palveluiden yhteiskehittämisen menetelmistä.
2. Tunnistaa ja kartoittaa käyttäjäkeskeisiä palveluiden yhteiskehittämisen menetelmiä.
3. Tunnistaa kontekstiin (asiayhteyteen, tilanteeseen) liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat palveluiden yhteiskehittelyyn ja toteutukseen.
4. Vahvistaa suomalaisten organisaatioiden kyvykkyyttä kehittää ja tarjota kilpailukykyisiä ja laadukkaita palveluita.

Tavoitteiden saavuttamiseksi ATLAS-hankkeessa on tutkimustyön rinnalla laaja kansainvälinen tutkijavaihto- ja yhteistyöohjelma. ATLAS-hankkeen tutkijat lähtevät vaihtoon ulkomaisiin yliopistoihin ja kansainväliset tutkijat tekevät vierailuja Suomeen.

Tärkeimmät tulokset

ATLAS-hankkeen päätulos tulee olemaan palveluiden yhteiskehittämisen menetelmäkartta, joka luodaan asiayhteyden kannalta teoreettisesti merkityksellisten näkökantojen ja tilannesidonnaisten erityispiirteiden (kontingenssit) pohjalta. Kartta tarjoaa käsitteistön paitsi käytännön kehittäjien myös tutkijoiden käyttöön. Lisäksi hanke tuottaa tieteellisiä julkaisuja ja opinnäytteitä.

Kartan kehittämistyössä ATLAS-hanke hyödyntää Scrum-metodologiaa (projektinhallinnan näkökulma, käytetään yleisesti ohjelmistojen kehittämisessä), ja kokoaa idearikkaita tietoyhteisöjä kehittämistyötä tekemään. Siten ATLAS-kartta ja sen taustalla oleva teoreettinen tieto on kehitetty yhdessä kartan tulevien käyttäjien kanssa, yhteiskehittämisen menetelmiä hyödyntäen. ATLAS-kartan yhteiskehittämiseen osallistuminen tarjoaa hankkeen yhteistyökumppaneille mahdollisuuden oppimiseen ja uusimman tutkimustiedon hankkimiseen käytännön palvelunkehitystyön tueksi jo kartan kehitystyön aikana.

Scrum-metodologian mukaisesti ATLAS-kartta kehitetään iteratiivisesti 5 sprinttiprojektin avulla.

- Sprintti 1 05/2012: 13 alustaprojektin aineiston läpikäynti
- Sprintti 2 10/2012: ATLAS-kartan teoreettisten dimensioiden työstäminen
- Sprintti 3 03/2013: ATLAS-kartan 1.version luominen ja testaaminen
- Sprintti 4 10/2013: ATLAS-kartan 2. version työstäminen ja testaaminen
- Sprintti 5 03/2014: ATLAS-kartan lopullinen versio ja sen arviointi



Kuva 2. Kolmentoista ATLAS-alustaprojektin aineiston läpikäyntiä (Sprintti 1)

Ensimmäisessä sprintissä eri tieteenalojen tutkijat esittelivät toisilleen omia ATLAS-alustaprojektejaan, niiden lähtökohtia ja niissä käytettyjä yhteiskehittämisen menetelmiä. Sprintissä hahmoteltiin myös alustavia dimensioita ja näkökantoja, joilla yhteiskehittämisen menetelmiä voitaisiin jaotella. Menetelmien objektiivisen ryhmittelyn ja jaottelun koettiin olevan haastavaa, sillä samoja menetelmiä voidaan soveltaa useissa erilaisissa yhteyksissä usein eri muunnelmin. Alustaprojekteissa käytetyt menetelmät koottiin sähköiseen karttaan, ja ensimmäisen sprintin tuloksena syntyi yhteinen ymmärrys eri alustaprojekteista ja niissä käytetyistä yhteiskehittämisen menetelmistä. Lisäksi sprintissä hahmoteltiin näkökantoja ja teemoja, joiden avulla menetelmiä ja niiden käyttöä voidaan jäsentää.

Toisessa sprintissä testattiin yhdessä yhteistyökumppaneiden edustajien kanssa ensimmäisessä sprintissä löydettyjä palveluiden yhteiskehittämismenetelmien ja työkalujen luokittelun käyttökelpoisuutta. Sprintissä tutkijat ja yhteistyökumppanit jakoivat kokemuksiaan neljän valitun alustaprojektitapauksen ja niissä käytetyn menetelmän pohjalta. Alustoina toimivat Extreme Design (henkilöpelimenetelmä), InnoSchool (prosessisimulointimenetelmä), Design for Healthcare (pahvisairaalamenetelmä) ja Innopex (event-based narrative inquiry technique eli EBNIT-menetelmä). Testauksen pohjalta näkökannoista saatiin johdettua palveluiden yhteiskehittämisen neljä eri tasoa: 1) muutoksen päätaivoite, 2) intervention keskeiset tavoitteet, 3) menetelmälliset valinnat ja 4) työkalut.

Kolmannessa sprintissä tutkijat kävivät läpi palveluiden yhteiskehittämisen ja -muotoilun prosessien taustalla vaikuttavien erilaisten näkökulmien teoreettiset taustat. Tämän jälkeen tutkijat palasivat jälleen edellisten sprinttien dimensioihin ja teemoihin, ja kehittivät niiden sekä teoreettisten näkökulmien pohjalta tiedon jakamiseen ja rakentamiseen keskittyvän tiedonluomispelin, joka toimi ATLAS-kartan ensimmäisenä versiona. Peliä testattiin yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa kolmannessa sprinttipäivässä ja lisäksi erikseen valittujen yhteistyökumppaneiden kanssa Suomessa ja ulkomailla. Pelin muodon saaneen kartan huomattiin toimivan hyvin palvelukehityskokemusten jakamisen ja uuden tiedon luomisen alustana. ATLAS-kartan kehittäminen jatkuu yhteistyökumppaneilta saadun palautteen ohjaamana hankkeena kahdessa viimeisessä sprintissä.

Hankkeen välituloksia - Vertaisoppiminen palvelunkehittämisen prosesseista ja menetelmistä

ATLAS-kartan avulla palveluita kehittävät organisaatiot pystyvät valitsemaan kuhunkin tilanteeseen ja asiayhteyteen soveltuvat yhteiskehittämisen menetelmät. Koska karttaa kehitetään jatkuvasti yhdessä testausryhmän jäsenten ja tieteellisten asiantuntijoiden kanssa hankkeen aikana järjestettävissä sprinteissä, muodostuu kartasta hyödyllinen työkalu, jonka kehittämiseen käyttäjät ovat itsekin osallistu-



Kuva 3. Palveluiden yhteiskehittämisen menetelmien ja dimensioiden luokittelua (Sprintti 2)



Kuva 4. ATLAS-pelin suunnittelua kolmatta sprinttiä varten.



Kuva 5. ATLAS-kartan 1. version testaamista yhteistyökumppaneiden kanssa (Sprintti 3)

neet. Yhteiskehittämistä sovelletaan siis myös ATLAS-kartan kehittämiseen.

Sprinttityöpajoihin osallistumalla oppivat kumppanit prosesseista, menetelmistä ja niihin vaikuttavista tekijöistä jo hankkeen aikana, ja osallistujat saavat kokemusta monialaisten työpajojen järjestämisestä yhteissuunnittelun käytäntöihin perustuvissa sprinteissä. Sprinttien aikana ja erityisesti ATLAS-pelin ensimmäisessä kehitystapahtumassa, kolmannessa sprintissä, testausryhmän jäsenet pelasivat peliä tutkijoiden fasilitoimana (fasilitoida: helpottaa, auttaa, edistää). Peli toimi hyvin tiedon jakamisessa ryhmän jäsenten kesken ja siten tuki vertaisoppimista kumppaneiden kesken.

Valmistuttuaan ATLAS-kartta viitoittaa palvelunkehittäjille polun, jota seuraamalla voidaan parhaalla mahdollisella tavalla kehittää ja toteuttaa uusia, onnistuneita ja käytäjäkeskeisiä palveluita. Kartta kokoaa tieteenrajat ylittäen laajalti yhteen tutkimustietoa palveluiden kehittämisestä ja sovelletuista menetelmistä. Käytännön tulosten lisäksi ATLAS tuottaa uutta tieteellistä tietoa palveluiden yhteiskehittämisestä tuoden yhteen kolmen tutkimusryhmän teoreettiset ja metodologiset näkökulmat. Lisäksi hankkeeseen liittyy mittava kansainvälinen tutkijavaihto useisiin Euroopan maihin ja USA:han. Hankkeessa tuotetaan useita maisterin- ja tohtorin tutkintoon kuuluvia opinnäytteitä. Hankkeen tutkijat ovat jo julkaisseet useita tieteellisiä konferenssipapereita ja artikkeleita ATLAS-tutkimuskysymysten ja -aineiston pohjalta, ja lisää on työn alla. Hankkeessa tuotetaan myös useita opinnäytteitä.

Johtopäätökset

Hanke jatkuu elokuulle 2014. Johtopäätökset esitetään avoimessa tulosseminaarissa, joka järjestetään kesäkuussa 2014. Johtopäätökset kootaan myös hankkeen [www-sivulle](http://atlas-research.fi/): <http://atlas-research.fi/>

Tutkimuksen avainsanat

Palveluiden yhteiskehittäminen, menetelmäkartta, palvelumuotoilu, palveluinnovaatioiden johtaminen ja tiedon yhteisluominen

Yritys- ja tutkimusyhteistyö

Koska ATLAS on strateginen tutkimushanke, jonka päätavoitteena on tuottaa uutta tieteellistä tietoa, yhteistyötä yritysten ja muiden organisaatioiden kanssa tehdään pääasiassa hankkeen johtoryhmän ja erityisen ATLAS-kartan kehitykseen osallistuvan testausryhmän kautta. Testausryhmässä ovat edustettuina hankkeen yritys- ja muut osapuolet:

VR Group, Anu-Riikka Aalto
Tapiola, Anne Pallaste
Ramboll Management Consulting, Maarit Vuorela
Helsingin kaupunki, Marja-Leena Vaitinen
Espoon kaupunki, Juha Metso
Pirkanmaan sairaanhoitopiiri, Marika Järvinen
Suomen Kuntaliitto, Tuula Jäppinen
Sitra, Timo Hämäläinen
TEM – Työ- ja elinkeinoministeriö, Mikko Martikainen
World Design Capital Helsinki 2012, ensin Pekka Timonen, sittemmin Anu Mänttari

Testausryhmä tukee tutkijoita kartan kehitystyössä ja nimensä mukaisesti testaa kartan eri versioita tutkijoiden järjestämässä sprinttityöpajoissa. Testausryhmän jäsenet tuovat hankkeeseen mukaan uusimman tiedon ja toimintatavat käytännön palvelunkehittämistyöstä, ja yhdessä tutkijoiden kanssa he kehittävät ATLAS-kartan taustalla olevaa tietoa ja ymmärrystä eteenpäin. Lisäksi testausryhmä varmistaa, että muodostuva kartta sisältää käytännön

toimijoiden näkökulmasta oleelliset ja käyttökelpoiset elementit. ATLAS-kartta kehitetään siten yhdessä sen tulevien käyttäjien kanssa.

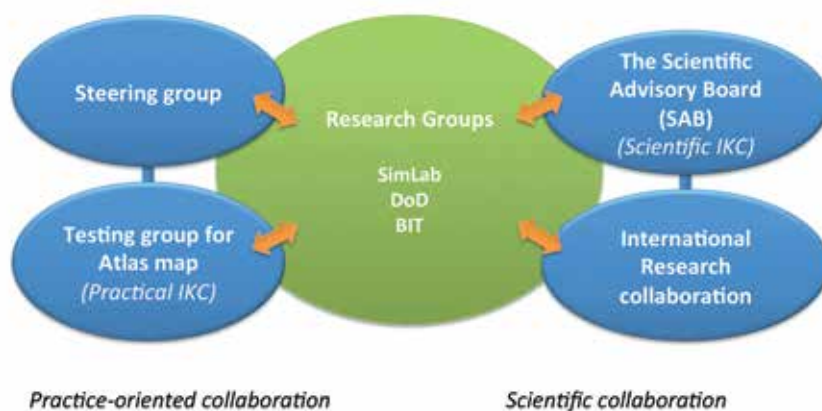
Testausryhmän lisäksi ATLAS-hankkeen työskentelyä tukee tieteellinen ohjausryhmä, Scientific Advisory Board (SAB), joka koostuu palvelututkimuksen johtavista kotimaisista ja ulkomaisista asiantuntijoista ja tutkijoista. SABin jäsenet ovat:

- Marja Toivonen, professori, VTT
- Christian Grönroos, professori, Hanken Svenska handelshögskolan
- Steve Vargo, professori, Havaijin yliopisto, USA
- Mika Pantzar, tutkimusprofessori, Kuluttajatutkimuskeskus
- Fan Xiucheng, professori, Fudanin yliopisto, Kiina
- Turkka Keinonen, professori, Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu
- Aija Staffans, vanhempi tutkija, Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu, arkkitehtuurin laitos
- Tuuli Mattelmäki, professori, Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu, muotoilun laitos
- Sami Paavola, tutkija, Helsingin yliopiston käyttäytymistieteiden laitos
- Katja Battarbee, muotoilija ja tutkija, IDEO
- Mervi Hasu, vanhempi tutkija, Työterveyslaitos
- Kai Lehtikainen, Yliopistonlehtori (esittävät taiteet), Teatterikorkeakoulu
- Risto Rajala, apulaisprofessori, Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu

Tieteellinen ohjausryhmä kokoontuu noin kerran vuodessa yhdessä hankkeen tutkijoiden kanssa. Tapaamisten tavoitteena on vahvistaa hankkeessa tehtävän tutkimuksen tieteellistä laatua ja tukea uuden tieteellisen tiedon luomista. Ohjausryhmä myös auttaa tutkijoita kehittämään edelleen ymmärrystä palveluiden yhteiskehittämisestä monitieteisten keskusteluiden avulla. Tieteellisen ohjausryhmän jäsenet edustavat useita tieteen ja tutkimuksen aloja, kuten palvelulähtöinen ajattelu (service dominant logic) ja markkinointi, palveluinnovaatiot ja -liiketoimintamallit, palveluiden johtaminen, kuluttajatutkimus, käyttäjätutkimus, käyttäjälähtöinen suunnittelu, käyttökokemus ja käytettävyyden teollinen muotoilu, arkkitehtuuri ja osallistava kaupunkisuunnittelu, yhteisöllinen tiedon luominen ja oppimisen tutkimus, organisaatioiden kehittäminen, teatteritaide sekä tietöjärjestelmätiede.

Kansainvälinen yhteistyö on keskeisessä roolissa ATLAS-kartan kehitystyössä. Osana ATLAS-hanketta toteutetaan laajaa tutkijavaihtoa kansainvälisten yhteistyöyliopistojen kanssa. Vierailukohteita ovat esimerkiksi Kalifornian yliopiston EVOKE Lab, Oxfordin yliopiston Saïd Business School, Politecnico di Milano, Etelä-Tanskan yliopiston SPIRE-tutkimusryhmä, Lancasterin yliopiston Imagination Lancaster ja City University of New Yorkin Parsons New School for Design. Ulkomaisissa tutkimusyksiköissä vierailevat ATLAS-tutkijat kartoittavat paikallisia parhaita käytäntöjä sekä menetelmiä ja teorioita, ja tätä tietoa hyödynnetään ATLAS-kartan rakennusaineina. Lisäksi tutkimusyhteistyön avulla ATLAS-kartasta saadaan kerättyä palautetta, jonka avulla karttaa voidaan edelleen kehittää.

Organization and research collaboration



Kuva 6. Tutkimusyhteistyön organisointi ATLAS-hankkeessa

Julkaisut

Konferenssipaperit ja journal-artikkelit

- Holopainen M. & Toivonen, M. (2012) *Weak Signals – Ansoff Today*. *Futures*, 44: 198–205.
- Holopainen, M. (2012) *Future orientation through a narrative lens*. British Academy of Management Conference, 11–13 September 2012, Cardiff, UK.
- Holopainen, M. (2013). *From disinterest to glorification - corporate, employee, and customer narratives on a new e-service*, the 29th EGOS Colloquium, 4–6 July, 2013, Montréal, Canada.
- Holopainen M. (2013). *Beyond Dominant Voices - Narrative Strategies of Constructing the Future in Topical Discussions*. A storytelling conference (the 20th in the Storytelling Seminar Series) 13th – 14th June 2013, Lincoln Business School, University of Lincoln, UK.
- Kronqvist, J., Erwing, H., Leinonen, T. (2013) *Cardboard hospital: Prototyping patient-centric environments and services*. Proceedings of Nordic Design Research Conference 2013. Copenhagen, Denmark.
- Larmi, L. & Pöyry-Lassila, P. (2013) *Mixing Co-development Methodology to Support Knowledge Co-creation*, In Proceedings of CO-CREATE 2013 The Boundary-Crossing Conference on Co-Design in Innovation, pp. 647–658.
- Pöyry-Lassila, P., Vaajakallio, K., Salmi, A., Jaatinen, M., Holopainen, M., Mattelmäki, T. & Smeds, R. (2013) *The roles of objects in collaborative workshops*. In Proceedings of CO-CREATE 2013 The Boundary-Crossing Conference on Co-Design in Innovation, pp. 659–672.
- Salmi, A., Pöyry-Lassila, P. & Kronqvist, J. (2012) *Supporting Empathetic Boundary Spanning in Participatory Workshops with Scenarios and Personas*. *International Journal of Ambient Computing and Intelligence*, 4(4), October–December 2012, pp. 21–39.
- Smeds, R.; Irmann, O. & Pöyry-Lassila, P. (2012) *Increasing cognitive proximity through collaborative workshops: the SimLab process simulation methodology – Paper presented at the Proxi2012 Conference - Creativity, Innovation and Proximity – May 2012, Montreal (Canada)*.
- Smeds, R., Suominen, S., Pöyry-Lassila, P. (2013) *Co-creating networked educational innovations via process simulations*. Proceedings of the ISAGA 2013 and IFIP SIG 2013 Conferences, Stockholm, June 24–28, 2013. Lecture Notes in Computer Science, Springer.
- Suominen, S. & Pöyry-Lassila, P. (2013) *Effectiveness of Co-Design Intervention – Adopting Service Co-Development Thinking*. In Proceedings of CO-CREATE 2013 The Boundary-Crossing Conference on Co-Design in Innovation, pp. 697–708.
- Toivonen M., Holopainen, M. & Tuominen T. (2012). *Involving customers in the service innovation process*. In L.A. Macaulay, I. Miles, J. Wilby, Y.L. Tan & B. Theodoulidis, L. Zhao, (Eds), *Case Studies in Service Innovation*. Service Science: Research and Innovations in the Service Economy: 195–208. New York: Springer Science+Business Media.
- Vaajakallio, K., Lee, J.-J., Kronqvist, J. and Mattelmäki, T. (2013) *Service co-design with the public sector – Challenges and opportunities in a healthcare context*. Include Asia 2013. Hong Kong.

Hankkeessa tuotetut opinnäytteet

- Casserly, C. (2012) *Skenaariot ja storytelling palveluiden yhteismuotoilussa*, Kandidaatintyö, Aalto-yliopisto, Perustieteiden korkeakoulu, Tuotantotalouden koulutusohjelma.
- Hannula, O. (2013) *The Use of Objects in the ATLAS Game*. Master's thesis, Aalto University, School of Science, Department of Industrial Engineering and Management, Information Networks Degree Program. (in progress)
- Larmi, L. (2013) *Mixing Methods for Collaborative Development*. Master's thesis, Aalto University, School of Science, Department of Industrial Engineering and Management, Information Networks Degree Program.
- Suominen, S. (2013) *The Effects of Service Co-Development Interventions*. Master's thesis, Aalto University, School of Science, Department of Industrial Engineering and Management, Information Networks Degree Program.
- Tiainen, S. (2012) *Bodystorming ja probes palveluiden yhteismuotoilun menetelminä*, Kandidaatintyö, Aalto-yliopisto, Perustieteiden korkeakoulu, Informaatioverkostojen koulutusohjelma.
- Tiira, A. (2013). *Web-Based Methods for User Involvement and Co-Development in Service Innovation*. Bachelor's Thesis, Aalto University School of Science, Information Networks Degree Program.
- Tuononen, S. (2013) *Terveystieteiden kontekstissa tapahtuva yhteissuunnittelu, sen haasteet ja erityispiirteet*. Pro gradu -tutkielma, Aalto-yliopisto, Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu, Muotoilun laitos.

CEOS-08

Customer Excellence on Services

Systemaattinen palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen

Vastuullinen organisaatio:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Hankkeen kesto:	1.6.2008–31.12.2010
Yhteyshenkilö:	Jari Kuusisto, jari.kuusisto@lut.fi
Organisaatio:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto / SCR

Tutkimusasetelma

Tutkimuskokonaisuus tuottaa yritysten hyödynnettävissä olevaa tutkimustietoa asiakassuuntautuneeseen palveluiden T&K&I toimintaan ja sen organisointiin. Asiakassuuntautuneisuus ei välttämättä tarkoita sitä että palveluiden kehitysideoita syntyvät asiakasrajapinnassa. Asiakassuuntautuneella palveluiden T&K&I toiminnalla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että yrityksellä on käytössään työkaluja, joilla se kykenee systemaattisesti tuottamaan palveluillaan uutta arvoa nykyisille ja uusille asiakkailleen ja näin turvaamaan myös oman kilpailukykyä keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä.

Työssä pureudutaan haasteeseen: Miten yritys voi luoda tehokkaan palveluiden kehitysprosessin, joka hyödyntää eri tavoin saatavaa markkina- ja asiakastietoa siten että pystytään luomaan syvä ymmärrys palvelun arvosta asiakkaalle? Yrityksille analyysi tuottaa toimintamalleja ja erilaisia T&K johtamisen työkaluja strategisen johtamisen, palveluiden T&K&I toiminnan organisoinnin ja asiakaslähtöisyyden kehittämisen avuksi.

Tutkimuksen päävaiheet voidaan tiivistää seuraavasti:

1. Kirjallisuusanalyysi: Jäsennetään ja syvennetään ymmärrystä asiakkaiden ja loppukäyttäjien rooleista palveluiden innovaatiotoiminnassa. Luodaan kokonaisnäkemys niistä menetelmistä, joita voidaan käyttää asiakkaiden ja käyttäjien integroimiseksi palveluiden kehittämisprosesseihin.
2. Kehitetään analyyttisiä työkaluja asiakassuuntautuneen palveluiden T&K&I prosessin toteuttamiseksi erilaisissa innovaatiotilanteissa (case-yrityksissä).
3. Kehitetään tapoja johtaa palveluiden T&K&I prosessia siten että se systemaattisesti hyödyntää erityyppistä asiakasinformaatiota ja asiakasvuorovaikutusta.

Projektin aikana tehdään case tutkimuksia eri tyyppisissä organisaatioissa; niin tutkimukseen osallistuvissa suomalaisissa yrityksissä kuin tutkijavierailuiden aikana Saksassa, Espanjassa ja USA:ssa. Näillä kansainvälisillä benchmarking tyyppisillä tutkimuksilla pyritään lisäämään tutkimustulosten laatua ja hyödynnettävyyttä. Kansainvälinen tutkimusyhteistyö on merkittävässä roolissa: projektin neljä tutkijaa vierailevat kukin 3-4 kuukauden ajan seuraavissa yliopistoissa: MIT (Massachusetts Institute of Technology, USA), Leipzigin yliopisto (Saksa), ja Alcalan yliopisto (Espanja).

Tärkeimmät tulokset

Innovaatiotoiminnassa asiakas- ja käyttäjälähtöisyyden merkitys suhteessa tuottajalähtöiseen toimintaan kasvaa. Tähän vaikuttavat osaltaan edelläkävijäyritysten esimerkki, teknologian ja tutkimusmenetelmien kehitys sekä käyttäjien lisääntyneet mahdollisuudet osallistua innovaatiotoimintaan.

Asiakas- ja käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan kenttää voidaan jäsentää kolmen peruslähestymistavan kautta:

1. Syvennetään ymmärrystä käyttäjien tarpeista (monipuolisesti eri tutkimusmenetelmiä hyödyntäen, mm. etnografinen analyysi).
2. Käyttäjät toimijoina ja resursseina. Otetaan käyttäjät mukaan aktiivisiksi toimijoiksi yrityksen innovaatioprojekteihin. Tämä tarkoittaa palvelu yrityksen innovaatiotoiminnan avaamista käyttäjien suuntaan.
3. Hyödynnetään käyttäjien itse tuottamia innovaatioita. Käyttäjät kehittävät usein merkittäviä innovaatioita omiin tarpeisiinsa. Tämä tarjoaa yrityksille merkittävän uusien ideoiden lähteen sekä kaupallistamismahdollisuuksia.

Yllä esitetyt asiakas- tai käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan ilmenemismuodot ovat peruslähestymistapoja, joiden sisällä on lukuisia menetelmiä tai työskentelytapoja. Esimerkiksi, käyttäjäinnovaatioiden hyödyntämiseen pyrkivä yritys voi ylläpitää kiinteää vuorovaikutusta käyttäjäyhteisöjen kanssa ja saada näin systemaattisesti tietoonsa merkittävät käyttäjien tuottamat parannukset ja innovaatiot. Yritys voi myös tarjota käyttäjille erilaisia innovaatioalustoja tai tuote/palvelukokonaisuuden 'rakennuspalikoita', joiden avulla käyttäjät voivat kehittää omia sovelluksiaan, ja yritys oppia näistä. Jotkut yritykset pyrkivät tunnistamaan alueensa ns. kärkikäyttäjiä ja hyödyntämään heidän asiantuntemustaan innovaatioprojekteissa. Tutkimushankkeen tuottamissa raporteissa ja artikkeleissa kuvataan asiakaslähtöisen kehittämisen eri työskentelytapoja.

Sama yritys voi luonnollisesti hyödyntää useita eri asiakkassuuntautuneen palvelukehityksen työskentelytapoja rinnakkain. Ennen kuin yrityksessä ryhdytään soveltamaan uutta työskentelytapaa, on tärkeä käydä avoin ja huolellinen keskustelu organisaation valmiudesta uudelleen asiakasyhteistyöhön. Edellä esitetyt kolme käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan peruslähestymistapaa voivat tarjota tähän hyvän keskustelualustan: Millainen on asiakkaiden tai loppukäyttäjien tavoiteltu rooli uusien palvelujen kehittämisessä? Nähdäänkö asiakkaat lähinnä resurssin, 'objektin' roolissa (esim. tiedon lähteenä) – vai, toimivatko asiakkaat 'subjektin' roolissa, tasavertaisina kumppaneina jolloin he yhdessä yrityksen kanssa määrittävät mitä ja miten palvelua kehitetään? Toinen keskeinen arvioinnin kohde on kehittävän yrityksen valmius ja kyky muuttaa kehitysprosessiaan avoimemmaksi asiakkaiden tai käyttäjien suuntaan.

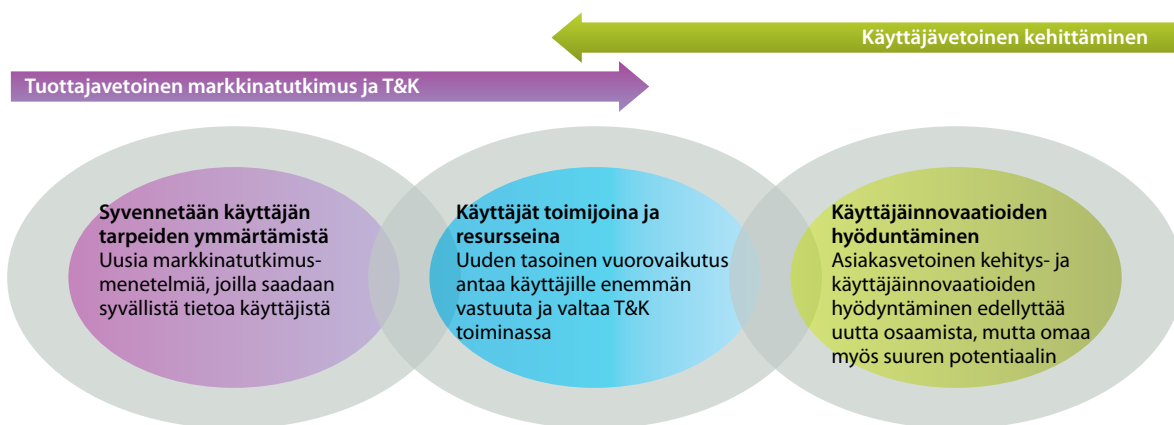
Asiakkaiden ja käyttäjien integrointi yrityksen olemassa olevaan palvelunkehitysprosessiin edellyttää valmistautumista: Asiakasyhteistyölle on tärkeä määrittää selkeät tavoitteet, asiakkaiden halu ja kyvykyys osallistua kehitysprojektiin pitää arvioida, on varmistettava oman organisaation resurssit ja työntekijöiden motivaatio uudelleen kehitysprojektiin. Lisäksi on suositeltavaa luoda ja sopia yhdessä projektiin osallistuvien asiakkaiden tai käyttäjien kanssa työskentelytavat, työpanos, se mitä resursseja kukin tuo hankkeeseen,

sekä sopia jo alkuvaiheessa syntyvän uuden arvon ja riskin jakamisen pelisäännöt.

Palveluinnovaatioiden johtaminen asettaa yrityksille monia haasteita. Usein ne perustuvat varsin monimutkaiseen kokonaisuuksiin, joiden johtamisessa täytyy hallita teknologian hyödyntämisen lisäksi vuorovaikutus asiakkaiden ja yrityksen henkilöstön ja arvoverkoston tasolla. Tutkimusprojektin aikana tuotettiin johtamistyökaluja joilla palveluja kehittävät yritykset voivat strategisella tasolla tunnistaa ja analysoida sitä, millä tavalla asiakkaat ja käyttäjät kannattaa kytkeä mukaan innovaatioprosesseihin. Toinen projektissa kehitetty innovaatiojohtamisen työkalu perustuu referenssiprosessiin. Sen avulla monimutkaisetkin palveluinnovaatioprosessit voidaan jakaa systemaattisesti osakokonaisuuksiin (moduleihin) jotka ovat tehokkaasti johdettavissa. Tämän referenssiprosessin toinen keskeinen ominaisuus on sen kyky tuoda käyttäjät / asiakkaat mukaan innovaatioprosessiin läpi koko prosessin, varhaisista määrittelyvaiheista lähtien aina kaupallistamiseen saakka.

Johtopäätökset

Tutkimusprojektissa kehitettiin kirjallisuusanalyysin perusteella hyödylliseksi osoittautunut viitekehys (Kuva 1). Sen avulla käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta voidaan jäsentää loogisesti käyttäjien tarpeisiin nojaavaan palvelukehitykseen, innovaatioprojekteihin joissa käyttäjät ovat mukana, sekä käyttäjäinnovaatioiden kaupallistamiseen. Tämä kehikko on herättänyt paljon mielenkiintoa tutkijoiden, politiikkatoimijoiden sekä yritysten parissa. Malli on myös otettu käyttöön Työ- ja elinkeinoministeriön kysyntä- ja käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan jäsentämisessä. Projektin aikana on myös kehitetty tutkimustietoon perustuvia innovaatiojohtamisen työkaluja, joita on jo hyödynnetty menestyksellisesti eri yrityksissä. Kyseisten työkalujen kehittäminen jatkuu edelleen akateemisen tutkimuksen ja artikkeleiden muodossa ja myös käytännön kehitysprojekteissa yrityksissä. Projektin asemointi onnistui hyvin sekä akateemisen tutkimuksen että yritysten johtamisen näkökulmasta: se pureutui hyvin ajankohtaisiin aiheisiin, joilla tutkimustyötä myös jatketaan.



Kuva 1. Käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan muodot.

Tutkimuksen avainsanat

Asiakaslähtöisyys, käyttäjälähtöisyys, palveluinnovaatio, palvelukehitys, palveluiden T&K&I, innovaatiojohtaminen

Yritysyhteistyö

OP-Keskus (OPK)

Hanna Hartikainen / Tiina Mäkelä
www.op.fi

SPR Veripalvelu

Kari Aranko
www.veripalvelu.fi

Suomen Lämpöpumpputeknikka Oy

Heikki Lahtinen
www.lampoassa.fi

YIT, Teollisuus- ja verkkopalvelut

Seppo Hyppönen
www.yit.fi

Ryhmä lapualaisia pk-yrityksiä

Sami Latomäki
www.expert.fi/Myymalat/Latomaen-Sahkoliike-Ky

Yritysten projektit räätälöitiin kunkin organisaation tarpeiden mukaisesti. Tutkimushankkeen keskeinen teema, asiakassuuntautunut palvelukehitys toimi osaprojektien kattoiteena. Tasmällisempiä teemoja olivat mm. asiakas- ja markkinatarpeiden ennakointi uudella liiketoiminta-alueella, palvelujen T&K&I toiminnan organisointi asiakaslähtöisesti, yritykselle sopivien asiakas- tai käyttäjälähtöisten innovaatiotyökalujen kehittäminen ja uuden liiketoimintakonseptin toteutusvaihtoehtojen tunnistaminen. Kaikissa yritysprojekteissa vuorotteli tutkijoiden tiedon hankinta ja analysointi (kirjallisuusanalyysit, haastattelututkimukset, eri lähteisiin perustuvat markkina-analyysit, sekä case-tutkimukset) tiedon soveltamisen kanssa yritysten kehityshankkeissa. Erityisen arvokas lisä yrityshankkeisiin saatiin ulkomaisten tutkijavierailujen aikana USA:sta, Saksasta ja Espanjasta, joissa tehtiin useita benchmarking tyyppisiä case-tutkimuksia sekä haastatteluja, joiden antia suomalaiset hankkeeseen osallistuneet yritykset saattoivat suoraan hyödyntää.

OP-Keskus – kohti yhä asiakassuuntautuneempaa palvelukehitystä

Tavoitteena oli luoda OPK:n palvelukehitykseen vähintään kaksi uutta työkalua tai työskentelytapaa, joiden avulla voidaan edelleen lisätä ja tukea asiakassuuntautunutta palvelukehitystä. OPK:n kanssa oli tehty jo aiempi yhteistyöprojekti, jossa kehitettiin vaihtoehtoisia toimintamalleja ja toimintatapoja olemassa olevaan T&K prosessimalliin. Nyt

painopiste oli konkreettisten työkalujen kehittämisessä: tavoitteena uudenlaisen asiakasymmärryksen tuottaminen sekä sen hyödyntäminen palvelukehitystoiminnassa.

Tietoa kerättiin eri tavoin (kirjallisuusanalyysi, haastattelut OPK:ssa, keskustelut ja caseihin tutustuminen MIT:n vierailun aikana USA:ssa). Konkreettinen yhteistyö tutkimusryhmän ja OP-Keskuksen kanssa toteutui mm. työpaikoissa, joissa esimerkiksi esiteltiin alustavia aihioita uusiksi asiakaslähtöistä palvelukehitystä tukeviksi työkaluiksi, joista OPK:n ryhmä valitsi kaksi edelleen työstettäväksi ja konkreetisoitaviksi.

Eräs erityispiirre organisaatiossa on se, että henkilöstö, joka toimii asiakasrajapinnassa ja käytännössä tarjoaa asiakkaille sekä perinteiset että innovatiiviset palvelut, työskentelee itsenäisissä Osuuspankeissa – ei palveluita kehittävässä OP-Keskuksessa. Näin asiakasymmärryksen välittyminen palvelukehitykseen edellyttää sitä, että palvelukehitys tavalla tai toisella lähentyy asiakasta ja palvelun loppukäyttäjää. Projektissa kehitetyissä työkaluissa pyrittiin ideoimaan vaihtoehtoja tähän. Kyseinen haaste on tyyppilinen eri organisaatioissa, yli toimialarajojen.

Uudenlaiset tavat luoda asiakasymmärrystä haastavat organisaation oppimaan. Työ on pitkäjänteistä – uudet työskentelytavat vaativat uusien ajatustapojen, rutiinien ja osaamisen jalkautumista yrityksen toimintaan. OPK:ssa työ asiakassuuntautuneen palvelukehityksen vahvistamiseksi on jatkuvaa ja pitkäjänteistä. Tässäkin projektissa tehty työ – sekä projektin aikana käydyt monet keskustelut että kehitetyt työkalut – osaltaan vahvistavat tapoja syventää ja hyödyntää asiakasymmärrystä palvelukehityksessä. Kehitettyjen työkalujen integrointi jo monimuotoiseen T&K prosessiin ja niiden konkreettinen käyttöönotto jäi organisaation tehtäväksi.

SPR Veripalvelut

Veripalveluiden tapauksessa palvelukehitys edusti kokonaan uutta ajattelutapaa, jolla luotiin pohjaa uudelle liiketoiminnalle kansainvälisillä markkinoilla. Perinteisesti Veripalvelu on toiminnassaan keskittynyt hyvin pitkälle kehitettyyn bio-lääketieteeseen. Sillä on myös keskeinen tehtävä Suomessa terveydenhuollossa veren ja siihen liittyvien tuotteiden hankkijana, kehittäjänä ja jakelijana. Viimeisten vuosien aikana Veripalvelu on myös kehittänyt soluterapiaan liittyviä tuotteita ja palveluita.

Tutkimusprojektin aikana Veripalvelun kanssa käytiin kohtuullisen paljon aikaa analyttiseen keskusteluun, jossa käytiin läpi palveluinnovaatiota ilmiönä. Tämä oli tarpeen jotta pystyttiin hahmottamaan käsillä olevaa ongelmakenttää ja määrittelemään sen mukaan tutkimusprojektin suuntaaminen. Empiirisessä tutkimuksessa haastateltiin 16 erityyppisen organisaation edustajia USA:ssa ja Saksassa. Näihin sisältyi yliopistolaboratorioita (2), laite-, tarvike- ja kudostoimittajia (3), soluterapiatuotteiden valmistajia ja sopimusvalmistajia (7), soluterapia-alan konsultteja (2) sekä alan merkittäviä monialayrityksiä

(2). Kyselyssä kartoitettiin alan kehittymistä, haasteita sekä tulevaisuuden näkymiä.

Tavoitteena oli luoda ymmärrys siitä minkä tyyppisiä palveluliiketoimintamahdollisuuksia soluterapialiiketoiminnan ympärille avautuu lähitulevaisuudessa. Tutkimustuloksina raportointiin haastattelun keskeiset teemat joihin kuuluvat: soluterapiatuotteiden tarjonta, toimialan keskeiset tulevaisuuden haasteet, soluterapiatuotteiden hankinta ja siihen liittyvät kriteerit, tuotteiden välivarastointi, logistiikka ja prosessointi, sekä laadun tarkkailu- ja testauspalvelut. Toimialakuvauksen lisäksi palvelupotentiaalia tarkasteltiin arvoketjun näkökulmasta. Analyysin tuloksena SPR Veripalvelulle voitiin esittää analyysi alan palvelumarkkinoista ja eri tyyppisten palveluiden houkuttelevuudesta ja kannattavuudesta.

Suomen Lämpöpumpputeknikka Oy "Hyvät yöunet"-palveluliiketoimintamallin kehittäminen

Suomen Lämpöpumpputeknikka Oy:n (jatkossa SLP) tutkimusosion tavoitteena oli uuden, 'Hyvät yöunet'-työnimeä kantaneen palveluliiketoimintamallin kehittäminen. Kehityshankkeen taustalla oli useita tunnistettuja markkinatrendejä. Ensinnäkin, maalämpöpumppujen kysyntä oli tutkimustyötä käynnistettäessä voimakkaassa kasvussa (vuonna 2008 myynnin kasvu 42%). Toinen merkittävä markkinamuutos liittyi siihen, että maalämpöpumppuja ja kalliimpia maalämpöjärjestelmiä asennettiin entistä suurempiin kohteisiin. Tällöin myös asiakkaiden palveluihin liittyvien odotusten ja vaatimustason nähtiin kasvavan. Lisäksi eurooppalaisen yhteistyöjärjestön EHPA:n (European Heat Pump Association) toimesta oltiin valmistelemassa eurooppalaista laatustandardia, joka edellyttäisi laitevalmistajilta/maahantuojilta mm. kohdemaan kattavaa huoltoverkostoa, joka pystyy hoitamaan lämpöpumpun vikaantumisesta aiheutuvat huolto- ja korjaukset 24 tunnin vasteajalla. Kaikki edellä mainitut tekijät korostivat SLP:n johdon mukaan tarvetta uudistaa yrityksen palveluliiketoimintaa. Tarkastelun painopistealueeksi valittiin maalämpöpumppujen ja -järjestelmien asennus- ja huolto-liiketoiminta sekä siihen liittyvät asiakaslähtöiset palveluinnovaatiot.

Tutkimuksen keskeisimpänä tiedonhankintakanavana toimivat tutkimusryhmän ja yrityksen avainhenkilöstön kesken järjestetyt työpajat ja niiden yhteydessä käydyt keskustelut. Tämän lisäksi tietoa kerättiin asiantuntijahaastatteluin sekä tutustumalla kirjalliseen lähdeaineistoon. Asiantuntijahaastatteluiden tuloksia ja kirjallisesta lähdeaineistosta laadittuja analyysieja hyödynnettiin työpajojen toteutukseen liittyvissä pohjustuspuheenvuoroissa. Teemallisesti työpajoissa käytiin läpi keskeisimmät palveluliiketoimintamalliin liittyvät pääkysymykset (asennus- ja huolto-liiketoiminnan palve-

luskonseptit, ansaintalogiikka, yhteistyökumppanuudet, palvelutuotannon organisointi, asiakas- ja käyttäjäintegraatio sekä organisaation osaamisen ja kyvykkyyden kehittäminen).

Jo tutkimustyötä käynnistettäessä oli nähtävissä, että CEOS-08-hankkeen toteuttamiskauden aikana edessä olevaa 'urakkaa' ei tulla saamaan päätökseen. Uuden palveluliiketoiminta-mallin kehitystyö SLP:n kaltaisessa yrityksessä - jossa toimintakulttuuri on ollut hyvin tuote- ja teknologialähtöistä - edellyttää suunnitelmallista ja pitkäjänteistä työtä. Kuten yritysedustajat totesivat, kyse on viime kädessä koko taloa koskevasta, laajamittaisesta ajattelu- ja toimintamallien muutosprosessista, jota tutkimustyöllä ja sen tuloksilla - kuten erilaisten kriteeristien kehityspolkujen ja referenssimallien tuottaminen päätöksenteon tueksi - on mahdollista edistää. SLP onkin jatkanut CEOS-08-tutkimushankkeessa käynnistettyä palveluliiketoiminnan kehitystyötä mm. osallistumalla Metallituotteet ja koneenrakennus -alan strategisen huippuosaamisen keskittymän FIMECCin 'Future Industrial Services'-ohjelmaan.

Julkaisut

Kuusisto, Arja and Rieppula, Mikko (2011) Customer interaction in service innovation: seldom intensive but often decisive. Case studies in three business service sectors. *Int. J. Technology Management*, Vol. 55, Nos. 1/2, pp. 171-186.

Kuusisto, Arja & Kuusisto, Jari (2010) Customers and users as drivers and resources of new service development: Three approaches towards user needs driven service innovations. *Proceedings of the 11th CINet Conference, 5-7 September, Zürich, Switzerland*. [ladattavissa: www.sc-research.fi/fi/julkaisuja.htm]

Vänskä, Juha, Gallego, J. and Rubalcaba, L. (2010) Customer and end-user interaction in new service development: Its role on Spanish tourist industry future competitiveness. *The 20th Reser Conference, 30 Sept - 2 Oct, Göteborg, Sweden*.

Yli-Viitala, Pirjo and Kuusisto, Jari (2010) Service Blueprinting as a Failure Elimination Tool in the Case of Outsourcing Services. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology (IJSSMET)* 1(4): 22-34.

Kuusisto, Arja and Rieppula, Mikko (2009) Customer interaction in service innovation - A checklist for service innovators. In A.S. Kazi, Wolf, P. and Troxler, P. (eds.), *Supporting Service Innovation Through Knowledge Management: Practical Insights and Case Studies* (pp. 166-184). A book by the KnowledgeBoard Community and the Swiss Knowledge Management Forum. [ladattavissa: www.sc-research.fi/fi/julkaisuja.htm]

Hankkeen keskeisiä tutkimustuloksia julkaistu myös julkaisussa: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja (47/2010) Kysyntä- ja käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka - Jäsenty ja toimenpideohjelma. [www.tem.fi/files/27546/Jasenty_ja_toimenpideohjelma.pdf]

CinSin – Customer Information in Service Innovation

Vastuullinen organisaatio:

Svenska Handelshögskolan

Hankkeen kesto:

01.01.2009– 31.12.2012

Yhteyshenkilö:

Catharina von Koskull, Svenska Handelshögskolan
catharina.vonkoskull@hanken.fi

Tutkimusasetelma

Tutkimushanke kohdistui asiakasta koskevaan tietoon ja sen hyödyntämiseen yrityksen palveluinnovaatiotoiminnassa. Keskeiset tutkimuskysymykset olivat:

- Millaista asiakastietoa on olemassa ja miten sitä hankitaan/kerätään yrityksissä?
- Mitä haasteista asiakastiedon hyödyntämisessä innovaatiotoiminnassa esiintyy?
 - Miksi asiakastietoa käytetään/ei käytetä innovaatiotoiminnassa ts. mitä esteitä ja tähän kannustavia tekijöitä esiintyy?

Palveluinnovaatioilla on yleisesti tunnistettu rooli yrityksen kilpailukyvyssä ja menestymisessä. (esim. Froehle et al, 2000; Kelly & Storey, 2000). Palveluinnovaatioita koskeva tieto on kuitenkin ollut ja on edelleen suhteellisen vaatimatonta, vaikkakin kasvavaa kiinnostusta on ollut havaittavissa sekä akateemisen että käytännön liike-elämän alueella. Palveluinnovaatiotutkimuksessa ja uusien palvelujen kehittämisessä on paljon kiinnitetty huomiota siihen, mitkä tekijät johtavat kehitetyn tuotteen menestykseen. Näissä tutkimuksissa asiakastiedon on todettu olevan kriittinen menestystekijä. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakasta koskevan tiedon eli asiakkaiden ajatuksien ja käyttäytymismallien hyödyntäminen, on todettu lisäävän mahdollisuuksia onnistuneeseen lopputulokseen. Kuitenkin suurin osa asiakastietoon liittyvästä tutkimuksesta on keskittynyt asiakastietojen hankintaan, paljastamatta juurikaan mitään niiden todellisesta käytöstä (tai käyttämättä jättämisestä). Näin ollen asiakastiedon tosiasiallinen käyttö innovaatioprosessissa on jäänyt vähemmälle tarkastelulle. Teemaa voidaan pitää eräänlaisena mustana aukkona ja puuttuva linkki asiakastietojen hankinnan ja hyödyntämisen sekä uuden palvelun kehittämisen välillä on ollut ilmeinen.

Tutkimushankkeessa hyödynnettiin etnografista tutkimusotetta, joka pohjautuu antropologiseen tutkimukseen.

Etnografisen lähestymistavan kautta tutkimuskohteesta saadaan yksityiskohtaista ja reaaliaikaista tietoa, mukaan lukien havaintoja näennäisesti merkityksettömästä, arkipäiväisestä ja jopa itsestään selvänä pidettävästä käyttäytymisestä. Näin voidaan vahvistaa syvällistä ymmärrystä asiakastiedon hyödyntämisestä palveluinnovaatioiden kontekstissa. Etnografia vaatii tutkijaa huomioimaan tarkasti mitä ihmiset sanovat ja mitä ihmiset tekevät arkipäivän 'normaaleissa' olosuhteissaan. Lähestymistapa sisältää useita tiedonkeruumenetelmiä kuten havainnointi, haastattelu ja kirjallisten lähteiden analysointi. Kuitenkin nykyhetken havainnointi, joka tehdään tutkimuskontekstissa, muodostaa etnografian pääasiallisen tutkimusmenetelmän (Arnold ja Wallendorf, 1994; Aull Davies, 1999; Lofland, 1995, Stewart, 1998).

Etnografia on kasvattanut suosiotaan sekä akateemisen maailman että liike-elämän keskuudessa. Yhä enemmän ja enemmän palveluinnovaatiotutkijat peräänkuuluttavat laadullisia, reaaliaikaisia lähestymistapoja, jotka pystyvät huomioimaan palveluinnovaatioihin liittyviä toimia mikrotasolla. Samankaltainen suuntaus on havaittavissa liike-elämässä; vaikka etnografinen menetelmä onkin suhteellisen aikaa vievää, yritykset (esim. Nokia) käyttävät etnografiaa tai siihen pohjautuvia menetelmiä aiempaa enemmän.

Tärkeimmät tulokset

Asiakastiedon käytöstä ja sen hyödyntämisestä puuttuu tutkimustietoutta. Useimmat markkinointitutkimukset joita on toteutettu kehitys- ja innovaatiotoimintaan liittyen, ovat olettaneet, että tiedon kerääminen takaa myös sen hyödyntämisen. CinSin-tutkimushankkeessa kävi kuitenkin ilmi, että tämä ei välttämättä pidä paikkaansa. Sen lisäksi että asiakastietoa hyödynnetään/käytetään välittömästi, sen käyttöä voidaan lykätä, hyödyntää osittain, potentiaalisesti käyttää tai jättää täysin käyttämättä. Tämä jatkumo antaa tarkemman kuvan tietojen hyödyntämisestä kuin aiemmin oletettu, välitöntä käyttöä painottava tutkimus.

Tutkimushankkeessa tunnistettiin, että asiakastiedon hyödyntämisen esteet ovat jaettavissa organisatorisiin, informatiivisiin ja resurssidonnaisiin esteisiin.

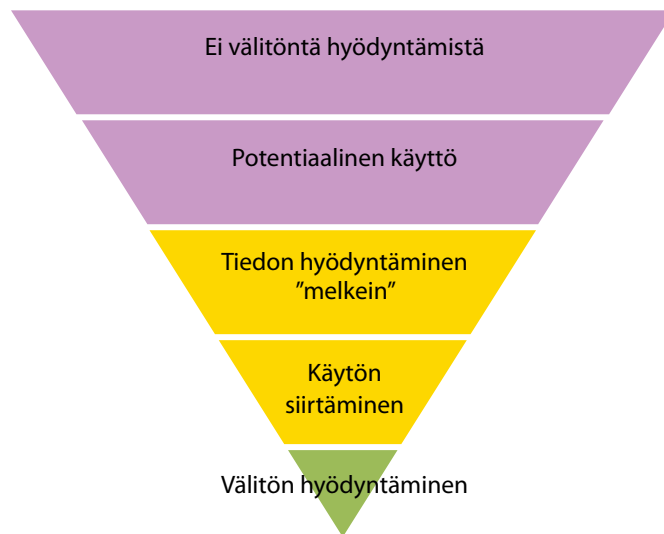
Tietoa ei hyödynnetä välittömästi

Tiedon käyttö jää suunnittelun asteelle

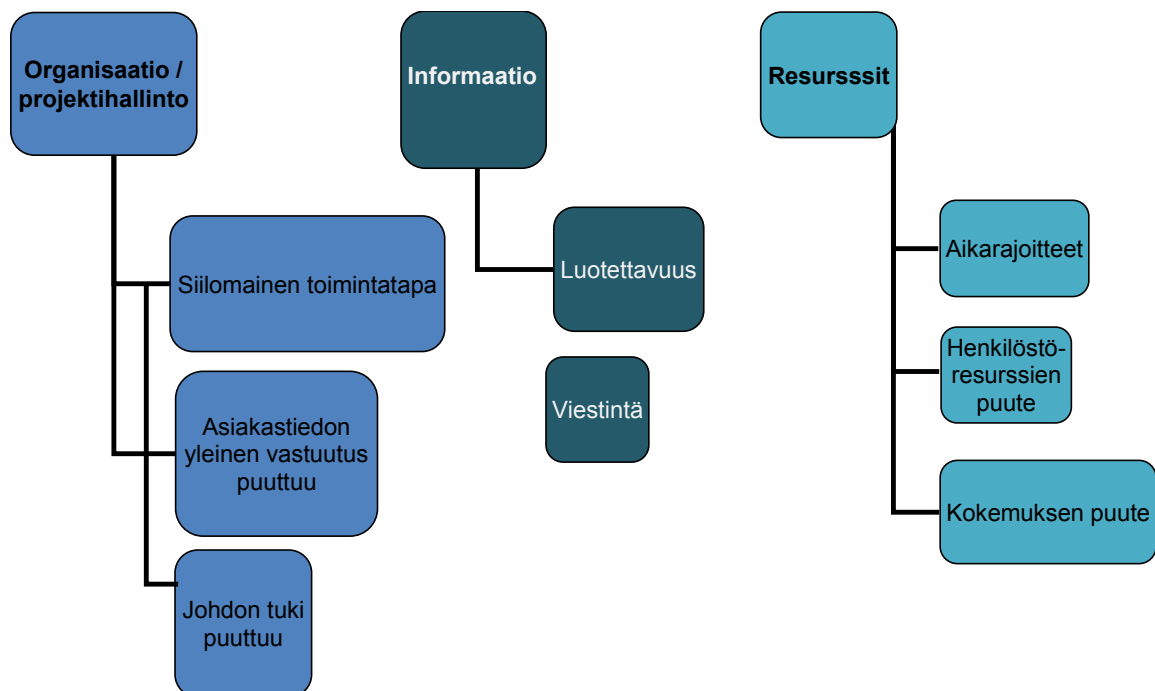
Tietoa halutaan käyttää muttei kuitenkaan käytetä

Tietoa mahdollisesti käytetään seuraavassa projektissa

Tieto hyödynnetään välittömästi ko. projektissa



Kuva 1. Asiakastiedon hyödyntämisen jatkumo



Kehitystoimissa hyödynnetyn tiedon osalta tutkimushankkeessa pystyttiin tunnistamaan, mistä lähteestä käytetty / ei-hyödynnetty tieto on hankittu sekä milloin ja miten se on hankittu. Asiakastiedon osalta kehitysjohtajat toimivat usein tiedon lähteinä. Nämä henkilöt keskustelivat, spekuloidivat ja kuvittelevat, miten asiakas reagoi tai tulisi reagoimaan uuteen, kehitettävään palveluun. Sen sijaan, että tietoa olisi suoraan hankittu asiakkaalta/asiakkailta, kehitystoiminnassa mukana olevat lähinnä tyytyivät spekuloidaan ja kuvittelemaan itsensä asiakkaan

asemaan. Tutkimushankkeessa mukana olleiden yritysten osalta selvitettiin, kuinka paljon tällaista spekulatiivista asiakastietoa todella käytetään, ja caseyritysten kanssa myös keskusteltiin, onko tämä tapa hyvä vai huono. Yksiselitteistä vastausta jälkimmäiseen kysymykseen ei kuitenkaan löytynyt. Spekulatiivinen tapa saattaa jopa edistää yrityksen kiinnostusta selvittää konkreettisesti, mitä asiakkaat todella ajattelevat ja miten he käyttäytyvät. Toimintatapa voi siis myös lisätä yrityksen kiinnostusta asiakkaitaan kohtaan.

Taulukko 1. Erilaisia asiakastiedon lajeja

	Explisiittinen asiakastieto	Implisiittinen asiakastieto	Spekulatiivinen asiakastieto
Milloin kerätty/hankittu	Kehitysprosessin aikana hankittu tieto	Olemassa olevan tieto	"Just-in-time" -tieto
Tiedon muoto	Virallinen/epävirallinen	Epävirallinen	Ewpävirallinen
Tiedon lähde	Asiakas	Ei tiettyä tietolähdettä, tieto kerätty kokemuksen kautta ja se koetaan itsestään selvytyksenä	Kehitystoimijat, joko spekulatioita tai asiakasrajapintaa hyödyntäen

Hankkeessa käytetty tutkimusmenetelmä mahdollisti epäjohtonmukaisuuksien huomioimisen "sanomisen ja tekemisen" välillä. Esimerkiksi vaikka kehitystyöhön osallistuivat kertoivat aikovansa käyttää kerättyä asiakastietoa, he eivät sitä käyttäneet sitä, ja päinvastoin; vaikka he eivät aikoneet käyttää olemassa olevaa tietoa, he päätyivät käyttämään sitä. Syyt näihin epäjohtonmukaisuuksiin olivat pääosin ennalta arvaamattomia. Hankkeen aikana kävi ilmi, että pidemmän aikavälin tutkimusta tarvitaan, jotta voidaan huomioida sekä aikomukset käyttää asiakastietoa että todelliset hyödyntämistoimet – unohtamatta tarkastella näiden välillä olevia mahdollisia ristiriitaisuuksia.

Tutkimuksen avainsanat

Asiakastieto, tiedon käyttö, palveluinnovaatio, etnografia

Yritysyhteistyö

Teolliset palvelut: **Andritz**, Olavi Pomoell
UPM-Kymmene, Erik Ohls

KIBS: **Eniro**, Kaj Lindvall
Grey Direct & Digital, Pia Siukosaari

Tutkimustuloksia käsiteltiin aktiivisesti hankkeeseen osallistuneiden yritysten kanssa; kokemustenvaihtoa toteutettiin seminaarien ja työpajojen myötä, tuloksia käytiin läpi myös erikseen kunkin yrityksen kanssa. Hankkeen tavoitteena oli lisätä asiakastiedon käyttöön liittyvää osaamista ja vahvistaa sen roolia kehitys- ja innovaatiotoiminnassa. Tavoitteena oli myös lisätä tietoisuutta organisatorisista tekijöistä, jotka vaikuttavat asiakastiedon käyttöön. Nämä tavoitteet saavutettiin ja yhteistyöyrityksissä tutkimustuloksia on sovellettu käytäntöön.

Julkaisut

Von Koskull, C. and Strandvik, T. (Forthcoming, 2014) "Discovering the unfolding of service innovations - An ethnographical approach", *the Journal of Business and Industrial Marketing*

Von Koskull, C. and Fougère, M. (2011), *Service Development as Practice: A Rhetorical Analysis of Customer-Related Arguments in a Service Development Project*, *Scandinavian Journal of Management*, (imp. factor 1.208), Vol. 27, p 205-220

Von Koskull, C. (forthcoming, 2013), "Ethnographic Research in Service Marketing: Theory, Methods, and Practice". in R. Marshall, H. Pattinson and A.G Woodside (eds.) *Field Guide for Business-to-Business Case Study Research*, Bingley, UK: Emerald Publishers, accepted 6.10.2011

Von Koskull, C. and Kowalkowski, C. (2013), "Blood, Sweat and Tears: Exploring Emotions in Service Innovation processes", *First Workshop on Service Innovation Research*, Catanzaro, Italy, September 18-20

Von Koskull, C. (2012), "New Forms of Participant Observation in Service Development Research", *The ANZMAC Conference 2012*, Adelaide, Australia, December 3-5

Von Koskull, C. (2012), "Ethnographic research in service management – Challenges and lessons learnt", *The 7th Annual Liverpool Symposium on Current Developments in Ethnographic Research in the Social and Management Sciences*, Liverpool, the UK, August 29-31

Von Koskull, C. and Strandvik, T. (2012), "The Challenges of 'Sticking to the Plan' in the Service Innovation Process", *The 19th International Product Development Management Conference*, Manchester, The UK, June 17-19

Von Koskull, C., Gummerus, J. and Helkkula, A. (2012), "From no influence to sole influence: various levels of user involvement in new service and product development research", *AMA Servsig International Service Research Conference*, Helsinki, Finland, June 7-9

Von Koskull, C. and Gummerus, J. (2011), "Shifting Emphasis in Service Innovation Research from Customer Information Acquisition to its Use – Opening the Black Box of Use", *The 18th International Product Development Management Conference*, Delft, The Netherlands, June 5-7

Helkkula, A. and von Koskull, C. (2010), "Experiential Customer Information in Service Innovation", *AMA Servsig Services Research Conference*, Porto, Portugal, June 17-19

Von Koskull, C., Helkkula, A. & Pihlstrom, M. (2009), "Facilitators and Barriers of Customer Involvement in Service Innovation", *18th Annual Frontiers in Service Conference*, Hawaii, USA, October 29 – November 1

Von Koskull, C. "Imaginary Customers- A Source for Service Innovation", *The 2009 Naples Forum on Service: Service Dominant Logic, Service Science and Network Theory*, Capri, Italy, June, 2009

Cleantech Solutions

Co-creating Environmental Solutions with Lead Customers

Vastuullinen organisaatio:

Lappeenrannan teknillinen yliopisto ja Oulun yliopisto

Hankkeen kesto:

1.8.2011–31.10.2013

Yhteyshenkilö:

Anne Jalkala, Lappeenrannan teknillinen yliopisto
anne.jalkala@lut.fi

Jari Salo, Oulun yliopisto
jari.salo@oulu.fi

Verkkosivut:

www.lut.fi/web/en/cleantech-solutions

Tutkimusasetelma

Ympäristöteknologia eli ns. cleantech on noussut yhdeksi keskeisistä osaratkaisista teollisuuden rakennemuutoksen haasteisiin ja alan yrityksillä on tärkeä rooli uuden kasvun ja työllisyyden luomisessa. Cleantech-ratkaisut ovat tuotteiden ja palveluiden yhdistelmiä, jotka on suunniteltu luomaan ympäristöhyötyjä ja taloudellista arvoa asiakkaille ja yhteiskunnalle. Ne käsittävät kaikki sellaiset tuotteet, palvelut, prosessit ja järjestelmät, joiden käytöstä aiheutuu ympäristölle vähemmän haittaa kuin niiden vaihtoehdoista. Esimerkkejä cleantech-ratkaisuista ovat prosessitehokkuutta parantavat automaattioratkaisut, teollisten vesien käsittelyyn liittyvät sovellukset sekä kustannus- ja energiasäästöihin johtavat palvelut.

Ympäristöteknologioiden käyttöönottoon liittyy epävarmuuksia ja esteitä, jotka hidastavat ratkaisujen kaupallistamista. Asiakkaat uskaltautuvat usein omaksumaan ratkaisun vasta sen kun hyödyistä on konkreettista näyttöä toimivissa referenssi-kohteissa. Cleantech-yritykset voivat madaltaa näitä esteitä 1) ottamalla asiakkaat mukaan ratkaisujen kehitykseen; 2) kehittämällä teknologian ympärille lisäarvoa tuovia palveluita; sekä 3) panostamalla ratkaisujen asiakas- ja ympäristöhyötyjen todentamiseen. Cleantech Solutions -hankkeessa on kehitetty prosesseja ja työkaluja, jotka helpottavat cleantech-ratkaisujen yhteiskehitystä sekä arvон todentamista ja siten edesauttavat cleantech-ratkaisujen kaupallistamista. Tutkimus toteutettiin läheisessä yhteistyössä hankkeeseen osallistuvien yritysten kanssa tapaustutkimusta, grounded theory -lähestymistapaa sekä ympäristövaikutusten elinkaariarviointityökaluja hyödyntäen.

Tärkeimmät tulokset ja johtopäätökset

Ratkaisuiden yhteiskehitys

Sitouttamalla asiakkaita ja verkostokumppaneita mukaan cleantech-ratkaisujen kehitykseen yritykset voivat varmistaa, että kehitetty ratkaisu vastaa todellisiin asiakastarpeisiin. Yhteiskehityksen tuloksena syntyy ensimmäinen referenssi, joka tuo tärkeää markkinauskottavuutta ratkaisun laajemmassa kaupallistamisvaiheessa. Kehityskumppaneiksi tulee valita motivoituneita asiakkaita, joiden tarpeet heijastelevat markkinoiden tulevia tarpeita.

Yhteiskehitys on haasteellista ja kehitysprojektin aikaista vuorovaikutusprosessia toimittajan ja asiakkaan välillä ei ole aiemmin tutkittu. Hankkeessa tutkittiin kahdeksaa yhteiskehityshanketta haastatteleamalla kehitykseen osallistuneita henkilöitä. Tulosten mukaan ratkaisujen yhteiskehitys koostuu viidestä limittäisestä vaiheesta, joihin asiakas voi osallistua joko pinnallisesti tiedon lähteenä tai syvällisesti yhteiskehittäjänä: 1) tavoitteiden yhteensovittaminen, 2) yhteistyöstä sopiminen, 3) vuorovaikutteinen ideointi, 4) iteratiivinen kehitys ja testaus ja 5) kaupallistamisen valmistelu.

Tutkimuksessa havaittiin, että asiakkaan panos eri kehitysprosessin vaiheissa vaihtelee merkittävästi. Tyypillisesti asiakas on syvimmin mukana testauksessa, sillä testaus tapahtuu usein asiakkaan laitoksella ja se auttaa asiakasta parantamaan prosessin tehokkuutta. Vähiten asiakas näyttäisi osallistuvan kaupallistamisvaiheeseen, johon asiakas osallistuu tiiviisti vain, jos toimittaja tarjoaa siitä asiakkaalle hyötyä esimerkiksi antamalla asiakkaalle kaupallisen version kehitetystä järjestelmästä.

Tutkimuksessa havaittiin, että toimittajayrityksen tulee tarjota asiakkaalle onnistumisen kokemuksia ja konkreettisia hyötyjä, mikäli toimittaja haluaa sitouttaa asiakasta syvälliseen yhteistyöhön. Toimittajan tulee myös huomioida

asiakkaiden resurssien niukkuus ja yrittää löytää yhteistyökumppaneita, joilla on strateginen tahtotila yhteiskehittämiseen ja sopivasti resursseja osallistua kehitysprosessiin. Mikäli asiakkaiden tietotaito ja resurssit ovat niukkoja, voi ulkopuolisen asiantuntijan mukaan ottaminen yhteiskehitykseen nopeuttaa kehitysprosessia. Kuitenkin tällöinkin toimittajan on syytä johtaa projektia, jotta yhteiskehityksen tavoitteissa pysytään, sillä tutkimuksen mukaan erilaisten tavoitteiden välillä tasapainotteleminen jää toimittajan tehtäväksi myös niissä tapauksissa, joissa kehityksessä oli mukana asiantuntijakumppani.

Asiakasarvon todentaminen

Ratkaisun synnyttämän asiakas- ja ympäristöarvon todentaminen on keskeinen kehityskohde monelle cleantech-ratkaisuja tarjoavalle yritykselle. Erottautuakseen kilpailijoista yritykset tarvitsevat keinoja todentaa asiakkaille realisoituneet hyödyt kuten pitkän aikavälin kustannussäästöt ja liiketoimintahyödyt. Hankkeessa vertailtiin projektirytysten käytänteitä ns. best practice -yrityksiin, joilla on parhaat käytänteet asiakasarvon todentamisessa. Tutkimusaineisto koostuu 40 haastattelusta kymmenessä eri yrityksessä sekä yritysten sisäisistä dokumenteista ja prosessikuvauksista.

Tutkimustulosten mukaan asiakasarvon todentaminen on kolmesta vaiheesta koostuva prosessi, johon kuuluu 1) tarjoaman arvopotentiaalin tunnistaminen, 2) asiakkaan toimintojen lähtötila-analyysi, 3) arvopotentiaalin realisointi pitkällä aikavälillä, sekä jokaista vaihetta tukeva asiakastiedon hallinta.

Tulokset osoittavat, että erityisesti prosessin viimeiseen vaiheeseen, eli asiakkaiden kokemien hyötyjen dokumentoimiseen ei usein kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Tutkimuksessa havaittiin, että yritykset joilla on parhaat käytänteet asiakasarvon todentamisessa, kuten SAP (Value Management Program), Oracle (Insight Program), ja SKF (Documented Solutions Program) hyödyntävät aikaisempia toimituksiaan systemaattisesti dokumentoimalla asiakkaiden kokemat hyödyt. Mikäli kaikkien toimitusten asiakasarvoa ei pystytä dokumentoimaan, tulisi yritysten keskittyä tunnistamaan strategian kannalta merkittävimmät avaintoimitukset ja dokumentoida tarkasti niistä realisoituneet asiakashyödyt.

Tutkimuksessa on tunnistettu kolme vaihtoehtoista strategiaa asiakasarvon todentamiseen. Keskittetty arvomyynti-strategia on myyntivetoinen lähestymistapa, jonka tarkoitus on tuottaa dokumentoituja hyötylaskelmia ja

Taulukko 1. Cleantech Solutions – hankkeen tulokset

AKATEEMISET TULOKSET	MANAGERIAALISET TULOKSET
Ympäristöratkaisujen yhteiskehitys Väitöskirjatutkimus (Minna Oinonen) 2x Pro Gradu Diplomityö	► Prosessimalli toimittajan ja asiakkaan välisestä yhteiskehitysprosessista ► Tunnistettu asiakkaan osallistumisen asteet yhteiskehityksessä ► Tunnistettu kolme yhteisinnovointiprosessin tyyppiä, niiden erityispiirteet, sekä toimittajan ja asiakkaan roolit yhteiskehitysprosessin aikana ► Tunnistettu asiakkaiden tarpeita palvelupohjaisille vesienkäsittelyratkaisuille kaivosteollisuudessa
Ympäristöratkaisujen arvon todentaminen Väitöskirjatutkimus (Joona Keränen) 2x Diplomityö Pro Gradu	► Prosessimalli ja kolme vaihtoehtoista strategiaa asiakasarvon todentamiseen ► Viitekehys kestävän arvoehdotelman rakentamiseksi ► Tunnistettu kolme menetelmää ostajan kokeman riskin vähentämiseksi teknologisen innovaation käyttöönotossa ► Työkalu vesienkäsittelyratkaisujen ympäristöarvon todentamiseen kaivosteollisuudessa ► Viitekehys teollisen lisäarvopalvelun arvoehdotelman viestimiselle myyntiprosessin aikana
Ympäristöratkaisujen kaupallistaminen Diplomityö	► Tunnistettu ympäristöratkaisujen kaupallistamiseen liittyvät keskeisimmät haasteet sekä menestystekijät

menestystarinoita valikoiduista asiakastoimituksista ensisijaisesti myynnin ja markkinoinnin tueksi. Arvoelinkaari-strategiassa vastuu asiakasarvon todentamisesta on palvelu- ja toimitusyksiköillä, jotka monitoroivat realisoituja asiakashyötyjä ja välittävät tietoa tuotekehitykselle asiakasarvoa optimoivien tarjoomien kehittämiseksi. Arvospesialisti-strategiassa yrityksellä on asiakasarvon todentamiseen erikoistuneita tiimejä, jotka ovat vastuusta prosessin kaikista vaiheista.

Ympäristöhyötyjen todentaminen

Ympäristövastuullisuudesta on tullut merkittävä kilpailuetu teollisuusyrityksille, sillä yhä useammat asiakkaat pitävät sitä merkityksellisenä ostokriteerinä. Hyötyäkseen ympäristövastuullisuudestaan yritysten on kuitenkin kyettävä havainnollistamaan taloudellisten näkökulmien lisäksi myös tarjoomiensa ympäristöllisiä ja sosiaalisia vaikutuksia, mutta näitä ei useinkaan tuoda tarpeeksi hyvin esiin yritysten arvolupauksissa.

Tutkimushankkeen aikana tarkasteltiin erilaisten tarjoomien ympäristövaikutuksia, ja kehitettiin alustava viitekehys teollisuusyritysten tarjoomien ympäristöarvon todentamiseen ja kestävien arvolupausten kehittämiseen, mikä sisältää neljä päävaihetta: 1) tarjooman päähyötyjen tunnistaminen, 2) päähyötyjen tuottaman taloudellisen, ympäristöllisen sekä sosiaalisen arvon arvioiminen, 3) arvioidun arvon mallintaminen elinkaariyökaluilla, sekä 4) tarjooman elinkaariarvon laskeminen.

Tutkimuksen mukaan toimittajayritysten tulisi arvioida tarjoomiensa asiakas- ja ympäristöhyötyjä systemaattisemmin, esimerkiksi sisällyttämällä tarjoomaan liittyviin palveluihin, kuten huoltoon ja päivitykseen lisäksi arvonnittauspalveluita, joiden avulla tarjooman elinkaaren aikainen arvontuotanto voidaan todentaa. Todennettujen asiakastoimitusten avulla voidaan muodostaa myös referenssejä uusia potentiaalisia asiakkaita varten. Tutkimustulosten mukaan asiakkaat kaipaavat yhä enemmän tietoa vaihtoehtoisten tarjoomien ympäristövaikutuksista, ja toimittajayrityksille on tärkeää pystyä osoittamaan omien tarjoomiensa tuomat ympäristöhyödyt. Ympäristöhyötyjen arvioiminen voi vaikuttaa myös positiivisesti toimittajan imagoon, koska se viestii asiakkaille että toimittaja ottaa tarjoomiensa ympäristövaikutukset huomioon.

Tiivistelmä koko tutkimushankkeen tuloksista on esitetty taulukossa 1.

Tutkimuksen avainsanat

Cleantech – ratkaisut, yhteiskehittäminen, asiakasarvon todentaminen, arvoehdotelmat, ympäristöhyödyt, puhtaampien teknologioiden kaupallistaminen

Yritysyhteistyö

Outotec Oyj, Jari Moilanen, Director, Automation
www.outotec.com

Kemira Oyj, Riikka Timonen, Director,
Sustainability & Public Affairs
www.kemira.com

Metso Paper, Risto Talja, Manager,
Technology Development
www.metso.com

Tutkimushankkeessa tehtiin läheistä tutkimusyhteistyötä projektirytysten kanssa. Yritysyhteistyötä on tehty projektissa tehtävien kahden väitöskirjatutkimuksen sekä yritysten ongelmien ratkaisuun keskittyneiden kahdeksan opinnäytetyön puitteissa. Lisäksi yritysyhteistyötä toteutettiin johtoryhmätyöskentelynä ja yrityskohtaisissa tapaamisissa.

Opinnäytetöistä viisi oli diplomitöitä. Näistä kaksi keskittyi räätälöidyn arvoehdotelman luomiseen valitulle tarjoomalle, yksi ympäristövaikutusten arviointityökalun kehittämiseen, ja yksi diplomityö selvitti ympäristöratkaisujen kaupallistamisen haasteita ja menestystekijöitä. Lisäksi edellytyksiä projektirytysten väliseen yhteistyöhön parannettiin projektirytyksille tehdyn yhteisen diplomityön avulla, joka kartoitti yritysten yhteisten asiakkaiden vesienkäsitelyyn liittyviä palvelutarpeita. Projektissa tehtiin kolme pro gradu -tutkielmaa, jotka keskittyivät yhteiskehitysprosessin kuvaamiseen, asiakastarpeiden kartoittamiseen palvelupohjaisille vesienkäsitelyratkaisuille kaivosteollisuudessa, sekä teollisen lisäarvopalvelun arvolupauksen viestimiseen osana myyntiprosessia.

Kaikki hankkeen opinnäytetyöt esitettiin ja tuloksista keskusteltiin projektin johtoryhmässä, minkä ansiosta kaikki projektirytykset saivat edellytykset hyödyntää yhteen yritykseen tehdyn opinnäytetyön tuloksia. Hankkeeseen liittyvien kahden väitöskirjahankkeen osalta yrityksiltä kerättiin aineistoa haastatteluiden avulla. Kaikki akateemiset julkaisut kierrätettiin johtoryhmän yritysäsenten luettavina ja tutkimustuloksista kirjoitettiin manageriaalisia tiivistelmiä, joita yritysduustajat jakoivat laajemmin yritystensä sisällä. Hankkeen tuloksia tullaan levittämään ja jalkauttamaan laajemmin cleantech-alan yrityksille kevään 2014 aikana yhteistyössä Cleantech Finlandin ja kansallisen Cleantech-klusterin kanssa.

Julkaisut

Journal-artikkelit

- Keränen, J., and Jalkala, A. "Three Strategies for Customer Value Assessment in B2B Markets", *Management Decision*, in press.
- Keränen, J., and Jalkala, A. "Towards a Framework of Customer Value Assessment in B2B Markets: An Exploratory Study", *Industrial Marketing Management*, in press. (available at <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850113001284>)
- Patala, S., Jalkala, A., Soukka, R. "Reducing Buyer Perceived Risk in Marketing Technological Innovations", *International Journal of Procurement Management*, in press.

Referoidut konferenssipaperit

- Keränen, J., and Jalkala, A. (2013) *The Process of Customer Value Assessment in B2B Markets: Insights from Best Practices – Proceedings of the 29th Industrial Marketing and Purchasing Group Conference 2013, August 30 – September 2, Atlanta, USA.*
- Patala, S., Jalkala, A., Keränen, J., Väisänen, S., Tuominen, V. and Soukka, R. (2013) *A framework for developing sustainable value propositions for industrial Product-Service Systems – Proceedings of the 29th Industrial Marketing and Purchasing Group Conference 2013, August 30 – September 2, Atlanta, USA.*
- Oinonen, M. and Jalkala, A. (2013). *Scrutinizing the Concept of Solution – A Theory Based Typology of Integrated Solutions - Proceedings of the 29th Industrial Marketing and Purchasing Group Conference 2013, August 30 – September 2, Atlanta, USA.*
- Oinonen, M. and Ryynänen, H. (2013). *Orchestrating solution development in industrial network - Proceedings of the 29th Industrial Marketing and Purchasing Group Conference 2013, August 30 – September 2, Atlanta, USA.*
- Lehtimäki, T., Korkiakoski, M., Ojansivu, I., and Salo, J. (2013). *Value proposition communication for industrial asset efficiency service as a part of the sales process – Proceedings of the 29th Industrial Marketing and Purchasing Group Conference 2013, August 30 – September 2, Atlanta, USA.*
- Oinonen, M. and Jalkala, A. (2013). *Varying modes of customer involvement in supplier-customer co-development process – Proceedings of the 20th International Product Development Management Conference, 23 – 25 June, Paris, France*
- Oinonen, M., and Jalkala, A. (2012). *Supplier-Customer Co-innovation Process in B2B Markets – Proceedings of the 28th Industrial Marketing and Purchasing Group Conference, 12 – 15 September, Rome, Italy.*
- Patala, S., Jalkala, A., Soukka, R., and Keränen, J. (2012). *Applying Sustainable Life-cycle Management to Customer Value Propositions in Industrial Markets – A Case Study – Proceedings of the 28th Industrial Marketing and Purchasing Group Conference, 12 – 15 September, Rome, Italy.*
- Lehtimäki, Oinonen, Ojansivu and Salo. (2012). *Supplier and Customer Roles at Different Stages of Co-Innovation – Proceedings of the 28th Industrial Marketing and Purchasing Group Conference, 12 – 15 September, Rome, Italy.*
- Lehtimäki, T., Pääkkönen, K., Oinonen, M., Ojansivu, I., and Salo, J. (2012). *Industrial Co-Innovation Process: Relational Approach – Proceedings of the International Society for Professional Innovation Management (ISPIM) Conference, 17 – 20 June, Barcelona, Spain.*

- Keränen, J., and Jalkala, A. (2012). *Customer Value Assessment in B2B Markets: Towards an Integrated Framework – Proceedings of the EMAC 2012, European Marketing Academy Conference, 22 – 25 May, Lisbon Portugal.*
- Keränen, J., and Jalkala, A. (2011). *Customer Value Assessment Practices in Solution-Oriented Business Markets – work-in-progress paper - Proceedings of the 27th Industrial Marketing and Purchasing Group Conference, August 30 – September 3, Glasgow, Scotland.*
- Keränen, J., and Jalkala, A. (2011). *A Customer Value Assessment Practices in Business Markets – Proceedings of the ANZMAC 2011, Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, 28 – 30 November, Perth, Australia.*

Opinnäytetyöt

- Korkiakoski, M. (2013). *Communicating Customer Value Proposition for an Industrial Asset Efficiency Service. Pro Gradu, University of Oulu.*
- Rantanen, S. (2013). *Developing Service-Based Solutions for Water Treatment in the Finnish Mining Industry. Master's Thesis, Lappeenranta University of Technology.*
- Määttä, M. (2012). *The challenges and success factors of commercializing cleaner technologies. Master's Thesis, Lappeenranta University of Technology.*
- Hiltunen, S. (2012). *Assessing the Environmental Value of Water Treatment Solutions in the Mining Industry. Master's Thesis, Lappeenranta University of Technology.*
- Peltoniemi, P. (2012). *Development of Integrated Solutions: The Value Creation Potential of the Supplier. Pro gradu, University of Oulu.*
- Pääkkönen, K. (2012). *Co-creation of innovative industrial solutions with lead users: relational view. Pro gradu, University of Oulu.*
- Patala, S. (2012). *Developing a Sustainable Value Proposition for an Industrial Monitoring System. Master's Thesis, Lappeenranta University of Technology.*

CoCo – From co-production to co-creation

CoCo-työkalupakki palveluliiketoiminnan yhteiskehittämiseen

Vastuullinen organisaatio:

Laurea ammattikorkeakoulu Oy

Hankkeen kesto:

1.10.2010-31.5.2013

Yhteyshenkilö:

Krista Keränen, Laurea ammattikorkeakoulu Oy, krista.keranen@laurea.fi

Tutkimusasetelma

Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka, palvelulogiikka, on menestyksen avain 2010-luvulla. Palvelulogiikka korostaa yhteisen arvontuotannon ja palvelujen yhteiskehittelyn merkitystä liiketoimintasuhteissa. Arvoa luodaan yhdessä asiakkaan kanssa (co-creation) ja arvon määrittelee asiakas. Tässä tutkimusprojektissa testattiin, miten palvelumuotoilun (service design) menetelmiä käyttäen voidaan tukea arvontuotantoa palveluliiketoiminnan B2B -suhteissa. Tavoitteena oli kehittää malleja ja konkreettisia johtamisen työvälineitä, joiden avulla voidaan parantaa yhteisen arvontuotannon ja palvelujen yhteiskehittämisen vaikuttavuutta ja tehokkuutta.

Tutkimusstrategiana käytettiin sekä tapaus- että toimintatutkimusta ja kokonaisuudessaan tutkimusprojekti koostui neljästä osasta. Ensimmäisessä vaiheessa täsmennettiin tutkimusagenda yhteistyössä projektin osapuolten kanssa. Toisessa vaiheessa haastattelujen avulla selvitettiin, miten yhteiskehittäminen ilmenee osallistuvien case-yrityksien liiketoimintasuhteissa. Toisen vaiheen pohjalta kolmannessa vaiheessa kehitettiin ja testattiin CoCo-työkalupakki (CoCo Tool Kit) tukemaan yritysten yhteistä arvontuotantoa ja palvelujen yhteiskehittelyä. Neljännessä vaiheessa keskityttiin projektissa syntyneen osaamisen ja työkalujen eli tulosten laajaan levittämiseen. Tutkimusprojekti toteutettiin rinnakkaisprojektina VTT:n ServChange:n kanssa ja toisena tutkimuslaitoskumppanina toimi Cambridgen yliopisto. Tutkimuksen raportointikieli oli englanti.



Tärkeimmät tulokset

CoCo Työkalupakki

Tutkimuksen tärkeimpänä tuloksena voidaan pitää CoCo-työkalupakkia. CoCo-työkalupakki sisältää 5 työkalua (Kuva 1):

- CoCo-Haastattelu
- CoCo-Itsearviointi
- CoCo-Jatkumo
- CoCo-Puu
- CoCo-Kosmos.

Työkalupakin tarkoituksena on auttaa palveluliiketoiminnan yrityksiä ymmärtämään mitä yhteiskehittäminen tarkoittaa ja miten liiketoimintaa voidaan kehittää yhteiskehittämisen näkökulmasta.

Työkalupakki kehitettiin yhdessä case-yrityksien kanssa. Ensimmäiseksi case-yrityksien palveluliiketoiminnan nykytilaa arviointiin CoCo-Haastattelulla. Tulokset analysoitiin ja esiteltiin käyttäen CoCo-Jatkumoa ja CoCo-Puuta. Lopuksi vielä kehitettiin CoCo-Itsearviointi ja CoCo-Kosmos. CoCo-Itsearviointin avulla yritykset voivat nopeasti arvioida palveluliiketoimintansa nykytilan. CoCo-Kosmos on visuaalinen yhteiskehittämisen peli yrityksille ja heidän sidosryhmille.

Työkalupakin kielet ovat englanti ja suomi, lisäksi työkalupakin tueksi kirjoitettiin englanninkielinen työkirja (Kuva 2): A Co-creation Workbook and a Collection of Tools for Service Businesses.

COCO TOOL KIT - OVERVIEW



Kuva 1: CoCo-työkalupakki

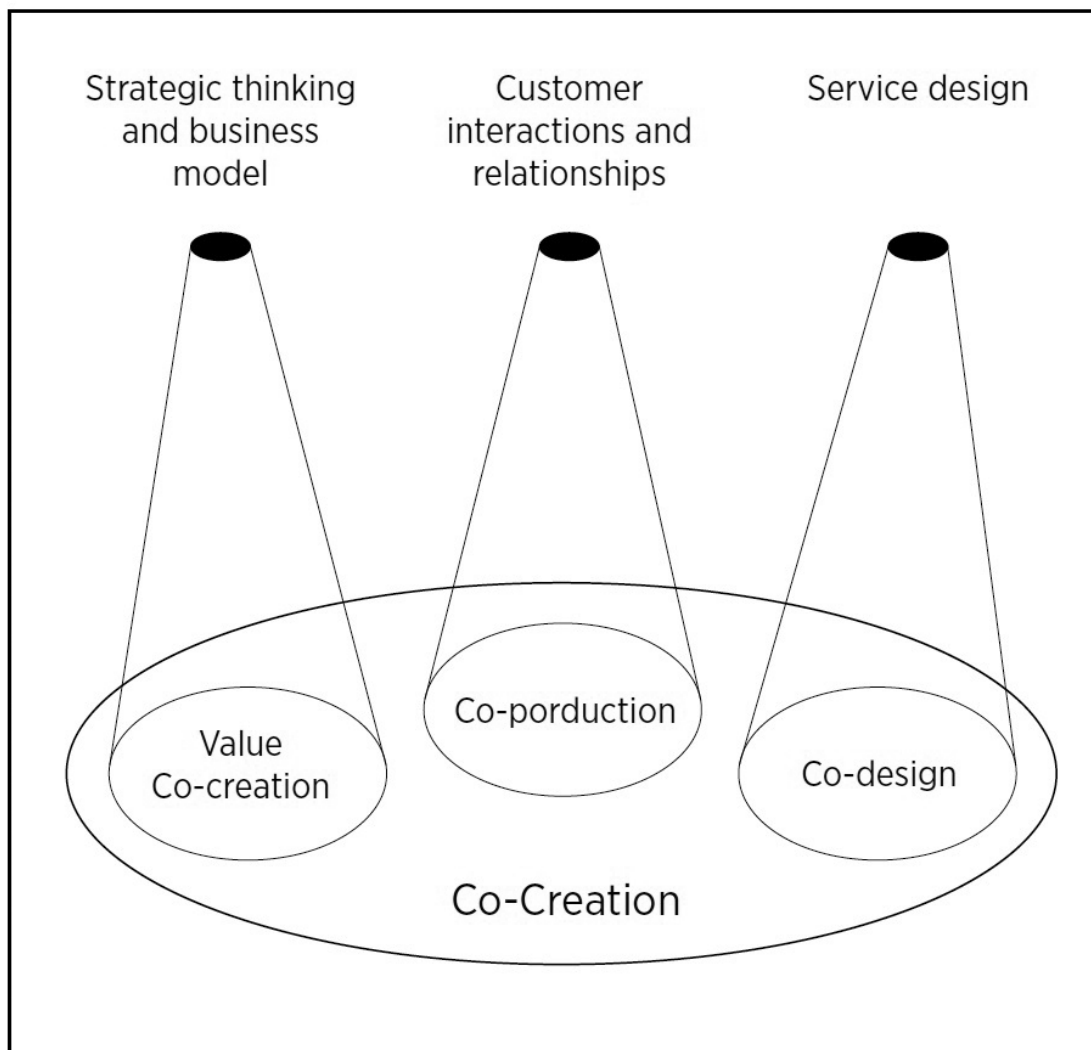
Kuva 2: Työkirja CoCo tutkimuksenhankkeen tuloksista



Mitä yhteiskehittäminen tarkoittaa?

CoCo tutkimushanke katsoo yhteiskehittämistä kolmesta eri näkökulmasta (Kuva 3):

1. Strateginen ajattelu
2. Asiakassuhde
3. Palveluiden kehittäminen



Kuva 3: Yhteiskehittämisen näkökulmat

CoCo-työkalupakin ydin on CoCo-Jatkumo (Kuva 4), jossa yhteiskehittämisen kolme eri näkökulmaa on avattu kuvaamalla niiden alla olevia osa-alueita. Jatkumon toista päättä edustaa toimintamalli, jossa yrityksen toimintatavat perustuvat tuotantolähtöiseen toimintatapaan. Jatkumon toinen pää edustaa yhteiskehittämisen ajattelua.

Strategic thinking and business model		
Sub-lenses	Continuum	
	Conventional approach	Co-creation approach
Business goals	To make and sell services and products / Value-in-exchange	To jointly create comprehensive customer solutions / Value-in-use
Strategy process	Top-down / Inside-out	Bottom-up / Outside-in
Value creation processes	Focus on own value creation processes	Focus on customers' and customers' customers value creation processes
Resources	Focus on company's own competences and resources, processes and technologies	Focus on shared resources among the company, its customers and other stakeholders
Position in value chain / value network	Focus on the company's own position in the value chain	Focus on the entire value network

Customer interactions and relationships		
Sub-lenses	Continuum	
	Conventional approach	Co-creation approach
Company-customer relationship	Transaction oriented	Oriented towards building long term customer relationships
Information on the customer	Segmented by size, industry and other demographic factors	Deep customer insight – knowing in person
Nature of interaction with the customer	Passive / reactive (selling)	Proactive/ dialogue
Amount of interactions	Only at the moment of exchange	Active/ two-way, Anywhere / anytime
Customer access to information and other resources	Very limited	Transparent

Service design		
Sub-lenses	Continuum	
	Conventional approach	Co-creation approach
Gathering information on the customer	Structured methods	Participatory methods, listening and learning together
Processing information on the customer	Internally within the company	Externally with the customers
Developing the value proposition	Top-down / Inside out	Bottom-up including the customers
Testing the value proposition	Internally within the company	Externally with the customers
Launching the value proposition	Selling services / products	Providing solutions

Kuva 4: CoCo-Jatkumo

CoCo-Haastattelua (Kuva 5) ja CoCo-Itsearviointia (Kuva 6) käytetään määrittämään yrityksen palveluliiketoiminnan nykytilaa. Haastattelu antaa laajemman ja syvällisemmän kuvan, mutta sitoo myös enemmän resursseja ja vie aikaa. Itsearviointi on mahdollista toteuttaa esimerkiksi kolmen tunnin työpajassa, jossa osallistujat itsearvioivat

yrityksen palveluliiketoiminnan nykytilaa käyttäen valmiita lomakkeita apunaan. Nykytila-arvioinnin jälkeen on hyvä pysähtyä miettimään tuloksia ja tulevaisuuden suuntaa. Yrityksen asiakkaita on myös hyvä osallistaa arviointiin. Haastattelu ja itsearviointi noudattavat CoCo-Jatkumon kanssa samaa rakennetta.

FROM CO:
PRODUCTION
TO CO:
CREATION

COCO INTERVIEW
INTERVIEW SHEET 1 OF 3

Strategic thinking and business model

1. Tell us briefly about your company: What does it do?
2. Tell us about your value proposition: What do your customers get from your company?
3. Describe your earnings logic: Where do the revenues come from? What kind of pricing does your company use?
4. How would you define your main market?
5. Tell us about your position in the market.
6. Tell us about your main stakeholders: What kind of collaboration do you have with other companies? Who are your most important stakeholders? Why?
7. Tell us about your competitors: What do they offer?
8. How would you define your competitive advantage?
9. Tell us about the strategic aims of your company.
10. How has that current strategy been developed? Who has been involved in its development? How have the strategic aims been shared inside your company?
11. What are the main challenges your company might be facing in the near future?
12. Tell us about your cost structure.
13. Tell us about the most important resources of your company: What are they and why are they important?
14. Tell us about the most important core competencies in your company: What are they and why are they important? How are they being developed?
15. Tell us briefly about main activities of your company.
16. What are your company's most important processes? Why?
17. What is the role of the customer in a typical service process? How well do your customers understand their role?
18. Tell us about your role in your customers' businesses.
19. How would you define the benefits that your customers get from your offering?
20. How well do you know your customers' customers? Can you help your customers to do business with their customers? How?

Kuva 5: CoCo-Haastattelu

FROM CO:
PRODUCTION
TO CO:
CREATION

COCO INTERVIEW
INTERVIEW SHEET 2 OF 3

Customer interactions and relationships

1. Tell us about your customers and customer relationships. Who are they? What are the most important customer segments? How does your company try to maintain the customer relationships?
2. Which kinds of customers are most valuable for you? Why?
3. Do you know why your customers choose you? If yes, why do they?
4. How long-lasting are your typical customer relationships?
5. Why do they usually end?
6. Do you prefer long-lasting relationships or transaction-based business? Why?
7. Tell us about the interaction between your company and your customers. What kind of interaction? Who does it involve? How often? Who typically initiates the interaction?
8. Do you know how satisfied your customers are with your services or products?
9. How would you define customer satisfaction?
10. Do you have any rewards for loyal customers?
11. Do you collect customer data? How?
12. How is the customer data handled and shared inside your company? Has this data had any effects on the way your company does business? What kind?
13. How do you attract new customers?
14. To what information and resources do your customers have access in your company? Are there any limitations?
15. To what information and resources does your company have access in your customers' companies?

FROM CO:
PRODUCTION
TO CO:
CREATION

COCO INTERVIEW
INTERVIEW SHEET 3 OF 3

Service design

1. How have your current products/service concepts been developed? During what period of time? Who has been involved in the development?
2. Are you developing your existing products/service concepts further? How?
3. Who are the people involved in the development? Who is in charge of the development?
4. What are the main challenges in developing the existing products/service concepts?
5. Is your company interested in creating totally new service concepts to be offered to your current customers?
6. Or to new customers?
7. What are the main challenges in developing totally new services for your current or to new customers?
8. How does your company find ideas for new products/service concepts/business opportunities?
9. How are those ideas handled in your company?
10. Are your customers involved in developing new products/service concepts/your business? How?
11. Does your company test your new products or service concepts? How?
12. How does your company launch new products or service concepts? Examples?

FROM CO:
PRODUCTION
TO CO:
CREATION

COCO SELF-ASSESSMENT
ASSESSMENT SHEET 1 OF 3

Strategic thinking and business model

Category	1	2	3	Comments
Business goals please tick: [1] [2] [3] <<	To make and sell services and products with the aim to maximise value for the company. Emphasis is on the quality and optimisation of own processes.	To maximise value for the company and know customers' needs.	To jointly create service or product based solutions with the customer in order to maximise the customer's value in use. This enables the emergence of financial value for the company.	
Strategy process please tick: [1] [2] [3] <<	Management develops the strategy without actively accounting in or out from employees or other stakeholders.	Management develops the strategy and asks employees, customers and/or other stakeholders for some input.	The strategy is developed in close collaboration with the management, employees, customers and/or other stakeholders.	
Value creation process please tick: [1] [2] [3] <<	Focus on company's value creation processes. Services or products are seen to generate value by fulfilling customer needs.	Focus is on both the company's and customer's value creation processes. Own processes are preferred by including customer information.	Focus on customer's value creation process. Company takes part in customer's value creation process and supports the generation of customer's value-in-use.	
Resources please tick: [1] [2] [3] <<	Focus on company's own know-how, resources and technology. The most critical resources are most likely production equipment and technical know-how.	The potential of customer resources is an asset for the company. These resources are only sporadically employed for specific purposes.	Customers are seen to be one of the most precious resources. The company actively employs and strongly contributes to the company's success.	
Position in value chain / network please tick: [1] [2] [3] <<	Only specific aspects of the value chain are considered. These primarily regard the operations within the company.	The value chain is seen more widely and the meaning of other players in formation of value is understood.	The whole value network is considered. The company employs the full potential of the entire network.	

Kuva 6: CoCo-Itsearviointi

FROM CO:
PRODUCTION
TO CO:
CREATION

COCO SELF-ASSESSMENT
ASSESSMENT SHEET 2 OF 3

Customer interactions and relationships

Category	1	2	3	Comments
Company-customer relationship please tick: [1] [2] [3] <<	Company does not actively sustain the customer relationship. Relationship is based on a 'one at a time' mentality.	Company actively sustains the customer relationship, which is based on a more strategic approach.	Company favours an extensive long-term partnership with the customer, which is based on holistic collaboration.	
Information of the customer please tick: [1] [2] [3] <<	Customers are segmented just by size, industry or other demographic factors or are not segmented at all. Customers are treated equally.	Customers are segmented by non-demographic factors. Basic customer information is known and customer relationships have been formed.	Deep customer insight, personal contacts and profound understanding of customers' processes.	
Nature of interactions with the customer please tick: [1] [2] [3] <<	Passive or reactive interaction. Customer might be active. Some after-sales interactions exist.	Customers are asked for their feedback to improve company operations.	Proactive interaction. Continuous dialog with focus on the quality of interaction and shared experiences. Mutual continuous learning is the aim.	
Amount of interactions please tick: [1] [2] [3] <<	Interactions only at the time of exchange.	Customer is contacted when needed and at certain times.	Continuous two-way interactions. Anytime, anywhere. Personal relationships.	
Customer access to information and other resources please tick: [1] [2] [3] <<	Very limited. Customer has no opportunity to observe company's operations.	Customer is given general company information and has the possibility to ask for further information.	Transparent. Customer has access to a wide range of information and resources.	

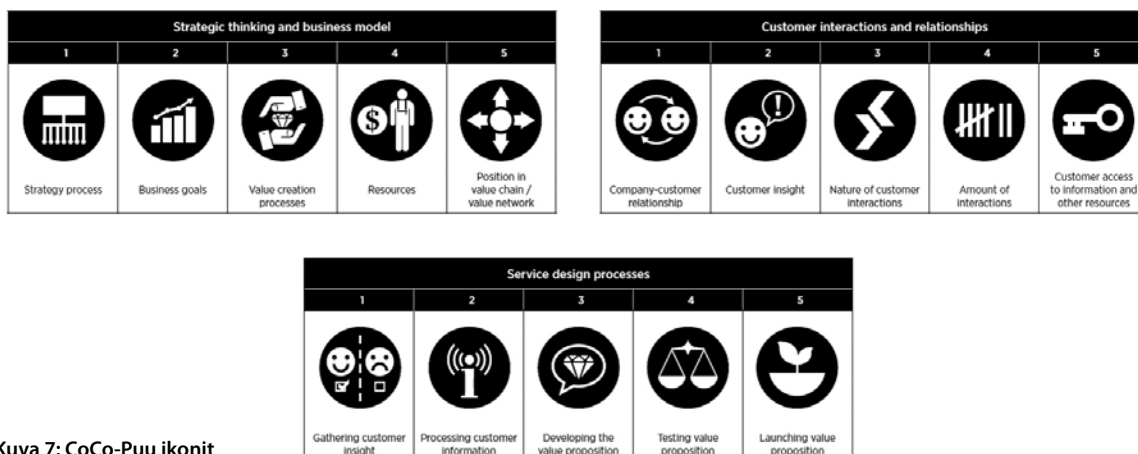
FROM CO:
PRODUCTION
TO CO:
CREATION

COCO SELF-ASSESSMENT
ASSESSMENT SHEET 3 OF 3

Service design

Category	1	2	3	Comments
Gathering information on the customer please tick: [1] [2] [3] <<	Systematic enquiry (such as questionnaires and interviews) is used to sporadically gain insight into customer satisfaction and current needs.	Systematic enquiry (such as questionnaires and interviews) is used on a regular basis. Personal contact is established in the case of problems or other unforeseen events.	Also participatory methods such as discussions, direct interaction, and open negotiations, are used to engage with the customer. Customer might have a direct contact person.	
Processing information on the customer please tick: [1] [2] [3] <<	Information is processed randomly within the company.	Information is systematically processed within the company. Any employees participate in processing customer information.	Information is processed in collaboration with employees and customer to enhance and develop joint operations.	
Developing the value proposition please tick: [1] [2] [3] <<	Top-down and inside-out. Management develops value proposition without including employees or customers.	Customers participate in sporadic, carefully defined (and restricted) phases in the value proposition development.	Value proposition is developed in collaboration with employees and customer. All parties participate in every phase of the development process.	
Testing the value proposition please tick: [1] [2] [3] <<	Value proposition is not tested. Customers are directly provided with final products or services.	Final products or service are systematically tested with the customer before launch. Offering is further developed if needed.	New customer solutions are tested in collaboration with the customer and thus no separate launching is needed. Further development is conducted based on customers' feedback.	
Launching the value proposition please tick: [1] [2] [3] <<	The products or services are marketed and sold to customers after they have been developed.	The launching starts already when a new solution is being developed, before it is totally ready.	New customer solutions are developed in collaboration with the customer and thus no separate launching is needed.	

CoCo-Puu auttaa esittelemään nykytila-arvioinnin tulokset visuaalisella ja helposti ymmärrettävällä tavalla. Puun rakenne on myös yhteneväinen CoCo-Jatkumon kanssa. Puun juurina on samat kolme näkökulmaa kuin jatkumossa ja niiden alla on kussakin viisi eri osa-aluetta, joita jokaista kuvaa oma ikoni (Kuva 7).

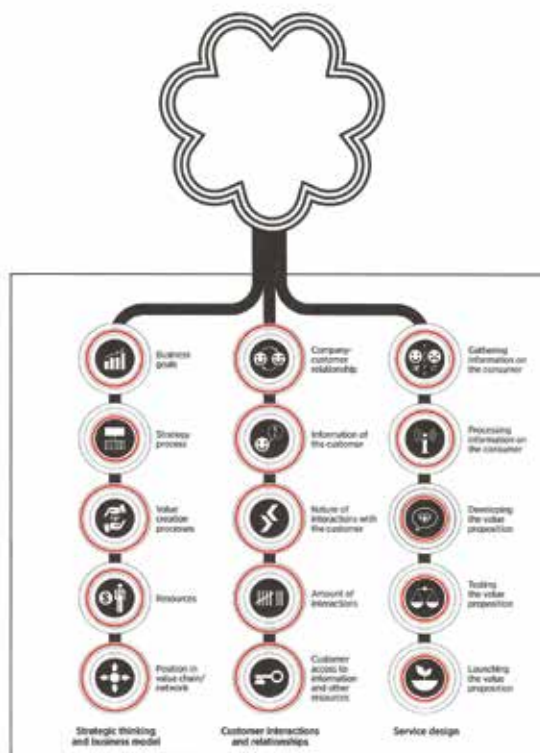


Kuva 7: CoCo-Puu ikonit

Puussa jokaisen ikonin ympärille on piirretty kolme rengasta:

- sisin renkaista (pienin) kertoo tuotantolähtöisestä toimintatavasta (itsearviointilomakkeen vastaukset nro 1)
- ulommainen rengas (suurin) kertoo yhteiskehittämisen toimintatavoista (itsearviointilomakkeen vastaukset nro 3)
- keskimmäinen rengas (keskikokoinen) on näiden kahden toimintatavan välimaastossa ts. yrityksen toiminnassa on piirteitä yhteiskehittämisen toimintatavoista (itsearviointilomakkeen vastaukset nro 2).

Tulokset voidaan nopeasti ja helposti siirtää esimerkiksi itsearviointilomakkeesta suoraan puuhun, joko käsin tai koneella värittämällä tuloksia vastaava rengas (Kuva 8). Kuvassa 8 on malliksi väritetty CoCo-Puu.



Kuva 8: CoCo Puu – esimerkki



Kuva 9: CoCo-Kosmos

CoCo-Kosmos (Kuva 9) on visuaalinen yhteiskehittämisen peli ts. työväline yrityksille ja heidän sidosryhmille.

CoCo-Kosmos sisältää kuusi eri korttiryhää (Kuva 10), kolme tussia ja pelilaudan sekä pelilaudan puhdistukseen käytettävän liinan.



Kuva 10: CoCo-Kosmos kortit

CoCo-Kosmoksen (Kuva 11) avulla voidaan kuvata yrityksen palveluita sekä asiakkaan että yrityksen näkökulmasta. Rakennetut kuvat avaavat asiakkaan arvon muodostusta, piileviä tarpeita ja tuovat esille sekä palvelun solmu-kohtia että sen avaintoimijat/-toiminnot (mahdollistajat). Lisäksi kuvasta nähdään toimijoiden väliset suhteet ja mitä toimintoja niihin liittyy. Kosmosta voidaan myös käyttää kuvaamaan yrityksen palveluliiketoiminnan tavoitetilaa. Lisäksi yritykset ovat käyttäneet Kosmosta neuvottelutilanteissa, jossa on hyvä kuvata yhdessä asiakkaan kanssa palvelun sisältö.

Kortit ovat suunniteltu niin, että ne voidaan nimetä ja lisäksi jokainen korttiryhmä sisältää tyhjiä kortteja, jotka kuvanrakentajat voivat itse suunnitella. Tusseina käytetään ns. valkotaulutusseja, joten niiden merkinnät on helppo poistaa sekä korteista että pelilaudasta. Mustalla tussilla on tarkoitus merkitä kaikki toimijoiden väliset suhteet. Punaisella tussilla merkitään kaikki palvelun solmukohdat ja vihreällä tussilla kaikki palvelun avaintoimijat/-toiminnot. Pelilautaan voi piirtää/kirjoittaa vapaasti palveluun liittyviä asioita.



Kuva 11: CoCo-Kosmos kuvien rakentaminen

Johtopäätökset

Yhteiskehittäminen (co-creation) on viime aikoina saanut paljon julkisuutta ja siinä on aineksia seuraavaan isoon liiketoiminnan kehityskäeleeseen. Yhteiskehittämisen ajatellaan olevan tehokas keino tarttua nykypäivän liike- maailman haasteisiin, mutta usein keinot sen toteuttamiseksi puuttuvat. CoCo- tutkimushankkeessa kehitettiin CoCo-työkalupakki, joka auttaa yrityksiä ymmärtämään mitä yhteiskehittäminen tarkoittaa ja omaksumaan yhteiskehittämisen toimintatapoja. Yhteiskehittämisessä toimintatapojen ymmärtäminen on tärkeää, koska perustuen uusiimpiin tutkimustuloksiin tietämättömyys/osaamattomuus yhteiskehittämisen toimintatavoista voi myös vahingoittaa yrityksen liiketoimintaa (co-destruction).

CoCo-työkalupakki on kehitetty B2B palveluliiketoiminnan näkökulmasta ja se soveltuukin parhaiten kyseisen liiketoiminnan kehittämiseen. Työkalut toimivat hyvin myös sekä kouluttamisen että tutkimuksen apuvälineinä.

Tutkimuksen avainsanat

Avainsanat: palvelulogiikka (service logic), yhteiskehittäminen (co-creation), yhteistuottaminen (co-production), yhteissuunnittelu (co-design).

Yritysyhteistyö

Tutkimus toteutettiin yhteistyössä neljän case-yrityksen kanssa. Lisäksi kumppanina toimi Collaboration C.G. Evatt konsulttitoimisto.

Julkaisut

Julkaistut tieteelliset artikkelit

Keränen, K., Dusch, B., Ojasalo, K. & Moultrie, J. 2013. *Co-creation patterns: Insights from a collaborative service design tool*. 2nd Cambridge Academic Design Management Conference. Cambridge.

Keränen, K. & Ojasalo, K. 2011. *Value co-creation in b-to-b-services*. Campus Encounters – Bridging Learners Conference "Developing Competences for Next Generation Service Sectors", Porvoo.

Keränen, K. 2011. *First Year PhD Progress Paper: Value co-creation in B2B context – Developing a conceptual framework of value co-creation in B2B services which offers tools for value co-creation*. Institute for Manufacturing, University of Cambridge.

Ojasalo, K. & Keränen, K. 2011. *Designing a tool for analysing the current state of a company's co-creation approach*. Cambridge Academic Design Management Conference. Cambridge.

Ojasalo, K. 2010. *The Shift from Co-Production in Services to Value Co-creation*.

Opinnäytetyöt

Czepek, M. 2012. *Developing and testing a prototype tool to track and measure Co-creation activity*. Espoo: Laurea University of Applied Sciences.

Lehtonen, K. 2012. *Palvelukulttuurin nykytila alue- ja kiinteistökehityskonsultoinnin yrityksessä*. Espoo: Laurea-ammattikorkeakoulu.

Korhonen, K. 2012. *Value co-creation approach in B2B service*. Espoo: Laurea University of Applied Sciences

Milton, A. 2013. *Strategic Value Networking for Market Entry – A study of the Russian retail market*. Vaasa: University of Vaasa.

Nikkola, H. 2012. *Yhteistoiminnalla arvoa palveluprosessiin*. Espoo: Laurea-ammattikorkeakoulu.

Rautell, J. & Saikkonen, J. 2013. *Drupal platform development – A Case study of Co-Creation*. Espoo: Laurea University of Applied Sciences.

Wollenick, N. 2012. *Identifying Challenges in Applying the Value Co-Creation Approach in Practice: a Case Study in the B2B Service Context*. Espoo: Laurea University of Applied Sciences.

Muut julkaisut

Keränen, K., Dusch, B. & Ojasalo, K. 2013. *A Co-creation Workbook and a Collection of Tools for Service Businesses*. Espoo: Laurea University of Applied Sciences.

Keränen, K., Dusch, B. & Ojasalo, K. 2013. *CoCo Tool Kit*. Espoo: Laurea University of Applied Sciences.

Keränen, K. 2012. *CoCo – Value co-creation: why & how? Service Innovation and Design – Results from co-creation*. Espoo: Laurea University of Applied Sciences

Keränen, K. & Ojasalo, K. 2011. *From Co-Production to Co-creation – research project of developing services*. Kehittäjä – Prime Mover 1/2011. Espoo: Laurea-ammattikorkeakoulu.

InPractice

Arjen käytäntöihin perustuvaa palvelumuotoilua

Vastuullinen organisaatio:	Aalto-yliopiston taideteollinen korkeakoulu
Hankkeen kesto:	1.1.2011–31.5.2013
Yhteyshenkilö:	Sampo Teräs, Aalto-yliopisto, sampo.teras@aalto.fi
Verkkosivut:	http://blogs.aalto.fi/inpractice/s

Tutkimusasetelma

Ihmisten käyttäytymisen selittäminen ja ennakoiminen on palveluiden kehittämisen suurimpia haasteita. Käyttäjäkeskeisessä suunnittelussa puhutaan usein käyttäjien tarpeista, joihin suunniteltavan tuotteen tai palvelun tulisi vastata. Pyrkimys ymmärtää ihmisten yksilöllisiä tarpeita on kuitenkin johtanut pirstaleiseen kuvaan asiakkaasta ja nykyinen asiakasryhmittely tarjoaa vain vähän työkaluja ymmärtää yrityksen kilpailuetuja ja kasvumahdollisuuksia. Lisäksi toimialarajojen sekoittuminen ja toimialojen keskinäinen kilpailu asettaa uusia haasteita palveluiden kehittämislle.

Käyttäjakeskeistä palvelumuotoilua ja käytäntöihin perustuvaa arvonmuodostusajattelua yhdistävän, InPractice -tutkimus- ja kehitysprojektin pohjana oli ajatus siitä, että palveluiden kehittämislle voidaan tarjota aikaisempaa selkeämpi lähtökohta tarkastelemalla arvon muodostumista ja sen yhdessä luomista ihmisten ja yhteisöjen arkipäivän käytäntöjen kautta. Tutkimuksessa tutkittiin arvoja ja käytänteitä sekä käyttäjien että palveluntarjoajien näkökulmasta. Arvo on käsitteenä moniselitteinen, mutta projektin yhteydessä keskitytään käyttäjän/asiakkaan arvoon ja organisaation arvoon.

InPractice hanke keskittyi kolmeen laajempaan tutkimuskysymykseen:

- Minkälaisia yleistettävissä olevia suunnitteluohjeita voidaan antaa palveluiden kehittäjille pohjautuen arkipäivän käytäntöihin ja arvon muodostumiseen ja luomiseen?
- Miten tuottaa ja hyödyntää palvelumuotoilussa tietoa palveluihin liittyvien ihmisten ja yhteisöjen arjen käytännöistä ja arvon muodostumisesta ja luomisesta?
- Kuinka osallistuttaa eri toimijat käytäntöihin keskittävään palvelumuotoiluun?

Projekti oli luonteeltaan poikkitieteellinen. Tutkimuksen keskeinen teoreettinen konteksti oli arvo- ja käytäntöteorioiden, vuorovaikutussuunnittelun, käyttökokemuksen ja muotoilun tutkimuksen tieteellisissä keskusteluissa. Kirjallisuuskatsauksen avulla määritelty tutkimuksen käsitteellinen, tiedollinen ja menetelmällinen viitekehys loi pohjan palvelumuotoilun lähestymistavalle, joka kehitettiin projektiin osallistuvien yritysten palvelukehitykseen linkittyvissä osaprojekteissa. Hankkeen keskeisenä tutkimusvälineenä toimi kaksi osaprojektia, joista ensimmäinen keskittyi Internetissä toimivan luomu- ja lähiruokakaupan palveluiden kehittämiseen tiiviissä vuorovaikutuksessa yrityksen oman palvelukehityksen kanssa. Toisen, apteekkipalveluihin keskittyvän osaprojektin tavoitteena oli tämänhetkisten käytäntöjen ymmärryksen pohjautuvien, mutta pidemmälle tulevaisuuteen suuntautuvien, palvelumahdollisuuksien ideoiminen.

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda osallistuvia toimialoja laajemmin sovellettavissa oleva palvelumuotoilun lähestymistapa ja suunnitteluohjeistuksia. Edellä mainittujen, yleistettävissä olevien tulosten ohella osaprojekteissa syntyi tietoa tutkimuksen kohteena olevista palveluista ja niihin liittyvien ihmisten ja yhteisöjen käytännöistä. Lisäksi osaprojekteissa suunniteltiin, toteutettiin ja testattiin eritasoisia palvelukonsepteja ja -prototyyppejä.

Tärkeimmät tulokset

Projektin tärkeimmät tulokset liittyvät palvelumuotoilun toimintamalleihin ja menetelmäkokeiluihin. Lisäksi projektin aikana luotiin lukuisia konsepti-ideoita lähi- ja luomuruuan verkkokauppaa ja apteekkipalveluita varten.

Lähi- ja luomuruuan verkkokaupan palveluun vaikuttaa oleellisesti tuotteiden laatu ja palvelun sujuvuus. Asiakkaat voidaan jakaa käytännössä kolmeen ryhmään: Ekologisista arvoista kiinnostuneet, Arjen ajankäytön optimoijat ja Nostalgiaa ruuasta kaipaavat. Suurena haasteena muihin

verkkokauppoihin verrattuna on tuotteiden pilaantuvuus. Ruokatutuotteiden säilyvyys on rajallinen ja myös pakkaamiseen täytyy kiinnittää erityistä huomiota. Hyvä kommunikointi ja ymmärrys tuottajien, toimittajien ja verkkokaupan välillä onkin tarpeen, jotta oikeat tuotteet saadaan asiakkaille toimitettua asiallisesti. Palvelun sujuvuuden kannalta on tärkeää, että oikeat tuotteet saadaan oikeaan paikkaan oikeaan aikaan, mutta myös mahdolliset ongelmatilanteet tulisi ratkaista sujuvasti. Lisäksi asiakaan tulisi pystyä luomaan tilauksia helposti ja joustavasti.

Konseptiksi kehiteltiin monikanavainen palvelu, jossa mobiililaitteella asiakas voi esimerkiksi bussissa istuessaan tehdä tilauksia saapuessaan kotiin. Perheen muut jäsenet voivat myös täydennellä listaa omilla laitteillaan. Työpöytäversio tarjoaa kuitenkin oheen laajemman ja sujuvammin operoitavan käyttöliittymän, jota voidaan käyttää rauhallisemmassa tilassa ja tarvittaessa voidaan jääkaapista tarkistaa, mistä tuotteista on puutetta. Lisäarvoa palveluun tuo sosiaalisen median elementit, kuten tuotteiden arvostelut, suosittelut, kokemukset ja sopivuus eri resepteihin. Tavoitteena olisi, että palvelua ei käytettäisi vain erikoisuuden tai kokeilunhalusta, vaan siitä muodostuisi asiakkaille itsensänselvää, vaivatonta ja mukavaa arjen rutiiniä.

Apteekkipalvelut ovat monille lähinnä vain välttämättömän paha. Kun lääkettä tarvitaan, niin mennään apteekkiin ja haetaan kyseinen tuote, eikä heräteostoksia juuri tehdä. Yrittäjän kannalta tämä ei ole positiivista ja toisaalta asiakkaat kuitenkin pitävät tärkeänä, että palvelut säilyvät ja henkilökunnan ammattitaitoon voi luottaa. Merkittäviä asiakasryhmiä ovat reseptilääkkeitä tarvitsevat vanhuksat, pienten lasten äidit, sekä sairastuneet työläiset. Konseptiksi lähdettiin rakentamaan laajempaa hyvinvoinnin palvelua, jossa asiakas itse voisi olla paremmin perillä omasta hyvinvoinnistaan. Tavoitteena olisi luoda ennaltaehkäisevä

asiantuntijapalvelu, jossa apteekin roolina olisi hyödyntää ammattitaitoista henkilökuntaansa.

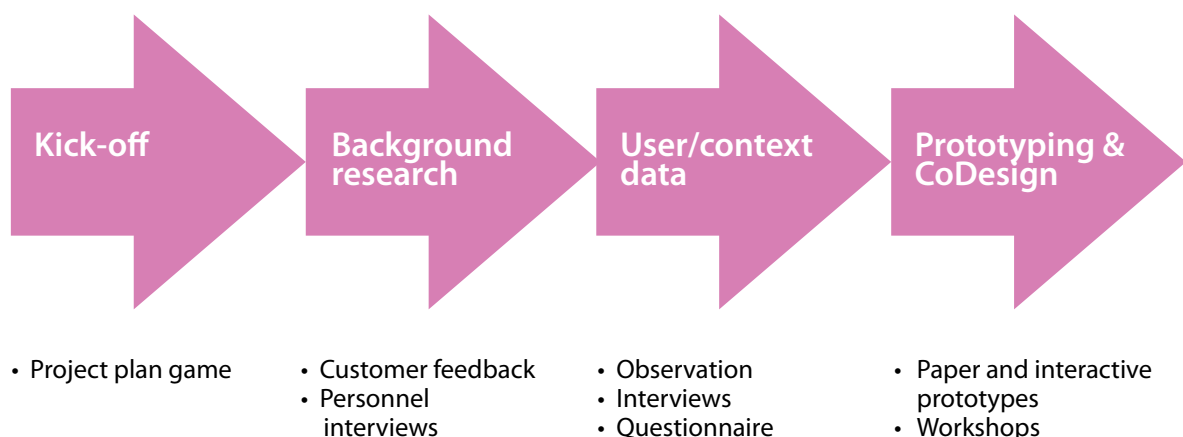
Tässäkin tapauksessa tarjoilla tulisi olla monikanavainen palvelu, jossa tarvittaessa asiakas voisi esimerkiksi lääkärin luota lähtiessään varata tarpeelliset lääkkeet ja kotona hän voisi tarvittaessa keskustella toisten asiakkaiden kanssa esimerkiksi kokemuksista tiettyjen tuotteiden soveltuvuudesta. Farmaseutti voisi ottaa osaa keskusteluun asiantuntijana ja lääkevalmistajat voisivat ohessa mainostaa tuotteitaan. Apteekissa ollessaan asiakas voisi tehdä palvelun avulla tuotevertailua ja löytää esimerkiksi tuotteen, joka pitkällä aikavälillä olisi edullisin.

Molemmissa osaprojekteissa nousi esille asiakkaiden kiireellisyys ja laadun tarve. Ratkaisuksi tarjottiin monikanavaisuutta ja nykyisten ratkaisujen hyvien puolien säilyttämistä. Haasteena kuitenkin tulee olemaan se, että asiakkaat kokivat molemmissa palveluissa hinnan korkeaksi.

Johtopäätökset

Projektin tuloksista pystytään näkemään arvon ja käytännön merkityksen palvelumuotoilussa. Ymmärtämällä asiakkaiden arvottamat palveluelementit voidaan paremmin tasapainottaa palvelun rakentaminen oleellisiin osiin. Suurena riskinä usein on, että palvelussa keskitytään ydintoimintaan, mutta unohdetaan moni muu asiakkaalle tärkeä asia. Esimerkiksi ruokakauppatoiminnassa tulee myös huomioida mahdollinen reklamaatio pilaantuneista tai muuten heikkolaatuisista tuotteista. Järkevintä on tietysti ennaltaehkäistä tilanteet, joissa asiakas ei ole palveluun tyytyväinen.

Käytäntöajattelun mukaan palvelut ovat huomaamaton osa asiakkaan arkea. Palvelu toimii sujuvasti, eikä asiakas koe, että joutuu itse näkemään vaivaa palvelun tuottaman



Kuva1. Suositeltavat palvelusuunnittelun vaiheet ja niissä käytettävät menetelmät.

arvon aikaansaamiseksi. Tällaisen aselman saavuttaminen vaatii kuitenkin palveluntuottajalta syvällistä ymmärrystä asiakkaan arvoista ja käytänteistä. Asiakkaan emotionaaliset tarpeet toimivat motivaationa palvelun hankkimiselle ja erinäiset tekijät määrittelevät, että palvelu on riittävän arvokas (hinta-laatusuhteeltaan), sekä muihin palveluihin verrattuna parempi pitkällä tähtäimellä. Palvelun hinta ei ole riippuvainen yksin rahallisesta menekistä, vaan myös muut resurssit, kuten ajan ja vaivan tarve, tulee huomioida.

Projektissa havaittiin, että tietyt menetelmät antavat hyvää tulosta kohtalaisen vähällä resursseilla. Yritykselle, joka kaipaa palvelunsa kehittämistä, mutta joka ei mielellään käyttäisi siihen liikaa resursseja, voisi suosittelua kuvassa 1 esitettyä projektimallia. Palvelumuotoiluprosessi kannattaa jakaa selkeisiin vaiheisiin ja viedä kokonaisuudessaan läpi. Heti ensimmäisessä vaiheessa olisi tärkeää saada toimijat yhden pöydän ääreen ja sopia, mitä projektissa tehdään. Taustatutkimusta löytyy varmasti paljon hyvää materiaalia palvelun kehittämiseksi. Monet yritykset keräävät asiakaspalautetta ja asiakaspalvelijoilla on hyvä ymmärrys palvelusta käytännön tasolla. Tätä tietoa kannatta ehdottomasti hyödyntää. Tämän jälkeen kannattaa siirtyä käyttäjätiedon keruu-vaiheeseen, jossa palvelun käyttäjiltä (asiakkailta/kuluttajilta) pyritään löytämään tietoa heidän arvoista ja käytänteistä. Sopivia menetelmiä tähän vaiheeseen ovat havainnoinnit, haastattelut ja kyselyt. Viimeisessä vaiheessa iteroiden yhteissuunnittelumenetelmillä jalostetaan konsepteja ja testaillaan niitä eritasoisten prototyyppien avulla. Projektin päätteeksi yritykselle on muodostunut ymmärrys palvelusta käytännön tasolla, tietoa asiakkaiden arvoista ja käytänteistä, pino hyviä konsepti-ideoita ja prototyyppi, josta tiedetään, mihin suuntaan sitä tulisi kehittää.

Tutkimuksen avainsanat

Palvelumuotoilu, käytäntö, arvo, käyttökokemus, yhteissuunnittelu eli co-design, prototyyppi, vuorovaikutussuunnittelu, palveluekologia, käyttäjätutkimuksen projektinhalinta

Yritysyhteistyö

MakuMaku Oy, Johanna Fräki
www.makumaku.fi

Teagle Group Oy, Jaakko Villa
www.teaglegroup.com

Newico Oy, Ossi Parviainen
www.newico.fi

Oriola Oy, Mikko Surakka
www.oriola.fi

Järvenpään I Farma Apteekki, Kai Nieminen
www.apteekit.com

Projektissa yritysyhteistyö toteutettiin kahden, projektiin osallistuvien yritysten omaan palvelukehitykseen linkittyvän, osaprojektin kautta. Tutkimustietoa kerättiin, analysoitiin ja jaettiin osaprojektien aikana järjestetyissä tapaamisissa ja yhteissuunnittelutyöpajoissa, joihin osallistui yritysten, heidän sidosryhmien ja asiakkaiden edustajia. Jo projektisuunnitelman laatimisvaiheessa alkanut yhteissuunnittelumenetelmien hyödyntäminen varmisti sen, että tutkijoiden kirjallisuuskatsauksen pohjalta määrittelemän käsitteellisen, tiedollisen ja menetelmällisen viitekehyksen avulla tuotettiin myös yritysten näkökulmasta hyödyllistä uutta tietoa. Tiiviillä yhteistyöllä varmistettiin onnistunut vuorovaikutus yritysten omien palvelukehitysprosessien kanssa ja tutkimustiedon jalkauttaminen yrityksiin läpi koko tutkimus- ja kehitysprosessin. Yhteissuunnittelutapaamisten lisäksi projektin sisäisen tiedon jakamisen tukena käytettiin Internetissä toimivaa Teagle -sovellusta. Tutkimuksen etenemisestä tiedotettiin julkisesti projektin blogissa. Lisäksi yhteistyötä Aalto-yliopiston eri korkeakoulujen opiskelijoiden ja yritysten välillä edistettiin muun muassa yhdistämällä osaprojektien tutkimus- ja kehitysteemoja Taideteollisen korkeakoulun palvelumuotoilukurssin ja Perustieteiden korkeakoulun käyttäjäkeskeisen tuotekehityksen harjoitustyöt -kurssin harjoitustöihin.

Makumaku Oy – palvelun kokeilusta osaksi asiakkaiden käytäntöjä

Luomu- ja lähiruuan verkkokauppaan keskittynyt Makumakun osaprojekti perustui sekä palveluntarjoajan että asiakkaiden nykyisten käytäntöjen kartoittamiselle. Yrityksen omaan palvelukehitykseen tiiviisti linkittynyt osaprojekti piti sisällään kuluttaja-asiakkaan käytäntöjen kartoitukseen keskittyneen lomakekyselyn, itsedokumentointiosuuden niin kutsutulla luotainmenetelmällä ja haastatteluja. Lisäksi toimintaympäristökartoituksilla kerättiin tietoa Makumakun palveluekologiaan kuuluvien organisaatioiden sisäiseen ja väliseen yhteistyöhön liittyvistä käytännöistä. Eri menetelmillä saatavaa tietoa analysoitiin projektissa kehitettävän käytäntöanalyysin ja käytäntömallinnusten avulla. Analysoidun käyttäjätiedon pohjalta muodostettiin palvelukonseptien ja -prototyyppien lisäksi yleistettävempiä palvelumuotoiluohjeistuksia. Iteratiivisen konseptointiprosessin pääteemana oli "Asiakkaiden kosketuspinnat Makumakuun päivittäisten rutiinien yhteydessä". Konseptien ja eritasoisten prototyyppien avulla pyrittiin selvittämään muun muassa miten kehitettävän palvelun arvon esiintyminen ja kokeminen voidaan varmistaa etukäteen ja mitä uusia kosketuspintoja käyttäjälle voidaan tarjota Makumakun palveluun. Yhteissuunnittelua hyödynnettiin osaprojektin kaikissa vaiheissa, projektisuunnitelman laatimisesta käyttäjätutkimusaineiston käsittelyyn, konseptisuunnitteluun, prototyyppien suunnitteluun ja testaamiseen saakka.

Poikkitieteisissä ja monialaisissa projekteissa eri osapuolten yhteisen kielen ja käsitteiden löytäminen on usein haastavaa, joten osaprojekti aloitettiin yrityksen edustajille

ja tutkijoille suunnatulla yhteissuunnittelutyöpajalla. Työpajassa pelatun projektisuunnittelupelin avulla eri osapuolet saivat mahdollisuuden tutustua toisiinsa ja samalla määriteltiin osaprojektin alustavat tavoitteet, resurssit, tutkimuksen vaiheet, käytettävät menetelmät sekä odotettavissa olevat tulokset.

Olemassa olevan palveluprosessin kartoittamiseksi laadittiin nykyisen prosessin kuvaus Makumakun edustajien kanssa heidän näkökulmastaan. Kuvauksen avulla visualisoitiin asiakkaiden ja yritysverkoston eri toimijoiden välistä vuorovaikutusta. Kuvaus toimi pohjana tutkimuksen suuntaamisessa ja nykyiseen prosessiin liittyviä ongelma-kohtia määriteltäessä. Kuvausta täydennettiin osaprojektin edetessä palveluprosessin muiden osapuolten näkemyksillä. Asiakkaiden käytäntöjen kartoittamisessa pyritään selvittämään muun muassa millä tavalla luomu- ja lähiruokaan yhdistyvät mielikuvat, merkitykset ja arvot linkittyvät palvelun käyttämiseen tarvittaviin välineisiin ja asiakkaan taitotietoon näiden käyttämisestä? Millaisiin muihin arjen käytäntöihin palvelun käyttäminen tai konseptiin yhdistyvät merkitykset liittyvät?

Käyttäjätutkimuksessa identifioidiin neljä erilaista palvelun käyttäjätyyppiä: palvelua säännöllisesti käyttävät, palvelua silloin tällöin käyttävät, palvelua kokeilleet ja palvelusta kiinnostuneet. Kuhunkin ryhmään kuuluville käyttäjille lähetettiin luotain eli erilaisia pieniä tehtäviä sisältävä paketti, joiden avulla käyttäjien on tarkoitus havainnoida ja dokumentoida omaa arkista toimintaansa ja siihen sisältyviä rutiineja. Luotainaineistoa hyödynnettiin käyttäjille tehtyjen haastatteluiden apuna. Kerätystä aineistosta ja taustakirjallisuudesta muodostettiin teemoja, jotka voisivat toimia Makumaku-konseptin kehittämisen taustalla. Tällaisia olivat muun muassa: yhteisöllisyys ja sosiaalinen jakaminen (suosikkilistat, yhteistilaukset, face to face -kontaktit virtuaalisella tasolla, naapurustoyhteisöllisyys esimerkiksi noutopisteiden ympärillä), tietoisuus (tarkempi ja inhimillisempi tieto tuotteiden tekijöistä ja tuottajista, lähetyksen seuranta), autenttisuus (mielikuva aidosta ja perinteisestä ruuasta), turvallisuus (tieto siitä mitä ruoka sisältää ja mistä se on peräisin), tavallista ruuan hankintaa suurempi kontrolli siihen, mitä ostaa ja syö. Käytäntöajattelun kannalta kiinnostavaa ainakin pitkällä aikavälillä on, kehittykö palvelu erikoisuuden tavoittelusta ja kokeilunhalukkuudesta käytännöksi. Onko palvelusta muotoiltavissa itsestään selvä, vaivaton ja mukava arjen rutiini?

Osaprojektissa tutkittiin Makumakun asiakkaiden arkipäivän käytäntöjen lisäksi Makumakun palvelun ympärille rakentuneen yritysverkoston yhteistyöhön liittyviä välineitä, toimintatapoja ja -ympäristöjä. Makumakun, tuottajien, logistiikkayrityksen ja noutopisteiden yhteistyöhön liittyvistä käytännöistä kerättiin tietoa havainnoimalla todellisia tuotteiden valmistus-, pakkaus-, tilaus-, keräily- ja toimitusprosesseja, sekä haastatteleamalla niihin osallistuvia ihmisiä. Ensivaikutelmat eri yritysten toimintaympäristökartoituksista jaettiin tutkijoille ja Makumakun edustajille välittömästi aineiston keräämisen jälkeen Teagle-sovelluk-

sen avulla. Havainnointien ja haastattelujen avulla kerätty materiaali täydensi projektin aluksi luotua palveluprosessin kuvausta ja sen perusteella pystyttiin ehdottamaan ratkaisuja joihinkin prosessissa tunnistettuihin ongelmakohtiin. Kerätyn materiaalin avulla tunnistettiin ja mallinnettiin eri toimijoiden, erityisesti tuotetietoon liittyviä käytäntöjä. Mallinuksissa keskityttiin käytäntöjen elementtien ja niiden välisten suhteiden lisäksi yritysverkoston muodostaman palveluekologian nykytilan kuvailemiseen. Luotuja malleja hyödynnettiin sekä yritysten välistä yhteistyötä tukevien että Makumakun asiakkaille suunnattujen palvelukonseptien kehittämisessä. Konseptointiprosessi oli iteratiivinen. Kyselyn, luotaimen ja muun käyttäjätutkimustiedon perusteella luotiin kevyitä prototyyppejä alustavista konseptiehdotelmista. Käyttäjätutkimusaineiston pohjalta luotiin kaksi konsepti-idea prototyyppejä varten: "Läheisempi tuottaja -konseptilla" tuotettaisiin inhimillisempää ja tarkempaa tietoa tuottajista ja heidän tuotteistaan. "Yhteisöllinen palvelu -konsepti" rakentuisi erilaisten syvällisempää yhteisöllisyyttä tarjoavien elementtien varaan. Nämä prototyypit evaluoitiin käyttäjien kanssa focus group -tyyppisesti. Lopullisena tavoitteena oli rakentaa uuteen konseptiin perustuva korkean tason prototyyppi. Makumakun edustajille ja asiakkaille järjestetyssä yhteissuunnittelutyöpajassa luotiin suunnittelulähtökohtiin perustuen konseptiin yksityiskoh-
tia ja käyttöliittymän alustava suunnitelma. Lisäksi tilaisuudessa käytiin läpi nykyisiin ongelmiin liittyviä ratkaisuehdotuksia. Edellä mainittujen asioiden lisäksi prototyypissä oli tarkoitus tuoda mukaan enemmän asiakkaan käytäntöihin perustuvia toimintoja, kuten muistutuksia ja ostoslistan jakamista. Aikatauluongelmien takia lopullista prototyyppiä ei kuitenkaan ehditty konkretisoimaan.

Apteekkipalvelut – Askel kohti tulevaisuuden hyvinvointia

Apteekkipalveluihin keskittyneessä osaprojektissa tarkasteltiin apteekin palveluita ja niihin liittyvien toimijoiden roolia. Osaprojekti aloitettiin projektisuunnitelmapelillä, johon osallistuivat tutkijat ja toimijat. Projektisuunnitelma-peli loi linjat projektin tavoitteille, menetelmille ja resursseille. Lisäksi saman pöydän ääreen päätyneet toimijat innostuivat keskustelemaan apteekkipalveluiden nykytilanteesta ja tulevaisuudesta laajasti. Heti projektin alussa huomattiin, että palvelumuotoiluun apteekkitilanteissa liittyy monia haasteita.

Seuraava askel projektissa oli tutustua apteekkipalveluihin yleisesti. Tutkijaryhmä teki ekskursioon projektissa mukana olleen apteekin tiloihin. Tarkoituksena oli tarkastella käytäntöjä molemmin puolin tiskiä. Tämän lisäksi tutkijat suorittivat tehtävänomaisesti visiitin apteekkiin palauttaakseen mieliin asiakasnäkökulman palveluun. Näiden pohjalta lähdettiin rakentamaan tarkempaa käyttäjätutkimusta. Apteekin asiakaskäyttäytymisestä kerättiin tietoa piilohavainnoinnilla ja haastatteluilla. Lisäksi henkilökunta-haastatteluissa luonnollisesti sivuttiin myös asiakkaita.

Asiakkaiden arvo-näkemyksiä kartoitettiin laajalla kyselyllä, jossa lauseentäydennysmenetelmän avulla pystyttiin löytämään asiakkaiden suhtautumista erilaisiin asioihin. Näiden menetelmien lisäksi tarkasteltiin apteekin taustaprosesseja.

Käyttäjätutkimustuloksissa korostui apteekkipalvelun tärkeys ja henkilökunnan asiantuntemus. Näiden lisäksi yksityisyys ja luotettavuus saivat arvostusta asiakkailta. Käytännön ongelmiakin löydettiin tilasuunnittelusta apteekin sijaintiin. Myös lääkkeiden korkea hintataso harmitti monia asiakkaita. Arvomittareiksi nousi tuloksista asiakaspalvelu, yksityisyys, asiantuntemus, tiedonsaanti, sujuvuus, kustannustehokkuus ja hyväntuulisuus. Näihin perustuen asiakkaat heijastavat palvelukokemustaan.

Tulosten perusteella lähdettiin luomaan konsepteja. Tavoitteena oli säilyttää nykyinen laadukas palvelu, mutta samalla tehostaa toimintaa, jota säädetään lailla hyvin tarkasti. Konsepti-ideointia tehtiin sekä asiakkaiden, että työntekijöiden kanssa. Lopulta päädyttiin apteekissa toimivaan lisätietonäyttöön, sillä tämä tuntui hyödyntävän sekä asiakkaita, että henkilökuntaa.

Konseptia lähdettiin mallintamaan ensin paperiprototyypillä ja sitten interaktiivisella prototyypillä. Vitamiini-info-nimellä kulkenut prototyyppi keskittyi pelkästään vitamiineihin, vaikka lopullisen konseptin olisi tarkoitus koskea koko tuotevalikoimaa. Palvelu toimii kosketusnäytön avulla ja antaa tietoa vitamiineista. Palvelun avulla asiakas voi hakea tietyin kriteerein kaipaamaansa tuotetta, vertailla eri tuotteita tai tarkastella tarkemmin yhden tuotteen yksityiskohtia. Ajatuksena oli, että asiakas voisi käyttää laitetta omatoimisesti tai sitten henkilökunnan avustuksella voitaisiin helpommin vertailla tuotteita, esimerkiksi hinnan tai laktoosin suhteen.

Prototyyppi luotiin verkkopalveluna ja kohdeapteekkiin asennettiin iPad-laite käyttöä varten. Palvelua testattiin perinteisemmällä käyttäjätestauksilla, sekä kyselytestin avulla, jossa käyttäjät täyttivät kyselyn ennen käyttöä ja käytön jälkeen. Testeistä saatiin kehitysehdotuksia, jotka koskivat lähinnä käyttöliittymän selkeyttämistä, laitteiden lisäämistä ja tuotevalikoiman laajentamista. Kyselytuloksien perusteella laite tuotti arvoa asiakkaille kaikkien aiemmin mainittujen mittarien suhteen.

Julkaisut

Haapamäki, K. Everyday Practice Of Food Consuming - A case study on a web based supply service, 2012

Hyvärinen, J. Verkostoituneet organisaatiot. Huomioita yhteistoimintaa varten suunnittelemisesta, 2012 (<http://sdrv.ms/152AU3t>)

Hyvärinen, J., Teräs, S., Vaajakallio, K., Fräki, J. and Roto, V. Enhancing the transparency of the local and organic food supply network, Food and Interaction Design workshop at CHI2012, May 6, 2012, Austin, TX, USA 2012 (http://di.ncl.ac.uk/publicweb/foodixd_sub/hyvarinen.pdf)

Teräs, S., Mäkelä, M. Service design determinants for user value design - online store case study, OzCHI 2012, Melbourne, Australia, 26th-30th November, 2012

Tomaszewski, I. A Step Towards the Future of Wellbeing - Pharmacy Service Design Case, 2013

KM-Retail - Vähittäiskauppapalveluiden kuluttajälähtöinen kehittäminen

Kilpailuetua syvällisen asiakasymmärryksen ja tietojohdamisen avulla

Vastuullinen organisaatio:	Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu: BIT Tutkimuskeskus Helsingin yliopiston taloustieteen laitos: kuluttajaekonomian oppiaine
Hankkeen kesto:	1.1.2011–30.06.2013
Yhteyshenkilöt:	Otto Mäkelä, Aalto-yliopisto, otto.makela@aalto.fi Minna Autio, Helsingin yliopisto, minna.autio@helsinki.fi
Verkkosivut:	www.kmretail.aalto.fi

Tutkimusasetelma

Vähittäiskaupan johtamisessa on perinteisesti sovellettu keskusjohtoista mallia, jossa kauppaketjun keskusliike määrittelee ja ohjaa yksittäisten myymälöiden toimintaa. Yksittäisten työntekijöiden tehtävänä on ollut toteuttaa keskusliikkeen määrittelemiä tehtäviä. KM Retail-projektissa keskusjohtoisen näkökulman sijaan tarkasteltiin työntekijöiden ja asiakkaiden roolia vähittäiskauppaketjun palveluiden jatkuvassa parantamisessa. Projektin tutkimusteemat perustuivat yhtäältä johtamis- ja kuluttajatutkimukseen ja toisaalta tutkijatiimin kokemuksiin japanilaisesta vähittäiskaupan käytänteistä ja kehittämisestä.

Projektin tavoitteena oli kehittää välineitä kuluttajilta saatavan tiedon ymmärtämiseen, hallintaan ja hyödyntämiseen sekä soveltaa japanilaisia vähittäiskaupan toimintamalleja Suomessa. Tämän toteuttamiseksi projekti jaettiin työpaketteihin. Työpaketeissa tarkasteltiin japanilaisen vähittäiskaupan palvelukonsepteja ja parhaita käytäntöjä, tiedon johtamista, kulutustutkimusta sekä sosiaalista mediaa vähittäiskaupan kehittämisessä. Lisäksi järjestettiin seminaareja ja työpajoja, jotka tukivat työpakettien sisältöjen viestintää, kehittämistä ja jalkauttamista projektin osallistujayrityksissä.

Tutkimustoiminta oli osana projektiin osallistuvien yritysten sisäisiä kehitysprosesseja. Tällä pyrittiin varmistamaan projektissa syntyvän tiedon ja tulosten välitön hyödyntäminen. Projektissa tehtiin myös kansainvälistä tutkimusyhteistyötä, jonka ensisijaisena muotona olivat tutkijavierailut Tanskaan Copenhagen Business Schooliin ja Japanin Tokyo Institute of Technologyyn. Tutkijavierailut edistivät julkaisuyhteistyötä, verkostoitumismahdollisuuksia ja uusien tutkimusprojektiaideiden kehittämistä.

Projekti oli poikkitieteellinen, sillä projektin tutkijat edustivat useita erilaisia oppiaineita. Näitä ovat muun muassa kuluttajatutkimus, aikuiskoulutus, liiketaloustiede ja sosiologia. Projektin ensisijainen teoreettinen keskustelu

liittyi käyttäjälähtöisiin innovaatioihin ja palvelututkimukseen, joita tarkasteltiin ensisijaisesti laadullisten tutkimusmenetelmien avulla. Japanilaisen vähittäiskaupan käytänteitä tutkittiin muun muassa analysoimalla japanilaisten tavaratalojen Internet-kauppojen erityispiirteitä. Analyysin perusteella raportoitiin, miten japanilaiset tavaratalot yhdistävät fyysisen liikkeen (ns. kivijalan) Internet-kauppaan.

Yritykset pitävät asiakaslähtöisyyttä kilpailuetuna. Käytännössä kuluttajien ja asiakkaiden tarpeisiin, haluihin ja toiveisiin vastaaminen on haasteellista, koska kuluttajan rooli ja yrityksen toimintaympäristö ovat jatkuvassa murroksessa. Kuluttajan asema on muuttunut passiivisesta vastaanottajasta aktiiviseksi toimijaksi, joka haluaa osallistua tuotteiden ja palveluiden luomiseen – kuluttamisen rinnalla. Samanaikaisesti kuluttajat haluavat olla myös passiivisia: he haluavat räätälöityä palvelua. Asiakaslähtöisyys tarkoittaaakin yrityksen näkökulmasta jatkuvaa vuoropuhelua asiakkaan kanssa, suhteen ylläpitämistä, asiakkaan kuulemistä ja ymmärtämistä – toisin sanoen asiakkaasta oppimista. Asiakkaiden vaatimukset yhdessä toimintaympäristön muutoksen kanssa luovat haasteita yrityksen johdolle. Keskeinen kysymys on, miten markkinoinnissa, rekrytoinnissa, työntekijäsuhteissa sekä erilaisissa palveluprosesseissa saadaan kuluttaja-asiakkaiden odotukset huomioitua, ja miten nämä asiakastarpeet saadaan artikuloitua sekä vietyä yrityksen johtamiskäytänteisiin. Palveluprosessin keskiössä ovat useimmiten asiakasrajapinnassa toimivat työntekijät, joiden valtaistaminen näyttäisi olevan yksi keskeinen menestymisen edellytys. Vähittäiskauppaa haastavat johtamiskäytänteiden rinnalla myös uudenlaiset tiedon, tuotteiden ja palvelujen jakelukanavat kuten verkkokauppa tai sosiaalisen median palvelualustat. Kuluttajan palvelukokemus syntyykin yhä enemmän yrityksen ja asiakassuhteen ulkopuolella sosiaalisen median ja sosiaalisten suhteiden verkostoissa, joihin yritys ei voi suoranaisesti vaikuttaa. Tämä haastaa yrityksiä pohtimaan asiakassuhteen ylläpidon erilaisia muotoja.

Olemme vastanneet asiakasymmärrykseen liittyviin kysymyksenasetteluihin toteuttamalla aineistonkeruuta etnografisin menetelmin sekä keräämällä tarinoita kuluttajien ja asiakaspalveluhenkilöstön palvelukokemuksista. Hankkeessa on tehty kaksi kenttätöyjaksoa, jossa on kerätty tutkimusaineistoa sekä myymälöissä että kuluttaja-asiakkaiden elämänpiirissä keväällä ja syksyllä 2011. Kulutustutkijat ovat havainnointeja ja haastatelleet kuluttajia ja asiakkaita, myymälöiden henkilökuntaa, myymäläpäälliköitä sekä yrityksen johtoa. Lisäksi tutkijat ovat tehneet haamuostoksia (mystery shopping) tutkittavissa yrityksissä, valokuvanneet palveluprosesseja sekä keränneet materiaalia sosiaalisesta mediasta sekä tutkittavien yritysten verkkosivuilta. Lisäksi palvelukokemuksista kerättiin tarinoita talvella 2011–2012 järjestetyn Palvelutarina-kirjoituskilpailun avulla. Kilpailuun osallistuneet kirjoittivat miellyttävistä ja epämiellyttävistä palvelukokemuksistaan kuluttajan ja/tai asiakaspalvelijan näkökulmasta toimialaa rajoittamatta. Tutkimusaineisto koostuu siis kenttäpäiväkirjoista, valokuvista, litteroiduista haastatteluista sekä sosiaalisen median teksti- ja kuva-aineistosta sekä palvelutarinoista.

Projektin tutkijat vierailivat joulukuussa 2011 Tokiossa. Tokiossa kerättiin etnografista aineistoa sellaisista yrityksistä, jotka vastaavat suomalaisia hankkeessa tutkittavia yrityksiä. Tutkimustiimi havainnoi, valokuvasi ja teki haamuostoksia japanilaisissa tavarataloissa. Keväällä 2013 tutkimusryhmä vieraili toistamiseen Japanissa (Kyoto University, Graduate School of Management ja Tokyo Institute of Technology), jossa esiteltiin hankkeen keskeisiä tuloksia.

Tärkeimmät tulokset

- Japanilaisissa vähittäiskaupan toimintamalleissa myymälähenkilöstön rooli palveluiden jatkuvassa parantamisessa on korostunut. Henkilöstö saa asiakkailta tärkeää tietoa palvelutarpeista, minkä perusteella henkilöstö voi parantaa myymälän palveluita välittömästi. Tietojärjestelmien avulla henkilöstö on myös yhteydessä kaupapaketjun keskuskonttoriin, jolloin myymälässä syntynyt tietoa asiakastarpeista voidaan levittää yrityksessä laajemmin. Projektissa tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että japanilaisen vähittäiskaupan lähestymistapoja voidaan jossain määrin soveltaa myös Suomessa.
- Suomalaisessa työ- ja yrityskulttuurissa henkilöstön valtaistamiseen liittyy myös monenlaisia haasteita. Vaikka yritysjohtossa aidosti arvostettaisiin henkilöstön asiantuntijuutta ja kannustettaisiin henkilöstöä kertomaan huomioistaan ja ideoistaan, henkilöstö ei aina jostain syystä halua, osaa tai uskalla tuoda esiin omia näkemyksiään. Omien kehittämisideoiden esittämiseen vaikuttaa myös ajanpuute: asiakaspalvelijoiden työ on yleensä hyvin hektistä, eikä työpäivän aikana jää välttämättä aikaa ideoimiseen. Lisäksi yrityksissä voi toimia erilaisia "portinvartijoita", jotka karsivat omien näkemys-

siensä pohjalta ideoita tai estävät ideoiden leviämisen.

- Vähittäiskauppakettujen kuluttaja-asiakkaiden haastattelujen perusteella voidaan todeta, että suomalaiset kuluttajat käyttävät laajasti verkkokauppal palveluita, vaikka he eivät aina mieltäisikään ostavansa hyödykkeitä tai palveluita Internetistä. Kuluttajat myös käyttävät sosiaalista mediaa tuotevertailujen ja ostopäätösten tekemisen tukena. Lisäksi kuluttajilta kerätty tieto osaltaan vahvisti hankkeeseen osallistuvien yritysten käsitystä markkinoistaan, mutta osaltaan tieto paljasti myös yllättäviä seikkoja kuluttajista ja heidän tarpeistaan, joita yritykset eivät olleet ennakoineet.
- Kuluttajatutkimuksessa nousi esiin asiakkaiden tarve jatkuvaan vuoropuheluun yrityksen kanssa. Tämän vuoropuhelun ei tarvitse aina olla kiinteää tai syvällistä. Yhteyden tulee kuitenkin olla ns. oikeassa kohdassa palveluprosessia. Kuluttajakokemuksissa korostuikin asiakaspalvelijan liikkumavara roolissaan. Kuluttajien tyytyväisyyttä lisäävät myös hyvin pienet teot, joiden ei tarvitse olla kasvokkain. Esimerkiksi myymälän kyltit, visuaalinen ilme, voivat olla keskeisellä sijalla palveluprosessin käynnistymisessä, niiden puute voi jopa katkaista palvelun alkamisen. Myös hinnan näkyminen selkeästi tai vaikkapa sellaisen tiedon kuten "paketti on noudettavissa" merkitys tuntui olevan tärkeää tiettyssä vaiheessa palvelun sujumista sekä luottamuksen rakentumista asiakkaan ja yrityksen välillä. Näin asiakassuhteen ylläpito ja asiakkaan kuunteleminen ovat keskeisellä sijalla. Esimerkiksi japanilaisessa Daimaru-Matsuzakaya-tavaratalossa yksi yhteydenpidon muoto kuluttajiin on fiktiivinen Sakura-panda hahmo, jonka kautta yritys kommunikoi asiakkaiden kanssa sekä houkuttelee uusia kuluttajia asiakkaisiksi.

Johtopäätökset

- Työntekijöiden valtaistaminen on haastavaa, mutta johtamisjärjestelmien avulla se on kuitenkin mahdollista. Palveluorganisaatiossa voidaan esimerkiksi muodostaa eri toimintoja ja organisaatiossa edustava kehitysryhmä, joka ideoi yhdessä, miten asiakaspalveluhenkilöstö voi kerätä tietoa kuluttajista päivittäisessä työssään.
- Japanissa tavaratalojen Internet-kaupan ja fyysisen liikkeen yhteys on toistaiseksi huomattavasti voimakkaampi kuin Suomessa. Japanilaiset tavaratalot myös tarjoavat huomattavasti enemmän palveluita kuin suomalaiset.
- Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on tärkeää. Asiakkaiden neuvominen, opastaminen ja tiedottaminen lisäävät asiakkaan luottamusta yritystä kohtaan. Vuoropuhelun muodot voivat vaihdella pienistä teoista aina intensiiviseen palveluprosessiin. Palveluntarjoajan kannalta keskeistä onkin kyky tarkastella palvelun kontaktipisteitä.

- Palvelut ja palvelukokemukset limittyvät kuluttajien arjessa, jolloin asiakasymmärrys edellyttää palvelun hahmottamista osana muita arjen käytäntöjä ja aktiviteetteja.
- Suomalaiset ovat tottuneita verkkokauppal palveluiden käyttäjiä, ja verkkopalvelut mielletään luontevaksi osaksi yrityksen muita toimintoja.
- Palvelun siirtyminen verkkoon ei tarkoita palvelun vähenemistä. Verkkopalveluissa keskeistä on nimenomaan se, että yritys osaa oikeaan aikaan ja oikealla tavalla opastaa asiakkaitaan verkossa. Asiakkaiden luottamusta yritystä kohtaan lisää myös vuorovaikutuksellinen palvelu asiakaspalvelijan kanssa tai ainakin mahdollisuus siihen.

Tutkimuksen avainsanat

Kuluttajatutkimus, sosiaalinen media, johtamisjärjestelmät, liiketoimintamallit, japanilaisen vähittäiskaupan erityispiirteet.

Yritysyhteistyö

Eurokangas Oy, Daniel Ward

www.eurokangas.fi

Rautakirja Oy, Julia Huusko

www.rautakirja.fi

Stockmann Oy, Johanna Tarkainen

www.stockmann.com

Tutkimushanke toteutettiin tiiviissä yhteistyössä projektiin osallistuvien yritysten kanssa. Hankkeen tutkijoilla oli useita erilaisia tutkimusteemoja, joiden sisällöt oli paketoitu aikaisemmin kuvattuihin työpaketteihin. Työpakettien sisältöjä tarkennettiin yritysten kanssa, ja yritykset saattoivat valita tutkimus- ja kehitysyhteistyöhön parhaiten sopivat paketit. Näin yritykset pystyivät vaikuttamaan hankekokonaisuuteen ja omien tutkimustensa sisältöihin. Tämä varmisti sen, että tieteellisesti kiinnostavat tutkimusaiheet olivat myös yritysten näkökulmasta hyödyllisiä.

Stockmannin Etäkauppaysikkö – palvelu verkkopalvelussa kertoo yrityksen palvelutasosta

Kulutustutkimuksen suunnittelu Stockmannin Etäkauppaysikköön kanssa aloitettiin tekemällä palvelun mallinnus (nk. service blueprinting) Stockmannin etäkauppapalveluista. Mallinnuksen avulla tutkijat pystyivät perehtymään syvällisesti Stockmannin etäkauppapalveluihin ja tarkastelemaan palveluprosessien vaiheita sekä kuluttajan näkökulmasta kuluttajan palvelupolkuna että yrityksen näkökulmasta yrityksen prosesseina. Mallinnus auttoi myös tutkijoita ja palvelunkehittäjiä valitsemaan kulutustutkimuksen näkökulmasta keskeiset tutkimuskysymykset.

Tutkimusmenetelmänä oli etnografinen kulutustutkimus, jonka avulla pystyttiin pureutumaan syvällisesti asiakkaiden kokemusmaailmaan. Etnografinen tutkimus käsitti havainnointia myymälöissä, verkossa ja asiakaspalvelutöimipisteissä sekä haamuostosten tekemistä. Havainnoinnin lisäksi tutkijat tekivät noin 90 eripituista asiakashaastattelua. Haastatteluissa kuluttajilta kysyttiin sekä verkko- ja kuvasto-ostamisesta että Stockmannin etäkauppapalveluiden prosessien toimivuudesta.

Palveluprosessien toimivuutta käsittelevillä kysymyksillä saatiin arvokasta tietoa muun muassa kivijalkakauppojen ja verkkokauppojen vuorovaikutuksesta, markkinoinnista, verkkokauppojen ulkoasusta ja käytettävyydestä, valikoimista sekä palveluprosessin ongelmakohtista. Stockmannin Etäkauppaysikkö voi hyödyntää näitä tuloksia esimerkiksi prosessien ongelmakohtien korjaamisessa ja pitkäjänteisen strategisessa suunnittelutyössä.

Verkko- ja kuvasto-ostamista koskevien kysymysten avulla saatiin mielenkiintoisia näkökulmia verkkokauppa maailmaan ja verkkopohjaisiin palveluihin. Kiinnostavaa on esimerkiksi se, että vaikka suomalaiset kuluttajat ”tilaavat” verkosta lippuja, kirjoja, vaatteita ja elektroniikkaa, ”lataavat” musiikkia, pelejä ja elokuvia ja ”maksavat” laskuja, he eivät silti koe olevansa aktiivisia verkkopalveluiden tai verkkokauppojen käyttäjiä. Tämä voi osittain johtua siitä, että useilla palveluntarjoajilla on myös omat kivijalkamyymälänsä ja verkosta tilaamista pidetään vain yhtenä tuotteen hankintatapana muiden tapojen joukossa. Verkon käyttö on niin arkipäiväistä, etteivät kuluttajat välttämättä ajattele asioivansa verkkokaupassa vaan enemmänkin kyseisessä yrityksessä.

Viimeisten vuosikymmenten aikana hyvin monenlaisia palveluita on siirtynyt verkkoon (esimerkiksi pankkipalvelut, vakuutuspalvelut ja yritysten asiakaspalvelu). Tämä kehitys on kohdannut myös arvostelua. On esimerkiksi moitittu, että yritykset pakottavat kuluttajat palvelemaan itse itseään. Monet kuluttajat kuitenkin pitävät yritysten lisääntyneitä verkkopalveluita yrityksen palvelutason parantumisenä. Verkkopalvelut esimerkiksi usein lisäävät kuluttajien valinnanvaraa, tuovat joustavuutta asioimisaikeisiin ja mahdollistavat monipuolisen tuotetiedon saamisen. Keskeistä verkkopalveluiden suunnittelussa onkin kuluttajien palvelutarpeista huolehtiminen. Näin ollen verkossa kuluttajille suunnatun tiedon ja opastuksen tulee olla juuri oikeassa paikassa, sen on oltava ymmärrettävää, kattavaa ja helposti löydettävissä. Tiedon ja opastuksen lisäksi kuluttajilla on oltava mahdollisuus saada vuorovaikutuksellista palvelua, joka voi tapahtua joko palvelualustalla esimerkiksi chatin avulla tai puhelimitse. Vaikka asiakaspalvelija ei aina pystyisikään vastaamaan kaikkiin kuluttajan kysymyksiin, henkilökohtainen vuorovaikutus lisää kuluttajan luottamusta yritystä kohtaan.

Haastatteluissa esitetyt yleiset verkkokauppaa koskevat kysymykset paljastivat myös sen, että suomalaiset eivät ole kovinkaan tietoisia Suomen ja EU:n etäkauppainsäädännöstä. Erityisesti tuotteiden palauttamiseen liittyvät

oikeudet ja velvollisuudet ovat kuluttajille epäselviä. Tämä tietämättömyys voi myös osaltaan vaikuttaa siihen, että verkosta ei uskalleta hankkia sellaisia tuotteita, joiden ostamiseen liittyy jonkinlaisia riskejä. Riskiä lisää esimerkiksi se, että tuotteen laatua tai sopivuutta on vaikea varmistaa muulla tavalla kuin kokeilemalla.

Kulutustutkimus myös osoitti, että asiakasrajapintaa lähellä toimivilla työntekijöillä kuten myyjillä ja asiakaspalvelijoilla on usein arvokasta tietoa palveluprosessien ongelmakohdista. Yrityksillä ei kuitenkaan välttämättä ole systemaattista tapaa kerätä, arvottaa tai hyödyntää tätä tietoa. Myös palveluiden kehittäjät tunnistavat monia palveluprosessin ongelmakohtia, mutta kaipaavat välillä myös ulkopuolista tukea näkemystensä vahvistamisessa. Tämä on yksi syy siihen, miksi yritysten kannattaa aika ajoin käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita palveluiden kehittämisen tukena.

Stockmannin Etäkauppayksikön kehityspäällikkö Johanna Tarkiainen on kuvannut kokemuksiaan tutkimushankkeesta seuraavasti: "Stockmannin Etäkauppayksikkö teki Serve-rahoitteisessa KM-Retail-hankkeessa ensimmäistä kertaa yhteistyötä Tekesin, yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa. Kokemuksemme ovat positiivisia. Hankkeen tutkijoilla oli useita erilaisia tutkimusteemoja, joiden joukosta saimme valita tarpeisiimme parhaiten sopivat yritystutkimuksen teemat. Työskentely tutkijoiden kanssa oli mutkatonta. Suunnittelimme tutkimuksen kiinteässä yhteistyössä tutkijoiden kanssa. Saimme heiltä hyödyllistä asiantuntija-apua tutkimuskysymysten muotoilussa ja tutkimuksen toteutuksen suunnittelussa. Yritystutkimuksemme toteutettiin ammattitaitoisesti ja luottamuksellisesti.

Ilman Tekesin tarjoamaa tutkimuslaitosten, yliopistojen ja yritysten välistä yhteistyömallia emme olisi lähteneet tutkimusyhteistyöhön yliopistojen ja tutkimuslaitoksen kanssa. Yhteistyön suurin lisäarvo oli omien kehitystarpeiden sparraaminen yhteistyössä akateemisten tutkijoiden kanssa ja tätä kautta uusien ja laajempien näkökulmien saaminen omaan kehitystyöhön. Yritystutkimuksemme KM-Retail-hankkeessa suunniteltiin tukemaan Stockmannin Etäkauppayksikön strategian suunnittelutyötä ja tuemme hyödyntämään tuloksia Etäkauppayksikön tulevisia kehityshankkeissa."

Julkaisut

- Autio, Jaakko & Autio, Minna (2013) *Orchestrating the extended service encounter – creative consumers and empowered (?) salespersons*. Kyoto University, Graduate School of Management 17.3.2013, tutkimusseminaari.
- Autio, Minna (2011) *Kuluttaja- ja brändiheimot yhteisöllisyytenä nykykulttuurissa. Yksilöllinen yhteisöllisyys – Avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen*. Kangaspunta, Seppo (toim.). s. 92–113. Tampere University Press. Tampere.
- Autio, Minna, Huttunen, Kaisa & Autio Jaakko (2011) *Understanding consumers' service experiences in retail business*. Copenhagen Business School 27.04.2011, tutkimusseminaari.
- Autio, Minna, Huttunen, Kaisa & Autio, Jaakko (2011) *Consumer-driven innovation in retail service culture – empowering employees and activating consumers*. Tokyo Institute of Technology 13.12.2011, tutkimusseminaari.
- Autio, Minna, Huttunen, Kaisa & Autio Jaakko (2012) *Orchestrating customer and salesperson empowerment in and out the service encounter. Making Sense of Consumption – The 2nd Nordic Conference on Consumer Research 30th of May to 1st of June 2012*, Centre for Consumer Science, University of Gothenburg.
- Autio, Minna, Kyllälahti, Eliisa & Autio, Jaakko (2013) *Consumer Narratives of a Good Service Experience: Fractures in Script and Improvised Roles. Proceedings from the QUIS13 International Research Symposium on Service Excellence in Management*. s. 129–131. CTF, Service Research Center. Karlstad.
- Autio, Minna & Mäki, Sari (2011) *Kuluttajat palvelukulttuurissa*. Kulutustutkimus. Nyt 5 (2), 1–3.
- Kuismin, Ari (2013) *Kertomisen arvoinen palvelu – Kehysanalyttinen tutkimus kuluttajien palvelukokemuksista*. Taloustieteen laitoksen julkaisuja nro 59. Helsingin yliopisto. Helsinki.
- Kuismin, Ari & Kyllälahti, Eliisa (2013) *Hyvä palvelukokemus on pienestä kiinni*. Turun Sanomat 19.7.2013.
- Kyllälahti, Eliisa, Kuismin, Ari & Autio, Minna (2013) *Roolipeliä palveluun – Juonen kehittelyä ja liukuvia rooleja kuluttajien palvelutarinoissa*. Kulutustutkimus. Nyt 7 (1), tulossa.
- Kyllälahti, Eliisa & Autio, Minna (2013) *Storied service: fracturing script and role changes in a good service experience*. Kyoto University, Graduate School of Management 17.3.2013, tutkimusseminaari.
- Mäkelä, Otto (2013) *Business model as a boundary object in knowledge management*. Unpublished Doctoral dissertation.
- Mäkelä, Otto (2011) *Business model as a tool in service development – a case study of an internationalising KIBS*. Copenhagen Business School 27.04.2011, tutkimusseminaari.
- Mäkelä, Otto (2011) *The Business Model as a Tool of Improving Value Creation*. Tokyo Institute of Technology 13.12.2011, tutkimusseminaari.
- Mäkelä, Otto & Lehtonen, Mikko (2011) *Business Model as a Tool in the User-based Development of Services – a Case Study of an Internationalising KIBS*. In: Sundbo, J.; Toivonen, M. (eds.): *User-Based Innovation in Services*. Edward Elgar: Cheltenham and Northampton.
- Mäkelä, Otto & Pirhonen, Veikka. (2011) *The Business Model as a Tool of Improving Value Creation in Complex Private Service System - Case: Value Network of Electric Mobility*. 21st International RESER Conference, 7th to 10th of September 2011, Hamburg, Germany.
- Nadayama, Naoto & Mäkelä, Otto (2012) *Management of Multiple Knowledge Creation Activities – A Case Study of Finnish Retailer*. IFKAD and KCWS 2012: Knowledge, Innovation and Sustainability: Integrating Micro and Macro Perspectives, 13th to 15th of June 2012, Matera, Italy.
- Sipilä, Maria & Smedlund, Anssi (2011) *Suomessa ei osata kehittää asiakaspalveluja*. Kauppalehti, Debatti 16.5.2011. s. 14.

LEAPS – Leadership in the Productisation of Services

Johtamisella asiakaslähtöisyyttä tuotteistamiseen

Vastuullinen organisaatio:	Aalto yliopisto, BIT Tutkimuskeskus
Hankkeen kesto:	1.1.2012–31.12.2014
Yhteyshenkilöt:	Tiina Tuominen, Aalto yliopisto, BIT Tutkimuskeskus, tiina.tuominen@aalto.fi Miia Martinsuo, Tampereen teknillinen yliopisto, miia.martinsuo@tut.fi Jarno Poskela, Innotiimi, jarno.poskela@innotiimi.com
Verkkosivut:	http://iris.aalto.fi/en/research/current_projects/leaps/

Tutkimusasetelma

Palvelujen tuottaminen tehokkaasti, tasalaatuisesti ja asiakkaan muuttuvat tarpeet huomioiden on yksi keskeisimmistä haasteista nykypäivän osaamisintensiivisille yrityksille. LEAPS-projektin tavoitteena on *tunnistaa ja kuvata sellaisia tuotteistamisen johtamisen malleja, joilla palvelujen tuotteistaminen voidaan toteuttaa avoimesti, osallistavasti ja asiakaslähtöisesti*. Tämä toteutetaan arvioimalla yritysten nykyisiä tuotteistamisen malleja ja kokeilemalla uusien, kansainvälisessä palvelututkimuksessa tunnistettujen innovointimenetelmien soveltuvuutta tuotteistamiseen.

Tutkimus keskittyy osaamisintensiivisten liike-elämän palvelujen (KIBS) kehittämishaasteisiin: tuotteistamiskäytän-

töjä vertaillaan aineettomissa ja tieto- ja viestintätekniikkaa hyödyntävissä KIBS-palveluissa. Tutkimuksen toteuttavat Aalto-yliopiston BIT Tutkimuskeskus ja Tampereen teknillisen yliopiston Teollisuustalouden laitos. Ryhmien välinen yhteistyö on mahdollistanut näkökulmien integroinnin palveluinnovaatioiden ja palveluliiketoiminnan tutkimuksen alueilta. Lisäksi liikkeenjohdon konsulttiyritys Innotiimi osallistuu uusien tuotteistamismenetelmien kokeilemiseen, mikä mahdollistaa asiakaslähtöisen menetelmän, ryhmädynamiikan fasilitoinnin ja innovatiivisten työtapojen yhdistämisen projektissa tehtävissä menetelmäkokeiluissa.

LEAPS on kolmivuotinen projekti, joka päättyy vuoden 2014 lopussa. Tutkimus on luonteeltaan vertaileva taustatutkimus, jonka rinnalle nivotaan osallistujayritysten



Kuvio 1. LEAPS-projektin kolme pääteemaa.

välillä vuorovaikutusta yhteisen oppimisen ja vertailujen edistämiseksi. Tutkimukseen osallistuu neljä yritystä, ja se jakautuu kolmeen osavaiheeseen. Vuoden 2012 aikana luotiin ymmärrys osaamisintensiivisten yritysten palvelujen tuotteistamisen ja siihen liittyvän asiakasyhteistyön nykytilanteesta ja haasteista. Vuoden 2013 aikana kehitetään, kokeillaan ja arvioidaan uusia, työntekijöitä ja asiakkaita osallistavia tuotteistamismenetelmiä yhdessä osallistujayritysten kanssa. Projektin viimeisenä vuonna arvioidaan menetelmäkokeilujen vaikutuksia ja tuotteistamiskäytäntöjen muuttumista sekä kiteytetään koko hankkeen tutkimustulokset laajemmille kohderyhmille. Empiirisen aineiston muodostavat yritysten ja asiakkaiden haastattelut, havainnointi, työpajoissa ja kokeiluissa tuotettu aineisto, yritysten sisäinen dokumentaatio ja julkinen materiaali. Kunkin vaiheeseen liittyy kansainvälisten vertailujen tekeminen tutkijavaihtojen ja vierailujen muodossa, yritysten väliset vertailu- ja oppimisyöpäjat sekä seminaarit.

Tärkeimmät tulokset

Vuoden 2012 aikana luotiin syvälinen ymmärrys osaamisintensiivisten yritysten palvelujen tuotteistamisen ja siihen liittyvän asiakasyhteistyön nykytilanteesta ja haasteista. Tämä toteutettiin haastattelemalla suomalaisia tuotteistamiskonsultteja, projektin osallistujayrityksiä ja heidän asiakkaitaan. Havainnoista keskusteltiin osallistujayritysten kanssa ja niitä verrattiin viimeaikaisiin tuotteistamismal-

leihin. Alla on kuvattu lyhyesti poimintoja tuotteistamisen nykytilasta ja siitä, miten suomalaiset tuotteistamiskonsultit tukevat palvelujen tuotteistamista.

KIBS-palvelun tuotteistaminen vaatii palvelukäytäntöjen ja asiakkaan syvällistä tuntemista

Tulosten perusteella KIBS-yrityksillä ei ole käytössään yhtä luonteenomaista tuotteistamisen tapaa: tuotteistamisen tavoitteet ja toteutumismuodot vaihtelevat merkittävästi jopa yksittäisen yrityksen sisällä riippuen palvelun luonteesta, sen nykytilanteesta ja kehittämisestä vastuussa olevista henkilöistä. Palvelun kipukohdista riippuen tuotteistamisella tavoiteltiin joko palvelun tuomien hyötyjen kiteyttämistä asiakkaalle tai palvelutuotannon sujuvuuden lisäämistä. Myös tuotteistamisen vaikutukset asiakasarvoon ja palvelutyöhön näyttävät riippuvan pitkälti tuotteistamistyön toteutustavasta ja tuotteistamisen asteesta. Vaikka tuotteistamisen tavoitteet yleisellä tasolla näyttäytyvät yrityksissä selkeinä, tuotteistamisella havaittiin olevan moninaisia merkityksiä ja vaikutuksia eri toimintaympäristössä ja eri toimijoiden näkökulmasta.

Tuotteistamisen vaikutukset todettiin osallistujayrityksissä etupäässä positiivisiksi. Kuitenkin KIBS-yritysten erityishaasteena voi mainita palvelumallin/palveluportfolion pitämisen riittävän yhtenäisenä ja silti joustavana, jotta se huomioisi kehittyvät ja kontekstisidonnaiset palvelukäytännöt. Nopeasti vanhentuvat palvelukuvaukset, yhteensopimattomat palvelutarjoaman osapaketit tai liian tiukasti

Taulukko 1. Tuotteistaminen kahdessa KIBS-yrityksessä

Esimerkki tuotteistamisen merkityksen eroista eri palvelukontekstissa

Seuraava taulukko kuvaa tuotteistamiselle annettuja merkityksiä, tavoitteita ja siihen liitettyjä odotuksia pienessä konsulttiyrityksessä ja isossa asiantuntijapalveluja tarjoavassa yrityksessä: samalla kehitysoitteella vastataan hyvin erilaisiin tarpeisiin näissä kahdessa yrityksessä. Kummassakin harkiten tehty tuotteistaminen koettiin mielekkäänä ja positiivisena kehitysoitteena.

Pienessä konsulttiyrityksessä tuotteistaminen esitetään...	Isossa asiantuntijapalveluita tarjoavassa yrityksessä tuotteistaminen esitetään...
Palvelun myynnin ja tuottamistavan kehittämisen keinona	Palveluliiketoiminnan tehostamisen keinona
Tiedon jakamisen ja levittämisen keinona	Palvelujen paketoimisen, selvittämisen ja ostettavuuden parantamisen keinona
Organisaation yhtenäisyyttä lisäävänä käytäntönä	Palvelukehityksen organisoinnin ja kokemusten keräämisen ja hyödyntämisen keinona
Asiantuntijapalvelua trivialisoina ja asiakkaan näkökulmasta epäilyttävänä toimintatapana	Korkeasti koulutettujen, itsenäisesti toimivien konsulttien hallinnan keinona

määritellyt toimintamallit pikemminkin lisäävät kuin vähentävät palvelutyön kompleksisuutta, kun palveluntarjoajat joutuvat toimimaan kuvausten vastaisesti. Siksi uudet tuoteistamismallitkin on erityisen tärkeää muokata kontekstiinsa sopiviksi, ja ymmärrys palvelutoiminnan käytännöistä ja asiakkaan toimintaprosesseista on kriittistä. Yritysten yleiseksi haasteeksi tässä tehtävässä vahvistui asiakkaiden ja asiakasrajapinnan palveluntarjoajien osallistaminen tuoteistamistyöhön: vaikka asiakasarvon kasvattaminen toisinaan painottuu tuoteistamisen tavoitteissa, tosiasiasa asiakas saa harvoin äänensä kuuluville.

KIBS-yritysten konteksti vaikuttaa huomattavasti asiakastiedon hankinnan keinoihin. KIBS-yrityksille on luonteenomaista voimakas vuorovaikutus palvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä, jolloin asiakkaan liiketoiminnan ja tarpeiden tunteminen ja ymmärtäminen korostuu. KIBS-yritykset voidaan jakaa teknologia- ja tietämyspohjaisiin yrityksiin, ja nämä eroavat tulosten perusteella toisistaan selvästi siinä, millä tavalla asiakastietoa kerrytetään ja asiakasta aktivoidaan mukaan tuoteistamiseen. Myös yrityksen koko näyttäisi vaikuttavan asiakastiedon keräämisen keinoihin.

Suomalaiset konsultit jäsentävät asiakkaidensa tuoteistamisprosesseja eri keinoin

Monet KIBS-yritykset käyttävät uusien palveluiden kehittämisessä ja tuoteistamisessa apunaan kumppaniyrityksiä, erityisesti konsultteja. Tämän vuoksi selvitimme, millä tavoin konsulttiyritykset osallistuvat asiakasyritystensä palveluiden tuoteistamiseen ja tuoteistavat myös omia, toistuviksi tarkoitettuja konsulttipalveluitaan. Tarkastelun kohteena oli seitsemän pk-yritystä, joiden toteuttaman konsultoinnin painopisteenä on liiketoiminnan prosessien ja palveluiden kehittäminen. Tällä kohderyhmävalinnalla halusimme tuottaa uutta tietoa suhteessa aikaisempaan suuria konsulttiyhtiöitä korostavaan tutkimukseen.

Mukana olleet yritykset toimivat jossain määrin erilaisissa asiakassegmenteissä ja niiden strategiat olivat erilaisia. Mahdollisesti johtuen juuri strategisista valinnoista konsultit osallistuivat asiakkaidensa palveluiden tuoteistamistoimintaan hyvin erilaisin tavoin, ja haastattelututkimus paljasti kolme vaihtoehtoista lähestymistapaa. Eräät konsultit tarjosivat metodologisen viitekehyksen, joka rytmitti ja jäsensi asiakasyrityksen palveluiden tuoteistamistoiminnan prosessiksi ja tarjosi valmiit työkalut uuden palvelun kehittämiseen tai vanhan palvelun tehostamiseen. Toiset konsultit puolestaan menivät mukaan asiakkaan tuoteistamisprojektiin ja toivat siihen analyysin ja kehittämisen työkaluja, fasilitointiosaamista ja lisäresursseja. Kolmantena lähestymistapana havaittiin syvä integroituminen asiakkaan liiketoiminnan kehityksen prosessiin sekä kokemukseen ja jatkuvaan vuorovaikutukseen perustuva analyysi- ja ongelmanratkaisuyhteistyö jopa uuden palvelutuotteen markkinoille saattamiseen saakka. Tulokset osoittivat, että osaamisintensiivisissä palveluissa konsultin ja asiakkaan yhteistyö ei välttämättä ole yksittäisen palvelun tai lisäresurssin ostoa, vaan toisinaan jopa yritysten

rajapinnat hämähäyttävää kumppanuutta. Vakiointi palveluiden tuoteistamisessa saattaa yhtä hyvin syntyä konsultin kuin asiakasyrityksenkin vaatimuksesta.

Toinen keskeinen löydös konsultteja koskevan tutkimuksen osalta liittyy konsulttien omiin tuoteistamiskäytäntöihin. Havaitsimme, että konsultit lähestyivät omien palveluidensa tuoteistamista toisinaan osana asiakasprojekteja ja toisinaan hyvinkin erillisinä kehitystehtävinä. Asiakasprojekteihin integroitu palveluiden kehittäminen on usein pienparantelua, jonka tuomat vakiointivaikutukset saattavat jäädä melko pieniksi, kun taas erillisten kehitystehtävien aktivoima uuden palvelutuotteen luonti voi kohdata levittämishaasteen yksilöllisen osaamisensa varassa toimivien konsulttien keskuudessa. Pienten ja keskisuurten konsulttiyritysten kohdalla radikaali palveluinnovaatio on saattanut tapahtua yrityksen perustamisen yhteydessä, ja sen kaltaisia suuria muutoksia voi olla vaikea toteuttaa uudelleen yrityksen kasvaessa ja kehittyessä. Konsulttiyritysten ja osaamisintensiivisten asiakasyritysten välinen yhteistyö palveluiden tuoteistamisessa osoittautui mielenkiintoiseksi ja haastavaksi oppimisareenaksi, joka avaa uusiakin tutkimusmahdollisuuksia.

Johtopäätökset

Projektin puolivälissä tehtyjen havaintojen pohjalta voidaan esittää seuraavia alustavia johtopäätöksiä. Näitä päätelmiä testataan ja arvioidaan projektissa tehtävien menetelmäkokeilujen ja yhteenvedojen pohjalta vuonna 2014:

- Tuoteistamistyössä on kriittistä tunnistaa asiakkaalle arvoa tuovat palveluelementit. Silti asiakasymmärryksen luominen tuoteistamisprosesseissa on edelleen kapeaa monessa suomalaisessa yrityksessä: asiakkaalta ei kysytä mielipidettä suoraan.
- Tuoteistamiseen soveltuvat moninaiset asiakasymmärryksen luomisen välineet, joita palvelututkimuksessa on jo kehitetty. Hyvässä tuoteistamisprosessissa voidaan yhdistää eri tapoja, kuten asiakasrajapinnassa toimivien ihmisten sitouttamista, asiakkaan suoraa osallistumista huolellisesti valmisteltuihin tilanteisiin, pilotointia ja muita tapoja kerätä asiakkailta ja työntekijöiltä tietoa parhaiten toimivista palvelukäytännöistä.
- Tuoteistettu asiantuntijapalvelu on parhaimmillaan jatkuvasti kehittyvä, yhteisesti jaettu näkemys palvelun arvosta ja sen luomisen tavoista. Staattisten palvelukuvausten luomisen sijaan tuoteistamistyössä on kiinnitettävä huomioita yhteisen ymmärryksen luomiseen koko palveluorganisaatiossa. Tuoteistettu palvelu voi siten toimia oppimisalustana, joka kehittyy ja päivittyy jatkuvasti uusien asiakaskokemusten myötä.
- Yhteisen ymmärryksen luomiseen voidaan soveltaa

monenlaisia osallistavan innovoinnin menetelmiä, jotka voidaan toteuttaa resurssitehokkaasti muun muassa työpajamuodossa. Lisäksi kokemusten kerääminen ja käsittelemine laajemmalla työntekijäjoukolla esimerkiksi tarinamuodossa voi olla tehokas tapa ymmärtää käytännön työn kriittiset kohdat.

- Monissa tuotteistamismalleissa jää vähemmälle painoarvolle se, miten tuotteistettu palvelumalli viedään koko työyhteisön hyödynnettäväksi niin, että se ohjaa päivittäisiä palvelukäytäntöjä. Tämä erityisen kriittinen vaihe vaatii tavoitteiden, merkitysten ja osaamisen jakamista ja sisäistämistä. Kaikkia asiantuntijatyössä vaadittavia tietoja ja taitoja ei voi kuvata paperille. Kuvausten ja tukimateriaalin lisäksi palvelumallin jakamisessa voidaan hyödyntää esimerkiksi edelläkävijätiimejä ja palvelun omistajia, jotka toimivat elävinä esimerkkeinä palvelun tarjoamisen ja toteuttamisen käytännöistä.
- Palvelujen tuotteistamisen vaikutukset eivät ole yksiselitteisiä, ja ne riippuvat merkittävästi tuotteistamisen kontekstista ja tavasta. Palvelujen vakiointi, kuvaaminen ja yhdenmukaistaminen saattaa parhaimmillaan lisätä työntekijöiden päätösmahdollisuuksia, oma-aloitteisuutta ja mahdollisuuksia tuottaa asiakasarvoa. Huonosti toteutettuna se saattaa kuitenkin jäykistää palvelutuotantoa ja vähentää työntekijöiden motivaatiota, oma-aloitteisuutta ja avoimuutta.

Tutkimuksen avainsanat

Palvelujen tuotteistaminen, asiakaslähtöinen palvelujen kehittäminen, osaamisintensiiviset liike-elämän palvelut

Yritysyhteistyö

LEAPS-projektissa tehdään aktiivista yhteistyötä osallistujayritysten kanssa. Tutkimus kytkeytyy yrityksissä meneillään oleviin kehittämistoimenpiteisiin, ja projektin kaikissa vaiheissa tuetaan tiedonvaihtoa ja oppimista osallistujayritysten kesken. Tutkimukseen osallistuvat yritykset ovat:

Elisa Oyj

www.elisa.fi

Innotiimi Oy

www.innotiimi.fi

QPR Software Oyj

www.qpr.com

LähiTapiola Keskinäinen Henkivakuutusyhtiö

www.lahitapiola.fi

Yritykset ovat osallistuneet intensiivisesti tutkimuksen ensimmäiseen vaiheeseen antamalla tutkijoille pääsyn sekä yritysten että asiakkaiden avainhenkilöiden haastatteluihin. Yritykset ovat myös olleet mukana tulkitsemassa nykyti-

lankartoituksen tuloksia sekä yrityskohtaisesti että yhdessä muiden yritysten kanssa. Työpajoissa muodostettiin käsitys tuotteistamisen yleisistä haasteista ja kunkin yrityksen omista erityispiirteistä. Näiden pohjalta hankkeen toisena vuonna ollaan kokeilemassa kunkin yrityksen todellisessa tuotteistamisprosessissa uusia menetelmiä, joiden avulla tuotteistamista voidaan toteuttaa avoimesti ja asiakaslähtöisesti. Tutkimusprojektin tavoitteena on kiteyttää näistä havainnoista yleistettäviä ja käytännössä testattuja työkaluja suomalaisten yritysten tarpeisiin. Samalla osallistujayritykset saavat apua omaan tuotteistamisprosessiinsa, minkä lisäksi he saavat tukea uuden tuotteistamisen menetelmän soveltamisessa ja kehittämisessä toistettavaksi työkaluksi, jota voidaan hyödyntää yrityksen tuotteistamishankkeissa myös tutkimusprojektin päätyttyä.

Innotiimi toimii projektissa kahdessa roolissa: toisaalta Innotiimi osallistuu hankkeeseen yhtenä kohdeorganisaationa, jonka palvelujen tuotteistamista hankkeessa tutkitaan ja kehitetään. Toisaalta Innotiimi on mukana toteuttamassa LEAPS-hankkeen menetelmäkokeiluja avoimista ja asiakaslähtöisistä tuotteistamisen menetelmistä. Näin yritys voi hyödyntää ja kehittää kokeiltuja menetelmiä toiminnassaan. Innotiimi toimii siten tärkeänä tutkimustulosten levittäjäkumppanina, joka edesauttaa uusien mallien viemistä suoraan suomalaiseen yrityskenttään.

Julkaisut

Lehtonen, M.H., Järvi, K. & Tuominen, T. (2013) Three takes on reflexivity in the 'productisation' of services. Paper presented at The 8th International Conference in Critical Management Studies, 10-12 July 2013, Manchester, UK.

Martinsuo, M. (2013) Supplier integration in professional new service development projects. Paper presented at The IRNOP International Research Network on Organizing by Projects Conference, 17-19 June 2012, Oslo, Norway.

Martinsuo, M. (2013) Integrating new service development with service operations in knowledge-intensive business services. Paper presented at the NFF Nordic Academy of Management conference, 21-23 August 2013, University of Iceland, Reykjavik, Iceland.

Martinsuo, M. & Lehtonen, M.H. (2013) Organizational project-based learning through new service development projects. Paper presented at The IRNOP International Research Network on Organizing by Projects Conference, 17-19 June 2012, Oslo, Norway.

Tuominen, T. & Van der Aa, W. (2013). Replication of innovation in professional service firms - options for leveraging knowledge. Paper presented at the NFF Nordic Academy of Management conference, 21-23 August 2013, University of Iceland, Reykjavik, Iceland.

Valtanen, J. & Martinsuo, M. (2013) Creating customer understanding at the front end of KIBS development. Paper presented at the NFF Nordic Academy of Management conference, 21-23 August 2013, University of Iceland, Reykjavik, Iceland.

Valkeinen, T. (2013) Pilvilinnan porteilla? – Näkökulmia Elisan palvelukehitykseen. Julkaisematon erityistyö, Tampereen teknillinen yliopisto, Teollisuustalouden laitos.

Valtakoski, A., Valminen, K. (2012) Towards a multilevel view of service productization: Aligning goals, motivation and competences, Paper presented at the EURAM Conference 6.-8.6.2012, Rotterdam, Netherlands.

Valtanen, J. & Martinsuo, M. (2012) Service concept as a boundary object in knowledge intensive business services. Paper presented at the XXII International RESER The European Association for Research on Services Conference, 20-22 Sep, 2012, Bucharest, Romania.

Martinsuo, M., Valminen, K. & Lehtonen, M. (2012). Palveluinnovaatiot – oman toimen ohessa vai projekteina? Projektitoiminta, 2/2012.

Vuorinen, L. (2012) Konsulttinäkökulma palveluiden tuotteistamiseen – LEAPS-tutkimushankkeen konsulttihaastattelut. Julkaisematon erityistyö, Tampereen teknillinen yliopisto, Teollisuustalouden laitos.

OSI – Open Service Innovation

Avoimen palveluinnovaation käytännöt ja vaikuttavuus

Vastuullinen organisaatio:

Hankkeen kesto:

Yhteyshenkilöt:

VTT Liiketoiminta ja teknologian johtaminen & Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

1.10.2011–30.6.2013

Heidi Korhonen, VTT, heidi.korhonen@vtt.fi

Arto Rajala, Aalto-yliopisto, arto.rajala@aalto.fi

Mika Westerlund, Carleton University, mika.westerlund@carleton.ca

Tutkimusasetelma

OSI-hanke tarkastelee asiakaskeksien ja avoimen innovaation käytäntöjä b2b-kontekstissa ja arvioi niiden vaikuttavuutta yritysten innovaatiotoiminnan ja tuloksellisuuden kannalta. Asiakkaiden osallistaminen innovaatioprosessiin on muodostumassa parhaaksi käytännöksi useilla toimialoilla. Muutos on selkeintä tietämys- ja teknologiatoimialoilla, mutta myös perinteiset toimialat sopeuttavat tutkimus- ja kehitystoimintaansa nopeasti avoimen innovaation mallin mukaiseksi. Kuitenkin käytäntöjä yritysasiakkaiden ymmärtämiseksi ja osallistamiseksi tunnetaan heikommin kuin käytäntöjä kuluttajien osallistamiseksi ja yritysasiakkaita on usein vaikea motivoida yhteiskehittämiseen. Hanke tutkii yritysasiakkaiden ymmärtämisen ja osallistamisen käytäntöjä ja arvioi niiden vaikutusta erityisesti palveluliiketoiminnan kontekstissa.

Hankkeessa tutkitaan myös soveltuvien osien kuluttaja-asiakkaiden osallistamista avoimeen palveluliiketoiminnan kehittämiseen käyttäjinä, erityisesti silloin kun näiden voidaan arvella vaikuttavan epäsuorasti organisaatioiden teknologia- ja toimintatapakäytänteisiin osallistumisensa kautta. Teknologian kehittyessä on yhä vaikeampaa tehdä selvää erottelua palvelujen yrityskäyttäjien ja yksityisten käyttäjien välillä, sillä työn ja muun elämän väliset rajat ovat aiempaa epäselvempiä. Esimerkiksi yritysten ja organisaatioiden työntekijät käyttävät nykyään samoja teknologiapalveluita sekä työssä että arkielämässä. Avoimen innovaation toimintamallit ja käyttäjien keskeisen roolin vahvistuminen innovaatioiden kehitystyössä vaikuttavat raja-aitojen häviämiseen.

Perinteiset jaotellut tuotteisiin ja palveluihin ovat käyneet yhä riittämättömämmiksi eri toimialoilla asiakkaiden ja palvelun käyttäjien kokeman arvon noustessa innovaatioajattelun keskiöön. Vaikka monet yritykset ovat huumanneet asiakaskeksyyden ja arvoinnovaation tuomat liiketoimintamahdollisuudet, on asiakaskeksien palvelu-

kehitys haastavaa. Avoimen ja asiakaskeksien innovaatiotoiminnan käytäntöjen kehittämiseksi on keskeistä myös arvioida niiden vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta. Vaikutukset voivat olla sekä lyhyt- että pitkäaikaisia. Lyhytaikaisia vaikutuksia ovat esimerkiksi myynnin kasvu tai tuloksellisuus sekä muutokset markkina-asemassa tai -osuudessa. Pitkäaikaiset vaikutukset voivat liittyä mm. uudenlaisten kyvykkyyksien oppimiseen, uudenlaisen arvoverkoston muodostumiseen ja yrityksen tulevaisuuden liiketoiminnan sekä pitkän ajan menestyksen varmistamiseen.

Tutkimuksen keskeiset teoriataustat ovat avoin innovaatio, palveluajattelu ja yhteinen arvonluonti. Tutkimus toteutettiin yhdistämällä suomalaisia ja ulkomaisia case-analyseja sekä kyselytutkimusta. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistelmällä voidaan saavuttaa parempi ymmärrys avoimen ja asiakaskeksien palveluliiketoiminnan lainalaisuuksista ja käytänteistä. Hankkeessa on kuitenkin painotettu laadullisen tutkimuksen keinoja, sillä alustavan tutkimuksen perusteella avoimen innovaation käytänteet ja toimintamallit ovat kiinnostavat useita yrityksiä, mutta varsinkin avoimen innovaatiotoiminnan hyödyntäminen on edelleen alkutekijöissä. Yritykset kohtaavat merkittäviä muutoshasteita ja tietämyspulaa pyrkiessään samanaikaisesti sekä kohti uudenlaista palveluliiketoimintaa ja palvelulogiikkaa, että avoimen innovaation käyttämistä palvelujen kehittämisessä.

Tutkimusprojektissa on tehty kansainvälistä tutkimusyhteistyötä, joka konkretisoitui sekä lyhyessä koko tutkijaryhmän käsittävässä että pitkässä yksittäisen tutkijan vierailussa Yhdysvaltoihin, University of California Berkeleyhin. Se on tarjonnut ainutlaatuisen mahdollisuuden ulkomaisen edelläkävijäaineiston hankkimiseksi sekä verkostoitumismahdollisuuksia kansainvälisen avoimen innovaation tutkijayhteisön kanssa. Varsinkin laadullista haastattelupohjaista ja myös osallistuvan havainnoinnin kautta hankittua aineistoa on kerätty erilaisia toimialoja edustavilta yrityksiltä, jotta on saatu mahdollisimman kattava otos ja poikkileikkaava

näkemyks avoimen ja asiakaslähtöisen, käyttäjiä kehittämistoimintaan sitouttavan innovaatiotoiminnan muodoista ja käytännöistä. Aineistoa on kerätty lähtökohtaisesti yritysten välisen palveluinnovaation ymmärtämiseksi, mutta laajennettu kuluttajakäyttäjien rooliin mikäli sillä on nähty liiketoiminnallista tai muuta merkitystä kehitystyössä.

Hankkeessa on lähdetty siitä, että avoimen innovaation kehittämismuotoja on useita. Ne jakavat avoimen palvelukehittämisen peruslogiikan mutta eroavat innovaatiotoiminnan laajuuden, keston ja käyttötarpeen osalta. Erilaisiin muotoihin kuuluvat avoimeen lähdekoodiin perustuvat ohjelmisto- ja teknologiapalvelut, joukkoistamisen käyttö uusien palveluideoiden ja -ongelmien keräämisessä ja ratkaisemisessa, living labsien hyödyntäminen public-private-people –muotoisessa palvelukonseptien ideointi-, kehitys- ja kokeilutoiminnassa, yhteisölähtöinen palveluinnovaatiokehittäminen sekä yritysten järjestämät innovaatioturnaukset ja paikallisen avoimen innovaation työpajat. Projektissa on keskitytty erityisesti nopeimmin kasvaviin asiakkaita ja käyttäjiä osallistaviin kehitysmalleihin, joita ovat avoin lähdekoodi, joukkoistaminen ja living labsit. Lisäksi on tarkasteltu ns. Elite circle -mallia, jossa palvelukehitys tapahtuu puhtaasti kahden tai useamman organisaation välillä ja muistuttaa dynaamisia arvoverkostoja.

Tärkeimmät tulokset

Hankkeen tuloksena saadaan tietoa siitä, mitä avoimen ja asiakaslähtöisen innovaation käyttö palvelujen ja ratkaisujen kehitysmenetelmänä tarkoittaa yritysten ja organisaatioiden kannalta ja miten sen hyödyntäminen vaikuttaa yrityksiin lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä. Aiempi kirjallisuus suosittaa yrityksiä tukeutumaan avoimeen innovaatioon, mutta siitä aiheutuvien strategisten, operationaalisten, rakenteellisten ja kulttuuristen muutosten sekä mahdollisten saatujen hyötyjen tutkimus on ollut vähäistä. Hanke tuottaa tälle alueelle uutta tietoa tarkastelemalla niitä prosesseja ja toimintatapoja, jotka muuttuvat uuden innovaatiomallin myötä. Lisäksi hanke pyrkii arvioimaan toimintamallin vaikuttavuutta ja luomaan pohjan mittariston kehittämiselle, jotta mittaristoa soveltamalla voitaisiin tarkastella avoimen innovaation siirtymisen vaikutuksia palveluyritysten liiketoimintamalleihin.

OSI-hankkeessa haastateltiin sekä kotimaisia että amerikkalaisia yrityksiä. Haastatteluaineistoa analysoitiin viitekehityksessä jossa yhdistettiin avoimen innovaation ja palvelukeskeisen ajattelun tutkimussuuntia. Yleisenä havaintona oli se, että b2b -maailmassa on vielä vähän täysin avointa innovaatiotoimintaa. Samat yritykset soveltavat sekä avoimen että suljetun innovaation toimintamalleja. Lisäksi yritysjohto ja työntekijät kykenevät kertomaan huonosti avoimeen innovaatioon liittyvistä toimintatavoistaan tai hankkeistaan. Vaikka monia yrityksiä kiinnostaa tämän tyyppinen toiminta, niin siitä ei välttämättä haluta puhua tai yrityksissä ei ymmärretä, mistä avoimessa innovaatiossa

on kysymys; pitääkö se esimerkiksi sisällään myös asiakastiedon jakamisen. Näyttäisi myös siltä, että avoimuuteen liittyy vielä paljon tarpeetonta mystiikkaa. Tämä voi johtua siitä, että avoin innovaatio on vaikeasti jäsennettävissä oleva asia, minkä vuoksi se voidaan ymmärtää sekä kilpailuedun lähteeksi että uhkaksi. Avoimen innovaation käytäntöjä arvioitiin niitä luokittelemalla ja huomattiin että yrityksillä on hyvin erilaisia tavoitteita asiakkaiden osallistamiselle innovaatioon. Tavoite jonka kaikki yritykset näkivät tärkeänä oli tunnistaa palvelutarjoaman tärkeimmät hyödyt asiakkaalle ja keskittyä niihin.

Avoimeen innovaatiotoimintaan ja palvelutuotantoon siirtyminen on selkeästi ylimmän johdon agendalla. Siirtymisen vaatii kuitenkin suunnittelua ja askeleittaista etenemistä sekä myynti- ja asiakaspalveluhenkilöstön kouluttamista. Tulokset osoittavat, että käyttäjien ja kolmansien osapuolten rooli innovaatiotoiminnassa on kehittymässä monipuolisemmaksi, mutta useassa yrityksessä uuden toimintamallin vaatimat haasteet on koettu ennakoitua suuremmiksi. Korostetulla avoimuudella saadaan myös aikaan enemmän askeleittaisia kuin radikaaleja innovaatioita. Avoimuuteen ei rohkaista, sillä b2b:ssä on korostettu suhteiden ja luottamuksen merkitystä eikä uskalleta ottaa riskejä laajemman avoimuuden toteuttamiseksi. Tämä on johtanut siihen, että palvelujen kehittämisessä kiinnitetään edelleenkin liikaa huomiota vain tuotteisiin ja unohdetaan, että palvelujen kehittämisen perimmäisenä tarkoituksena on tukea ja kehittää asiakkaan liiketoimintaa. Toisaalta on tärkeää ymmärtää avoimen toimintamallin kytkeytyminen yrityksen toiminnan kehittämiseen eli haetaanko avoimuudella aidosti innovaatioita vai pyritäänkö sillä myötämään asiakkaita.

Yritykset kokivat myös, että asiakaskeskeisen innovaatiotoiminnan hyödyt eivät ole yksiselitteisiä. Merkittävän haasteen palveluistumisessa muodostaa (kokonais)palveluiden hinnoittelu. Yksi ratkaisu tähän on ollut siirtyminen kohti arvopohjaista hinnoittelua, jolloin vertaillaan kustannuksia tilanteessa, jossa asiakas esimerkiksi ostaa järjestelmän itselleen ja tilanteessa, jossa se ostetaan palveluna. Tämän lisäksi pitäisi vielä tarkastella hyötyjä myös kahdesta näkökulmasta: mitkä ovat hyödyt, kun toimittaja tekee kaiken ja mitkä ovat vastaavasti asiakkaan kokemat menetykset, kun toimittaja tekee kaiken. Avoimen innovaatiotoiminnan keskeinen seikka b2b-maailmassa on se, että ymmärretään asiakkaan todelliset ongelmat parhaalla mahdollisella tavalla. Fokusointi on tärkeää ja asiakkaan pitää kokea, että avoimuus ja yhdessä kehittäminen ovat erityisen arvokasta palvelujen kehittämisen kannalta. Joka tapauksessa innovointia ei ole tarkoitus ulkoistaa palvelujen asiakkaille, käyttäjille tai muille kolmansille osapuolille vaan tehostaa innovointia yhdessä heidän kanssaan. Toimittajan tulee olla myös valmis hyväksymään se, että asiakaslähtöisen innovoinnin tuotokset voivat olla vaikeita toteuttaa tai vaativat yritykseltä sellaisia kyvykkyyksiä, joita yrityksellä ei sillä hetkellä ole.

Hankkeessa tehty empiirinen tutkimus joukkoistamisen eli crowdsourcing-toimintatavan hyödyntämisestä on tuottanut uutta tietoa käyttäjien kanssa toteutettavan

palveluinnovaatiotoiminnan mahdollisuuksista ja haasteista. Tutkimus käsitti crowdsourcingin tarkastelun kulluttajille suunnattujen palvelujen kehittämisessä. Tarkasteltuina toimialoina olivat uudet matkaviestinpalvelut ja lentomatkustuksen palvelut. Hankkeessa käsiteltiin myös crowdsourcingin hyödyntämistä monikansallisessa valmistavan teollisuuden yrityksessä organisaation toimintatapojen ja parhaiden käytänteiden kehittämisessä. Merkittävä havainto on, että joukkoistaminen soveltuu hyvin arvonn yhteistuottamiseen laajojen käyttäjäjoukkojen kanssa, olivat nämä sitten ulkopuolisia tai ison organisaation sisäisiä toimijoita. Keskeiset haasteet johtuvat tietämyksen monitahoisuudesta, kokemusperäisen tiedon osalta subjektiivisuudesta ja käyttäjiltä saatujen ideoiden ja tietojen kontekstisidonnaisuudesta. Lisäksi crowdsourcing-projektiosaamista on vaikea löytää ja joudutaan tukeutumaan konsulttien apuun, jolloin organisaatiosta tulee helposti tilaaja eikä toimija. Kaiken kaikkiaan joukkoistamisessa korostuu vaikeus valita innovaatioprosessissa käytettävä tietämys kaiken kootun tiedon joukosta. Mahdollisuus jäsentää koottua tietämystä yhdessä innovaatioprosessin aikana voi auttaa ratkaisemaan osan haasteista.

Projektissa tarkasteltiin myös living labs -toimintaa merkittävänä yrityksiä, yhteisöjä ja käyttäjiä yhdistävänä toimintatavastana. Living labseja voidaan luonnehtia avoimen ja käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan verkostoina, joiden tavoitteena on yhdessä ideoida, kehittää ja testata uusia palvelukonsepteja käyttäjän jokapäiväisessä elin- ja toimintaympäristössä. Käyttäjillä on yhdenvertainen asema innovoijana muiden toimijoiden kanssa living lab -verkostossa, minkä seurauksena käyttäjille ja käyttäjäyhteisöille on syntynyt uusia rooleja innovaatiotoiminnassa. Living labseissa käyttäjät ovat usein moniroolisia eli he voivat toimia samanaikaisesti useassa erilaisessa positiossa. Myös muille innovaatiotoimintaan osallistuville tahoille muodostuu erilaisia palvelukehitystä ajavia ja tukevia rooleja, jotka riippuvat jossain määrin heidän sijainnistaan innovaatioverkossa suhteessa muihin toimijoihin. Toisaalta heidän toimintansa johtaa tietynlaisiin sijainteihin verkostossa. Lisäksi living lab -verkoistoihin osallistuvat yritykset ja yksilöt samanaikaisesti luovat ja omaksuvat rooleja palvelujen yhteistuottamisessa. Osa rooleista on väliaikaisia ja osa pidempiaikaisia ja ne muuttuvat avoimen innovaatioverkoston muodon, toimijoiden ja toiminnan muokkauksessa. Johtamishaasteiden kannalta aineisto korostaa, että tehokas avoin innovaatiotoiminta ei ole projektitoimintaa vaan jatkuvaluonteinen toimintatapa, jossa palveluinnovaation edistäminen vaatii uudenlaisia johtamistyökaluja ja -malleja.

Tutkimuksen avainsanat

avoin innovaatio, palveluinnovaatio, b2b, yhteinen arvonnluonti, asiakasorientaatio

Yritysyhteistyö

Ixonos Oyj, www.ixonos.fi

Nokia Oyj, www.nokia.com

Vaisala Oyj, www.vaisala.com

Julkaisut

Antikainen, M., Valkokari, K. & Korhonen, H. (2013). *Exploring Networked Innovation in order to Shape Sustainable Markets. The XXIV ISIPM Conference – Innovating in Global Markets: Challenges for Sustainable Growth*, Helsinki, Finland, June 16–19 2013.

Kaarela, I., Valkokari, K. & Koivisto, T. (2011). *Strategizing for Open Innovation. The Proceedings of the XXII ISIPM Conference. The XXII ISIPM Conference – Sustainability in Innovation: Innovation Management Challenges*, Hamburg, Germany, 12–15 June, 2011.

Koivisto, T., Kaarela, I., Korhonen, H. & Mikkola, M. (2011). *Piloting as a Platform in Industrial Service Innovation and Co-Creation*. In: Vähä, P., Toivonen, M., Salkari, I., Isomursu, M., Nuutinen, M. & Leviäkangas, P. (Eds.) *VTT Symposium on Service Innovation*. VTT Symposium 271, VTT: Espoo, 187–196.

Korhonen, H. (2013). *Clarifying the Concept of Need in the Organizational Context*. In: Gummesson, E., Mele, C., Polese, F. (Eds.) *Service Dominant Logic, Network and Systems Theory and Service Science: Integrating Three Perspectives for a New Service Agenda*. Giannini, Napoli.

Korhonen, H. (2011). *Understanding Corporate Customers' Service Needs*. In: Vähä, P., Toivonen, M., Salkari, I., Isomursu, M., Nuutinen, M. & Leviäkangas, P. (Eds.) *VTT Symposium on Service Innovation*. VTT Symposium 271, VTT: Espoo, 172–186.

Korhonen, H., Apilo, T. & Valjakka, T. (2011). *Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa – Tavoitteena ostava asiakas*. VTT Tiedotteita 2598, VTT: Espoo.

Korhonen, H. & Kaarela, I. (2011). *Corporate Customers' Resistance to Industrial Service Innovations*. *International Journal of Innovation Management*, 15(3), 479–503.

Korhonen, H., Westerlund, M., Mikkola, M., Kaarela, I. & Ryyänänen, T. (2012). *Practices for Involving Customer Organizations in Service Innovation*. Presentation at the AMA SERV SIG 2012 International Service Research Conference, Helsinki, Finland, June 7–9, 2012.

Leminen, S. & Westerlund, M. (2011). *On becoming a user-driven firm: slow-cooked for extra goodness? The 2011 MCP World Conference on Mass Customization, Personalization, and Co-Creation*, San Francisco, California, USA, November 17–19.

Leminen, S. & Westerlund, M. (2012). *Living Labs as Open-Innovation Networks*. *Technology Innovation Management Review*, September: 6–11.

Leminen, S. & Westerlund, M. (2012). *Towards Innovation in Living Labs Networks*. *International Journal of Product Development*, Vol. 17(1/2): 43–59.

Leminen, S. & Westerlund, M. (2013). *Open Innovation Paradoxes in Living Labs Networks*. The 13th European Academy of Management (EURAM) Conference, Istanbul, Turkey, June 26–29, 2013.

Leminen, S., & Westerlund, M. (in press). *Incremental and Radical Service Innovation in Living Labs*. A book chapter in: Christiansen, B., Yildiz, S. & Yildiz, E. (Eds.). *Transcultural Marketing for Incremental & Radical Innovation*, Information Science Reference, Hershey, Pennsylvania, USA.

Leminen, S., Fred, M., Kortelainen, M.J. & Westerlund, M. (2011). *Co-Creation with Users and Customers in Living Labs*. Laurea Publications, A-76. Edita: Helsinki.

Leminen, S., Nyström, A.-G. & Westerlund, M. (in press). *On Becoming Creative Consumers – User Roles in Living Labs Networks*. *International Journal of Technology Marketing*.

Leminen, S., Nyström, A.-G. & Westerlund, M. *Users' roles for co-creation of innovation in living lab networks*. Presentation at the INUSE 2012 – Users and Innovation Research Seminar, Espoo, Finland, October 9, 2012.

Leminen, S., Nyström, A.-G. & Westerlund, M. Users' roles for co-creation of innovation in living lab networks. Presentation at the 3rd ENoLL Living labs Summer School, Espoo/Helsinki, Finland, August 20-23, 2012.

Leminen, S., Turunen, T. & Westerlund, M. (2013). Innovating Services in Networks: Interplay between Openness and Closeness. The CADMC 2013 conference, Cambridge, UK, September 4-5.

Leminen, S., Westerlund, M. & Kortelainen, M. (2012). A Recipe for Innovation through Living Lab Networks. The XXIII ISPIIM Conference, Barcelona, Spain, June 17-20.

Leminen, S., Westerlund, M. & Kortelainen, M.. Service Innovation Strategies in Living Labs Networks. Presentation at the AMA SERVSIIG 2012 International Service Research Conference, Helsinki, Finland, June 7-9, 2012.

Lindman, J. & Rajala, R. (2012). How Open Source Has Changed the Software Industry: Perspectives from Open Source Entrepreneurs. *Technology Innovation Management Review*, January: 5-11.

Mikkola, M. (2012). Framework for a Piloting Study in B-to-B Industrial Service Development. ISPSM 2012 The International Symposium on Production and Supply Chain Management 2012 "Logistics Connectivity Development in ASEAN Economic Community and Globalization", 13-15 December 2012, Luang Prabang, Lao PDR.

Niitamo, V.-P., Westerlund, M. & Leminen, S. (2012). A Small-Firm Perspective on the Benefits of Living Labs. *Technology Innovation Management Review*, September: 44-49.

Nyström, A.-G., Leminen, S., Westerlund, M. & Kortelainen, M. (2012). Role-making and role-taking in living lab networks – organizing for co-creation of innovation. The 1st IBEn - Innovation in Business Networks Seminar, Kolding, Denmark, March 22-23.

Nyström, A.-G., Leminen, S., Westerlund, M. & Kortelainen, M. (forthcoming). Actor roles and role patterns influencing innovation in living labs. *Industrial Marketing Management*.

Rajala, R. & Westerlund, M. (2012). The effects of service orientation, technology orientation and open innovation on the performance of software-intensive service businesses. HICSS-45: The 45th Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences, Maui, Hawaii, USA, January 4-7.

Rajala, R., Toivonen, M., Bragge, J. & Westerlund, M. (2013). Crowdsourcing as a method to innovate in the S-DL framework, 23rd International RESER Conference, Aix en Provence, France, September 19-21.

Rajala, R., Westerlund, M. & Möller, K. (2012). Strategic Flexibility in Open Innovation - Designing Business Models for Open Source Software. *European Journal of Marketing*, Vol. 46(10): 1368-1388.

Veeckman, C., Schuurman, D., Leminen, S., Lievens, B. & Westerlund, M. (2013). Characteristics and Their Outcomes in Living Labs: A Flemish-Finnish Case Study. The XXIV ISPIIM Conference, Helsinki, Finland, June 16-19.

Westerlund, M. & Leminen, S. (2011). Managing the Challenges of Becoming an Open Innovation Company: Experiences from Living Labs. *Technology Innovation Management Review*, October: 19-25.

Westerlund, M., Rajala, R. & Hares, J.-P. (2013). Managing user innovation through crowdsourcing in online user communities, The XXIV ISPIIM Conference – Innovating in Global Markets: Challenges for Sustainable Growth, Helsinki, Finland, June 16-19.

SISSI – Service Innovation through Strategic Stakeholder Integration

Miten eri sidosryhmien edustajia osallistetaan samanaikaisesti kasvokkain tapahtuvaan palveluinnovointiin?

Vastuullinen organisaatio:	Laurea-ammattikorkeakoulu ja HANKEN School of Economics
Hankkeen kesto:	1.9.2011 – 28.2.2014
Yhteyshenkilö:	Päivi J. Tossavainen, Laurea-ammattikorkeakoulu paivi.tossavainen@laurea.fi Anne Rindell, HANKEN School of Economics anne.rindell@hanken.fi
Verkkosivut:	Hankkeella ei ole toistaiseksi erillisiä verkkosivuja. www.laurea.fi/en/leppavaara/servicedesign/CurrTop/Pages/default.aspx

Tutkimusasetelma

Palveluinnovaatiot ovat yksi yrityksen keskeisiä kilpailutekijöitä. Palveluinnovaatioiden lähtökohtana ovat usein yrityksen omat työntekijät tai asiakkailta saadut palautteet. Usein tunnistettu, mutta käyttämätön voimavara on kuitenkin yrityksen muut tärkeät sidosryhmät. Tämän hankkeen tarkoituksena on mahdollistaa uusien palveluinnovaatioiden syntyminen yhdessä yrityksen eri sidosryhmien kanssa. Tavoitteena on hyödyntää palveluinnovaatioissa myös sellaisia sidosryhmiä, joita ei aiemmin ole hyödynnetty esimerkiksi uusia asiantuntijaryhmiä.

Tämän tutkimuksen keskeiset teoriataustat ovat palvelukeskeisen ajattelun ytimestä johdettu sidosryhmien yhteinen arvонуonti asiakaslähtöisesti, innovatiivisuus ja osallistaminen resurssien yhdistämisen keinoin. Sidosryhmistä asiakkaiden osallistaminen palvelun kehittämiseen ja innovointiin on jo varsin yleistä, mutta muiden strategisten sidosryhmien osallistaminen palveluinnovointiin on harvinaisempaa. Tässä hankkeessa selvitetään, millaisia osallistamisen muotoja voidaan käyttää eri sidosryhmien integroinnissa palvelun innovointiin. Vaikka ICT:n hyödyntäminen ja virtuaaliset palvelut ovat yleistymässä, tämän tutkimuksen kohteena on kasvokkainen eri sidosryhmien edustajien yhtäaikainen palveluinnovointi. Keskeisenä kysymyksenä on, miten eri sidosryhmien edustajien osaamista yhdistetään samanaikaisesti palveluinnovointitoimintaan. Palvelulogiikan mukaisesti palveluinnovaatio nähdään useiden henkilöiden yhteistyön tuloksena.

Hankkeen perusolettamus on, että samanaikaisella osallistamisella yrityksen strategisia sidosryhmiä, voidaan kehittää merkittäviä palveluinnovaatioita. Hankkeen aikana kokeillaan ja kehitetään malleja, jotka mahdollistavat kasvokkain tapahtuvan sidosryhmien osallistamisen parantaa-

tiedon ja innovatiivisten käytänteiden omaksumista suomalaisissa yrityksissä.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena kahdessa eri kohdeyrityksessä, kahdessa B2B-kontekstissa. Toimintatutkimuksen käytänteitä hyödynnetään, koska tavoitteena on myös saada aikaan muutos kohdeyrityksissä palvelunkehittämiseen ja innovointiin liittyvässä yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Tutkimus on kuvailevaa, kokeilevaa, vertailevaa ja selvittävää. Tutkimusmenetelminä on käytetty haastatteluja, havainnointia ja osallistavaa havainnointia sekä kokeiluja työpajoissa. Kokeilun ja vertailun sekä analysoinnin kautta hankkeen keskeisiä tuloksia levitetään ja esitetään jo hankkeen aikana erillisissä tulosseminaareissa (2) ja akateemisissa konferensseissa. Tutkimuksellisesti hanke jakautuu viiteen työpakettiin, jotka ovat (1) projektin koordinointi ja hallinta, (2) tutkimuskohtaisen tiedon tunnistaminen, arviointi ja ymmärtäminen ja jalostaminen projektin käyttöön (3) palveluinnovaatiomenetelmien, käytänteiden ja työkalujen testaaminen käytännössä kohdeyrityksissä (4) Toimintamallin testaaminen uudelleen kohdeyrityksissä ja (5) uuden tutkimustiedon levittäminen mm. seminaarien (2) ja julkaisujen välityksellä.

Tutkimukseen on osallistunut tutkimusryhmän ja kahden kohdeyrityksen lisäksi lukuisia sidosryhmä-organisaatioita, mikä on organisaatioiden osalta sangen merkittävä panostus hankkeeseen. Laurean osaprojektiin on osallistunut lähes 20 L&T:n sidosryhmäedustajaa 13sta eri organisaatiosta, yhdeksän L&T edustajaa eri organisaatioyksiköistä ja neljä Laurean tutkijaa. Hankenin osaprojektin ensimmäiseen työpajaan osallistui 15 sidosryhmäedustajaa kolmesta yrityksestä ja Vantaan kaupungin eri yksiköstä sekä kolme Hankenin tutkijaa Hankenilta ja yksi Laurean tutkija.

Tärkeimmät tulokset

Hankkeen tuloksena saadaan uutta tietoa siitä, miten innovatiiviset menetelmät toimivat palvelun kehittämisessä samanaikaisessa ja kasvokkain tapahtuvassa sidosryhmä-yhteistyössä. Kohdeyrityksen toimijat tutustuivat toisiinsa, sidosryhmien edustajat tutustuivat toisiinsa ja kohdeyrityksen henkilöihin. Usein sidosryhmän edustajalla on vain yksi kontaktihenkilö kohdeyrityksessä ja kommunikaatio kulkee hänen kauttansa. Nyt sidosryhmän edustajalla oli mahdollisuus suoriin kontakteihin eri toimijoiden kesken. Sekä kohdeyritysten että sidosryhmien välinen yhteistyö parantaa kohdeyrityksen palvelun kehittämistä. Kasvokkain ja samaan aikaan useampia sidosryhmiä edustavat henkilöt voivat jakaa omia kokemuksia keskenään ja siten tuoda syvyyttä ideoihin, oivalluksiin ja innovointiin. Tiedon jakaminen ja kokemustenvaihto vahvistaa yhteistyön merkitystä osallistujien kesken.

Hanke on lähestymässä loppuaan ja joitakin alustavia tuloksia voidaan jo esittää.

- Ymmärretään **samanaikaisen ja kasvokkain tapahtuvan eri sidosryhmäedustajien yhteistyö** ja sen vaikutus sekä merkitys tuleviin palveluinnovointeihin. Työpajoihin osallistuvat henkilöt eivät olleet koskaan tavanneet toisiaan eivätkä myöskään olleet aikaisemmin kokeilleet osallistavia innovaatiomenetelmiä ryhmissä. Hyödynnetään eri ammattiryhmien edustajien tuottamia ideoita ja oivalluksia palveluyrityksen toiminnan kehittämiseen ja palveluiden innovointiin.
- Palvelua tarkastellaan monipuolisesti useiden eri ammattien, kokemusten, hierarkioiden ja tulokulmien näkökulmasta. Auttaa syventämään tietoa ja haasteita sekä luomaan varteenotettavia ratkaisuehdotuksia, joita yksipuolisessa näkökulmassa harvoin saadaan aikaan.
- Innovatiiviset työmenetelmät. Palveluajattelun kehittämiseen tarvitaan innovatiivisia työmenetelmiä, joita käytetään monipuolisesti. Eri sidosryhmiä voi ja tulisi osallistaa eri vaiheissa palvelutarjooman kehitystyössä. Tämä monipuolistaa kokonaisuutta ja sitouttaa sidosryhmätoimijoita. Hankkeen puitteissa on kehitetty yrityksille kysymysarja, jonka avulla yritys voi arvioida omaa innovointitapaansa. Lisäksi järjestetyssä 4h workshopissa käytettiin useita eri innovatiivisia työmenetelmiä lomittain, jolloin pystyttiin kehittämään kymmenittäin mahdollisia rakentamiseen liittyviä uusia sovelluksia ja palveluja asiakkaan näkökulmasta. Lisäksi menetelmien kavaladi toi esille eri puolia mahdollisista kynnyskysymyksistä toteutuksessa, eli rakentamisessa.

Managerial implications:

- Konkreettinen tuote (talo) voidaan nähdä palveluna niin loppukäyttäjän kuin eri sidosryhmienkin näkökulmas-

ta. Aikajanalla tarkasteltuna talon elinikä on kenties 60 vuotta ja tänä aikana se tarjoaa eri sidosryhmäkonstalaatioille mahdollisuuksia kehittää omaa liiketoimintaansa. Näitä mahdollisuuksia ei kuitenkaan välttämättä saada hyödynnettyä elleivät eri sidosryhmät kehitä omaa sidosryhmälogiikkaansa myötäilemään toisten osallistuvien sidosryhmien logiikkaa. Tämä workshop osoitti selvästi, että sidosryhmillä on halukkuutta tulla osallistettua suurempaan kokonaisuuteen kuin mitä oma toimintamalli antaisi olettaa.

- Osallistaminen ja sitouttaminen. Sidosryhmien (organisaatioiden) valinta siten ettei kilpailuasetelmaa ole mahdollistaa monipuolisen osallistumiseen ja vuorovaikutuksen. Sitoutumisen ongelma tyypillisesti johtuu aika-tila-tilasta kuin yhteisen tavoitteen puutteesta. Siksi työpajat tulee suunnitella hyvissä ajoin, jotta osallistujien kalentereissa on tilaa.
- Yhteinen aihe, yhteinen palveluinnovaatioaiheen päättää aina osallistajat viime kädessä; siten kohdeyrityksen on hyvä valmistella omista lähtökohdista alustus, mutta antaa toimijoiden itse viedä asioita haluamaansa suuntaan. Edellisen työpajan tulokset toimivat seuraavan työpajan avauksena.
- Eri sidosryhmien edustajien osallistaminen samanaikaisesti kasvokkain tapahtuvaan palveluinnovointiin vaatii aina fasilitointia ja valmistelua. Menetelmien valinta vaikuttaa yhteistyöhön. Valittujen menetelmien tulee olla helppoja ja nopeasti omaksuttavia.

Johtopäätökset

Sidosryhmien välinen yhteistyö. Samanaikainen ja kasvokkain tapahtuva, eri sidosryhmien edustajien toisiaan täydentävä osaaminen ja jaetut kokemukset avaavat kohdeyritykselle mahdollisuuden palveluiden kehittämiseen kokonaisvaltaisemmin kuin dyadisissa, kahden toimijan välisissä toimintamuodoissa. Osallistamalla henkilöitä eri organisaatiotasoilta ja -yksiköistä lisää monipuolista informaatiota, mikä on myös hyödynnettävissä nopeammin.

Eri sidosryhmien yhdistäminen palveluinnovointiin samanaikaisesti ja kasvokkain on toimiva malli näiden kahden osaprojektin tulosten perusteella. Kasvokkain tapahtuva yhteistyö monen eri toimijan välillä tuo vuorovaikutukseen uusia tulokulmia, syvyyttä, ja kokemustenvaihtoa. Palvelun kehittämisen kannalta sidosryhmien yhdistäminen lisää kokonaisvaltaisen näkemyksen muodostumisen yhden tapaamisen aikana.

Monipuoliset ammattiryhmät. Palveluinnovointiin osallistuvat sidosryhmät (organisaatiot) sekä heitä edustavien henkilöiden ei tarvitse olla samoja. Monipuolisilla kokoon-

panoilla ja ammatillisilla näkemyksillä voidaan luoda ryhmä, jossa eri näkökulmat tuodaan monipuolisesti esiin.

Yhteistyötä edistävät tekijät. Yhteistyölle on kehitettävä toimintamalli ja fasilitointi, jolloin erilaisten osaamisten jakaminen, vertailu, ja uuden luominen helpottuu. Erilaiset resurssit erilaisine tarpeineen, osaamisineen, kokemuksiineen ja tahtotiloineen saadaan valjastettua palvelun kehittämiseen, jolloin myös kohteena olevan palvelun laatu paranee. Toimijoiden motivointiin ja aktivointiin tulee kiinnittää huomiota. Valittujen menetelmien tulee olla helppoja ja nopeasti omaksuttavia.

Tutkimuksen avainsanat

Sidosryhmät, yhteistyö, osallistaminen, sidosryhmäyhteistyö, palveluinnovointi, palvelukehittäminen, yhteinen arvonluonti

Yritysyhteistyö

Yritysyhteistyössä keskityttiin erityisesti selvittämään sidosryhmien näkemyksiä ja kokemuksia palveluinnovaatioiden kehittämiseksi. Lisäksi hanke pyrki lisäämään valmiuksia eri toimijoille ja hyödyntämään sidosryhmätietoa palveluinnovaatioiden kehittämisessä. Kohdeyritykset ovat Lassila & Tikanoja Oy sekä Skanska Kodit Oy. Yritysyhteistyö projektissa toteutettiin kahtena osaprojektina siten, että Lassila & Tikanoja kokonaisuudesta vastasi Laurea ja Skanska Kodit kokonaisuudesta Hanken.

Lassila & Tikanoja Oy,

Janne Hannula, Projektipäällikkö, Ympäristöpalvelut
www.lassila-tikanoja.fi

Skanska Kodit Oy

Susanna Sucksdorff, Asiakkuusjohtaja,
www.skanska.fi

Laurean toteuttama osaprojekti

Kohdeyritys 1. Lassila & Tikanoja Oy (L&T) sidosryhmineen. Kohteena olivat erityisesti jätehuolto- ja kierrätyspalvelut, joissa jopa 80 % L&T:n käsittelemästä jätteestä päätyy hyötykäyttöön ja edelleen uusioraaka-aineeksi. L&T huolehtii kaikista yrityksen jätteistä sähköromusta keräyspaperiin. L&T palveluissa jätteistä tehdään raaka-ainetta teollisuudelle ja polttoainetta voimalaitoksiin. Fyysiseen palveluun liittyvät digitaaliset palvelut mahdollistavat yritysten jättekustannusten alenemisen ja ympäristökuormituksen pienemisen.

TYÖPAJA 1 – Palveluteema: lajittelu- ja keräyspalvelun kehittämiseen ja innovointiin teollisuuskontekstissa

Tutkimusryhmä **haastatteli** sidosryhmien edustajat ennen työpajaa. Haastattelumenetelmänä käytettiin CoCo –haastattelurunkoa, johon lisättiin teemoitettuja kysymyksiä kirjallisuuteen perustuen palveluinnovoinnista. Jättesynty yrityksissä tapahtuu oman toiminnan ja ostettujen raaka-aineiden kautta. Jälkikäteen on varsin hankala selvittää jätteen alkuperää, sillä keräysauto ottaa koosta riippuen 100-200 jäteastiaa eri kohteista. Yrityksissä tehtävällä lajittelulla on siten varsin suuri merkitys. Vasta laskutuksen pohjana



Kuvio1: Sovellettu työpajamalli vaiheistettuna

toimiva kierrätyskeskusten lajitteluanalyysi todentaa lajittelun onnistumisen ja jätteen arvon yrityksille. Sähköinen palvelu on rakennettu tämän raportoinnin tarpeeseen.

Herätteenä työpajassa toimivat palvelutarinat, joita oli kerromassa kierrätysautonkuljettaja. Hänen yli 20 vuoden työkokemukseen perustuvat monipuoliset tarinat koskettivat työpajan osallistujia ja herättivät vilkasta keskustelua. Näin tutustuminen ja motivointi työpajaan oli suoritettu. **Kontekstiaavauksena** toimivat graafiset ympäristönnettiraportit.

Työpajaan osallistuvat eivät olleet koskaan tavanneet toisiaan eivätkä myöskään olleet aikaisemmin kokeilleet osallistavia innovaatio-menetelmiä ryhmissä. Yritysedustajat olivat monipuolisesti eri tehtävissä toimivat Lassila & Tikanojan (L&T) edustajat, case yritysten (4) edustajat, kierrätysauton kuljettaja (L&T) sekä ELY-keskuksen edustaja. Siten työpajaan osallistuvien näkökulma yritysten väliseen yhteistyöhön oli erilainen. Osallistujat:

Keslog Oy, ympäristö- ja turvallisuuspäällikkö

Parma Oy, laatu- ja ympäristöpäällikkö

Valio Oy, puhtaanapidon koordinaattori

Scania Oy, asiakaspalvelupäällikkö

Puukeskus, logistiikkapäällikkö

Uudenmaan ELY-keskus, ylitarkastaja

Lassila & Tikanoja, projektipäällikkö,
asiakaspalvelupäällikkö, ympäristöpäällikkö,
ympäristöasiantuntija, kierrätysautonkuljettaja (A)

Osallistavien menetelmien käyttö (1): 8x8-ideointimenetelmä. 8x8-menetelmän perusideana on, että ratkaistava ongelma kirjoitetaan taulun keskelle ja sen ympärille kirjoitetaan jokin ongelmasta mieleen tuleva näkökulma. Saadut kahdeksan näkökulmaa siirretään uusiksi aloituspisteiksi ja kustakin niistä tuotetaan jälleen kahdeksan uutta ideaa. Menetelmän toteutus oli uudenvuodenlainen: Menetelmän etukäteen valmisteltu ideointitaulu oli tulostettu A0- kokoiseksi julisteeksi, jolloin se voitiin kiinnittää seinälle kaikkien nähtäville. Tämä mahdollisti myös sen, että yhteiseen ideointiin osallistui suurempi määrä henkilöitä kuin tavallisesti.

Työryhmän havainnot 8x8-menetelmän käytöstä ovat positiivisia. Keskustelu ryhmissä oli avointa ja vilkasta. 8x8-menetelmässä kannattaa olla useampi ryhmä samassa tilassa siten, että he voivat seurata toisen ryhmän edistymistä. Käytetyn työkalun etuna oli myös se, että saadaan nopeasti näkyviä tuloksia. Nämä raakatulokset voidaan valokuvata ja lähettää välittömästi osallistujille ja kirjata myöhemmin sähköiseen muotoon kuten tässä tapauksessa tehtiin. Ryhmien tuotokset poikkesivat selvästi toisistaan, mutta niistä oli havaittavissa myös samoja piirteitä. Yhteneväistä toimijoille oli se, että molemmat ryhmät omaksuivat menetelmän nopeasti lyhyellä ohjeistuksella ja aloittivat ideointikeskustelut välittömästi.

Osallistavien menetelmien käyttö (2): Coco Cosmos -peli. CoCo Cosmos tool (Co-Creation tool for business) on kehitetty yhteistyössä Laurea-ammattikorkeakoulun (SID)



Kuva 1. Molemmat ryhmät työstämässä 8x8-menetelmällä ideoitaan



Kuvat 2 ja 3. innostunutta pohdintaa CoCo Cosmos -pelin lumossa



Kuvat 4 ja 5. Ryhmätyöskentelyä brainwriting-menetelmän jälkeen



ja Cambridgen yliopiston (Institute for Manufacturing, IFM) kanssa. Pelin perusajatuksena on saada henkilöt keskustelemaan annetusta asiasta. Työkalun avulla vältetään keskustelun henkilöityminen. Keskustelu siirtyy lautapelin äärellä henkilötasolta itse asiasisältöön. Tällöin henkilökohtainen painotus vähenee ja asiat nousevat keskiöön, jolloin voidaan vapautuneemmin keskustella asioista.

CoCo Cosmos hyödyntää erilaisia tarkoitukseen kehitettyjä pelikortteja ja pelitekniikkaa tukeakseen spontaaneja, joustavia ja tapauskohtaisia lähestymistapoja, joilla kaikki osallistujat (pelaajat) saadaan mukaan yhdessä luomisen prosessiin. Palautekeskustelun aikana tuli esille monia huomioita, kuten se, että lautapeli todellakin osoittaa prosessien olevan monimutkaisia tai sen, että tarvittavien henkilöiden välillä ei välttämättä olekaan toimivaa kommunikaatiosuhdetta. Ajatus lautapeli/ korttipelin käytöstä ammatillisessa tarkoituksessa herätti ensin varovaisuutta, mutta myöhemmin laajan keskustelun seurauksena se todettiin varsin onnistuneeksi menetelmäksi.

TYÖPAJA 2 – Palveluteema: Digitaaliset palvelut kierrätystoiminnassa. Tavoitteena oli tarpeiden selvittäminen digitaalisen palvelun kehittämiseksi operatiivisesta näkökulmasta. Työpajaan 2 osallistui vain yksi sama yritys (Scania) ja henkilö kuin työpajaan 1, muut olivat uusia asiakasyrityksiä ja uusia henkilöitä projektin näkökulmasta. Osallistujat:

Scania Suomi Oy, asiakaspalvelupäällikkö
Tikkurila Oy, ympäristö- ja turvallisuusosaston esimies
Ovenia Oy, tiimipäällikkö, energia – ja ympäristöjohtaminen
Stockmann Oyj, ympäristöasiantuntija
Elisa (L&T:n työntekijä), palvelupäällikkö
Caternet Finland Oy, kehityspäällikkö
KONE Hissit Oy, kehityspäällikkö
SKANSKA Oy, Sustainability Manager

L&T:ltä työpajaan osallistui projektipäällikön lisäksi kaksi samaa henkilöä kuin työpajaan 1 sekä lisäksi 3 IT-palvelutiimin edustajaa: IT palvelutiimistä kehityspäällikkö, verkko-

palveluarkkitehti, ja verkkopalvelu-asiantuntija, ympäristöhuollon asiantuntija, asiakkuuspäällikkö sekä kierrätysauton kuljettaja (B).

Herätteenä työpaja 2:ssa toimivat sekä palvelutarinat että kuljettajan kokemukset. Pikapalvelutarina-menetelmällä saatiin nopeasti haastattelut useilta osallistujilta. Palvelutarinan teemana oli digitaalinen palvelu minun työssäni. Palvelutarinat nauhoitettiin ja purettiin lyhyiksi kirjoitelmiksi. Tätä seurasi tutustuminen kierrätysautoon ja informaatioon kuljettajan avustuksella. Erityisesti kiinnostuksen kohteena olivat sähköiset palvelut kuljettajan näkökulmasta ja hänen käyttämänsä järjestelmät. Varsinkin reititykset ja niihin liittyvät erityistiedot. Ko. kuljettaja saa joka aamu uuden reitin kierrettäväkseen ja on siksi varsin riippuvainen sähköisen järjestelmän antamasta tiedosta ja päivityksistä. Keskusteluissa todettiin erään asiakkaan näkökulmasta, että tehty poikkeamailmoitus lähetetään ensin asiakasvastaavalle, joka edelleen välittää tiedon eteenpäin. Tieto pysähtelee matkan varrella ja yleensä ei ole riittävän ajoissa kuskilla tiedossa. **Kontekstiavauksena** oli Digitaalisten palveluiden tilannekatsaus.

Osallistavien menetelmien käyttö (1) brainwriting.

Osallistujat kirjoittivat päälimmäisenä mieleen nousseet ideat ja asiat itsenäisesti. Tämän jälkeen fasilitaattorit keräsivät ideat työryhmän yhteiselle muistitaululle samalla ryhmitellen ne eri teemojen mukaan. Teemoista keskusteltiin tarpeellisuuden ja kokemusten mukaan. Ideoiden keräämisen yhteydessä osallistujat kävivät keskustelua kustakin aiheesta jakaen omia esimerkkejään ja kokemuksiaan, samankaltaisuuksia ja eriävyyksiä.

Osallistavien menetelmien käyttö (2). COCD-box mukaillen.

Kerätyt ideat ryhmiteltiin COCD-box -mallin mukaisesti. Menetelmässä hyödynnetään isoa esiprintattua kanvaasia, jossa ideat arvioidaan mahdoton/ helppo toteuttaa ja tavalliset/ originaalit ajatukset dimensioiden mukaan. Näiden dimensioiden avulla on helpompaa priorisoida ideoiden toteutuskelpoisuutta. The COCD (Centre

for development of creative thinking) on kehittänyt käte-
vän menetelmän, jossa ideoita voidaan arvioida. Olennai-
nen toiminnallisuus tässä menetelmässä on se, että myös
keltaiset ideat (tulevaisuudet ideat, unelmat tms.) tulevat
huomioiduiksi. Tässä työpajassa toteutettiin brainwriting
-vaihe yksin, eikä äänestysvaihetta toteutettu. Tavoitteena
oli saada aikaan keskustelua työryhmissä ideoiden pohjalta
ja siten kerätä mahdollisimman paljon ideoita. Lopuksi mo-
lemmat COCD-julisteet tuotiin yhteiseen tilaan keskustelta-
vaksi ja keskeisten havaintojen tekemiseksi.

Hankenin toteuttama osaprojekti

Kohdeyritys 2. Skanska Kodit Oy ja sen sidosryhmät.
Boklok-konseptiasunnot. Konseptin arvolupaus asiak-
kaille perustuu edulliseen ostohintaan ja laadukkaaseen
omistusasumiseen pienkerrostalossa, jotka sijaitsevat
kaupunkialueilla (esim. Vantaan Kivistö 2013, Vantaan Ni-
kinkumpu 2014). Talo on palvelu, sillä uuden palveluliike-
toiminta-ajattelun mukaan konkreettinen tuote voidaan
nähdä palveluna niin loppukäyttäjän kuin eri sidosryhmi-
enkin näkökulmasta. Aikajanalla tarkasteltuna talon elinikä
on kenties 60 vuotta ja tänä aikana se tarjoaa eri sidosryh-
mäkonstalaatioille mahdollisuuksia kehittää omaa liiketoi-
mintaansa. Näitä mahdollisuuksia ei kuitenkaan välttämättä
saada hyödynnettyä elleivät eri sidosryhmät kehitä omaa
sidosryhmälogiikkaansa myötäilemään toisten osallistu-
vien sidosryhmien logiikkaa. Eri sidosryhmille järjestettiin
innovointitapahtuma, johon osallistui 15 rakentamisen kes-
keistä sidosryhmää. Asiakas oli mukana kerätyn haastatte-
luaineiston kautta. Sidosryhmillä on halukkuutta osallistua
suurempaan kokonaisuuteen kuin mitä oma toimintamalli
antaisi olettaa.

Julkaisut

Opinnäytetyöt

Alade, Adeyanju (2013) *Engaging stakeholders in the designing of a service: a case study in the B2B service context*. Opinnäytetyö, Master's Programme in Service Innovation and Design, Laurea-ammattikorkeakoulu. Leppävaara. Espoo. <https://publications.theseus.fi/search?query=Adeyanju+alade&submit=Hae>

Söderlund, Mia (2012) *Tjänsteinnovationer genom kundinvolvering i Business-to-Business kontext: fallet Boklok*. Maisteritutkinnon lopputyö (pro gradu) Hanken, toukokuu 2012

Tapanen, Heli ja Palm, Anneka (2013). *Asiakaskeisyys asuntorakentamisessa - tapaustutkimus Boklok*. Opinnäytetyö, Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma (ylempi AMK), Laurea-ammattikorkeakoulu. Leppävaara. Espoo. <https://publications.theseus.fi/search?query=palm%2C+tapanen&submit=Hae&scope=10024%2F272>

Konferenssipaperit

Rindell, A., Strandvik, T. and Sten, J. (2012) *Strategic stakeholder integration in service innovation – focusing on value-in-use*. Cambridge Service Week September 2012, University of Cambridge, Cambridge Service Alliance

Rindell, A., Tossavainen, P., Strandvik, T., Ojasalo, K. & Sten J. (2012). *Developing Service Innovation In A B2B Context*, AMA SERV SIG 2012 conference, Helsinki. 8.-9.6.2012,

Strandvik, T. Sten, J., and Rindell, A. (2013) *The House is the Service – How Framing Drives Emerging Service Innovations*. The 2013 Naples Forum on Service, Ischia, Italy. 18.-21.6.2013

Tossavainen, P.J. (2012) *Integrating stakeholders in service business development: The divergent concept of time cycle*. Cambridge Service week, 19.09.2012. Cambridge University. UK.

Tossavainen, P.J. (2013) *Beyond sporadic actions: How to approach multi-party stakeholder collaboration in service development*. The 2013 Naples Forum on Service 2013. Ischia, Italy. 18.-21.6.2013

Muut julkaisut

Tossavainen, P.J. (2013) *ServBis ja Sissi. Kehittäjä. Laurea tutkii ja kehittää | Laurea Research & Development 1/2013, pp. 32-33*

VINHA – Kokonaisvarallisuuden innovatiivisen hallintakonseptin kehittäminen piensijoittajille

Vastuullinen organisaatio: Kuluttajatutkimuskeskus
Hankkeen kesto: 1.11.2006–31.1.2009
Yhteyshenkilön nimi: Raija Järvinen, raija.jarvinen@ncrc.fi

Tutkimusasetelma

Varallisuuden kasvaessa yhä useampi kuluttaja on myös sijoittaja. Kuluttajat ovat useimmiten sijoittajina ja oman varallisuutensa hallinnoijina ei-ammattilaisia, jotka kaipaavat asiantuntija-apua päätöstensä tueksi. Siten kuluttajien sijoittamiseen liittyvien tarpeiden ja toiveiden ymmärtäminen on tärkeää.

Tutkimus- ja kehitysprojektin päätavoitteena oli tuottaa uutta tietoa piensijoittajien ja finanssipalvelujen tuottajien kokonaisvarallisuuden hallintamenettelyistä ja tutkimustulosten avulla kehittää palvelukonsepti, joka mahdollistaa henkilöasiakkaan kokonaisvarallisuuden esittämisen ja hallinnan havainnollisena ja helposti käsiteltävänä kokonaisuutena. Konsepti auttaa piensijoittajaa kohdistamaan varallisuutensa entistä paremmin tarjoamalla työkaluja sekä vaihtoehtoisia malleja varallisuuden hallinnan tavoitteiden saavuttamiseksi ja siten konsepti helpottaa päätöksentekoa varallisuuden hallinnassa, hajauttamisessa ja antaa näkemyksiä vaihtoehtoisiksi varallisuuden allokatioiksi. Finanssialan yritykset hyötyvät palvelukonseptista, koska se pyrkii esittämään tutkimukseen pohjautuvaa tietoa, jota soveltamalla finanssialan yritys kykenee esittämään piensijoittajille ymmärrettävällä tavalla varallisuudenhallintaan liittyviä vaihtoehtoisia ratkaisuja.

Projektin alatavoitteina oli selvittää seuraavia kysymyksiä:

1. Mikä on piensijoittajan kokonaisymmärrys varallisuudenhallinnasta, sen motiiveista ja tehtyjen päätösten seurauksista?
2. Mikä on palveluntarjoajan osaamistaso ja motivaatio piensijoittajille kohdistuvassa tarjonnassa?
3. Millainen varallisuuden hallintakonsepti ja millaiset sen soveltamisvaihtoehdot palvelevat parhaiten sekä piensijoittajia että palvelun tarjoajia?

Kokonaisvarallisuus määriteltiin kattamaan sekä kiinteän että finanssivarallisuuden, etukäteis- ja jälkikäteissäästämisen sekä varallisuuden hallintaan tarkoitetut vakuutukset. Piensijoittajat määriteltiin henkilöiksi, jotka hoitavat varallisuuttaan ei-ammattimaisesti ja jotka eivät ole jatkuvan finanssirytyksen tarjoaman palvelun piirissä, esimerkiksi private banking -asiakkaina. Projektin aikana piensijoittaja käsite korvattiin kuluttajan käsitteellä korostaen muutoksella varallisuuden hallinnan yhteyttä kuluttajien tarpeisiin, tavoitteisiin ja elämän hallintaan.

Projektin osatutkimuksissa hyödynnettiin useita ra-
hoituksen, palvelujen markkinoinnin ja johtamisen sekä kuluttajakäyttäytymisen teorioita. Näistä tärkeimmät olivat tehokkaisuus markkinoihin, sijoitusten allokointiin, sijoittajakäyttäytymiseen, kuluttajien aikomuksiin ja päätöksentekoon, palvelujen ulottuvuuksiin ja -laatuun, palveluinnovaatioihin sekä markkinointimixiin ja suhdemarkkinointiin liittyvät mallit ja viitekehykset.

Projektin osatutkimuksissa sovellettiin erilaisia tutkimusmetodeja ja kerättiin erilaisia empiirisiä aineistoja. Aineistoina olivat mm. tilastot, finanssiyhtiöiden internetsivustot, sijoittajakuvakartoitukset, ryhmäkeskustelut, haamuostamisraportit, haastattelut ja kirjalliset kyselytutkimukset, joita analysoitiin erilaisin kvalitatiivisin ja kvantitatiivisin menetelmin, mm. tilastolliset menetelmät, delphi-menetelmä, sisältöanalyysit. Tutkimustuloksia työstettiin

edelleen useissa työpajoissa, joihin osallistui finanssialalla työskenteleviä asiantuntijoita ja johtajia. Lisäksi eri vaiheissa testattiin palvelukonseptin sisältöä. Testaukseen osallistui sekä kuluttajia että finanssialan ammattilaisia.

Tärkeimmät tulokset

Hanke koostui neljästä osatehtävästä, joihin kuhunkin liittyi useita tutkimuksia, jotka puolestaan palvelivat konseptin kehittämis- ja testaustyötä. Hankkeen päätuloksena syntyi kuluttajia ja finanssiyrityksiä palveleva tutkimukseen pohjautuva konsepti, joka mahdollistaa varallisuuden esittämisen ja hallinnan ymmärrettävänä kokonaisuutena. Lisäksi tuotettiin tietoa, jonka avulla kuluttajat voivat tehdä varallisuuden hoitoa koskevia päätöksiä ja finanssiyritys voi kehittää toimintatapojaan ja asiakaspalveluaan piensijoittajien palvelemissa tutkimustietoa hyödyntämällä.



Kuva 1: Elämäalueet – kuluttajan tarpeet ja vaikuttimet varallisuudenhallinnalle

Projektin tuloksena syntyneen palvelukonseptin lähtökohtana on kuluttajien eri elämäalueisiin liittyvät tavoitteet ja toiveet. Näitä elämäalueita ovat asuminen, työelämä ja eläkkeelle siirtyminen, perhe sekä vapaa-aika. Kunkin elämäalueen tavoitteet ja toiveet vaikuttavat varallisuuden kasvattamiseen ja valittaviin sijoituskohteisiin, riskinottoon ja sijoitusten aikajänteeseen. Ratkaisuehdotusten pohjalta laaditaan sijoitussuunnitelma, jonka toteutumista on mahdollisuus seurata verkossa tai erillisenä raporttina.

Johtopäätökset

Kuluttajat näkevät sijoitustuotteet vaikeina ja monimutkaisina ja he arkailevat uusia sijoitustuotteita. Kaikki kuluttajat

eivät ole lainkaan kiinnostuneita sijoittamisesta.

Kuluttajien mielissä eri varallisuuserät eivät ole keskenään yhteismitallisia. Sijoittamiseen liittyvän riskin arviointi on vaikeaa, koska sijoitusten aikajänne usein pitkä. Sijoituspäätös on tehtävä tänään, mutta päätöksen onnistumista mahdollisuus arvioida ehkä 5 – 10 vuoden kuluttua. Tuotto-riski -ajattelulle vieraiden tavoitteiden vuoksi iso osa kuluttajien varallisuudesta on tämän ajattelun ulottumattomissa. Lisäksi päätöksentekoa haittaa tiedon luotettavuusongelma eli tietolähteitä on paljon, mutta tieto eri lähteissä voi olla ristiriitaista.

Kuluttajien tärkein varallisuudenhallintaan liittämä motiivi on turvallisuus. Turvallisuus mielletään laajasti, se voi olla varautumista pahan päivän varalle, varautumista eläkepäiviin, mahdollisuutta auttaa lapsia, ylimääräistä varallisuutta sairauden varalle, ylimääräistä rahaa itsensä hemmotteluun. Tämän vuoksi varallisuudenhallintaan liittyvässä markkinointiviestinnässä pitää korostaa kuluttajien itsensä luomia turvallisuuden määritelmiä.

Projektin osatutkimusten kautta tutkimusryhmä teki havaintoja, jotka on syytä huomioida varallisuudenhallintapalveluiden kehittämisessä ja markkinointiviestinnässä. Näistä tärkeimmät ovat:

- Kokonaisvarallisuudenhallintapalvelun kehittämiselle on selvä tarve
- Piilovarallisuuden käsite kuvaa kuluttajien käsityksiä varallisuudesta
- Varallisuuslajien hahmottamisessa on eroja
- Turvallisuus korostuu varallisuuden hallinnan tarpeena ja vaikuttamina
- Palveluntarjoajalta odotetaan kuluttajan havaitsemaa luotettavuutta
- Monikanavaisuus ja henkilökohtainen luotettu asiakasneuvoja ovat hyvä palvelun perusta.

Tutkimusryhmä teki myös odottamattomia havaintoja, jotka tulee niin ikään huomioida varallisuudenhallintapalveluiden kehittämisessä ja markkinointiviestinnässä. Kerättyjen aineistojen perusteella ei ole mahdollista analysoida näiden havaintojen täsmällisiä syitä. Odottamattomimmat havainnot olivat:

- Varallisuutta koskevissa mielikuvissa ja vaikuttimissa vallitsee suuri hajonta
- Piilovarallisuuden käsitteen kuvaama ilmiö esiintyy voimakkaana
- Luotettavuutta koskevissa tuloksissa on eroja kuluttajien ryhmähaastattelujen ja kyselyn välillä (toisin sanoen kuluttajat vastaavat eri tavoin haastatteluissa ja kyselyissä)
- Finanssialan asiantuntijoiden kuluttajakäyttäytymisen ymmärtämisellä on toistaiseksi vähäinen vaikutus palvelutarjontaan.

Tutkimuksen avainsanat

Piensijoittajat, varallisuus, kuluttajat

Yritysyhteistyö

Finanssialan Keskusliitto

Kauppalehti

OP-Pohjola –ryhmä

Yritysten edustajat osallistuivat sekä johtoryhmä- että työryhmätyöskentelyyn. Työryhmätyöskentelyn merkitys

Julkaisut

Julkaistut tieteelliset artikkelit

Sunikka, A., Peura-Kapanen, L., Rajas, A. (2010) Empirical investigation into the multi-faceted trust in the wealth management context. *International Journal of Bank Marketing* 28 (1) 65–81.

Arviointiprosessin läpikäyneet konferenssiartikkelit

Dahlberg, T., Sunikka, A., Öörni, A. (2008) Hidden wealth – how consumers perceive wealth and its management? IAREP/SABE 2008 World Meeting. *The International Association for Research in Economic Psychology. The Society for Advancement of Behavioral Economics. Rome, Italy, 2008.*

Järvinen, R., Laitamäki, J., Lehtinen, A.-R. (2009) Managing Service Encounter in Knowledge Intensive Services - Mystery Shoppers in Financial Markets. In Helander, N., Hannula, M., Ilvonen, I. & Seppä, M. (eds.) EBRF 2008 Conference Proceedings. Track 5, Paper No. 1060. (ISBN 978-952-15-2091-4).

Järvinen, R., Lehtinen, U. (2009) Customers as Participants in Service Innovation Process. In Helander, N., Hannula, M., Ilvonen, I. & Seppä, M. (eds.) EBRF 2008 Conference Proceedings. Track 10, Paper No. 1057. (ISBN 978-952-15-2091-4).

Laitamäki, J., Lehtinen, U., Järvinen, R. (2008) Irrational Consumer in Financial Services: Implications for the Finnish Business and Society. IABS Conference Proceedings. Nineteenth Annual Conference, June 26–29, Tampere, (ISBN 978-0-9763264-4-1), 16–22

Laitamäki, J., Järvinen, R., Lehtinen, A.-R. (2010) Financial Service Packages: Highly Customized or Standardized Investment Offers? In Ogunmokun, G., Gabbay, R. & Rose, J. (eds.) Conference Proceedings 4th Biennial Conference of the Academy of World Business, Marketing and Management Development. Vol. 4, No. 1, 2010. Paper 37, (ISBN 978-0-9752272-3-7), a357–362.

Laitamäki, J., Järvinen, R., Lehtinen, A.-R. (2010) Brand Experience Management (BEM): Implications for Hospitality and Financial Services. In Ogunmokun, G., Gabbay, R. & Rose, J. (eds.) Conference Proceedings 4th Biennial Conference of the Academy of World Business, Marketing and Management Development. Vol. 4, No. 1, 2010. Paper 50, (ISBN 978-0-9752272-3-7), 430–445.

Sunikka, A., Peura-Kapanen, L. (2008) Trust and Involvement: consumer typology in financial industry. IAREP/SABE 2008 World Meeting. *The International Association for Research in Economic Psychology. The Society for Advancement of Behavioral Economics. Rome, Italy, 2008.*

Työpaperit ja tutkimusraportit tutkimuslaitosten julkaisusarjoissa

Dahlberg, T., Koskinen, L., Rajas, A. (toim.) (2009) Kokonaisvarallisuuden innovatiivisen hallintakonseptin kehittäminen piensijoittajille (VINHA). Tutkimushankkeen loppuraportti. Kuluttajatutkimuskeskuksen työselosteita ja esitelmää 119/2009.

Järvinen, R., Lehtinen, A.-R. (2008) Piensijoittaja haamuostoksilla - sijoitusuusitukset mysteereitä. Kuluttajatutkimuskeskuksen työselosteita ja esitelmää 115/2008.

Lehtinen, A.-R. (2007) Katsaus kotitalouksien kokonaisvarallisuuden kehittymiseen. Kuluttajatutkimuskeskuksen työselosteita ja esitelmää 107/2007.

oli erittäin suuri varallisuudenhallinnan konseptia kehitetäessä. Lisäksi yritysten johto ja muu henkilökunta olivat käytettävissä haastatteluihin ryhmäkeskusteluihin. Laajan kyselytutkimuksen toteutuksessa OP-Pohjola –ryhmän tietojärjestelmäasiantuntijat huolehtivat haluttujen poimintakriteerien toteuttamisesta. Projektin kuluessa järjestetyt useat vuorovaikutteiset työpajat alustuksineen lisäsivät merkittävästi yhteistyötä yritysten ja tutkimusryhmän kesken sekä toivat uusia ajatuksia sekä konseptin toteuttamiseen yrityksissä sekä uutta tietoa käytännön soveltamismahdollisuuksista tutkijoille.

Lehtinen, U. (2008) Kilpailukeino- ja suhdemarkkinointinäkemysten yhdistäminen. Kuluttajatutkimuskeskuksen keskustelualoitteita 36/2008.

Peura-Kapanen, L. (2007) Varallisuudenhallinnan palvelut finanssiyhtiöissä. Kuluttajatutkimuskeskuksen työselosteita ja esitelmää 108/2007.

Sunikka, A., Peura-Kapanen, L., Rajas, A. (2010) Many manifestations of perceived trust in the wealth management context. Helsinki: Aalto University School of Economics, Helsinki School of Economics. Working Papers W-479.

Sunikka, A., Peura-Kapanen, L. (2008) Kuluttajien varallisuuden hallinta: vertaileva tutkimus kuluttajien ja palveluntarjoajien näkemyksistä. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 1/2008. Helsinki.

Muut julkaisut

Dahlberg, T., Sunikka, A., Öörni, A. (2008) How consumers perceive wealth and its management?, Financial capability colloquium 2008, sponsored by the International Association for Research in Economic Psychology, Wageningen, Netherlands.

Järvinen, R., Peura-Kapanen, L. (2007) Consumers as private investors in financial markets. In Repo P, Pylvänäinen E (compilers) Proceedings of the Nordic Consumer Policy Research Conference. Helsinki, 2007. Helsinki, Kuluttajatutkimuskeskus.

Järvinen R, Lehtinen A-R, Peura-Kapanen L (2007) Kuluttajanäkökulmia varallisuudenhallintaan: Kuluttajat kehittäjinä, miten asiakkaat vaikuttavat palvelumarkkinoilla? Kuluttajatutkimuskeskuksen vuosikirja 2007, Helsinki, 84–104.

Lehtinen, U. (2007) Combining Parameter and Relationship Marketing. Taloussuunnittelu. Helsinki.

Lehtinen, U. (2007) Parameter Marketing and its Development. ATINER Marketing Conference, Athens, 2007.

Lehtinen, U. (2008) Mix Marketing and its Development Possibilities. In Anttila, M., Rajala, A. (eds.) Fishing with Business Nets – Keeping Thoughts on the Horizons. Helsinki

Lehtinen, U. (2008) Basis for a New Paradigm for Marketing Dispute. Perspectives on Marketing.

Lehtikirjoitukset

Järvinen, R., Laitamäki, J. (2007) Sijoituksissa ovat tunteet pelissä. *Talouselämä* 38, 9.11.2007. 60–61.

Lehtinen, U. (2008) Markkinointinäkemysten paremmuudesta turha kiistellä. *Kauppalehti* 23.6.2008.

Peura-Kapanen, L., Sunikka, A. (2008) Varallisuuden hallinta hukassa. *Kauppalehti*. Vieraskynä 17.3.2008.

Quicksteps

Käyttäjakeskeinen toimintamalli palveluarvon johtamiseen

Vastuullinen organisaatio:

Länsi-Suomen muotoilukeskus MUOVA

Hankkeen kesto:

Aalto-yliopiston taideteollinen korkeakoulu ja Vaasan yliopisto.

Verkkosivut:

1.11.2009–31.10.2011

www.muova.fi > quicksteps

Tutkimusasetelma

Perinteisesti palveluarvolla on tarkoitettu hinnan ja palvelusta saatavan hyödyn välistä suhdetta (Sandström et al. 2008). Palveluarvo on kuvattu myös vaihtokauppana, jossa toisessa vaakakupissa on palvelun laatu ja toisessa asiakkaan rahallinen ja psykologinen panostus palveluun (Grönroos 2000). Mutta voisiko palveluarvoa tarkoittaa jotain enemmän? Kysymys on noussut esiin viime vuosina, kun asiakaslähtöisyys on joutunut koetukselle yhä tiivistyvässä kilpailussa. Kilpailu asiakkaiden lompakosta on laajentunut kilpailuksi asiakkaiden ajasta, huomiosta ja mielestä, joten yrityksien on löydettävä keinoja vastata asiakkaan tarpeisiin kokonaisvaltaisesti.

Palvelukokemus on keskeinen tekijä, joka vaikuttaa asiakkaan palveluun (Sandström et al. 2008). Kokemus rakentuu merkityksistä, jotka ihminen antaa koetulle asialle oman arvomaailmansa pohjalta. Kokemukset ovat aina sidoksissa tilanteeseen, jossa kokemus syntyy (Latomaa 2007). Palvelukokemuksena tilannesidonaisuus ja henkilökohtaisuus asettavat haasteen palveluarvon johtamiselle. Vaikka palveluarvo on kriittinen tekijä onnistuneiden palveluiden kehittämisessä ja tuottamisessa, tutkimuksissa ei ole käsitelty konkreettisia keinoja, joilla yritykset voivat johtaa palveluarvoa.

Quicksteps-projektin tavoitteena oli tehostaa tieto- ja osaamisintensiivisten yritysten palveluinnovointia tutkimalla käyttäjakeskeistä toimintamallia palveluarvon johtamisessa. Projektin pitkántähtäimen tavoitteena on vähentää yritysten palvelukehityksen kustannuksia, parantaa niiden innovaatiokykyä ja asiakaslähtöisyyttä. Tavoitteeseen pyrittiin vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten laadullisia menetelmiä voidaan tehostaa palveluarvon tunnistamisen välineenä?

Tarkoituksena oli tehostaa palveluinnovointia kehittämällä toimintatapoja ja työkaluja palveluarvon tunnistamiseen.

Tavoitteena oli tutkia, kehittää ja testata menetelmiä, joilla kerätään tietoa asiakkaiden kokemus- ja merkitysmailmasta sekä palvelun arvosta asiakkaalle. Pitkántähtäimen tavoitteena oli etsiä keinoja, joilla yritykset voivat tunnistaa asiakastarpeita ja palvelumahdollisuuksia entistä tehokkaammin.

2. Miten palvelumuotoilu tukee asiakkaan palveluarvon muodostumista?

Palvelumuotoilu on nopeasti kehittyvä osa-alue muotoilun alalla. Muotoilu on yrityksille merkittävä keino parantaa tuotteidensa ja palveluidensa käyttäjävälisyyttä ja siten asiakastytyvääisyyttä. Tarkoituksena oli tutkia ja kehittää palvelumuotoilun menetelmiä, jotka tehostavat asiakas-, käyttäjä- ja markkinatiedon siirtämistä palveluinnovointiin.

3. Millainen palveluarvon johtamismalli tukee palveluinnovoinnin osumatarkkuutta?

Toimintamalliin koottiin konkreettisia työkaluja, joilla yritykset voivat tunnistaa, tuottaa ja testata palveluarvoa. Projektissa tutkittiin ja testattiin laadullisia käyttäjätutkimus- ja palvelumuotoilumenetelmiä sekä sosiaalisen median ratkaisuja palveluarvon tunnistamisessa, muodostamisessa ja johtamisessa. Toimintamalli tarkoituksena oli kohdentaa palveluinnovointia sekä asiakkaiden että yrityksen kannalta merkittäviin palvelukehityskohteisiin.

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena ja tutkimuskysymyksiin vastattiin laadullisen aineiston pohjalta fenomenografisesta näkökulmasta. Aihetta tarkasteltiin poikkitieteellisestä näkökulmasta yhdistämällä palvelumuotoilun, informaatio- ja viestintäteknologian, markkinoinnin, johtamisen ja tulevaisuuden tutkimuksen teorioita ja tutkimustuloksia. Tutkimusprojektin päätteeksi toteutettiin laaja yrityskysely, jonka avulla verifioitiin laadullisen tutkimuksen tuloksia suomalaisessa yritysentsästä.

Tärkeimmät tulokset

- Palveluarvon johtaminen on asiakaslähtöinen ja dynaaminen prosessi, joka edellyttää konkreettista toimintaa sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Palveluarvon johtamisen tarkoituksena on tasapainotella yrityksen vahvuuksien ja muutostarpeiden sekä asiakkaiden odotuksien ja tarpeiden välillä. Näin ollen palveluarvon johtaminen edellyttää jatkuvaa toimintaympäristön muutoksien seurantaa ja palvelunovoinnin kohdentamista.
- Tutkimusprojektissa palveluarvon johtamisen keskeisiä vaiheita olivat palveluarvon tunnistaminen (identification), muodostaminen (formation) ja testaaminen (evaluation). Asiakkaat ja palvelun käyttäjät olivat merkittävässä roolissa kaikissa vaiheissa. Vaiheet etenivät iteratiivisesti siten, että yrityksen sisäiset strategiset ja kehittämistoimet vuorottelevat asiakkaiden osallistamisen kanssa. Palveluinnovoinnin tavoitteet täsmennettiin yrityksen strategisten päämäärien, asiakkaiden palvelukokemuksien ja markkinoiden muutoksien pohjalta. Näin voitiin varmistaa palveluinnovoinnin kohdentaminen sekä yrityksen että asiakkaiden kannalta oikeisiin ratkaisuihin.
- Palveluarvon johtamisen ensimmäinen vaihe oli palveluarvon tunnistaminen, joka kattoi sekä yrityksen sisäisiä että ulkoisia toimintoja. Sisäisen palveluarvon tunnistamisen lähtökohtana olivat yrityksen osaaminen, brändi, vahvuudet palvelutuotannossa, palvelun kohderyhmä, arvoverkosto ja liiketoimintamalli. Näiden pohjata määriteltiin tavoiteltu palvelukokemus, joka kiteytti palveluarvon emotionaaliset ja toiminnalliset osa-alueet ja suuntasi palveluinnovointia yrityksen kannalta keskeisiin kohteisiin.
- Ulkoinen palveluarvon muodostamisvaihe keskittyi tarvittavan asiakas- ja käyttäjäymmärryksen luomiseen. Vaiheen menetelmäpakki sisälsi käyttäjäpersoonat, etnografiset menetelmät kuten havainnoinnin ja probes-itsedokumentoinnin, käyttäjähaastattelut ja ennakoitimenetelmät. Palveluarvon johtaminen oli tehokasta, kun palveluinnovointia toteuttava henkilöstö osallistui asiakas- ja käyttäjä-tutkimuksien tekemiseen.
- Palveluarvon muodostamisvaihe oli sekä luova että analyttinen prosessi, jonka tarkoituksena oli rakentaa palveluarvolle konkreettinen muoto, asiakkaalle tarjottava palveluratkaisu. Palveluarvon muodostaminen käynnistettiin osittain tunnistamisvaiheen aikana ja palveluideoita kerättiin koko prosessin ajan, mikä tehosti palveluinnovointia. Muodostamisvaiheen menetelminä käytettiin ideointityöpajoja sekä palvelutuokioiden, asiakkaan palvelupolkujen ja kontaktipisteiden visualisointeja. Vaiheen lopputuloksena oli visuaalisia palvelukonsepteja, jotka kuvasivat palvelun emotionaalisia ja toiminnallisia ominaisuuksia, kuten palvelun käytön motivaatiotekijöitä, palvelun saavutettavuutta, palvelun järjestelmää ja käyttöä sekä kontaktipisteitä.

- Palveluarvon testausvaiheessa selvitettiin, onko palveluarvo tulkittu ja sisällytetty palvelukonseptiin asiakkaille merkityksellisellä tavalla. Palveluarvon testaus toteutettiin sekä yrityksen sisällä että asiakkaille suunnatulla tutkimuksella. Menetelminä käytettiin sosiaalisen median työkaluja, arviointiworkshopeja ja haastatteluita. Testausmateriaalina käytettiin käyttäjäpersoonatestiä, palveluarvojen listoja sekä palvelukonsepteja videoina ja kuvina.

- Sosiaalisen median työkaluista valittiin sellaiset alustat, jotka sopivat yritystapauksen palveluinnovoinnin luonteeseen. Sosiaalisista medioista käytettiin testausta varten perustettuja Facebook-sivuja, suljettua Ning-ympäristöä ja TrendWikiä sekä avointa blogia. Tutkimuksessa huomattiin haasteita muun muassa yhteisön luomisessa, kohderyhmän saavuttamisessa, keskustelun aktivoinnissa, materiaalin soveltuvuudessa sosiaalisen median luonteeseen ja alustan soveltuvuudessa palveluarvon testaukseen. Kun sosiaalista mediaa käytetään palveluarvon testauksessa, on tärkeää määritellä testauksen tarkka kohderyhmä, testauksen avoimuus (kutsumenettely vs. avoin yhteisö), asiakasryhmän saavutettavuus ja testausmateriaali käytettävän alustan mukaan. Yrityksen on hyvä myös tarkistaa tekijänoikeudelliset kysymykset, kun se käyttää sosiaalista mediaa palvelukonseptien testauksessa. Tutkimuksessa ei todettu sosiaalisen median tehostavan laadullisia menetelmiä lyhyellä aikavälillä. Tarvitaan lisää tutkimusta selvittämään, miten sosiaalinen media voi tehostaa palveluarvon testausta pitkällä aikavälillä.

- Palveluarvon toimiva johtaminen edellytti todellisia asiakaslähtöisiä toimintatapoja kaikilla tasoilla sekä tiivistä yhteistyötä eri osastojen ja toimintojen välillä. Hyvin toimiva palveluarvon johtaminen lisäsi palveluinnovoinnin kannalta tarkoituksenmukaisesta vuorovaikutusta asiakasrajapinnassa.

Johtopäätökset

Quicksteps-projektissa kehitetty ja testattu palveluarvon johtamismalli tuki yrityksen asiakaslähtöisyyttä, mutta asetti sen myös koetukselle. Erityisesti yrityksen on tärkeää miettiä avoimuuden tasoa palveluinnovoinnissa. Mitkä ovat avoimen, asiakasrajapinnassa tapahtuvan innovaatiotoiminnan hyödyt ja uhat kilpailukyyn kannalta? Yhä kiihtyvässä toimintaympäristön muutoksessa on tärkeää tunnistaa palveluarvon muutokset nopeasti ja vastata niihin tehokkaasti. Näin ollen voidaan olettaa avoimen innovaatiotoiminnan ja läpinäkyvän asiakasarvon johtamisen parantavan kilpailukykyä tehokkaammin kuin suljettu innovaatiotoiminta.

Palveluarvon johtamismalli antoi yrityksille konkreettisia keinoja asiakaslähtöiseen palveluinnovointiin. Laadulliset palveluarvon tunnistamisen menetelmät, palvelumuotoilun menetelmät sekä sosiaalisen median tes-

tausmenetelmät olivat kriittisessä roolissa palveluarvon johtamismallissa. Laadullisten tutkimusmenetelmien käyttö tehostuu, kun tutkimusten tekijöinä ovat palveluinnovoinnin toteuttajat. Näin palveluiden tunnistamis- ja muodostamisvaihe voidaan toteuttaa osittain rinnakkaisina prosesseina. Kokemuksellisen asiakas- ja käyttäjätiedon kerääminen ruokkii uusien ideoiden syntymistä ja toisaalta asiakas- ja käyttäjätutkimukset suuntaavat palveluideointia, jolloin palveluarvon johtaminen tehostuu ja täsmentyy.

Onnistunut palveluarvon johtaminen edellyttää yritykseltä paitsi menetelmällistä osaamista myös johdon strategista sitoutumista asiakaslähtöisyyteen sekä selkeitä vastuualueita ja yhteistyömalleja. Kriittisessä roolissa ovat asiakkaan palvelukokemuksen ja siinä tapahtuvien muutoksien ymmärtäminen, ymmärryksen siirtäminen palveluinnovointiin sekä palveluiden innovointi iteratiivisena prosessina.

Tutkimuksen avainsanat

Palveluarvon johtaminen, palveluinnovointi, palvelumuotoilu, sosiaalinen media

Yritysyhteistyö

Anvia Oyj, Jyri Naarmala
www.anvia.fi

Ab Stormossen Oy, Leif Åkers
www.stormossen.fi

Vaasan Sähkö Oy, Olli Arola
www.vaasansahko.fi

VR Transpoint, Marko Mykkänen
www.vrtranspoint.fi

Quicksteps-projektissa yritysyhteistyö on ollut erittäin aktiivista ja yritysten osallistuminen johtoryhmän kokouksiin lähes 100 %:sta. Projektissa toteutettiin neljä yritystapausta, joissa yritysten todelliset tarpeet ja tavoitteet otettiin yritystapausten lähtökohdiksi. Tutkimuksen kohteena olevan toimintatavan ja menetelmien valinnassa huomioitiin paitsi tutkimukselliset tavoitteet myös niiden soveltuminen yritystapaukseen. Yritysten todelliset tarpeet ja aktiivinen kommunikointi tutkimusryhmän ja yritysten välillä loivat tärkeän pohjan todellisten ja relevanttien tutkimustuloksien saavuttamiselle.

Projektin johtoryhmän kokousten yhteydessä järjestettiin työpajat projektiin osallistuville yrityksille. Työpajoihin kutsuttiin johtoryhmän jäsenen lisäksi muita yrityksen avainhenkilöitä. Työpajoissa käsiteltiin laajasti projektin tuloksia ja yritykset osallistettiin tuloksien arviointiin. Vapaamuotoiset ja vuorovaikutteiset työpajat olivat tärkeä keino jalkauttaa tutkimustuloksia yrityksiin, levittää tietoa eri yritystapauksista sekä saada palautetta projektin etene- misestä. Työpajojen yhteydessä järjestettiin tarvittaessa toimintamallin eri vaiheeseen kuuluvat yrityshaastattelut,

joilla kerättiin tietoa menetelmien toimivuudesta ja hyödyllisyydestä. Johtoryhmien yhteydessä järjestettyihin työpajoihin koottiin projektin onnistumisen kannalta keskeisiä toimintoja, jolloin yritysten työpanos projektiin oli mahdollisimman tehokasta ja osallistuminen johtoryhmän kokouksiin mielekästä.

Projektin tuloksia on levitetty monin tavoin. Projektin tuloksista on tehty julkaisuja ja projektissa syntyneitä osaamista ja tutkimustuloksia on esitelty eri projektiryhmien kokouksissa. Projektissa tutkittua toimintamallia ja siihen liittyviä menetelmiä on sovellettu yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen koulutusohjelmien suunnittelussa, eri alojen yrityksille suunnatuissa kehittämis- ja koulutushankkeissa sekä jatkotutkimushankkeissa. Projekti oli mukana järjestämässä Nordic Conference on Experience -konferenssia Vaasaan 2012, jonka avulla hankkeen tuloksia levitettiin merkittävällä tavalla kansainväliseen tiedeyhteisöön sekä suomalaisiin yrityksiin. Projektissa kerrytettyä osaamista on hyödynnetty TEMin aloitteesta käynnistetyssä Design Thinking -pilottihankkeessa, joka ensimmäistä kertaa kokoaa yhteen kuusi osaamiskeskusohjelmaa yhteiseen hankkeeseen soveltamaan muotoiluajattelua kansallisella tasolla (Digitaaliset sisällöt, Energia, Asuminen, Hyvinvointi, Matkailu ja Jokapaikan tietotekniikka). Culminatumin koordinoima ja Muovan osatoteuttama pilottihanke edisti hankkeessa koottua tutkimustietoa palvelumuotoilusta laajassa mittakaavassa eri toimialoille ja siten juurruttamaan palveluliiketoiminnan, palveluarvon johtamisen ja palvelumuotoilun merkitystä yrityksissä.

Julkaisut

Lammi Miia, Peltonen Sanna, Annanperä Elina, Seppälä Maiju, Luotola Hanna, Loukainen Jussi and Markkula Jouni (2010). *Qualitative methods in Service Design - Identifying customer value through social media*. Teoksessa *Proceedings of the 3rd Qualitative Research Conference*, 1-3. June 2010, University of Vaasa, Finland. ISBN 978-952-476-309-7

Annanperä Elina, Markkula Jouni (2010) *Social Media as Means for Company Communication and Service Design*. In Filip Zavoral, Jakub Yaghd, Pit Pichappan, Eyas El-Qawasmeh (Eds.), *Networked Digital Technologies 2010, Communications in Computer and Information Science*, Volume 87, Part 3. 410-419.

Annanperä Elina, Naarmala Jyri, Markkula Jouni (2011) *Breaking The Mold: From Open to Socially Mediated Service Innovation*. NFF 2011. Stockholm University School of Business. 134-135.

Annanperä, Elina (2011). *Exploring the use of social media in service design- evaluation of service concepts*. M.Sc. Thesis, University of Oulu.

Annanperä Elina, Rohunen Anna, Markkula Jouni and Naarmala Jyri (2011). *Possibilities and challenges in utilizing socially mediated service innovation in the case of telecom services*. *Proceedings of the EBRF 2011 Conference*.

Annanperä Elina, Markkula Jouni, Kuusipalo-Määttä Paula (2012). *Using Social Media for Business to Business Service Innovation – A Case Study*. *Proceedings of the SQM 2012 Conference*.

Lammi, Miia, Luotola Hanna, Tiensuu Vesa, Seppälä Maiju, Siljamäki Tommi, Peltonen Sanna (2013). *Service design methods for service value management. The Final report on Quicksteps project*. Forthcoming 2013. Aalto University School of Arts, Design and Architecture.

Teollisuuden strategisten palveluiden asiakasymmärryksen kehittäminen

Ymmärrys asiakkaiden tarpeista liiketoiminnan menestystekijänä

Vastuullinen organisaatio:

VTT

Hankkeen kesto:

1.6.2008–28.2.2010

Yhteyshenkilöt:

Heidi Korhonen, VTT, heidi.korhonen@vtt.fi

Tuula Mittilä, Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö, tuula.mittila@tse.fi

Tutkimusasetelma

Monet perinteisesti tuotelähtöisesti toimineet teollisuusyritykset pyrkivät uusiutumaan ja innovoimaan palvelullistamalla tarjoamaansa. Näissä yrityksissä vaihdannan kohde ja vaihdannassa saatava molemminpuolinen arvo nähdään uudella tavalla. Palvelullistuminen haastaa vanhat näkemykset ja toimintamallit siitä, kuinka asiakas tekee ostopäätöksensä, kuinka tarjoamaa kehitetään ja kuinka sitä myydään.

Tutkimus tarkastelee teollisuuden palveluita syvän asiakasymmärryksen mahdollistamina liiketoimintainnovaatioina. Yritysten kyky luoda ymmärrystä asiakkaiden käyttäytymisestä ja sen muutoksesta sekä kyky hyödyntää tämä ymmärrys uuden liiketoiminnan kehittämisessä nähdään tärkeänä kilpailukyvyyn lähteenä. Tutkimuksessa on tarkasteltu asiakasymmärryksen luomista ja hyödyntämistä tavoiteltaessa palveluinnovaatioita.

Pureutuakseen syvemmälle asiakasymmärryksen tutkimus perehtyy yritysasiakkaiden palveluostokäyttäytymiseen. Kuluttajien ostokäyttäytymistä on tutkittu paljon sekä palveluiden että perinteisten tuotteiden suhteen. Yritysten ostokäyttäytymistä ymmärretään varsin hyvin silloin, kun on kyse investointihyödykkeiden hankinnasta tai normaalin hankintatoimen piirissä olevista tuotteista. Tämä tutkimus keskittyy erityisesti uudenlaisten liiketoimintaprosesseja tukevien palveluiden ostamiseen ja näiden ostopäätösten taustalla vaikuttaviin tarpeisiin sekä palvelukokemukseen.

Tutkimusmenetelmänä on ollut erityisesti tapaustutkimus, jossa materiaalia on kerätty sekä osallistujayrityksistä että muista yrityksistä. Olemme kokeneet tärkeäksi perehtyä sekä palvelutuottajien että palveluasiakkaiden näkökulmaan. Caseissa olemme käyneet läpi palveluliiketoimintaa, palvelukehitystä, palveluiden myymistä, palveluiden ostamista, palvelukokemusta ja palvelutarvetta. Tapaustutkimuksen lisäksi hankkeessa on toteutettu kaksi laajaa kyselyä.

Johtopäätökset

Asiakasymmärrys on yritysten menestymiselle olennainen dynaaminen kyvykkyys eli kyky uusiutua. Sitä voidaan kehittää. Se mahdollistaa asiakastiedon muuttamisen merkitykselliseksi näkemykseksi ja hyödyntämisen liiketoiminnassa (Korhonen, Valjakka ja Apilo, 2011). Se voidaan ymmärtää jatkuvana prosessina, jonka osia ovat asiakastiedon kerääminen, osaamisen johtaminen ja palveluiden johtaminen (Mittilä, 2010c). Monet yritykset keräävät valtavia määriä sellaista asiakastietoa, jolla ei ole todellista vaikutusta siihen mitä yrityksessä tehdään. Siksi haasteena on erityisesti prosessit, joilla asiakastieto ohjataan oikeisiin kohteisiin ja hyödynnetään niissä (Korhonen, Valjakka ja Apilo, 2011).

Yrityksen palvelukehityksen onnistumisen mittari on viime kädessä se, ostavatko asiakkaat kehitettyjä palveluita vai eivät. Monet yritykset epäonnistuvat yksinkertaisesti sen takia että niillä on epärealistinen tai puutteellinen kuva asiakkaalle merkityksellisistä ominaisuuksista ja asiakkaan kokemista kustannuksista sekä riskeistä (Korhonen ja Kaarela, 2011). Ostopäätöstä edistäviä ja estäviä tekijöitä ei tunneta yrityksissä riittävän hyvin.

Hankkeessa syntynyt näkemys ostokäyttäytymisestä perustuu käsitykseen arvosta, kokemuksesta ja tarpeesta sekä riskin merkityksestä käyttäytymiselle. Tutkimuksen näkökulman on että arvo syntyy asiakaskokemuksen kautta kun palvelu tyydyttää tarpeita kuvan 1 mukaisesti (Korhonen, 2011b). Teollisuuden palvelun kokijoita ja tarvitsijoita ovat lopulta yrityksessä toimivat ihmiset, minkä takia emootiot vaikuttavat ostopäätöksiin. Taloudellisella tuloksella on suuri merkitys yritysasiakkaiden palvelukokemukselle, mutta se ei suinkaan ole ainoa merkittävä tekijä. Asiakasarvo tulisi ymmärtää laajemmin kuin vain taloudellisen arvon kautta.

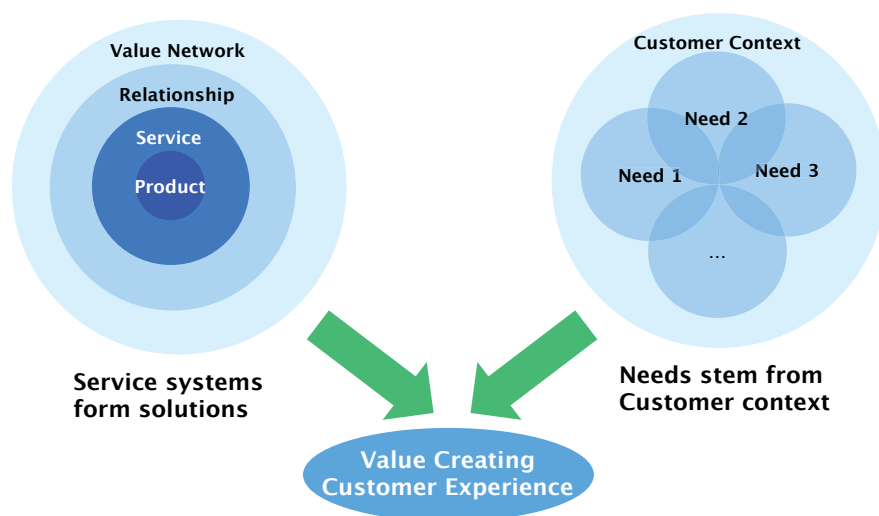
Asiakkaiden tarpeet muuttuvat ajan myötä ja niihin on mahdollista osittain vaikuttaa. Tarpeen muutoksen ymmärtäminen ja siihen vaikuttaminen luo merkittäviä mahdol-

lisuusia kehittää uutta liiketoimintaa. Palvelullistumisessa onkin suurelta osin kyse uusista tavoista mieltää asiakkaiden tarpeet. (Korhonen, Valjakka ja Apilo, 2011)

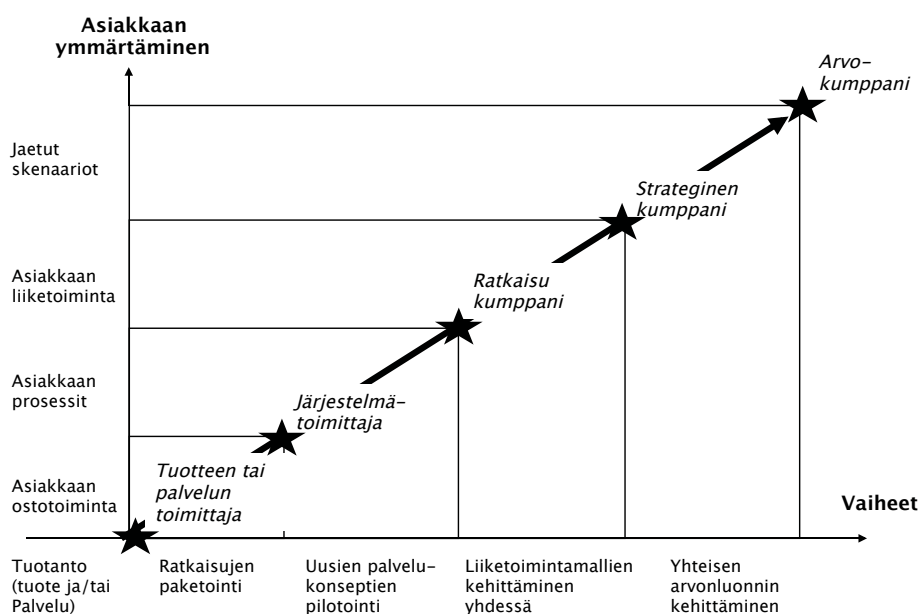
Myynnillä ja markkinoinnilla on mahdollisuus ottaa nykyistä suurempi rooli palvelukehityksessä ja liiketoiminnan uudistamisessa. Tässä roolissa olennaista on asiakkaiden tarpeiden ja niiden muutoksen ymmärtäminen, tarpeiden muutokseen vaikuttaminen ja luodun asiakasymmärryksen hyödyntäminen. Hankkeessa on tutustuttu käytännön toimintatapoihin, joilla myynti ja markkinointi voivat toimia

uudenlaisessa roolissa. Uusien vastuiden lisääminen aiheuttaa kuitenkin myös lisäkustannuksia ja on usein selvässä ristiriidassa perinteisemmän myyntimallin kanssa.

Kuvassa 2 on esitetty ylätasolla hankkeessa luotu kehitysmalli siitä kuinka yritys voi kehittää asiakasymmärrystään ja uusia palveluita ja siten kehittää asiakassuhdettaan (Korhonen, Valjakka ja Apilo, 2011). Malli eroaa aiemmista malleista, joiden pohjalta se on kehitetty, siten että sitä voi käyttää useamman tyyppisissä yrityksissä ja se kuvaa erityisesti asiakasymmärryksen haasteita.



Kuva 1. Arvokokemus ratkaisujen täyttäessä tarpeita (Korhonen, 2011b)



Kuva 2. Malli: Tuotteen ja palvelun toimittajasta arvokumppaniksi (Korhonen, Valjakka ja Apilo, 2011)

Hankkeessa toteutettiin kaksi laajaa kyselyä. Asiakastiedon hallintaa koskevan kyselyn tuloksia on esitetty useissa julkaisuissa (Mittilä, 2010a, 2010b, 2011a). Kyselyn tuloksista ilmenee että yritykset käyttävät erittäin monia formaaleja menetelmiä asiakastiedon hankkimiseen ja siirtämiseen. Asiakkaaseen liittyvä osaaminen omaksutaan ja välitetään kuitenkin pääasiassa kasvotusten (Mittilä, 2011a).

Toinen kyselyistä käsitteli palveluiden ostamista ja sen mukaan palveluiden hankinnalla on suuri merkitys yrityksille. Kysely käsittelee 13 erilaista palvelutyyppiä ja se kattaa palveluiden strategisen tärkeyden asiakkaille, asiakkaiden tavoitteet palveluiden hankinnassa ja kuinka hyvin tavoitteet on saavutettu. Lisäksi siitä selviää että asiakkaiden näkemyksen mukaan palveluideat saavat noin puolessa tapauksissa alkunsa asiakkaalta itseltään ja lopuissa tapauksissa enimmäkseen joko toimittajalta tai toimialan yleisestä trendistä. Palveluiden ostamista käsittelevän kyselyn tarkemmat tulokset on kuvattu julkaisussa Korhonen, Valjakka ja Apilo (2011).

Tutkimuksen avainsanat

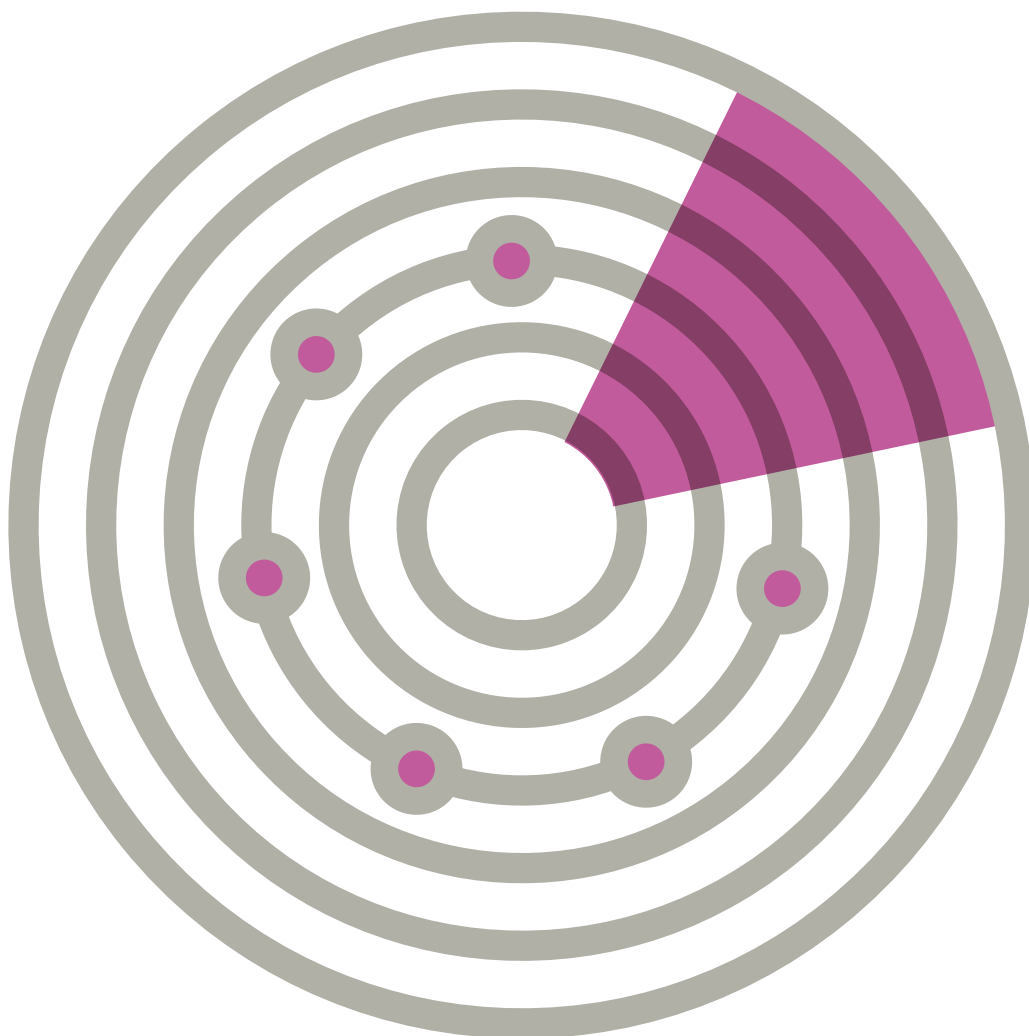
Asiakasymmärrys, teollisuuden palvelu, ostokäyttäytymisen, palveluinnovaatio, tarve, palvelukokemus

Yritysyhteistyö

Cargotec Oyj
Kontram Oy
Outotec Oyj
Fastems Oy Ab
Lassila & Tikanoja Oyj
Oy Rauma Stevedoring Ltd
Kone Oyj
Metso Paper Oy
Trafomic Oy

Julkaisut

- Kallio, Bergenholz & Korhonen, 2010. *The role of social capital in the creation of organisational absorptive capacity: a two case study*. CInet 2010, Zürich, 6.-8.9.2010.
- Korhonen, 2009. *Innovating about customers within steady state and discontinuities - The challenge of creating out-of-the-box customer-related knowledge*. CInet 2009, Brisbane 6.-8.9.2009.
- Korhonen, 2011a. *Co-creating b2b customer understanding: a case study of a network access and telecommunication services company*. Poster presented at the Naples Forum on Service 2011, Capri, Italy, 14.-17.6.2011.
- Korhonen, 2011b. *Understanding corporate customers' service needs*. VTT Symposium on Service Innovation 2011, Espoo 18.8.2011. VTT Symposium: 271. <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>
- Korhonen & Kaarela, 2010. *Understanding business customers' resistance to adopt industrial service innovations*. 3rd ISPIIM Innovation Symposium, Quebec City, Canada, 12.-15.12.2010.
- Korhonen & Kaarela, 2011. *Corporate customers' resistance to industrial service innovations*. *International Journal of Innovation Management*, 15(3), 479-503. <http://dx.doi.org/10.1142/S136391961100343X> http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2011/IJIM_korhonen_kaarela.pdf
- Korhonen, Peltola, Ryyänen & Westerlund, 2010. *Determinants to service innovation success: an organizational orientation perspective*. *Combi 2010*, Vantaa 7.-10.10.2010.
- Korhonen, Valjakka & Apilo, 2011. *Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa - Tavoitteena ostava asiakas*. VTT Tiedotteita 2598. 111 s. <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>
- Lepistö, 2009. *Asiakastiedon absorptio teollisten palvelujen kehittämisessä*. Pro Gradu tutkielma, Turun kauppakorkeakoulu.
- Lepistö, Mittilä, 2010. *Customer focused absorption in industrial service development*. *Proceedings of EBRF 2010*, Nokia, Finland, 15.-17.9.2010.
- Mittilä, 2008. *The role of sales and marketing in industrial service innovation and development*. *Proceedings of EBRF 2008*, Helsinki-Stockholm, 22.-24.9.2008.
- Mittilä, 2009. *Information management in industrial service development*. *Proceedings of EBRF 2009*, Jyväskylä, Finland, 23.-25.9.2009
- Mittilä, 2010a. *Intra-organizational network of industrial service development*. *Proceedings of IMP 2010 conference*, Budapest 2.-4.9.2010.
- Mittilä, 2010b. *Customer understanding - a prerequisite for value creation in industrial service development*. *Proceedings of EBRF 2010*, Nokia, Finland, 15.-17.9.2010.
- Mittilä, 2010c. *Exploring customer understanding in industrial service innovation and development*. *Proceedings of the 3rd Annual Academic Conference 'Contemporary Problems in Management: Exploring the Boundaries' Moscow State University - Higher School of Economics 2010*. Moscow, 23.-25.11.2010.
- Mittilä, 2011a. *From customer intelligence to customer understanding in industrial service*. *Proceedings of International Forum on Knowledge Asset Dynamics - IFKAD 2011 - Tampere*, Finland, 15.-17.6.2011.
- Mittilä, 2011b. *Managing customer interfaces in innovative industrial service production*. *Proceedings of IMP2011 Conference*, Glasgow, Scotland, 30.8.-3.9.2011.
- Mäkitalo-Keinonen, Apilo & Arenius, 2009. *From a product oriented firm to a solution provider - a challenge to absorptive capacity and innovation practice*. CInet 2009, Brisbane 6.-8.9.2009.
- Mäkitalo-Keinonen, Arenius, 2010. *Corporate internal resource configurations, potential absorptive capacity and service creation*. *Proceedings of the XXI ISPIIM Conference*, Bilbao, Spain, 6.-9.6.2010.
- Salkari & Ryyänen, 2008. *Getting a grip of customer value creation in developing industrial services*. *Proceedings of Erima - European Research in Innovation and Management Alliance - Symposium 2008*, Porto, Portugal, November 6-7, 2008.
- Sirkemaa, 2008. *Challenge of knowledge sharing: integrating customer in product development*. *Proceedings of the 8th International Conference on Applied Computer Science*, Venice, Italy, 21.-23.11.2008.
- Valjakka & Apilo, 2009. *Towards business model innovation: four cases on shifting into service business*. CInet 2009, Brisbane 6.-8.9.2009.



Uutuusarvo

Ylivoimainen arvolupaus, arvoinnovaatio, asiakkaan arjen parantaminen.

Uutuusarvo merkitsee kansainvälisestikin uuden, ainutlaatuisen tai ylivoimaisen arvolupauksen antamista asiakkaalle. Edelläkävijäyritys luo asiakkaalle uutta arvoa tuottavia ratkaisuja.

Arvo syntyy palvelussa aina vuorovaikutuksen tuloksena. Asiakas osallistuu palvelun tuotantoon, määrittää palvelun arvon ja siten myös sen uutuuden. Arvo on asiakkaan subjektiivinen kokemus siitä, miten palvelu vastaa hänen tavoitteitaan ja mikä merkitys sillä on hänen elämässään tai liiketoiminnassaan. Merkityksellisiä eivät yleensä ole palvelun ominaisuudet itsessään, vaan niistä syntyneet hyödyt ja vaikutukset. Asiakkaalle arvoa tuottavat ratkaisut parantavat hänen arkeaan. Mitä tärkeämpiin asioihin palvelu asiakkaan elämässä tai liiketoiminnassa liittyy ja mitä myönteisemmin ja vahvemmin se vaikuttaa asiakkaan toimintaan, sitä suurempana asiakas kokee myös palvelun arvon.

Edelläkävijä ymmärtää, mitä asiakas arjessaan tavoittelee ja miten hän toimii. Tämän ymmärryksen pohjalta yritys luo markkinoille asiakkaalle uutta arvoa tuottavia ratkaisuja. Todellinen edelläkävijäratkaisu perustuu arvoinnovaatioon, sekä yrityksen että asiakkaan saaman arvon merkittävään kasvattamiseen ja uuden markkinatilan luomiseen.

AAPO – Asiakasarvopohjainen liiketoiminta – murrosvaiheen palvelutoimialat

Kohti roolimutosten ymmärrystä

Vastuullinen organisaatio:	Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu
Hankkeen kesto:	1.6.2008–31.12.2010
Yhteyshenkilö:	Hannu Saarijärvi, hannu.saarijarvi@uta.fi

Tutkimusasetelma

Yritysten palveluliiketoimintaympäristö on murroksessa. Tämän seurauksesta myös yritysten palvelulogiikat ja yritysten arvon luomisen logiikat kohtaavat kovia muospaineita. Sähköiset jakelukanavat, aktiivisemmat asiakkaat ja yritysten hämärtyvät rajapinnat aiheuttavat fundamentaalisia muutoksia yritysten ja asiakkaiden resurssien integroimisprosesseihin. Nämä muutostekijät pakottavat palveluyrityksiä muokkaamaan omaa toimintaansa, mutta ne myös mahdollistavat ja avaavat uusia potentiaalisia arvon luomisen ja erilaistumisen lähteitä – ne laittavat tunnistamaan uudet asiakasarvon lähteet ja määrittämään yrityksen rooli asiakkaan omissa arvoa luovissa prosesseissa. Nämä haasteet ovat esimerkkejä niistä yrityksistä ravistelevista muutosvoimista, joihin myös AAPO-projekti (Asiakasarvopohjainen liiketoiminta – murrosvaiheen palvelutoimialat) pyrki osallistaan vastaamaan.

AAPO-projekti keskittyi Serve-ohjelman mukaisesti kolmeen pääteemaan:

1. Asiakkaiden moniroolisuus ja sen vaikutukset palvelutoimialojen liiketoimintaan
2. Asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteistyö arvon tuottamisessa ja palveluinnovaatioiden kehittämisessä
3. Tuoteorientoituneen liiketoiminnan siirtyminen kohti kokonaisvaltaisempaa palvelukokonaisuutta; palvelujen arvon luomisen logiikka

Tutkimusprojektin pääteemat syntyivät liiketoimintaympäristössä vaikuttavien muutostekijöiden ja tiiviin yritysyhteistyön seurauksesta. Tavoitteena oli nostaa esiin tutkimusteemoja, joiden avulla voitiin tuottaa tutkimustietoa ajankohtaisista, palveluliiketoimintaan liittyvistä aihekokonaisuuksista. Valitut kolme pääteemaa muodostivat tutkimusprojektin tutkimuksellisen rungon, joka konkretisoiti

erillisissä yritysakohtaisissa tutkimustehtävissä sekä tieteellisissä erillishankkeissa.

Tutkimusprojektin aikana valittujen pääteemojen ajankohtaisuus korostui entisestään, mikä edesauttoi tutkimusprojektin toteutusta. Myös yritysysteistyökumppanit totesivat tutkimusprojektin teemojen olevan ajankohtaisia ja olevan suoraan kytköksissä palveluyritysten liiketoimintaan, mikä entisestään korostaa myös Serve-ohjelman tärkeyttä osana suomalaisen yritysenteen ja tutkimuksen tukemisessa. Voidaan oikeutetusti sanoa Serve-ohjelman olevan liikkeellä oikeaan aikaan ja tarjoavan aidosti apua yrityksille palveluliiketoiminnan haasteissa.

Tärkeimmät tulokset

AAPO-projektille asetetut tutkimukselliset pääteemat ohjasivat sekä erillisten yritysakohtaisten tutkimustehtävien että projektin tieteellisen tutkimuksen toteuttamista. Keskeisenä tutkimustuloksena oli asiakkaan muuttuvan roolin parempi ymmärtäminen, mikä on yhteydessä yleiseen tuoteorientoituneen liiketoimintalogiikan muutokseen kohti palvelulähtöisiä liiketoimintamalleja. AAPO-projektin yhteistyöyritysten toimialoilla tämän murroksen ymmärtäminen oli keskeinen haaste; miten siirtää yrityksen olemassaolon tarkoitus tuotteiden valmistuksesta kohti asiakkaan arkea, kohti asiakkaan omien prosessien tukemista. Yrityskohtaiset tutkimustehtävät heijastelivat tätä paradigmaattista muutosta eri näkökulmista ja tuottaen uutta tietoa asiakkaan ja yritysten muuttuviin rooleihin. Yrityskohtaisten tutkimustehtävien ohella yritysten edustajien mukaan erittäin keskeinen AAPO-projektin anti olikin uuden osaamisen, näkökulman ja mallien tuominen yritysten tietoisuuteen. Yritysedustajien mukaan AAPO-projekti palveli osallistujiaan myös palveluliiketoiminnallisena koulutusjaksona.

Tulosten raportoinnissa keskeisessä asemassa oli yrityksille suunnatut tutkimusraportit. Näiden raporttien avul

la yritykset saivat konkreettisen tutkimustuloksen yhteisesti sovitusta yrityskohtaisesta tutkimustehtävästä. Tällaisia tutkimusraportteja olivat mm:

- Asiakkaan asioinnin tukeminen sähköisessä kanavassa
- Asiakasresurssien hyödyntäminen palveluinnovaatioiden kehittämisessä
- Yrityksen asiakasymmärryksen lisääminen selvittämällä yritysasiakkaiden palvelujen odotusarvoa arvoelementtien kautta
- Asiakasresurssien hyödyntäminen palveluinnovaatioiden yhteisluomisessa pankki- ja vakuutustoimialalla
- Kuluttajien kulttuuritarpeet sähköisessä kanavassa
- Kaupan rooli asiakkaalle. Case: Ravintokoodi-palvelu
- Asiakasrhopohjainen liiketoiminta ja digitaalinen media

Raporttien lisäksi AAPO-projektissa tuli vakiintuneeksi toimintatavaksi erillisten yritystapaamisen järjestäminen, jossa yrityskohtaisen tutkimustehtävän tuloksista keskusteltiin yrityksen edustajien kanssa. Tämä osoittautui erinomaiseksi tiedon jakamisen keinoksi, sillä yrityksellä oli mahdollisuus kutsua tapaamiseen organisaationsa edustajia myös laajemmin, minkä seurauksena tutkimustietoa saatiin paremmin jalkautettua yritykseen.

Tutkimuksen avainsanat

Asiakasarvo, palveluliiketoiminta, palvelu, arvon yhteisluominen.

Yritysyhteistyö

K-Plussa Oy / K-kauppiasliitto

Kehityspäällikkö Aleksi Horsti
www.kesko.fi

Interrent Oy Europcar

Myyntipäällikkö Timo Keskinen
www.europcar.fi

Kielikone Oy

Toimitusjohtaja Arto Leinonen
www.kielikone.fi

OP-Keskus

Kehittämispäällikkö Aki Ahonen
www.opkk.fi

Alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaan projektin pääteemat jaettiin yrityskohtaisiin tutkimustehtäviin, joiden toteuttaminen vaiheistettiin ja vastuutettiin tutkimusyksiköittäin. Siirtyminen projektin pääteemoista yksityiskohtaisempiin yrityskohtaisiin tutkimustehtäviin tehtiin yhteistyössä yritysten kanssa. Tässä prosessissa keskeisessä roolissa oli projektin alkuvaiheen tiivis johtoryhmätyöskentely. Johtoryhmätyöskentelyn ohella yritysten kanssa järjestettiin erillisiä palavereita, joissa pohdittiin tarkemmin tutkimustehtävien sisältöä ja tavoitteita. Tutkimustehtävien lopullisessa vastuuttamisessa otettiin huomioon tutkimusyksikkökohtaiset erikoisosaamisalueet. Tämä ei kuitenkaan tarkoittanut tutkimustehtävien eriyttämistä pelkästään yhden tutkijan tai tutkimusyksikön vetämäksi – tavoitteena oli ainoastaan nimetä yrityskohtaiselle tutkimustehtävälle vastuuhenkilö, joka vastasi kyseisen tutkimuksen valmistumisesta sovitussa aikataulussa yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa.

Yrityskohtaisten tutkimustehtävien tutkimustuloksia käsiteltiin johtoryhmän kokouksissa sekä erillisissä yritysten kanssa järjestetyissä tutkimustulospalavereissa. Keskeisessä asemassa yrityskohtaisen tutkimustiedon jakamisessa oli myös tutkimusprojektin aikana järjestetyt workshopit. Workshoppeissa käsiteltiin tutkimustuloksia ja asiantuntijaluentojen (professori Evert Gummesson / Stockholm University School of Business & professori P.K. Kannan / University of Maryland) myötä tuotiin myös kansainvälistä näkemystä palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Sekä johtoryhmän kokousten että myös workshoppien aikana keskusteltiin yleisesti projektin pääteemoista. Yritysyhteistyössä erityisen onnistuneena pidettiin juurikin johtoryhmien, workshoppien sekä erillisten yrityskohtaisten tutkimuspalavereiden antia. Nämä tilaisuudet olivat aidosti vuorovaikutteisia ja joissa haastettiin yritysten vakiintuneita toimintatapoja palveluliiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta.

AAPO-projektin aikana syntyi paljon yleisiä kokemuksia tutkimusprojektin toteutukseen liittyen. Projektin onnistumisen kannalta koettiin että seuraavat tekijät vaikuttavat sekä parempaan tutkimuksellisen kokonaisuuden hallitsemiseen ja tutkimusprojektin yleiseen onnistumiseen.

Menestystekijä	Sisältö
Motivoituneet yrityskumppanit	AAPO-projektin yritysyhteistyökumppanit olivat aidosti motivoituneita ja sitoutuneita kehittämään projektin kautta omaa palveluliiketoimintaansa, mikä näkyi konkreettisesti esimerkiksi aineistonkeruun monimuotoisena tukemisena.
Projektin selkeä raamitus	Projektille luotiin selkeät pääteemat ja teoreettiset viitekehykset, joiden avulla tutkimustehtäviä lähestyttiin.
Tiedonkulun selkeyttäminen	Yritysyhteistyökumppaneille ja tutkimusyksiköillä oli selkeät yhteyshenkilöt, joiden kautta käytännön tutkimustyötä edistettiin.
Vastuualueiden tarkka määrittely	Tutkimustehtävät oli vastuutettu tutkimusyksiköittäin, mikä teki työskentelystä läpinäkyvämpää.
Aikatauluttaminen	Tutkimustehtäville oli asetettu selkeät aikataulut, mikä edesauttoi projektin tutkimuksellisen kokonaisuuden hallitsemista.
Luovan tutkimustyön tukeminen	Tutkimustyötä ei rajoitettu tiettyihin lähestymistapoihin tai metodologisiin ratkaisuihin, vaan tutkimusta tehtiin tutkimusongelmalähtöisesti sallien niin perinteiset kuin tulkinnallisemmatkin metodologiset lähestymistavat.
Joustava palaverikäytäntö	Johtoryhmä- ja palaverityöskentely ei perustunut formaaliin kokouskäytäntöön, vaan osallistujia rohkaistiin avoimeen ja perinteisiä ajattelutapoja haastavaan keskusteluun.
Projektin johtaminen	Projektin käytännön johtaminen oli vastuutettu selkeästi.
Tekesin antama tuki projektin kuluessa	Yhteistyö Tekesin yhteyshenkilön kanssa sujui erinomaisesti läpi tutkimusprojektin.
Projektin synnyttämä aito innostus	Sekä yritykset että tutkijat olivat aidosti innoissaan kehittämässä palveluliiketoimintaa ja palvelututkimusta.

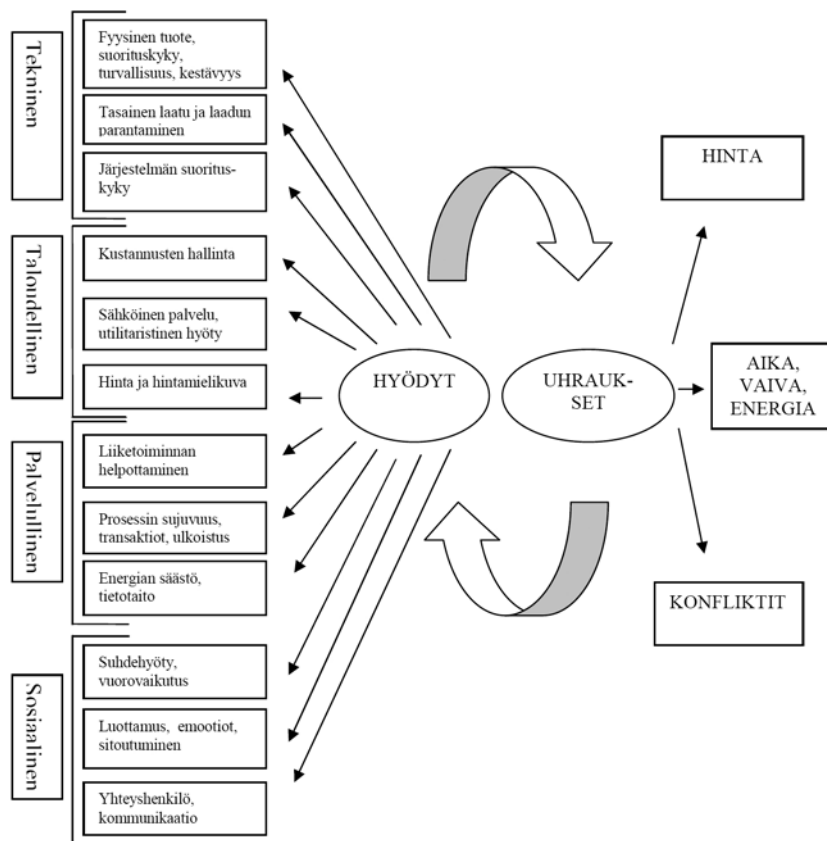
Europcar – kohti palvelujen odotustason ymmärtämistä

Asiakkaiden ja heidän odotustensa mahdollisimman hyvä ymmärtäminen on avaintekijä nykypäivän liiketoiminnassa. Yritysassiakkaat odottavat kilpailukykyiseltä toimittajalta kokonaisvaltaista asiakkaan liiketoiminnan tuntemista. Se tarkoittaa syvällistä perehtymistä niihin tekijöihin, joita asiakas arvostaa ja joista hän kokee hyötyvänsä. Yksi asiakkaan tuntemisen keskeisistä tekijöistä on asiakasarvon muodostumisen tunnistaminen ja ymmärtäminen. Sen kautta voidaan vaikuttaa asiakastyytyvyyteen ja siten myös asiakasuskollisuuteen. Asiakasarvon kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä muodostuukin yritykselle kilpailuetu muuttuvassa globaalissa taloudessa.

Tutkimustehtävän tavoitteena oli eritellä asiakkaan arvostamia tekijöitä Europcarin palvelussa erilaisten arvoelementtien kautta. Näitä elementtejä tarkasteltiin erityisesti asiakkaan näkökulmasta, minkä avulla saadaan parhaiten käsitys siitä, mitkä palvelun elementit ovat todellisuudessa tärkeitä ja olennaisia asiakkaiden omista arvoa luovissa prosesseissa.

Arvoelementit olivat tutkimuksessa sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemiin liiketoiminnan hyötyihin ja kustannuksiin heidän ostaessaan toimittajan tarjoamia tuotteita ja palveluita. Elementit voivat olla sekä aineellisia että aineettomia ja ne ovat luonteeltaan teknisiä, taloudellisia, palvelullisia ja sosiaalisia. Asiakashaastattelujen perusteella tutkimuskontekstissa tunnistettiin näitä elementtejä kuvion 1 mukaisesti.

Johtopäätöksenä voidaan todeta että erilaistuminen kilpailijoista teknisten ja taloudellisten elementtien avulla on entistä vaikeampaa, minkä vuoksi huomio siirtyy entistä enemmän palvelullisiin ja sosiaalisiin elementteihin. Näihin kuuluvat mm. keskittyminen asiakkaan liiketoiminnan helpottamiseen, saatavuus, tavoitettavuus. Myös yhteishenkilön vuorovaikutustaitoja palvelutilanteissa arvostettiin. Tutkimustulokset auttavat yritystä uusien ja olemassa olevien palveluliiketoimintakonseptien suunnittelussa. Se auttaa myös pohtimaan yrityksen omaa kilpailustrategiaa ja asemointia.



Kuva 1. Asiakasarvomalli (Ruotsala)

Julkaisut

Tieteelliset julkaisut ja konferenssijulkaisut

- Gummesson, E., Kuusela, H. & Rintamäki, T., (2010). Looking for Advice? Using a Virtual Environment for Many-to-Many Value Co-Creation at Finland's Local Store. *Frontiers in Service*, Karlstad, 10.–13.6.2010.
- Hautakangas, M. (2010). Trans-Audiencehood of Big Brother: Discourses of Fans, Participants and Producers. Teoksessa: Carpentier, N. & Van Bauwel, S. (2010): *Trans-Reality Television: The Transgression of Reality; Genre, Politics and Audience*, 229-250.
- Heinonen, K. (2009). The Influence of Customer Activity on e-Service Value-in-use. *International Journal of Electronic Business*, 7 (2), 190-214.
- Leppälä, E. (2010). Consumers' role-taking and role-making behaviors – Case Reino & Aino. *Nordic Conference on Consumer Research*, Vaasa, 20.–21.6.2010.
- Leppälä, E. (2010). How Consumers use a Product Meaningfully: A Classification of Consumers as Value-Creating Practitioners. *European Association of Consumer Research Conference*, London, 30.6.–3.7.2010.
- Rautiainen-Keskustalo, T. (2009). Constituting Spectacle through Popular Music – Consumer Culture and New Articulations of Popular Music. *ECREA: Communication, Media & the Spectacle*, Rotterdam, 27.11.2009.
- Rindell, A. & Strandvik, T. (2009). Image-in-Use in Service. *The 2009 Naples Forum on Services: Service-Dominant Logic, Service Science, and Network Theory*, 16.–19.6.2009.
- Rintamäki, T. & Saarijärvi, H. (2009). The Challenge of Co-Creation in Modeling Customer Value. *EIRASS – The European Institute of Retailing and Services Studies*, Niagara Falls, 6.–9.7.2009.
- Saarijärvi, H., Kannan, P.K., & Kuusela, H. (2010). Redefining the Use of Customer Data at a Finnish Food Retailer. *Frontiers in Service*, Karlstad, 10.–13.6.2010.
- Saarijärvi, H. & Rintamäki, T. (2008). Customer Value Propositions in G-D and S-D Logics. *22nd Service Conference and Workshop*, London, 6.–8.11.2010.
- Saarijärvi, H., Rintamäki, T., & Horsti, A. (2010). Extending the Retail Experience – Using an Online Service Application to Facilitate Loyal Customers' Value Creation. *EIRASS – The European Institute of Retailing and Services Studies*, Istanbul.
- Sundström, E., Edvardsson, B., Strandvik, T. & Heinonen, K. The Value of Customer CO-Creation in Service Innovation. *AMA SERVSIG International Research Conference*, Porto, 17.–19.6.2010.
- Strandvik, T. & Rindell, A. (2010). Value of Image in Service. *Working Papers 550*, Hanken School of Economics.

Opinnäytteet

- Härmälä, M. (2009). Arvon yhteistuottaminen sosiaalisen median palveluissa – miksi olla Neuvonantaja? *Pro gradu -tutkielma*, Tampereen yliopisto. Saatavilla: <http://tutkielmat.uta.fi/haekokoversio.php?id=19986>
- Jaakonsaari, S. (2010). Palveluinnovaatioiden yhteisluominen. Case: OP-Pohjola-ryhmän verkkopalvelut. *Pro gradu -tutkielma*, Tampereen yliopisto. Saatavilla: <http://tutkielmat.uta.fi/haekokoversio.php?id=20654>
- Leppälä, E. (2010): Cultural Repertoires and their Use by Network Actors. Case Reino & Aino phenomenon. *Pro gradu -tutkielma*, Tampereen yliopisto. Saatavilla: <http://tutkielmat.uta.fi/haekokoversio.php?id=20517>
- Michelsson, T. (2009): Perceptions towards adoption of mobile self-services : a case study. *Pro gradu -tutkielma*, Hanken.
- Ruotsala, J. (2009). Yritysassiakaan arvoelementit autonvuokausalalla. Case: Europcar. *Pro gradu -tutkielma*, Tampereen yliopisto. Saatavilla: <http://tutkielmat.uta.fi/haekokoversio.php?id=19957>
- Saarijärvi, H. (2011). Value Co-Creation through Reverse Use of Customer Data. *Väitöskirjatutkimus*, Tampereen yliopisto.
- Tuomi, C. (2010): Branded Entertainment: Discovering the possibilities in Mobile Media. *Pro gradu -tutkielma*, Hanken. Saatavilla: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/532/tuomi.pdf?sequence=1>

Vastuullinen organisaatio:	VTT
Tutkimuspartnerit:	Hanken (Pekka Helle), TKK BIT (Pekka Malinen, rinnakkaishankkeena 2007–2009), LTT (Markku Tinnilä, rinnakkaishanke)
Hankkeen kesto:	29.9.2006–31.12.2009
Yhteyshenkilö:	Tapani Ryyänen, tapani.ryynanen@vtt.fi

Tutkimusasetelma

Yritykset hakevat uusia palvelukonsepteja ja korostavat siirtymistä tuotepohjaisesta toiminnasta entistä enemmän ratkaisujen toimittajiksi ja jopa asiakkaiden arvopartnereiksi. Tavoitteena on saada kannattavaa kasvua palveluliiketoiminnasta. On kuitenkin osoittautunut, että strateginen siirtymä valmistusyrityksestä palveluorganisaatioksi on odotettua monimutkaisempi muutosprosessi.

Palvelut nojaavat pääsääntöisesti olemassa olevaan, tuotokeskeiseen liiketoimintamalliin. Sen sijaan uudessa palveluliiketoimintamallissa palvelut haastavat teknologiayritykset ja edellyttävät niiltä uutta asennetta palvelutoimintaan ja palvelukonseptien luontiin. Palveluliiketoiminta merkitsee teknologiayrityksille ja myös niiden asiakkaille erilaista arvomuodostusmallia ja ansaintalogiikkaa, mikä edellyttää kummaltaakin osapuolelta liiketoimintamallien muutosta.

Globaalissa kilpailussa on entistä vaikeampi erottautua pelkillä teknisillä ratkaisuilla. Niillä voidaan saada rajatussa määrässä kilpailuetua, jota voidaan yrittää pitää yllä tuotekehityspanoksia lisäämällä ja teknisiä ratkaisuja parantamalla. Tuoteorientoituneen mallin rinnalle on välttämätöntä kehittää palvelutoimintaa, joka mahdollistaa liiketoiminnan laajentamisen uusille alueille.

Asiakkaiden liiketoimintojen ja arvoprosessien ymmärtäminen mahdollistaa uusien, kilpailukykyä lisäävien tuote- ja palvelukonseptien kehittämisen. Asiakkaan arvoprosesseista vastaaminen edellyttää myös muita verkosto-osapuolia eri puolilla maailmaa. Kasvava arvoverkosto on omiaan auttamaan asiakaspalvelussa, mutta samalla se toimii avoimen innovaation periaatteiden mukaisesti myös innovaatioiden lähteenä. Täten teknologiayritysten muuttaminen palveluorganisaatioiksi edistää yritysten innovaatiokyvyn kasvua.

Tarkastelu perustuu tapaustutkimuksiin, jotka on tehty teknologiateollisuuden yrityksissä, jotka ovat pohtineet palvelujen muodostamista sekä palveluliiketoiminnan

ehtoja ja muotoja. Näkökulmina ovat arvomuodostus- ja ansaintamallit sekä palveluinnovaatio- ja palveluprosessit.

Palveluliiketoiminta leikkaa koko organisaation, sen eri toiminnot ja tasot. Tämä koskee sekä toimittajaa että asiakasta ja niiden yhteistyötä. Merkittävä kysymys on myös, kuinka kasvava palveluliiketoiminta pitäisi yrityksessä organisoida. Palveluinnovaatioita ja niiden toteuttamista koskien on huomioitava, että innovaatioilla on aina myös "luovan tuhon" vaikutus. Innovaatiot tuhoavat ja syrjäyttävät aikaisempaa osaamista ja edellyttävät uusia osaamisia. Siirryttäessä palveluihin tarvittavan osaamisen painopiste muuttuu.

Tärkeimmät tulokset

Projektin tuloksena on malleja ja menetelmiä, jotka tukevat teknologiayritysten tarjoaman laajentamista teollisuuden palveluihin. Tämä tapahtuu mm. uusien teollisuuden palveluinnovaatioiden ja -verkostojen tarjoamien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisen ja arvioinnin kautta. Mallit ja työkalut tukevat palveluliiketoiminnan kehittämistä teollisuudessa. Näistä löytyy lisätietoa hankkeessa julkaistuista tutkimuspapereista sekä kirjasta "Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan - Haasteena kannattava kasvu", Teknologiainfo Teknova (2008). Kirjan sisältöä, ja samalla hankkeen tuloksia; ovat mm:

- Siirtyminen tuotokeskeisestä palvelukeskeiseen liiketoimintaan
- Teolliset palvelut ja niiden prosessiluonne
- Asiakkaan arvонуonti palveluiden lähtökohtana
- Palveluliiketoiminnan kehittäminen ja asiakas osana kehitystyötä
- Arvomalli palveluiden kehittämisessä
- Aineettoman pääoman korostunut rooli
- Uudet ansainta- ja liiketoimintamallit
- Liiketoimintamallin kehittäminen ja kuvaaminen osana palvelun konseptointia

Kansainvälinen alan yhteistyö on kehittynyt hankkeen aikana. Yhteistyö ERIMA tutkimusverkoston kanssa on jatkuva, siihen hankkeen aikana tapahtuneen liittymisen jälkeen. Aktiivinen osallistuminen ISPIM seminaareihin ja konferensseihin on luonut tärkeää uuta yhteistyötä. Cranfieldin yliopiston alan tutkijoiden kanssa alkanut keskustelu on johtanut yhteistyöhön myös muissa hankkeissa BeSeL:in päättymisen jälkeen. BeSeL hankkeessa syntynyt osaaminen on myös antanut hyvän pohjan käynnistää uusia palveluliiketoimintaan liittyviä tai sitä läheisesti hyödyntäviä hankkeita.

Johtopäätökset

- Teollisuuden palveluliiketoiminnan kehittäminen ja sen vaatima muutos ovat vaativia ja haastavia tehtäviä.
- Onnistuessaan yrityksen kyky kilpailla markkinoilla sekä arvooverkossaan kehittyä tarjoaman laajenemisen, uusien kumppanuuksien sekä toiminnan tehostumisen myötä.
- Kilpailukyvyyn syntyminen ei kuitenkaan ole itsestään selvyyttä ja jokaisen yrityksen tulee arvioida omista lähtökohdistaan realistisesti muutoksen tarjoamat mahdollisuudet ja haasteet.
- Valmiita ”parhaiden keisien” käyttämiä malleja ei voida näin systeemisessä ja kompleksisessa muutoksessa kopioida.
- Palveluiden kehittäminen ei ole yhden henkilön tai organisaation hommaa. Kehittämisverkostojen luominen sekä oman organisaation että asiakkaiden ja kumppanien kanssa on oleellinen osa onnistumista.
- Palveluiden kehittäminen lähtee asiakastarpeista ja vaatii aktiivista ja vuorovaikutteista yhteistyötä. Asiakkaiden on oltava mukana heti alusta asti, sillä palveluiden luonteen mukaisesti pilotointi tapahtuu käytännössä, arvon siirtymisen tapahtuessa samanaikaisesti sen luomisen kanssa.
- Yrityksen prosessien ja vuorovaikutusmekanismien ymmärtäminen on oleellista kustannussäästöjen ja tehokkuuden kasvamisen saavuttamiseksi.
- Yrityksissä on usein jo olemassa monia palvelu- ja palveluliiketoiminnan osatekijöitä, jotka tarjoavat sisältöä. Näitä ei kuitenkaan usein tunneta koko organisaation tasolla ja näin niiden löytäminen sekä luokitteleminen palvelukokonaisuuksiksi on oleellinen osa kehittämisen alkuvaihetta.

- Organisaation kaikkien tasojen sekä kumppaneiden ajattelutavan laajentaminen tuotekeskeisestä palvelukeskeiseen on ehkäpä tärkein osa kehittämistä. Vanhaa ei kuitenkaan pidä unohtaa, sillä myös tuotannon pitää edelleen toimia tehokkaasti. Kokonaisuus ratkaisee.

Tutkimuksen avainsanat

Teollisuuden palveluliiketoiminta, liiketoimintaprosessi, innovaatio, kehittäminen, liiketoimintamalli, arvonluonti, arvomalli, arvoketju, systeemisyyttä, asiakkuus, aineeton pääoma.

Yritysyhteistyö

Hankkeen aikana yhteistyö yritysten kanssa toteutettiin käytännön keisien kautta, mutta tutkimushankkeen sisällä. Erillisiä yrityscasejä ei hankkeessa näin ollen ollut. Kaikilla osallistuneilla yrityksillä oli käytännön toiminnan kehittämisen haaste, johon lähdettiin etsimään ratkaisuvaihtoehtoja. Osa caseista liittyi myös vahvasti yritysten asiakkaan kanssa tehtävään innovaatiotoimintaan ja sen mahdollisuuksiin. BeSeL-hankkeen tutkijoiden rooli näissä oli toimia kehittämisen fasilitoijina ja yritysten toiminnan peilinä, antaen tarjoamansa tiedon lisäksi aktiivisten keskusteluiden sekä raporttien kautta välitöntä palautetta.

Tärkein työskentelytapa olivat haastattelut sekä työpaikat, joissa yritysten toimintaa kehitettiin tutkijoiden tarjoamien mallien ja menetelmien avulla. Näissä saatua tietoa ja osaamista hyödynnettiin myös mallien edelleen kehittämiseen. Useimmat yrityscaset olivat luottamuksellisia, joihin niiden liittymisestä strategiseen kehittämiseen sekä asiakasyhteistyöhön. Julkinen raportointi ja julkaiseminen tehtiin täten pääasiassa useamman yrityscasen aineiston pohjalta, säilyttäen näin yksittäisten yritysten aineiston luottamuksellisuus. Tärkeimpiä yritysten kehittämisen alueita olivat liiketoimintaprosessien kehittäminen, asiakasyhteistyö, muutoksen hallinta organisaatiossa, palvelu- ja organisaatorakenteiden kehittäminen sekä uudet palvelukonseptit.

Osallistuneet yritykset:

Vaisala Oyj, www.vaisala.fi

M-real Oyj, www.m-real.com

Oy Fastems Ab, www.fastems.fi

Onninen Oy, www.onninen.fi

Lappset Group Oy, www.lappset.fi

Hydnum Oy, www.hydnum.com

Altia, www.altia.fi

IBM, www.ibm.com

Wärtsilä, www.wartsila.com

Nordea, www.nordea.fi

Julkaisut

Grönroos, C. & Helle, P. (2010): *Adopting a service logic in manufacturing: conceptual foundation and metrics for mutual value creation. Journal of Service Management*, Vol. 21, No. 5, pp. 564-590.

Artikkeli voitti arvostetun palvelujournaalin vuoden 2010 parhaan artikkelin palkinnon (*Journal of Service Management 2010 - Winner of the Best Paper Award*) ja Emerald-kustantajan julkaisupalkinnon (*Emerald Literati Awards for Excellence 2011 - Winner of Outstanding Paper Award*).

Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan - Haasteena kannattava kasvu

Grönroos, Christian; Hyötyläinen, Raimo; Apilo, Tiina; Korhonen, Heidi; Malinen, Pekka; Piispa, Taina; Ryyänänen, Tapani; Salkari, Iiro; Tinnilä, Markku; Helle, Pekka. *Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki (2008), 172 s.*

Saatavana e-kirjana: <http://www.ellibs.com/fi/book/978-952-238-024-1>

Helle, P. (2010): *Re-conceptualizing value creation: from industrial business logic to service business logic, working paper, Hanken School of Economics Finland*

Helle, P. (2009), *Towards understanding value creation from the point of view of service provision, conference report, EIASM Marketing Forum, Capri, 2009.*

Hytönen, Henri; Jarimo, Toni; Salkari, Iiro, *A model for value-based pricing of industrial services, 2nd POMS College of Service Operations Conference. Carmel, CA, 2 - 3 June 2006.*

Korhonen, Heidi; Piispa, Taina; Salkari, Iiro, *Organizational Challenges for a Supplier of Physical Goods Turning Service Provider, The Sixth International Conference on Knowledge, Culture and Change in Organizations, Prato, Italy, 2006.*

Korhonen Teemu, (2006): *Using Value Model in Industrial Service Development (Arvomallin soveltaminen palveluliiketoiminnan kehittämisessä), Master's thesis, BeSel - project, TKK BIT Research Centre, Espoo.*

Taina Lehtiö, Esa Nopanen (2009): *Aineeton potentiaali palvelukokonaisuudessa, Mittausmenetelmiä ja tunnuslukuja. Helsinki University of Technology, BIT Research Centre, Report Series 2009/2, Espoo 2009.*

Ryyänänen Tapani, *Survival challenges of an in-house service innovation in traditional industrial context, The Proceedings of the 2nd ISPIIM Innovation Symposium, New York City, USA, 6-9 December 2009 ISBN 978-952-214-863-6.*

A systemic methodology for facilitating service innovations

Ryyänänen, Tapani; Salkari, Iiro, *Erima Symposium. France, 15 - 16 March 2007. Erima network / Estia - Ecole D'Ingenieurs, France (2007).*

Getting a grip of customer value creation in developing industrial services Salkari, Iiro; Ryyänänen, Tapani, *International Journal of Projectics. Vol. 4 (2010) No: 1, 29-37.*

Salkari, Iiro; Hytönen, Henri, *Pro-Ve'06, 7th IFIP Working Conference on VIRTUAL ENTERPRISES. Helsinki, Finland, 25.-27. September 2006.*

VTT:n julkaisuja voi etsiä: <http://www.vtt.fi/publications/>

ESCAPE – Embedding Service in Customer Contexts, Activities, Practices and Experiences

Asiakaslogiikan ymmärtäminen palveluliiketoiminnan lähtökohtana

Vastuullinen organisaatio:

Hanken Svenska Handelshögskolan

Hankkeen kesto:

1.8.2008–31.12.2011

Yhteyshenkilö:

Tore Strandvik, tore.strandvik@hanken.fi

Tutkimusasetelma

Escape-projektin pääasiallinen tavoite oli tutkia miten palvelut käytännössä luovat arvoa asiakkaiden elämässä heidän käyttäessä ja kuluttaessa niitä. Perinteisen näkemyksen mukaan yritys tuottaa ja toimittaa arvoa asiakkaalle joka käyttää tuotetun arvon. Tämän tuottajakeskeisen ymmärryksen sijaan projekti pyrkii ymmärtämään palveluiden käyttöä asiakkaan omien aktiviteettien ja kontekstien kautta. Näin asiakasta nähdään aktiivisena arvon tuottajana eikä vain passiivisena markkinoinnin kohteena.

Hanke perustuu asiakaslähtöisiin käsityksiin palvelujen käytöstä, joissa palvelun arvo katsotaan syntyvän asiakkaan eikä tuottajan piirissä. Vaikka viimeaikainen tutkimus on siirtynyt enemmän kohti asiakaslähtöisyyttä (Grönroos, 2006, 2008B, Vargo, 2008), merkittävä osa nykyisestä palvelumarkkinoinnin tutkimuksesta keskittyy asiakkaan ja tuottajan yhteistoimintaan ja vuorovaikutukseen eikä asiakkaan toimintaan. Vargo (2008, s. 214) esimerkiksi esittää:

[. . .] firm's activity is best understood in terms of input for the customer's resource-integration, value-creation activities rather than it is in terms of its own integration of customer resources for the "production" of valuable output.

Sekä teoreettisesta että käytännön liiketoiminnan näkökulmasta on kiinnostavaa pyrkiä ymmärtämään miten arvo syntyy asiakkaille. Minkälaisen prosessin kautta asiakkaat rakentavat omia kokemuksiaan arvosta, ja miten he käyttävät palveluja kokemusten pohjalla olevissa aktiviteeteissa ja tehtävissä? Tämä vastaa esimerkiksi Grönroosin (2008b), Holbrookin (2006), Peñaloza ja Venkateshin (2006), ja Schembrin (2006) asiakkaan näkökohtaa korostavia näkemyksiä. Poiketen nykyisen palvelututkimuksen valtavirrasta joka korostaa niin sanottua palvelupainotteista markkinointilogiikkaa (Service Dominant Logic) tässä projektissa pääpaino oli asiakkaassa ja miten asiakkaalle syntyy arvoa eri palvelujen

kautta. Projektin lopputuloksena oli hahmotus uudenlaisesta markkinointilogiikasta: Asiakaspainotteinen markkinointi- ja liiketoimintalogiikka (Customer Dominant Logic). Projekti kehitti uusia käsitteitä kuvaamaan uuteen logiikkaan liittyviä löydettyjä ilmiöitä sekä menetelmiä ilmiöiden tutkimiseksi.

Escape-projektin puitteissa asiakaslähtöistä näkemystä palvelunkäytöstä on tutkittu sekä teoreettisesti että empiirisesti. Hankkeessa kehitetyt teoreettiset viitekehykset käytettiin empiirisissä tutkimuksissa, esimerkiksi kahdessa suuressa online-rahapeliyrityksen asiakkaiden keskuudessa tehdyssä kyselytutkimuksessa, sekä käyttöarvon ymmärtämiseen tähtäävässä tutkimuksessa joka tehtiin digitaalista markkinointitietoa levittävän järjestön jäsenten kesken.

Tärkeimmät tulokset

Asiakaspainotteinen liiketoimintalogiikka (Customer Dominant Logic)

Yksi Escape-hankkeen pääasiallisista tavoitteista on toimia kritiikkinä tuottajakeskeisiä palvelunäkökulmia kohtaan (Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström and Andersson 2010). Nykyinen tutkimus keskittyy pääasiassa palveluntarjoajien näkökulmaan palvelusta, mikä johtaa palveluntarjoajan ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan (co-creation) liialliseen korostamiseen. Tämän takia yrityksen todellinen merkitys asiakkaan elämässä useimmiten jää huomioitta. Projekti esittää että seuraava askel asiakkaan kokemusten syvällistä ymmärrystä kohti on ymmärtää asiakkaiden logiikkaa, joka voi olla perustana asiakaspainotteiselle liiketoimintalogiikalle. Tämä tarkoittaa, että markkinoinnin lopputuloksena ei voida pitää itse palvelu ja sen prosessia, vaan asiakkaan kokemuksia siitä, ja niistä syntyvä käyttöarvo asiakkaan kontekstissa. Näin ollen palveluntarjoajien keskeinen kysymys ei tulisi olla miten tuottaa palveluja tai kokemuksia, vaan kuinka ymmärtää miten asiakas käyttää palveluja omissa toiminnoissaan.

Asiakasenergia

Projektin puitteissa kehitettiin viitekehys joka selittää asiakkaan "energiaa" tiettyä palveluntarjoajaa kohtaan. Asiakasenergia määritellään kahden erillisen ulottuvuuden kautta: 1) Kiinnostus eri elämänteemoihin (life theme involvement) ja 2) sitoutuminen asiakkuuteen (relationship commitment). Kiinnostus elämänteemaan kuvastaa miten kiinnostunut asiakas on yrityksen edustamasta palvelukategoriasta (elämänteema voi olla esimerkiksi puutarhanhoito, autoilu, pelaaminen tai ruuanlaitto). Sitoutuminen taas viittaa asiakkaan emotionaaliseen sitoutuneisuuteen tiettyyn palveluntarjoajaan ja sen brandiin.

425 Internetissä toimivan rahapeliyrityksen asiakasta saivat vastata kyselyyn, joka yhdistettiin tietokantadataan asiakkaiden aktiivisuudesta ja rahankäytöstä. Analyysi osoitti, että kiinnostus ja sitoutuminen vaikuttavat sekä asiakkaiden käyttäytymiseen että asenteisiin. Kiinnostus elämänteemaan todettiin olevan vahvasti yhteydessä yleiseen elämänteemaan liittyvään rahankäyttöön, kun taas sitoutuminen suhteeseen pystyy paremmin ennustamaan tiettyyn yritykseen käytetyn rahamäärän. Asiakasenergialla on myös vaikutuksia asiakkaiden vaihtuvuuteen, suosittelemiseen, asenteisiin brandiä kohtaan, taipumukseen vaihtaa tarjoajaa sekä taipuvaisuuteen käyttää palvelua sosiaalisena foorumina.

Asiakkaan ydinaktiviteetit ja liitännäisaktiviteetit palvelunkäytössä

Escape-hankkeessa pyrittiin ymmärtämään miten tietty palvelu sopii asiakkaan kontekstiin. Voidakseen analysoida tätä mallinnettiin asiakkaan palvelunkäyttötoimintoja jakamalla ne kahteen eri tyyppiin: Ydinaktiviteetteihin ja liitännäisaktiviteetteihin. Tämä malli testattiin käytännössä tutkimalla 745 online-rahapeli-asiakkaiden aktiviteetteja. Yhdistämällä kysely- ja tietokantatietoja voitiin mallintaa jokaisen osallistujan palvelunkäyttöä, ei pelkästään vuorovaikutuksena yrityksen ja asiakkaan välillä, vaan myös miten asiakas yhdistää palvelua muihin aktiviteetteihin. Tulokset osoittivat, että asiakkaat todella yhdistävät palvelun ydinkäyttöä muihin palveluntarjoajan vaikutuspiiriin ulkopuolella oleviin aktiviteetteihin monella eri tavalla, ja että asiakkaat käyttävät erilaisia strategioita luodakseen arvoa itselleen. Ne palveluntarjoajat, jotka ymmärtävät mihin muihin aktiviteetteihin heidän asiakkaansa yhdistävät heidän palvelujaan pystyvät tehokkaammin tukemaan asiakkaidensa arvoa tuottavia prosesseja.

Asiakkaan aktiviteettimaisemat (Activityscape Mapping)

Hankkeen puitteissa kehitettiin menetelmä, jonka avulla visuaalisesti voi kuvata arvon muodostumista asiakkaiden omassa toiminnassa. "Activityscape Mapping"-menetelmä piirtää karttoja kuluttajien toimintajärjestelmistä käyttäen kyselystä kerättyä kuluttajien aktiviteetteja kuvaavaa tietoa. Oletuksena asiakas luo itselleen arvoa omien aktiviteettien kautta, ja käyttää palveluja tukeakseen näitä aktiviteet-

teja. Aktiviteettimaisemakartta kuvaa asiakkaan kokemukset hyödyistä, uhrauksista ja toiminnan tiheydestä. Tämä havainnollistaa helposti ymmärrettävällä tavalla asiakkaan kokemukset eri yhteen liittyvien aktiviteettien arvosta ja merkityksestä, ja siitä miten eri palvelut sopivat asiakkaan aktiviteettijärjestelmään. Hankkeessa kehitettiin myös aktiviteettikarttojen piirtämiseen tarkoitettu tietokoneohjelma.

Asiakkaan ekojärjestelmät

Tärkeä mutta usein ylenkatsottu ulottuvuus asiakkaan arvonmuodostuksessa palvelunkäytössä on asiakkaan välitön sosiaalinen ympäristö. Projektissa kehitettiin asiakasekojärjestelmä-käsite, joka määritellään niiden toimijoiden järjestelmänä, joilla on vaikutus asiakkaan palvelun valintaan, käyttöön ja arviointiin. Siirtämällä huomio asiakkuuksista ja tuottajalähtöisistä palvelujärjestelmistä asiakaskeskeisiin ekojärjestelmiin seuraavat kysymykset korostuvat: kuka on asiakas, mikä on se arvokas jolle arvoa tuotetaan ja mikä on sen kokoonpano, sekä mitkä toimijat ja tekijät liittyvät arvonmuodostusprosessiin.

Asiakasmosaiikit (B-to-B)

Yrityksen organisaatiossa olevilla henkilöillä on kaikilla oma taustansa, omat henkilökohtaiset positiot verkostoissaan ja erilaiset tulkinnat rooleistaan. Organisaatio koostuu mosaiikin lailla monien yksilöiden henkilökohtaisista näkemyksistä siitä, mikä on arvokasta organisaatiolle. Kaikki nämä yksilöt linkittyvät toisiinsa erilaisten suhteiden kautta. Yhteisymmärrys käyttöarvon merkityksestä ja tulkintatavoista muodostuu dynaamisen prosessin kautta asiakasorganisaation henkilömosaiikin sisällä. Tärkeätä on täten ymmärtää eri henkilöiden ajatusmalleja ja logiikkaa.

Johtopäätökset

Yritysten tulee osallistua asiakkaan arvonmuodostuksen

Luodakseen asiakasymmärrystä tutkimus on perinteisesti keskittynyt sosiodemograafisen datan keräämiseen sekä asenteiden, mielipiteiden ja ostokäyttäytymisen mittaamiseen. Sen sijaan ESCAPE hankkeen johtopäätösten perusteella pitäisi keskittyä näiden tietojen kontekstiin, ja siihen, miten asiakas käyttää palvelua luodakseen arvoa itselleen. Palveluntarjoajilla on yleensä taipumus nähdä asiakasta ja asiakkaan toimintaa palvelun ja palveluntarjoajan kontekstin sisällä, jonka puitteet ja olosuhteet ovat tarjoajan ohjattavissa. Hanke kääntää tämän näkemyksen pääläelleen, esittäen että palveluntarjoajat toimivat asiakkaan kontekstissa, ja että tämä konteksti on asiakkaan itse hallitsema. Palveluntarjoajien tulisi siksi luoda monipuolisia käsityksiä asiakkaiden konteksteista ja resursseista ymmärtääkseen palvelun roolia asiakkaalle. Esitämme että yritykset voivat rakentaa tällaista ymmärrystä tutkimalla asiakasenergiaa, kartoittamalla asiakkaan aktiviteetteja, ja ymmärtämällä asiakkaan ekosysteemejä ja mosaiikkeja.

Kaikki asiakkaat eivät halua osallistua palveluprosessiin

Tarvitsevatko – ja toivovatko – yritykset ja asiakkaat todella enemmän vuorovaikutusta? Ja haluaako asiakas aina olla mukana aktiivisena osapuolena palveluprosessissa? Markkinoijan on ymmärrettävä asiakkaiden logiikkaa ja käyttäytymistä heidän ollessaan vuorovaikutuksessa palveluyrityksiin. Vaikka uudet digitaaliset palvelut ja niiden jakelukanavat tarjoavat enemmän mahdollisuuksia vuorovaikutukseen ja osallistumiseen, kaikki asiakkaat eivät ole valmiita uhraamaan aikaa tai energiaa itsepalveluun henkilökohtaisen palvelun kustannuksella. Palveluntarjoajien tulisi ymmärtää missä määrin asiakkaat ovat halukkaita osallistumaan palveluun voidakseen tukea eri arvonmuodostuksen tyyppejä.

Tutkimuksen avainsanat

Asiakaslogiikka, asiakaspainotteinen liiketoimintalogiikka, käyttöarvo, palvelumarkkinointi

Yritysyhteistyö

Paf Ålands Penningautomatförening

Jannik Svahnström, www.paf.fi

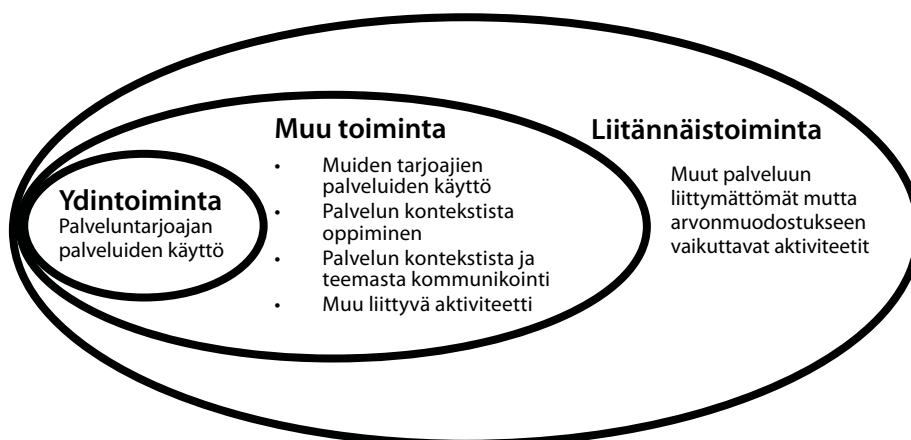
DiViA Digital Marketing Round Table

Thomas Michelsson, www.divia.fi

Paf – palvelun käyttökontekstin ymmärtäminen

Yksi Escape-projektin keskeisistä ajatuksista oli ymmärtää palvelun käyttöä asiakkaan näkökulmasta. Yhteistyö rahapeliyhtiö Pafin kanssa tarjosi erinomaisen tilaisuuden tutkia tätä. Paf tarjoaa asiakkailleen monipuolisen online-rahapelipalvelun joka sisältää monta erilaista pelityyppiä. Tämän seurauksena Pafin asiakkailla on vaihtelevat taustat ja moninaiset motiivit palvelun käyttöön. Suurin osa asiakkaista harrastaa rahapelaamiseen liittyviä asioita myös Pafin ulkopuolella luoden täten rikkaan mutta yritykselle näkymättömän kontekstin Pafin palveluille.

Pafin kanssa suoritettu tutkimus jaksottui kahteen eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa keskityttiin tutkimaan asiakkaiden motivaatiota, energiaa ja heidän tuotemerkkiin ja palveluun liittyviä asenteita. Kyselyyn osallistui 425 asiakasta, ja tulokset yhdistettiin tietokantatietoihin. Tämä mahdollisti laajan katsauksen Pafin asiakkaiden maailmaan. On erittäin harvinaista, että tietoa asiakkaiden asenteista voidaan liittää suoraan tietoihin kannattavuudesta, ja mahdollisuus tähän oli liiketoiminnan kannalta arvokasta. Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen tulokset osoittivat että asiakkaat jakautuvat klustereihin motiiviansa mukaan ja että pelaamisen takana olevalla motivaatiotyypillä oli suora yhteys palvelun käyttötyyliin ja kannattavuuteen. Vastavasti asiakasenergia pystyttiin myös kytkemään asiakkaan kannattavuuteen yritykselle. Kävi ilmi, että asiakkaan kiinnostuksella pelaamiseen oli suora yhteys rahan kokonaismäärään jota asiakas käytti pelaamiseen kun taas asiakkaan sitoutuminen vaikutti siihen kuinka suuri osuus rahan kokonaismäärästä oli suunnattu erityiselle palveluntarjoajalle.



Kuva 1. Palvelunkäytön alueet asiakkaan näkökulmasta

Tutkimuksen toisen vaiheen tavoitteena oli tunnistaa asiakkaiden ydin-, liitännäis- ja muita aktiviteetteja. Kuva 1 kuvaa nämä kolme asiakastoiminnan tasoa. Termi ”ydin-toiminta” viittaa ydinpalvelun käyttöön ja asiakkaan vuorovaikutukseen tietyn tarjoajan kanssa. ”Liitännäistoiminta” viittaa sellaisiin asiakas-aktiviteetteihin jotka tapahtuvat yrityksen näkökentän ulkopuolella mutta jotka ovat osa samaa prosessia asiakkaan elämässä kuin kyseinen palvelu. Online-rahapelaamisen tapauksessa tämä koostuu aktiviteeteista kuten kilpailijoiden palvelujen käytöstä, rahapelaamiseen liittyvästä lukemisesta tai kommunikoinnista, tai offline-pelaamisesta. ”Muu toiminta” on sellaista toimintaa, jolla on epäsuora yhteys ydintoiminnan ja liitännäistoiminnan arvoa luoviin prosesseihin. Pafin tapauksessa tähän kategoriaan luokiteltiin muun kilpailevan viihteen käyttö.

20 hastattelun sarja käytettiin tunnistamaan Pafin asiakkaiden ydin-, liitännäis- ja muita aktiviteetteja. Haastattelujen tulosten perusteella luotiin kysely joka mittasi asiakkaiden osallistumista liitännäis- ja muuhun aktiviteetteihin. 915 vastaajan vastauksen antoivat yksityiskohtaisia tietoja heidän rahapelaamiseen liittyvistä säännöllisistä aktiviteeteistaan (dynaamisesti rakennettuun kyselyyn sisältyi yli 100 kysymystä). Tämän tiedon perusteella hankeen tutkijat pystyivät luomaan yksityiskohtaisia profileja asiakkaiden aktiviteeteistä. Profilit osoittivat mikä rooli Pafin palveluilla oli asiakkaiden elämässä.

Yhteistyö projektin puitteissa toimi erittäin hyvin ja tuloksilla on ollut vaikutuksia Pafin asiakasstrategiaan, heidän asiakasymmärrykseen ja on tukenut päätöksentekoa. Escape-hankkeen tuomien uusien näkökulmien ansiosta Pafin asiakasymmärrys on syventynyt ja on saatu vivahteikkaampi kuva siitä miten yrityksen palvelu luo arvoa asiakkaille.

Tärkeimmät julkaisut

Voima P, Heinonen K, Strandvik T, Mickelsson J, Arantola-Hattab J (2011), ”A customer Ecosystem Perspective on Service” in *QUIS 12: Advances in Service Quality, Innovation and Excellence*, eds. van der Rhee, B. and Victorino, L., Cornell University, Ithaca, NY http://hanken.halvi.helsinki.fi/portal/files/657336/Voima_at_al_QUIS_2011_A_customer_Ecosystem_Perspective_on_Service.pdf

Mickelsson, Jacob (2011), ”Systems of Consumer Practice as Context for Service Usage” in *QUIS 12: Advances in Service Quality, Innovation and Excellence*, eds. van der Rhee, B. and Victorino, L., Cornell University, Ithaca, NY http://hanken.halvi.helsinki.fi/portal/files/657364/QUIS_2011_full_paper_mickelsson_updated.pdf

Mickelsson, Karl-Jacob (2011), ”Using Activityscapes to Illustrate Perceived Value in Systems of Consumer Practices”, in *The Roots and Fruits of the Nordic Consumer Research*, eds. Laaksonen, P. and Jyrinki, H., Proceedings of the University of Vaasa, No. 163, pp. 189-206 <http://www.uvasa.fi/english/research/publications/search/?julkaisu=638>

Heinonen K, Strandvik T, Mickelsson J, Edvardsson B, Sundström E, Andersson P (2010), ”A customer dominant logic of marketing”, *Journal of Service Management*, Vol. 21, No. 4 <http://dx.doi.org/10.1108/09564231011066088>

Heinonen K, Strandvik T, Mickelsson J (2010), ”Customer Energy in Relationships”, *Hanken School of Economics Working Papers No. 553* <http://hdl.handle.net/10227/633>

Voima P, Heinonen K, Strandvik T (2010); ”Exploring Customer Value Formation – A Customer Dominant Logic Perspective”, *Combi 2010 Conference Proceedings*; eds. Riihelä, T, Mattila, M; Laurea publications, Vantaa http://www.laurea.fi/fi/tutkimus_ja_kehitys/julkaisut/julkaisuarkisto/Documents/A72.pdf

Mickelsson, Karl-Jacob (2009), ”Activityscape Mapping : Consumer Activity Systems as Service Context”, *Hanken School of Economics Working Paper no. 545* <http://hdl.handle.net/10227/468>

ResCo – Kaupan edelläkävijöiden vuorovaikutteiset palvelukonseptit monikanavaisessa toimintaympäristössä

Kaupan edelläkävijät luovat asiakasarvoa ja kilpailuetua monikanavaratkaisuilla

Vastuullinen organisaatio: Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos
Hankkeen kesto: 1.10.2010–30.11.2012
Yhteyshenkilö: Timo Rintamäki, timo.rintamaki@uta.fi

Tutkimusasetelma

Kaupan edelläkävijät kehittävät uusia, vuorovaikutteisia palvelukonsepteja, joissa on keskeistä monikanavaisuus ja toimijoiden välisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääntyminen. Monikanavaisuus ilmenee palvelukonseptien mukautumisena asiakkaan arkeen tavalla, jossa verkko-, mobiili-, ja kivijalka-asiointi tukevat toisiaan. Palvelukonseptien toteuttamisessa huomioidaan yhteistuottajina myös kaupan omat asiakkaat, sekä yhteistyökumppanit, jotka tarjoavat ratkaisuja konsepteille median, informaatiojärjestelmien ja markkinatiedon muodossa. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääntyminen näkyvät mm. siten, että tavaroiden ja palvelujen myyjät eivät vain mainosta sisältöä tuottavissa medioissa, vaan tulevat osaksi sisältöä ja integroivat omat asiointiprosessinsa osaksi medioita. Samalla asiakkaiden ja heidän sosiaalisten verkostojensa rooli laajenee mainonnan vastaanottajasta ja ostajasta palvelukonseptin sisältöjen yhteistuottajaksi, tuotekehittäjäksi sekä markkinoijaksi.

Tämän tutkimus- ja kehityshankkeen tavoitteena oli vastata kysymykseen

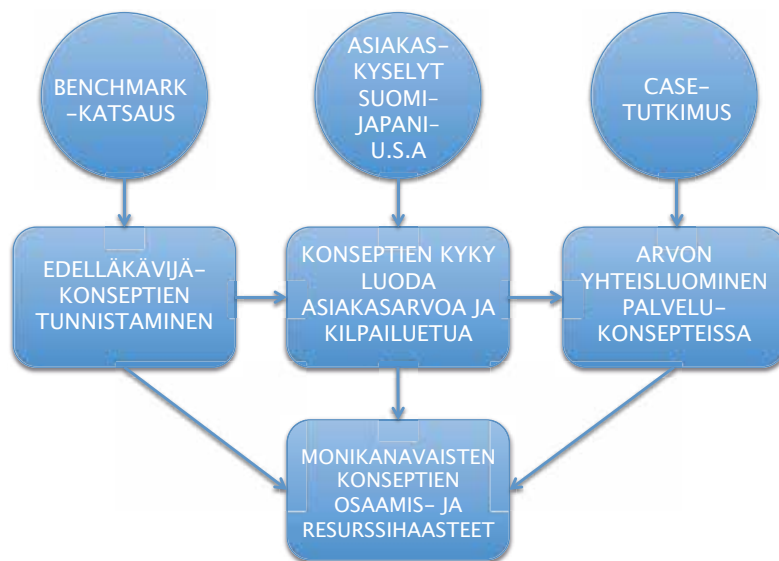
Millaisia kaupan edelläkävijöiden palvelukonseptit ovat – mihin niiden kyky luoda sekä asiakkaille arvoa että kaupan toimijoille kilpailuetua perustuu, ja millaista osaamista ja resursseja näiden palvelukonseptien toteuttaminen ja johtaminen vaatii?

Keskeisenä teoriapohjana käytettiin monikanavaisen kaupan johtamisen kirjallisuuden ohella mm. Service Science, Management, Engineering and Design (SSMED) (Spohrer et al., 2008; Maglio & Spohrer, 2008) ja Service-Dominant logic (S-D) (Vargo & Lusch, 2004; Vargo & Lusch, 2008) koulukuntien kirjallisuutta sekä asiakkaan kokeman arvon (customer value) teoriaa (Zeithaml, 1988; Gale, 1994, Holbrook, 1999; Khalifa, 2004; Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo).

Tärkeimmät tulokset

Projektin tärkeimmät tulokset ovat

1. Minicaseista koostuvan tietokannan luominen, jonka avulla uusi tieto palveluliiketoiminnan edelläkävijäkonsepteista kerättiin yhteen. Hankkeen aikana käytiin läpi satoja kaupan esimerkkejä, joista Access -tietokantaan valikoitiin 200 casea. Case-kuvausten lisäksi tietokannassa voi käyttää hakutoimintoja rajaamaan esimerkiksi toimialaa, asiointikanavia, asiointin vaihteita, asiakkaan kokemaa arvoa tai tapoja käyttää mobiililaitetta osana asiointia.
2. Mittaristojen ja menetelmien kehittäminen asiakasarvon ja asiointin monikanavaisuuden tutkimukseen. Hankkeessa luotiin ja jatkokehitettiin mittaristoja mm. seuraavien osa-alueiden mittaamista ja mallintamista varten: asiakkaan kanavakäyttö (kivijalka, online ja mobiili) ennen ostopäätöstä, oston aikana ja ostamisen jälkeen; asiakkaan kokema taloudellinen, toiminnallinen, emotionaalinen ja symbolinen arvo, sekä mobiiliasioinnin arvo asiakkaalle.
3. Suomen, Yhdysvaltojen ja Japanin monikanavaista asiointia ja asiakasarvon kokemista luotaava kyselytutkimus, jossa sovellettiin ja todennettiin edellä kohdassa 2. mainittuja mittaristoja. Laaja kysely perustui kansallisesti edustaviin otoksiin, joista vastaajiksi valikoitiin älypuhelimien omistajat. Jokaisesta kolmesta maasta tavoitettiin yli tuhat vastaajaa, joiden vastauksia analysoiden saatiin tietoa monikanava-asiointin ja erityisesti mobiilikäytön eroista, asiakkaiden arvostuksista sekä toimialakohtaisista tekijöistä Suomessa, Yhdysvalloissa ja Japanissa.



Kuvio 1: ResCon viitekehys

Hanke vaiheistui kuvion mukaisesti neljän tutkimusteeman mukaiseen vaiheeseen: 1. edelläkävijäkonseptien tunnistaminen, 2. konseptien kyky luoda asiakasarvoa ja kilpailuetua, 3. arvon yhteisluominen palvelukonsepteissa, sekä 4. monikanavaisten konseptien osaamis- ja resurssihaasteet. Ensimmäinen vaihe perustui tiedonkeruuseen olemassa olevista kaupan konsepteista. Vaiheessa kaksi luotiin mittaritot ja toteutettiin kuluttajakyselyt Suomessa, Japanissa sekä Yhdysvalloissa. Kolmannessa vaiheessa ymmärrystä arvon yhteisluomisesta syvennettiin case -tutkimuksen avulla. Viimeisessä vaiheessa tehtiin synteesi kolmen aiemman teeman ja niiden antamien tulosten pohjalta osaamis- ja resurssihaasteiden tunnistamiseksi. Tampereen yliopiston ohella hankkeen tutkimuskumppaneita olivat Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Aalto-yliopiston taideteollinen korkeakoulu, sekä Tokyo Institute of Technology Japanissa ja MIT Yhdysvalloissa.

4. Asiakkaan ja yrityksen välillä tapahtuvan arvon yhteisluomisen toimintamallien kuvaaminen monikanavaisessa toimintaympäristössä (Ikea) toteutetun case-tutkimuksen avulla. Tutkimuksen pääasiallisina menetelminä olivat johdon haastattelut sekä myymälässä toteutetut asiakashaastattelut. Tutkimuksen avulla tunnistettiin neljän kanavan (myymälä, online, mobiili ja katalogi) rooli asiointikokemuksen eri vaiheissa, eli ennen ostopäätöstä, oston aikana ja ostamisen jälkeen. Tutkimuksen tuloksena tunnistettiin myös arvon yhteisluomisen käytänteet, joiden avulla asiakkaat käyttävät resursseja ja työkaluja, joita yritys asiakkailleen tarjoaa yli kanavien ja asiointikokemuksen vaiheiden.
5. Osaamis- ja resurssihaasteiden tunnistaminen kaupan palvelukonseptien kehittämisessä. Hankkeen aikana tuotetun tiedon perusteella on ollut mahdollista tunnistaa keskeisiä osaamis- ja resurssihaasteita. Erityisteknäkaksi valittiin asiakasosaamisen rooli monikanavaympäristössä, josta teetettiin hankkeen aikana Pro gradu -tutkielma.
6. Uuden tiedon tuottaminen ja soveltaminen osallistujayrityskohtaisissa osioissa.

Johtopäätökset

Tutkimushankkeen tulosten perusteella voidaan tehdä seuraavia johtopäätöksiä kaupan edelläkävijyydestä ja monikanavaisista palvelukonsepteista.

- **Edelläkävijä uudistaa asiakasymmärryksen avulla**. Menestyksellisille kaupan edelläkävijöille tyypillistä on syvä asiakasymmärrys ja sen käyttäminen uusien toimintamallien luomiseen. Fokus siirtyy tuotteiden jakelusta ja transaktioiden toteuttamisesta asiakkaan arjen tukemiseen. Tuotteen, hinnan ja valikoiman ohella kaupan edelläkävijät panostavat asiointikokemuksiin kilpailuedun lähteenä. Tämä edellyttää asiakkaiden arvostusten ja tuotteiden käyttökontekstien tuntemista.
- **Asiakasarvo muodostuu taloudellisen, toiminnallisen, emotionaalisen ja symbolisen arvon yhdistelmä**. Tutkimuksessa kerätyt aineistot tukevat päätelmää, jossa taloudellinen, toiminnallinen, emotionaalinen ja symbolinen arvo luovat asiakastyytyvyyttä, joka edelleen vaikuttaa myönteisesti suositteluun ja lojaalisuuteen. Kun taloudellisen arvon fokus on hinnassa, toiminnallinen arvo kiinnittää huomion ratkaisuihin, siihen miten asiakas saa haluamansa tuotteet ja palvelut aikaa ja vaivaa säästäten. Emo-

tionaalisen arvon fokus kiinnittyy asiointikokemuksen lisäarvoon, jota symbolinen arvo syventää asiakkaalle tärkeitä merkityksiä korostamalla. Keskeistä on löytää arvon luomisen logiikka, joka on asiakkaalle tärkeä, perustuu omiin vahvuuksiin ja luo kilpailuetua erilaistamalla muista toimijoista. Tulosten mukaan asiakasarvolla on relevanssia mm. yrityskohtaisten, toimialakohtaisten ja maakohtaisten erojen ymmärtämisessä.

- **Ylivertainen asiakaskokemus syntyy siirryttäessä monikanavaisesta asiointista ylikanavaiseen asiointiin.** Asiakkaan arjen tukeminen vaatii usein monikanavaisia ratkaisuja, eli kivijalkakauppojen ohella online- ja mobiilikanavien hyödyntämistä. Keskeistä on kanavaratkaisun ohella korostaa niiden käyttötapojen ymmärtämistä. Monikanavaisuutta on jo pitkään tutkittu englanninkielisen multi-channel -käsitteen alla mutta vasta viimeaikoina on korostettu ns. ylikanavaista, cross-channel asiointia. Tavoitteena on luoda sähköisiä palvelualustoja, jotka täydentävät ja tukevat kivijalkamyymälöiden tarjoamaa ja päinvastoin. Ylikanavaisuus lähtee yksinkertaisesti siitä ajatuksesta, että asiakkaan tulee voida käyttää sitä kanavaa joka hänelle kul-

loinkin parhaiten sopii, esimerkiksi palauttaa verkosta tilattu tuote kivijalkakauppaan. Keskeistä on että kanavaratkaisu tukee yrityksen arvopohjaista asiakaslupausta, oli kyse sitten taloudellisen, toiminnallisen, emotionaalisen tai symbolisen arvon luomisesta, eli lupaus pitää kanavasta riippumatta.

- **Sähköinen asiointi on jo muuttanut kuluttajakäyttäytymistä ja kaupan edelläkävijät kääntävät muutoksen edukseen tiedolla palveluun panostamalla.** Tulostemme mukaan kaikissa kolmessa maassa – Suomessa, Yhdysvalloissa ja Japanissa – erityisesti online-kanava on tullut osaksi asiakkaiden asiointiritiineitä. Tämä tarkoittaa sitä, että valtaosa älypuhelimien omistajista koostuvan kyselymme vastaajista käyttää online-kanavaa ennen ostopäätöstä, eli toisin sanoen aloittaa ostoprosessinsa verkosta. Online ja mobiili ovat kanavina paljon muitakin kuin maksamisen välineitä: kaupan edelläkävijät tarjoavat asiakkailleen niin rationaalisia päätöksenteon apuvälineitä kuin inspiroivia ympäristöjäkin. Ostopäätöksen tukemisen ohella voidaan tarjota myös työkaluja tuotteen käytön tueksi, jolloin kauppa on aidosti luomassa arvoa asiakkaiden arjessa, eikä



Kuva 1. Japanilainen Muji on luonut toiminnallista arvoa korostavan ja toimialarajoja murtavan palvelukonseptin asiakkailleen tarjoamalla ratkaisuja vaatteista ja ravintoloista sisustukseen ja valmistaloihin. Mujin konsepti on myös monikanavainen.

vain logistiikan jatke. Tällöin kyse on kaupan asemoitumisesta tiedolla palvelijaksi, oli kyseessä sitten yrityksen asiakkaalle keräämä tieto tai itse asiakastiedosta kertyvän tiedon jalostaminen ja tarjoaminen takaisin asiakkaan käyttöön esimerkiksi oppivien ostoskorien, reseptien, oikea-aikaisten käyttöohjeiden tai tuotteiden ja palvelujen asiakaskohtaisesti personoitujen kulutus-/käyttötietojen muodossa.

- **Asiointikanavia kannattaa johtaa saumattomasti mutta niiden erilaiset roolit ja potentiaalit tunnistaen.**

Vaikka yhtenäinen, saumaton asiointikokemus on kaupan edelläkävijöiden tavaramerkki, kivijalka, online ja mobiili toimivat usein eri roolissa asiointikokemuksen eri vaiheissa. Vaikka online-kanavan rooli on keskeinen ennen ostopäätöstä ja sen jälkeen, ostamisen näkökulmasta kivijalalla on vielä vahva rooli kaikissa tarkastelluissa maissa, eli Suomessa, Yhdysvalloissa ja Japanissa. Tosin aineistomme perusteella Japanissa sähköinen kauppa näyttäisi jo kasvavan kivijalkakaupan kustannuksella. Näistä kolmesta maasta Suomi asioi perinteisimmin, tarkoittaen mm. sitä että mobiilikanaavan osuus on toistaiseksi selkeästi pienin ja mobiililaitteiden käyttö suppeinta käyttö-ominaisuuksien valos-

sa tarkasteltuna. Vastaavasti USA asioi erittäin monikanavaisesti ja myös mobiiliin osalta verrattain monipuolisin käytötvoin. Mobiililaitteita käytetään ennen ostopäätöstä mm. saatavuus- ja sijaintitietojen etsimiseen ja ostoslistojen luomiseen, mutta myös esimerkiksi myymälässä tuotetiedon syventämiseen, mobiilikuponkien lunastamiseen ja ostoskokemuksen jakamiseen sosiaalisessa mediassa. Japani on mobiilikäytössä huomattavasti Suomea edellä mutta myös Yhdysvaltoja jäljessä. Suurimmat erot mobiilikäytössä liittyvät edellä kuvattuihin maakohtaisiin eroihin sekä ikäluokka-eroihin: nuoret aikuiset käyttävät mobiilia suhteessa enemmän kuin iäkkäämmät asiakkaat.

- **Arvo luodaan yhdessä, uudet toimijaroolit tunnistaen.**

Kaupan edelläkävijät ottavat sekä asiakkaansa että kumppaniverkostonsa mukaan palvelukonseptiensa kehittämiseen ja toteuttamiseen. Asiakkaalla voi olla keskeinen rooli innovaattorina, palvelun osatuottajana sekä markkinoijana. Samoin kaupan kumppaniverkosto on usein tarpeen uusien konseptien synnyttämiseksi. Uutena haasteena onkin kehittää resursseja ja kompetensseja, jotka mahdollistavat monipuolisempien toimijaroolien tunnistamisen ja johtamisen. Parhaimmillaan syntyy edelläkävijäkonsepteja, joista hyötyvät aidosti kaikki osapuolet: kauppa, kaupan kumppanit sekä asiakas.

- **Moni- ja ylikanavaiset palvelukonseptit haastavat yrityksiä uusilla osaamisvaateilla.**

Siirtyminen moni- ja ylikanavaisiin palvelukonsepteihin tarjoaa yrityksille mahdollisuuksien ohella kehityshaasteita. Esimerkkeinä hankkeen aikana tunnistamamme haasteista ovat tuoteryhmä- ja kanavakohtaiset siilot, jotka ilmetessään vaikeuttavat ylikanavaisten palvelukonseptien toteuttamista, asiakasosaamisen ja sen keruukäytäntöjen päivittäminen uusiin kanaviin, vuorovaikutteisten teknologioiden sekä sosiaalisen median hyödyntäminen, sekä kokonaisvaltaisten asiointikokemusten suunnittelu, johtaminen ja mittaaminen monikanavaisessa toimintaympäristössä. Lisäksi uudet yhteistyön muodot saattavat edellyttää useamman toimijan liiketoimintamallin yhteensovittamista yhteisen asiakaslupauksen ympärille.

Tutkimuksen avainsanat

Asiakasarvo, monikanavaisuus, ylikanavaisuus, kilpailuetu, kauppa



Kuva 2. Kaupan omat mobiilisovellukset tarjoavat hyötyä ja huvia kanta-asiakkaille. Kuvassa Amerikkalainen Bloomingdales.

Yritysyhteistyö

ResCo-hankkeen yrityskumppanit edustivat keskeisiä toimijarooleja ja näkökulmia kaupan suunnittelemiseen ja toteuttamiseen. Yhteistyöyritykset hankkeen aikaisine tehtävänkuvineen ovat:

K-instituutti Oy

Toimitusjohtaja Juha Dahlman,
www.k-instituutti.fi

K-kauppiasliitto Ry

Toimitusjohtaja Matti Mettälä
www.k-kauppiasliitto.fi

Taloustutkimus Oy

Toimitusjohtaja Juha Aalto
www.taloustutkimus.fi

Tieto Oy

Johtava liiketoimintakonsultti, kauppa ja logistiikka
Jyrki Jäppinen
www.tieto.fi

TeliaSonera Oyj

Johtaja, mobility services Finland, Juha Koivumäki
www.teliasonera.fi

Yritysyhteistyön kulmakiviä projektissa olivat johtoryhmätyöskentely ja yrityskohtaiset tutkimustavoitteet. Sekä projektin yleiset että yrityskohtaiset tutkimusteemat ja -tavoitteet on käyty keskustellen läpi yrityksissä ja katselmoitu johtoryhmässä. Tällä on varmistettu läpinäkyvyyttä ja tarkoituksenmukaisuutta osallistujayritysten näkökulmasta. Yhteisissä tilaisuuksissa käytiin läpi hankkeen kokonaisantia, yrityskohtaisia tutkimustavoitteita työstettiin yrityskohtaisten tilaisuuksien ja työpajojen avulla.

Julkaisut

Osa tutkimushankkeen julkaisuista on vielä työn alla ja osa odottaa vielä julkaisupäätöksiä.

Tieteelliset kansainväliset tutkimusjulkaisut

Saarijärvi, H, Mitronen, L. ja Yrjölä, M. (hyväksytty julkaistavaksi). *From Selling to supporting - leveraging mobile services in the context of food retailing. Journal of Retailing and Consumer Services.*

Konferenssipaperit

Kijima, K., Rintamäki, T., ja Mitronen, L. 2012. *Value Orchestration Platform: model and Strategies. 1st International Conference on Human Side of Service Engineering, San Francisco, 21-25 July*

Rintamäki, T., Mitronen, L. ja Kijima, K. 2012. *Value Co-creation in Cross-channel Service Contexts: A Service Science Perspective. 1st International Conference on Human Side of Service Engineering, San Francisco, 21-25 July*

Gebauer, H. & Rintamäki, T. 2011. *Absorptive capacity perspective on service-logic innovation, 2nd International Research Symposium on Service Management, Yogyakarta, 26-30.7.2011*

Rintamäki, Timo 2011. *A Framework for Identifying and Implementing Responsive Retail Service Concepts, 18th Recent Advances in Retailing and Services Science Conference, San Diego, 15-18.7.2011*

Rintamäki, Timo ja Näränen, Elina 2011. *Customers' value-creating roles and practices in virtual customer environments, 18th Recent Advances in Retailing and Services Science Conference, San Diego, 15-18.7.2011*

Rintamäki, Timo ja Mitronen, Lasse 2011. *Customer value propositions and cocreation of service in multi-channel retail contexts, 2011 Naples Forum on Service, Capri.*

Kirja-artikkelit

Rintamäki, Timo ja Mitronen, Lasse (hyväksytty julkaistavaksi). *Customer Perspective to Creating Information-Based Value with Service Systems: Evidence from Japan, U.S.A. and Finland in a Retail Context. Kijima, K. (toim.) Service Systems Science. Translational System Sciences. Springer Japan.*

Mitronen, Lasse ja Rintamäki, Timo 2012. *Arvopohjainen Toimintalogiikka Julkisen Sektorin Palvelujen Ohjausjärjestelmissä. Teoksessa: Julkisen ja Yksityisen Rajalla. Julkisen Palvelun Muutos. Anttonen A., Haveri, A. Lehto, J. ja Palukka, H. (toim.). Tampere University Press.*

Opinnäytetyöt

Yrjölä, Mika 2012. *Asiakasosaaminen kaupan monikanavaisissa liiketoimintamalleissa, Pro gradu. Tampereen yliopisto. tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu06047.pdf*

REmix - Renewable Energy Multitechnology Mix

Lisäarvoa palveluliiketoimintamalleja ja moniteknologiaratkaisuita yhdistämällä

Vastuullinen organisaatio: VTT
Hankkeen kesto: Hankkeen kesto: 1.9.2011 – 31.8.2013
Yhteyshenkilö: Tapani Ryynänen, tapani.ryynanen@vtt.fi
Verkkosivut: www.vtt.fi/sites/remix/index.jsp?lang=en

Tutkimusasetelma

Uusiutuvan energian teknologioiden kehittyminen on ollut nopeata viime vuosina. Useita vaihtoehtoisia ratkaisuita hyödyntää eri energialähteitä, kuten tuuli, aurinko ja biomassa, on kehitetty. Tämä kehitys on kuitenkin jossain määrin jakautunut omiksi teknologia siiloikseen. Ratkaisuiden eriytynyt kehittäminen, toimitus ja ylläpito aiheuttaa päällekkäistä työtä ja täten ajan sekä resurssien hukkaa kaikilla liiketoiminnan tasoilla. Tämä asettaa jo itsessään kalliit teknologiat yhä vaikeampaan asemaan kilpailtaessa investoinneista.

Kilpailukykyä voidaan parantaa luomalla uusia liiketoimintamalleja uusiutuvan energian markkinoille. Yhtenä vaihtoehtona on tarkastella ratkaisuita, joissa useamman teknologian toimitus ja yhteissijoittaminen samalle tuotantopaikalle toteutetaan verkostoyhteistyönä. Tämä mahdollistaa resurssien tehokkaamman hyödyntämisen, joustavamman asiakastarpeisiin vastaamisen ja konkreettiset säästöt käytännön projektitoteutuksessa ja järjestelmän ylläpidossa.

Viime vuosikymmeninä useat teollisuudenalat ovat läpikäyneet radikaalin muutoksen siirryttäessä tuotekeskeisestä lähestymisestä teollisuuden palveluliiketoimintalähtöisiin konsepteihin. Tämä muutos on mahdollistanut kilpailukyvyn kehittymisen ja asiakasarvon kasvun integroitujen ratkaisuiden kautta. Näin on kyetty kilpailemaan myös niillä markkinoilla, joilla lähtökohta on ollut tuotannon kustannusten alentamisen kautta saatava kilpailuetu.

Yhdistämällä verkottunut teollisuuden palveluliiketoiminnan malli uudistuvan energian moniteknologiseen toteutukseen, kyetään toimittamaan asiakkaille kustannustehokkaasti uudenlaista arvoa. Tämä avaa liiketoimintamahdollisuuksia, jotka perustuvat markkinoille uuteen tapaan toimittaa ratkaisuita. Asiakassegmenttejä voidaan lähestyä uusilla teknologiaratkaisuilla sekä tuote-palvelutarjoamilla, jotka vastaavat paremmin hyvinkin erilaisten asiakkaiden tarpeisiin ja toimintaympäristöön.

On tärkeää ymmärtää, että moniteknologiset ratkaisut muuttavat teollisuuden palveluliiketoimintamalleja ja palveluinnovaatioprosesseja niin verkostoissa kuin yksittäisissä yrityksissä. Arvon syntymisen (value creation) ja realisoimisen (value capture) kohdat siirtyvät eri kohtiin liiketoimintaprosesseja. Osana innovaatioverkostoa asiakkaan rooli ja ajattelutapa muuttuvat ja arvon siirtyminen asiakkaan toimintaan muuttuu. Näin aikaisempaan toimintaan optimoidut toiminnan rakenteet ja prosessit joudutaan miettimään uudestaan, jotta kyetään toimimaan tehokkaasti uudessa tilanteessa.

Siirtyminen uusiutuvan energian "siiloista" integroituun moniteknologiseen liiketoimintaan on tarpeen, jotta kyetään mahdollistamaan kannattavat ja kestävä kehityksen mukaiset elinkaaritöimitukset ja -palvelut. Tässä verkostojen rakenteiden sekä roolien ja osaamisen hallinnan muutokset ovat tärkeitä kilpailukyvyn lähteitä.

REmix projektin keskeinen tutkimuskysymys ovat liiketoiminnan hyötyjen ja riskien muutos siirryttäessä laajojen kiinteistöjen tai alueellisissa energiaratkaisuissa käyttämään uusiutuvan energian teknologioiden systeemistä yhdistämistä ja yhteissijoittamista (co-location), verrattuna hajautetumpaan ja yksittäisen teknologian optimoinnista lähtevään strategiaan. Muita kysymyksiä ovat muun muassa minkälaisia teollisuuden palveluita sekä verkottuneita palveluliiketoimintamalleja tämä vaatii sekä miten toimittajaverkoston innovaatiotoiminta yhdessä asiakkaan kanssa tulisi organisoida.

Löytääkseen vastauksia näihin kysymyksiin, REmix projekti pyrkii tunnistamaan sekä kehittämään nykyisiä ja uusia osa-alueita verkottuneissa systeemitöimityksissä ja elinkaari-palveluiden liiketoimintamalleissa, jotka mahdollistavat kustannustehokkaiden uusiutuvan energian tuotantoyksiköiden toteutukset. Tämä tapahtuu lähinnä haastatteluiden ja tapaustutkimuksen keinoin, tiiviissä yhteistyössä osallistuvien yritysten kanssa.

Tärkeimmät tulokset

Tähän mennessä REMix’issä on kehitetty kahden keisin (Rykmentinpuiston alue Tuusulassa sekä Tapaila kortteli Janakkalassa) tarkastelun pohjalta laskentamallit alueen energiatarpeen ja tuotantomallin arvioimiseen sekä toteutusmallin analyysiin. Keisikohtaisessa workshopityöskentelyssä on yhdistetty liiketoimintamallitarkastelu soveltaen Osterwalderin mallia sekä elinkaarivaihetarkastelu. Tähän ”Osterwalder – Elinkaari” matriisiin osallistuvat yritysten ja asiakkaiden näkökulman edustajat ovat keskustelun kautta tunnistanee synergioita sekä toteutuksen haasteita. Keskustelu ja tulokset ovat selkeästi painottuneet elinkaaren alkuvaiheeseen, jossa tehtyjen ratkaisuiden nähdään vaikuttavan koko elinkaaren ylitse.

Projektin loppuvaiheessa painottuu erityisesti verkoston innovaatiotoiminnan tarkastelu, asiakastarpeet sekä laskentamallien viimeistely. Painotus siirtyy samalla taloudellisesta tarkastelusta laadullisiin tekijöihin kuten asiakkaan päätöksentekoon vaikuttaviin aineettomiin hyötyihin ja haittoihin.

Tutkimuksen avainsanat

Uusiutuva energia, liiketoimintamalli, yritysverkosto, innovaatioprosessi, palveluliiketoiminta

Yritysyhteistyö

Aalto Capital Group

www.aaltocapital.fi

Aurubis Finland Oy, Petri Konttinen

www.aurubis.com

Darrox Oy, Kari Wahlroos

www.darrox.com

Elcon Solutions Oy, Kari Frankenhaeuser

www.elcon.fi

Janakkalan kunta, Juha Prittinen

www.janakkala.fi

MW Power Oy, Jussi Orhanen

www.mwpower.fi

One1 Oy, Harri Kemppi

www.one1.fi

Senaatti-kiinteistöt, Tomi Suomalainen

www.senaatti.fi

Yritysyhteistyö toteutetaan workshop työskentelyn kautta. Säännöllisissä työpajoissa käsitellään ja kehitetään liiketoimintakonsepteja, joista tarkemmin REMix-mallin kannalta tärkeiksi tunnistettuja osa-alueita. Koska REMix-idea perustuu yhdessä toteutettavaan kokonaisratkaisuun (tuotteet + palvelut), on jo lähtökohtana yritysten yhdessä tutkijoiden kanssa tekemä yhteiskehittäminen. Työskentely myös pohjautuu todellisiin, konkreettisiin keiseihin, joihin tarkastellaan muun muassa mukana olevien asiakastahojen todellisia kohteita, joiden mahdollisia ratkaisumalleja kehitetään ja arvioidaan.

Tämän toimintatavan kautta tutkimustulosten hyödynnettävyys pyritään varmistamaan jo projektin aikana. Yrityksillä on projektin lopussa kehittynyt valmius toteuttaa yhteisiä uusiutuvan energian ratkaisuita asiakkaille.

ServePUU - Uusien palvelukonseptien kehittäminen puuteollisuudessa

Liiketoiminnan kasvua puutuoteteollisuuteen palveluliiketoiminnasta

Vastuullinen organisaatio:

Teknologian tutkimuskeskus VTT

Hankkeen kesto:

Hankkeen kesto: 1.9.2010 – 31.5.2013

Yhteyshenkilö:

Marika Makkonen, marika.makkonen@vtt.fi

Tutkimusasetelma

Puutuoteteollisuuden kannattavuus on ollut heikko huolimatta mittavista raaka-ainearvoista ja maailman huipputasoa olevasta tuotantoteknologiasta. Alan kilpailukyvyyn heikkenemiseen on monia syitä, mutta yksi merkittävimmistä on tuotteiden alhainen jalostusaste ja korkea bulkkituotannon määrä. Erityisesti sahauksessa on perinteisesti keskitytty suuriin volyymeihin ja kustannusten minimointiin. Koska ala on voimakkaasti riippuvainen syklisestä rakennusteollisuudesta ja sijaitsee kaukana päämarkkinasta, keskeiseksi kilpailukeinoksi jää hinta. Tämä on huono strategia pitkän tähtäimen kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Hyvin samankaltaisia piirteitä on nähtävillä myös vaneri- ja levyteollisuudessa, rakennuspuusepänteollisuudessa ja muilla puutuoteteollisuuden aloilla. Toisaalta puutuoteteollisuudessa on myös runsaasti käyttämättömiä liiketoimintamahdollisuuksia.

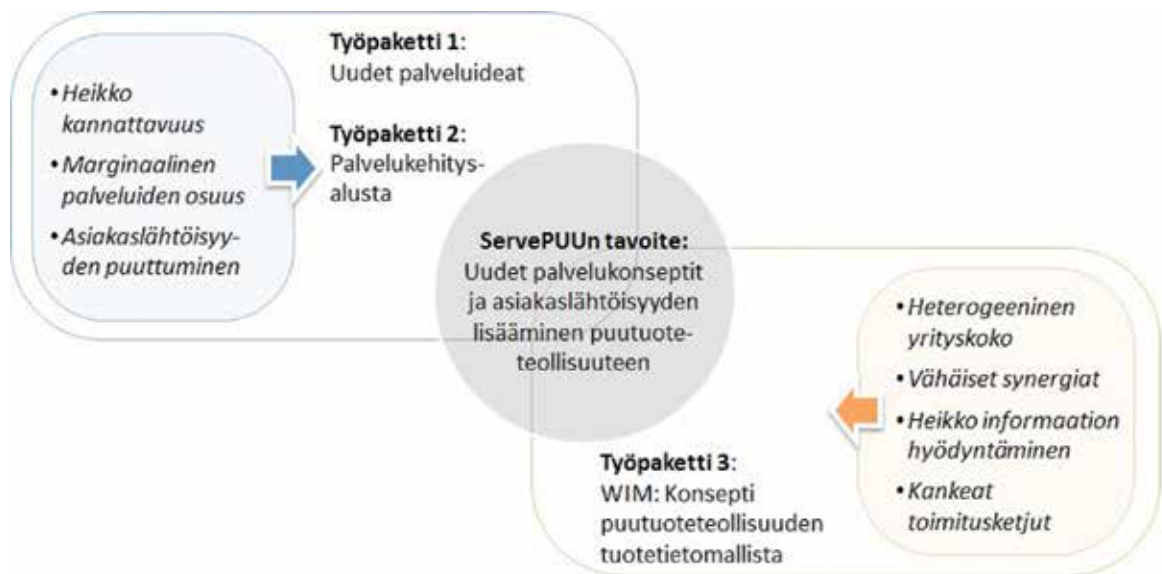
Pääsääntöisesti puutuoteteollisuuden tutkimus- ja kehitystoiminnassa on keskitytty uusien tuotteiden ja tuotantoteknologian parantamiseen, toimintamallien säilyttäminen hyvin samanlaisina vuosikymmeniä. Tehokkaat tuotantoprosessit eivät kuitenkaan enää yksin riitä nostamaan Suomen puutuoteteollisuuden kannattavuutta, vaan ala tarvitsee radikaalimpaa liiketoimintamallien uudistamista – kokonaan uudenlaisen ajattelumallin omaksumista. Uudistusten suuntaa voidaan etsiä toimintaympäristöstä. Asiakaskeskeisyys perinteisillä teollisuustuotannon aloilla kasvaa ja erilaiset palvelut sen myötä. Yhä useammin tuotteeseen on liitetty palvelua, joka on erinomainen keino erottautua kilpailijoista. Palvelua on myös se, että pystytään tuottamaan yhä räätälöidympiä tuotteita, joka edellyttää joustavasti eri kysyntätilanteisiin reagoivia toimitusketjuja ja keinoja informaation tehokkaaseen välityk-

seen eri toimijoiden välillä. Vielä toistaiseksi tilanne on se, että asiakaslähtöisyys ja palvelut ovat jääneet raaka-aine ja tuotantokeskeisyyden vuoksi vähemmälle huomiolle.

Mikä tahansa palvelu ei kuitenkaan tuota lisäarvoa, vaan kehitystyö vaatii huolellista paneutumista sekä omaan että asiakkaan liiketoimintaan. VTT:n, Tekesin ja teollisuuden yhteistyöhankkeessa (Serve-PUU) selvitettiin puutuoteteollisuuden tämänhetkistä palvelutarjontaa, palveluliiketoimintaan kohdistuvia asenteita ja keinoja sen kehittämiseksi. Hankkeessa haastateltiin sekä puutuote- että kone- ja laitteollisuuden palveluliiketoiminnan edelläkävijöitä tuoden esille tekijöitä, joiden nähtiin edesauttavan menestyvän palveluliiketoiminnan syntymistä. Lisäksi hankkeessa kehitettiin joukko palveluideoita ja -konsepteja, joita yritykset voivat soveltaa omassa toiminnassaan. Informaation tehokasta välittymistä ja verkostojen syntymistä jalostusketjussa toimivien yritysten välille edesautettiin kehittämällä konsepti puutuoteteollisuuden tietomallista, jossa sovelletaan tietomallintamisen periaatteita ensimmäistä kertaa puutuoteteollisuuteen. Hankkeen sisältö ja tavoitteet on esitetty kuvassa 1.

Tärkeimmät tulokset

- **Kyselytutkimuksen perusteella** asenteet palveluliiketoiminnan kehittämistä kohtaan ovat vielä varovaiset jopa suurilla, liikevaihdoltaan yli 100 miljoonan euron yrityksillä. Palvelutarjontaa aiottiin kyllä kasvattaa tulevaisuudessa (liittyen konsultointiin, suunnitteluun/räätälöintiin ja toimituksiin), mutta edelleen liiketoiminnan parantamiseksi pääasialliseksi keino oli tuotevalikoiman kasvattaminen. Alan toimijoiden joukossa on kuitenkin kannustavia esimerkkejä määrätietoisesta suhtautumisesta



Kuva 1 ServePUU-hankkeen tavoitteet ja työpaketit

• **Lähes 50 palveluideaa** niin puutuoteteollisuuteen kuin sen tärkeille sidosryhmille. Palveluideat liittyivät laajasti aina valmistusprosesseista ja rakentamisen tukipalveluista jalostusketjujen hallintaan ja informaation hyödyntämiseen. Esimerkkejä:

- *Markkinoiden monitorointipalvelu:* Markkinoiden aktiivinen seuranta on elintärkeää puualan yrityksille. Yrityksillä ei kuitenkaan ole resursseja markkinoiden aktiiviseen seurantaan. Palvelun tarkoitus on monitoroida jatkuvasti puualan ja rakentamisen markkinoita ja hakea uusia asiakkaita yrityksille. Konsultti tai muu palveluntarjoaja hakee tuotanto/tuotetarpeita ja koordinoi niitä joko yksittäiselle yritykselle tai soveltuvat osat eri valmistajille.
- *ICT tuettu design ja suunnittelu & puun visualisointipalvelu* perustuu ajatukseen reaaliaikaisen puutuotteisiin liittyvän tiedon tarjoamisesta suunnittelijoiden ja arkkitehtien käyttöön. Sovelluksen avulla voidaan laatia tarkkoja 3D-malleja eri raaka-aineista valmistettuna kustannusarvioineen. Samalla suunnittelija saa listan tuotteen ominaisuuksista, raaka-aineen saatavuuden, arvion toimitusajasta jne.

• **Kolme palvelukonseptia:**

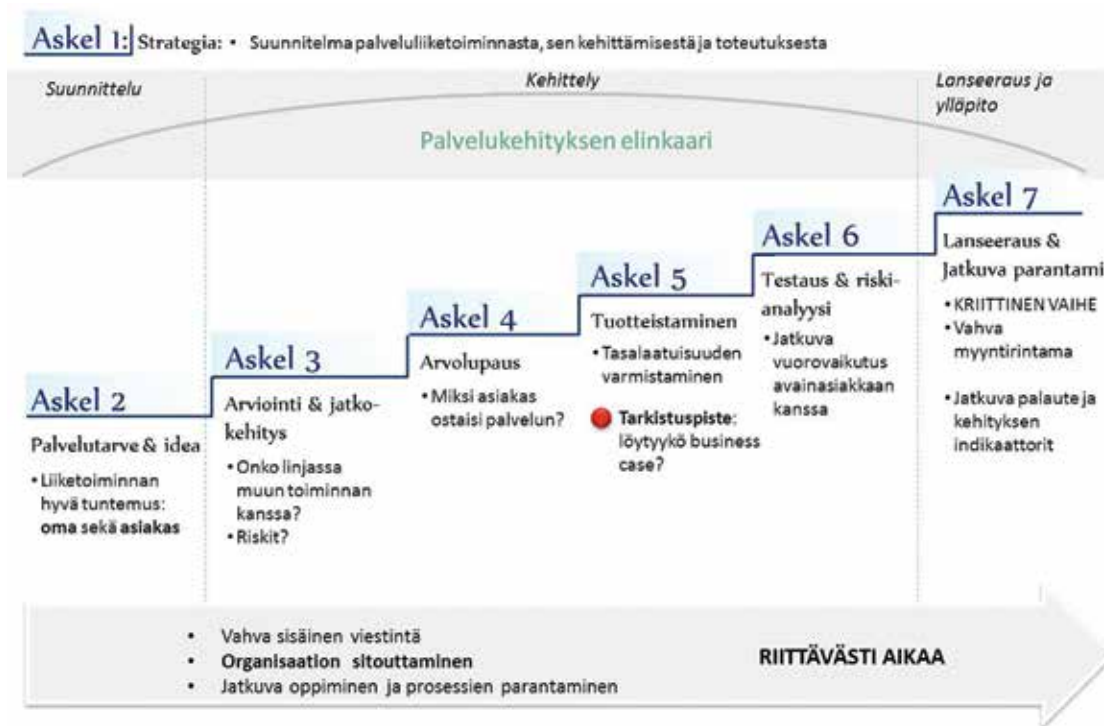
- 1 Konsepti Asunto Oy muotoisten kerrostalojen ikkunaremonteista: Ikkunaremontit tarjoavat kiinnostavia liiketoiminnan kasvumahdollisuuksia, joskin haasteita tuovat taloyhtiöiden usein varsin monipolvinen ja hidas

päätöksentekoprosessi ja korjauksiin käytettävissä olevat rajalliset taloudelliset resurssit.

- 2 Konsepti puutuotteiden kunnon seurannasta, huoltamisesta ja palautteen aikaansaannasta: Palvelu muodostuu puumateriaalin, puutuotteiden ja rakenteiden ominaisuuksien ja kunnon visuaalisesta arvioinnista, manuaalisesta mittaamisesta, automaattisesta monitoroinnista ja etämonitoroinnista
- 3 Konsepti materiaalikirjastopalvelusta suunnittelijoille ja arkkitehteille: Tavoitteena oli kehittää uudenlainen palvelu, joka yhdistää puutuoteketjun toimijoita, arkkitehtejä ja suunnittelijoita tiiviimmäksi verkostoksi, helpottaa tiedonsaantia puutuotteista ja lisätä siten puun kysyntää.

• **Konsepti puutuoteteollisuuden tietomallista** (Wood Information Model), joka on puutuotearvoketjussa toimivien osapuolten yhteinen informaatiokanava. Keskeisenä tavoitteena on tarjota välineitä puun arvoketjuissa syntyvän informaation tehokkaaseen hyväksikäyttöön yhdessä sovittujen toimintatapojen ja integroitujen tietojärjestelmien avulla.

• **Korjausrakentamisen** haasteiden kartoitus ja palvelukonsepti korjaushankkeiden läpiviemiseksi. Korjausrakentaminen tulee lisääntymään merkittävästi lähitulevaisuudessa ja siihen liittyvä palveluntarjonta on rakennettu pitkälle uudisrakentamisen ehdoin. Korjausrakentamiseen



Kuva 2. Palvelukehityksen elinkaari

liittyviä prosesseja tulee kehittää nopeammiksi ja asukkaille vähemmän häiriötä aiheuttaviksi, johon ServePUU-hankkeessa esitettiin ratkaisuehdotuksia.

- **Palvelukehitysmalli yrityksille**, johon on koottu mm. esimerkkiyritysten (Kone Oyj, Raute Oyj) parhaita käytäntöjä ja mahdollisia sudenkuoppia (Kuva 2). Keskeisimmät viestit palvelukehitysprosessissa ovat hyvä asiakasymmärrys (palvelun oikea sisältö) ja organisaation aito sitoutuminen palvelutuotantoon.

Johtopäätökset

Palveluiden merkitys korostuu yhä enemmän toimialasta riippumatta. Palveluiden avulla voidaan lisätä asiakasläh-töisyyttä ja ne ovat erinomainen keino erottua kilpailijoista. Esimerkiksi sahateollisuudessa, jossa tuotteet ovat valmista-jasta riippumatta hyvin samanlaisia, liiketoiminnan kasvua voidaan hakea lisäämällä tuotteisiin palvelua. Rätälöinti on esimerkiksi yksi tällaisista palveluista, mutta palvelu voi liittyä myös tuotteen saatavuuteen, reaaliaikaiseen seuran-taan, toimituksiin tai vaikkapa elinkaaren hallintaan. Lisäksi palveluita voidaan tuottaa yritysten verkostossa. Asiakas-palvelun tasoa voidaan parantaa tehostamalla nykyisellään kankeita toimitusketjuja verkostoitumalla sopivien kump-paneiden kanssa. Verkostojen kautta tieto loppukäyttäjien tarpeista välittyy paremmin tuotteen arvoketjussa ja ver-kostojen avulla yksittäiset yritykset kykenevät tehostamaan toimintaansa ja toimittamaan laajempia tuote- ja palvelu-

kokonaisuuksia asiakkailleen. Hyvin toimivien verkostojen avulla pienten yritysten uskottavuus luotettavana toimitta-jana paranee. Samalla voi syntyä uutta liiketoimintaa, avau-tua uusia markkinoita ja hyödyntää hajautunutta asiakas-tietoa. Perusedellytys verkostojen syntymiselle on tehokas informaation välittyminen eri toimijoiden välillä, jota varten hankkeessa kehitettiin konsepti puutuoteteollisuuden tie-tomallista.

Puutuoteteollisuuden nykypäivän palvelutarjonta on luonteeltaan enemmänkin tuotteen hintaan sisällytettyjä palveluksia kuin varsinaista palveluliiketoimintaa, jossa asia-kas maksaa tietoisesti erikseen palvelusta ja liiketoiminnan kannattavuutta seurataan erikseen. Jos palvelusta saatavaa tulovirtaa tai sen kulurakennetta ei voida mitata, on siitä saatavan hyödyn arviointi vaikeaa. Alan palvelutarjonnan nykytilaa selvittävän kyselyn perusteella voidaan todeta, että asenteet palveluliiketoiminnan kehittämistä kohtaan ovat vielä varovaiset jopa suurilla, liikevaihdoltaan yli 100 miljoonan euron yrityksillä. Palvelutarjontaa aiottiin kyllä kasvattaa tulevaisuudessa (liittyen konsultointiin, suunnit-teluun/rätälöintiin ja toimituksiin), mutta edelleen liike-toiminnan parantamiseksi pääasialliseksi keino oli tuote-valikoiman kasvattaminen, joka ei tavallisesti kuitenkaan paranna kannattavuutta. Sen sijaan tuotteen ja palvelun yhdistäminen voi näin tehdä, sillä tällöin yritysten mahdol-lisuudet tuotteiden parempaan hinnoitteluun voivat pa-rantua huomattavasti. Merkittävä syy varovaisuuteen liittyy kyselyn perusteella osaamisen puutteeseen – ei tiedetä, millaisia palveluita tulisi tarjota ja toisaalta resurssit eivät riitä vaikka ideoita olisikin. Asenteiden takana voi olla myös

palveluliiketoiminnan sekoittuminen palveluksiin. Jos palveluiden hyötyjä ei tunneta, on selvää, että kynnys niiden lisäämiseksi kasvaa. Esimerkiksi ovi –ja ikkunateollisuus tarjoaa palveluita huomattavan paljon jo tällä hetkellä, mutta erityisesti pk-yrityksillä oli hankaluuksia saavuttaa palveluiden avulla kilpailuetua. Myös pienet volyymit voivat olla liian pieniä tehdäkseen palvelutuotannosta kannattavaa.

Yritysten palveluiden kehittämismahdollisuudet ovat yleensä varsin yksilöllisiä ja tilannesidonnaisia. Yhteistä kaikissa palvelukehitysprosesseissa on kuitenkin se, että menestyvän palvelukonseptin taustalla on aina hyvä asiakasymmärrys. Palvelu itsessään ei siten takaa vielä mitään, vaan palvelulla on pystyttävä tuottamaan aidosti asiakasarvoa. Jos näin ei ole eikä asiakkaan liiketoimintalogiikkaan ole perehdytty, päädytään helposti tekemään vääriä asioita eikä pitkäaikaisia asiakassuhteita synny. Palvelukehitysprosessin onnistuminen vaatii lisäksi riittävästi aikaa, määrätietoisuutta ja palvelutuotantoon aidosti sitoutuneen organisaation, joka on ylintä johtoa myöten sisäistänyt yhteisen tavoitteen.

Tutkimuksen avainsanat

Puutuoteteollisuus, palvelut, palveluliiketoiminta, palvelukehitys, puutuoteteollisuuden tietomalli, korjausrakentaminen

Yritysyhteistyö

Tutkimuksen toteutuksesta vastasivat VTT:n eri osaamiskeskukset. Lisäksi Aalto yliopiston Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulun opiskelijat olivat mukana kehittämässä palveluideoita suunnittelijoiden ja arkkitehtien näkökulmasta. Hankkeessa oli mukana seuraavat yritykset ja organisaatiot:

Finnish Wood Research Oy

Kimmo Järvinen
<http://www.fwr.fi/>

Penope Oy

Hannu Lekermäki
<http://www.penope.fi/>

Jartek Oy

Heikki Sonninen
www.jartek.fi/

HKT-Korhonen Oy

Kari Piispanen
www.hkt-korhonen.fi/

Finnskan Oy

Jaakko Riihinen
Pasi Kenola
<http://www.finnskan.fi/>

Metsä Wood

Tuukka Liukko
www.metsawood.fi/

Heinolan Sahakoneet Oy

Kari Kiiskinen
www.heinolasm.fi/

Monipuolinen yritysosanotto tuki voimakkaasti projektin toteuttamista mm. aktiivisena osallistumisena ja sitoutumisena projektiin ja sen tuloksiin.

Julkaisut

Makkonen, M., Usenius, A., Haapio, A., Ruohomäki, I., Hemilä, J., Siltanen, P., Hakanen, T. (2013) Palvelukonseptien kehittäminen puutuoteteollisuudessa. ServePUU-projektin loppuraportti. Espoo. VTT Technology [No.]. xx p. + app. xx p.xx (painossa)

TRALIA

Transitoliikenteen lisäarvopalvelut

Vastuullinen organisaatio:	Turun yliopiston merenkulkualan koulutus ja tutkimuskeskus
Hankkeen kesto:	1.4.2008–31.8.2009
Yhteyshenkilö:	Ulla Tapaninen, ulla.tapaninen@utu.fi
Verkkosivut:	www.merikotka.fi/tralia.php

Tutkimusasetelma

Transitoliikenteen lisäarvopalveluista ja niihin liittyvistä uusista liiketoimintamahdollisuuksista ei ollut olemassa kattavaa selvitystä. Transitoliikenteestä ja sen lisäarvopalveluista puhutaan paljon julkisesti, mutta niiden todellista merkitystä ei useinkaan ymmärretä riittävän hyvin. Monesti ajatellaan, että transitoliikenteessä tavaravirrat vain kulkevat Suomen läpi, mutta todellisuudessa transitoliikenteelle tarjotaan runsaasti erilaisia lisäarvoa tuottavia palveluja ennen kuin tavaravirrat ylittävät Suomen rajan. TRALIA-tutkimuksessa on käyty läpi transitoliikenteessä tarjottavia lisäarvopalveluja.

Suomen kauttakulkureitistä on muodostunut pääreitit arvokkaiden tavaroiden kuljetuksissa Euroopan unionin alueilta Venäjälle. Suomen kautta itään suuntautuvan transitoliikenteen kokonaisarvo oli vuonna 2008 noin 31 miljardia euroa, joka on noin 15 % Venäjän ulkomaankaupan tuonnin kokonaisarvosta. Suomen kautta itään kuljetetaan pääasiassa henkilöautoja (30 % transiton kokonaisarvosta), arvokkaita kappaleita (12 %) sekä muita koneita ja laitteita (14 %). Arvokkaat kappaleet muodostuvat pääasiassa elektroniikkalaitteista ja kodinkoneista. Viime vuosina, ennen talven 2009 taloudellista taantumaa, erityisesti henkilöautokuljetukset Suomen kautta Venäjälle ovat lisääntyneet voimakkaasti. Vuonna 2008 Suomen kautta itään vietiin noin 850 000 henkilöautoa. Suomen kautta länteen kuljetetaan lähinnä jalostusarvoltaan alhaisia tuotteita, etupäässä kuivabulkkia ja kemikaaleja. Itätransiton merkitys on Suomelle länsitransitoa suurempi, koska Suomen kautta itään kuljetetaan pääasiassa arvotavaroita, joiden käsittely on Suomen kannalta tuottoisampaa kuin länsitransitossa kuljetettavien raaka-aineiden käsittely.

Lisäarvopalvelut ovat yritysten ydintoimintaa tukevia palveluja, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaalle. Logistiikka- ja lisäarvopalveluilla tarkoitetaan palveluja, jotka ylittävät logistiikan perusprosessien (esim. kuljetukset ja varastoin-

ti) palvelutarjonnan. Logistiikan lisäarvopalvelut liittyvät yleensä varastoinnin, kuljetusten, jakelun ja tavaroiden hallintaan. Logistiikan lisäarvopalvelut tuottavat lisäarvoa kuljetettaville tavaroille, tavaroita kuljettaville kulkuvälineille (esim. rekka-autot ja laivat), kuljetusyksiköille (esim. kontit ja junavaunut) ja toimitusketjun eri osapuolille.

Transitoliikenteen lisäarvopalvelut ovat paitsi arvokkaita kuljetusreitin kilpailukyvyyn kannalta, mutta niillä on myös merkittävä vaikutus alueen kansantaloudelle. Liikenne- ja viestintäministeriön kehittämän transitoliikenteen taloudellisia vaikutuksia selvittävän tietokonemallin (TRAMA) mukaan koko transitoliikenteestä kertyi Suomelle arvioiden mukaan vuonna 2007 tuloja noin 380 miljoonaa euroa ja aiheutui menoja noin 30 miljoonaa euroa. Transitoliikenteen työllistävä vaikutus on Suomessa noin 3 000 henkilötyövuotta. Varastoinnin ja lisäarvopalveluiden kokonaistaloudelliset vaikutukset olivat Suomen transitoliikenteelle vuonna 2007 yhteensä noin 87 miljoonaa euroa, josta itätransiton osuus oli noin 82 miljoonaa euroa ja länsitransiton osuus noin 5 miljoonaa euroa. TRAMA-tutkimuksen yhteydessä esitettyjen arvioiden mukaan varastoinnin ja lisäarvologistiikan työllistävä vaikutus on vuositasolla ainakin 500 työntekijää.

TRALIA-tutkimuksessa haasteltiin yhteensä 26 Suomen transitoliikenteessä toimivaa logistiikkapalvelujen tarjoajaa. Tutkimuksessa haastateltiin sekä pk-yrityksiä että globaaleja suuryrityksiä. Haastatelluista yrityksistä 12 oli huolintaliikkeitä, 4 varustamoja, 3 satamanpitäjiä, 2 kuljetusliikkeitä, 2 tukkuliikkeitä, 1 satamaoperaattori ja 2 muita toimijoita.

Tärkeimmät tulokset

Haastattelujen perusteella Suomen transitoliikenteessä on käytössä ainakin 36 erilaista transitoliikenteen lisäarvopalvelua. Lukumääräisesti suurin osa haastatteluissa esiin tulleista erilaisista transitoliikenteen lisäarvopalveluista liittyi

tavarankäsittelyyn ja ns. aineettomiin toimintoihin. Näihin kahteen pääryhmään kuuluu lähes 60 % kaikista lisäarvopalveluista.

Transitoliikenteen lisäarvopalvelut painottuvat arvokasiin kappaletavaroihin, kemikaaleihin ja henkilöautoihin.

Arvokkaat kappaletavarat ovat haastattelujen perusteella merkittävien lisäarvopalvelujen kohderyhmä. Tämä selittyy pääasiassa sillä, että arvotavarat vaativat yleensä viimeistelyä ennen niiden toimittamista tavarantilaajalle. Arvokkaille kappaletavaroille tuotetaan pääasiassa tavarankäsittelyyn (esim. lokalisointi ja paketoitipalvelut) liittyviä lisäarvopalveluja. **Kemikaaleille** tuotettavat lisäarvopalvelut keskittyvät kemikaalien laadunhallintaan (esim. maahantulotarkastukset ja laboratoriopalvelut). Kemikaaleille tarjotaan lisäarvopalveluina niiden luonteesta johtuen myös erikoiskuljetuksia, -lupia ja -varastointia. Potentiaalisia kemikaalikuljetusten lisäarvopalveluja ovat kemikaalien astiointi ja jatkojalostus sekä tuotantolaitostoiminta. **Henkilöautoille** tuotettavat lisäarvopalvelut ovat pääasiassa autojen laadunvalvontaan (esim. maahantulotarkastukset), kunnostukseen (kuljetusvaurioiden korjaaminen) ja palautuslogistiikkaan (autojen siirtäminen markkina-alueelta toiselle) liittyviä palveluja. Potentiaalisia henkilöautojen lisäarvopalveluja ovat tuotannolliset asennuspalvelut, laajat maahantulotarkastukset sekä pesu- ja vahauspalvelut.

Transitoliikenteen toimijoista **huolintaliikkeet** tarjoavat haastattelujen perusteella kaikista eniten lisäarvopalveluja. Huolintaliikkeet tarjoavat lähes kaikkia haastattelujen yhteydessä esiin tulleita lisäarvopalveluja. Huolintaliikkeissä tuotetaan miltei kaikki Suomen transitoliikenteen tavarankäsittelyyn, laadunhallintaan ja varastointiin liittyvät lisäarvopalvelut. Myös kuljetusliikkeet ja satamaoperaattorit ovat merkittäviä lisäarvopalvelujen tuottajia transitoliikenteessä. **Kuljetusliikkeet** tarjoavat etupäässä aineettomia lisäarvopalveluja (esim. kuormansuunnittelu ja vuokrauspalvelut) ja omaan toimialaansa suoraan liittyviä lisäarvopalveluja (erikoiskuljetukset ja kuormansidonta). **Satamaoperaattorit** näyttävät tuottavan erityisesti aineettomia lisäarvopalveluja (esim. dokumentointi ja kuormansuunnittelu), sataman sisäisiin kuljetuksiin liittyviä lisäarvopalveluja (erikoiskuljetukset ja kuormansidonta) ja laadunhallintaan liittyviä lisäarvopalveluja (maahantulotarkastukset). **Varustamojen, tukkuliikkeiden ja satamanpitäjien** merkitys lisäarvopalvelujen tuottamisessa on vähäisempi.

Johtopäätökset

Suomen uskotaan säilyttävän asemansa Venäjän ulkomaankaupan transitoreittinä myös nykyisen taantuman jälkeen. Venäjän ulkomaankauppa kasvaa voimakkaasti, eikä Venäjä pysty kehittämään omia satamiaan ja muuta logistista infrastruktuuriaan samassa tahdissa ulkomaankaupan kasvun kanssa taantuman jälkeen. Logistiikan kehittymättömyys on haitannut myös lisäarvopalvelujen kehittymistä Venäjällä. Toisaalta Pietarin alueelle kaavaillaan rakennettaviksi

mittavia logistiikkakomplekseja lisäarvopalvelumahdollisuuksineen. Niiden kehittymistä ovat kuitenkin hankaloittaneet satama-alueen rajallisuus ja viime aikojen epävarma rahoitusmarkkinatilanne. Optimistisimman kehitysvaihtoehdon mukaan Pietarin arvioidaan kehittyvän vuoteen 2025 mennessä Moskovan jälkeen toiseksi suurimmaksi Euroopan puoleisen Venäjän logistiikka- ja jakelukeskukseksi, joka tulevaisuudessa erikoistuu korkeateknologialastien käsittelyyn ja lisäarvopalvelujen tuottamiseen.

Transitoliikenteen lisäarvopalvelujen kehitys seuraa kauttakulkuliikenteen yleistä kehityssuuntausta. Kasvat tavaravirrat synnyttävät tarpeita lisäarvopalvelujen tuottamiselle ja kehittämiselle: mitä suurempia tavaramääriä Suomen kautta kuljetetaan, sitä paremmat mahdollisuudet lisäarvopalvelujen kehittämiseen on olemassa. Lisäarvopalvelut syntyvät ja kehittyvät yleensä asiakaslähtöisesti. Lisäarvopalvelujen kehittämisen kannalta tulevaisuuden ennakoitiin on avainasemassa. Vaikka lisäarvopalveluilla on marginaalinen merkitys kuljetusreitin valintaan, ne muodostavat yhdessä muiden tehokkaasti, luotettavasti ja turvallisesti toimivien logistiikkatoimintojen kanssa merkittävän kilpailutekijän Suomen transitoreiteille.

Tutkimuksen avainsanat

Kuljetukset, liikenne, transitoliikenne, Venäjä, lisäarvopalvelut

Yritysyhteistyö

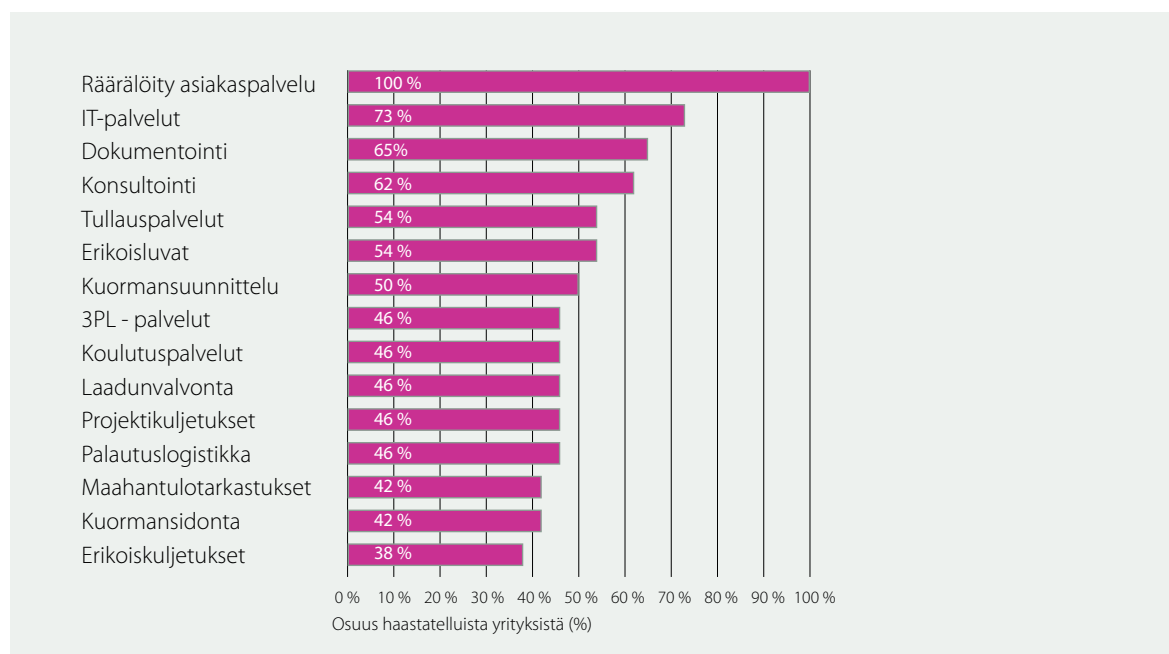
Kouvolan yritysmagneetti Oy: Sirkku Seila, www.kinno.fi

Parik säätiö: Arto Havo, www.parik.fi

Easmar Logistics: Saku Sopanen, www.easmar.fi

Tutkimuksessa tehtiin Kouvolan seudun yritysten pyynnöstä selvitys logistiikan lisäarvopalveluista. Yritysten tavoitteena oli saada lisää tietoa tästä mahdollisesti merkittävästä businesspotentialista. Yrityksiä edusti yhteisesti Kouvolan yritysmagneetti, nykyisin Kouvola innovation. Tutkimuksessa saatiin yrityksille perustietoa transitoliikenteen lisäarvopalveluista, joita mm. Easmar Logistics on käyttänyt hyödyksi ja on tutkimuksen jälkeen laajentunut huomattavasti palveluillaan sekä Suomessa että Venäjällä. Tällaisen perustutkimuksen suoria taloudellisia tai liiketoimintahyötyjä on vaikea arvioida.

Tutkimuksen tulokset julkaistiin loppuseminaarissa Kouvola-talolla huhtikuussa 2009, josta annettiin myös lehdistötiedote. Tutkimuksesta ilmestyivät artikkelit Logistiikka- ja Navigator-lehdissä sekä tutkijan haastattelu syyskuun 2009 Transport News-lehdessä. Tutkimuksen tuloksia esiteltiin kahdessa tiedekongressissa: NOFOMA-tiedekongressissa Jönköpingissä Ruotsissa ja 5. kansainvälisessä rautatieseminaarissa Kouvola. Tutkimuksessa tehty diplomityö voitti vuoden 2009 logistiikkapalkinnon.



Kuva 1. Suomen transitoliikenteen yleisimmät lisäpalvelut (monet yritykset tarjoavat useita erilaisia lisäpalveluita)

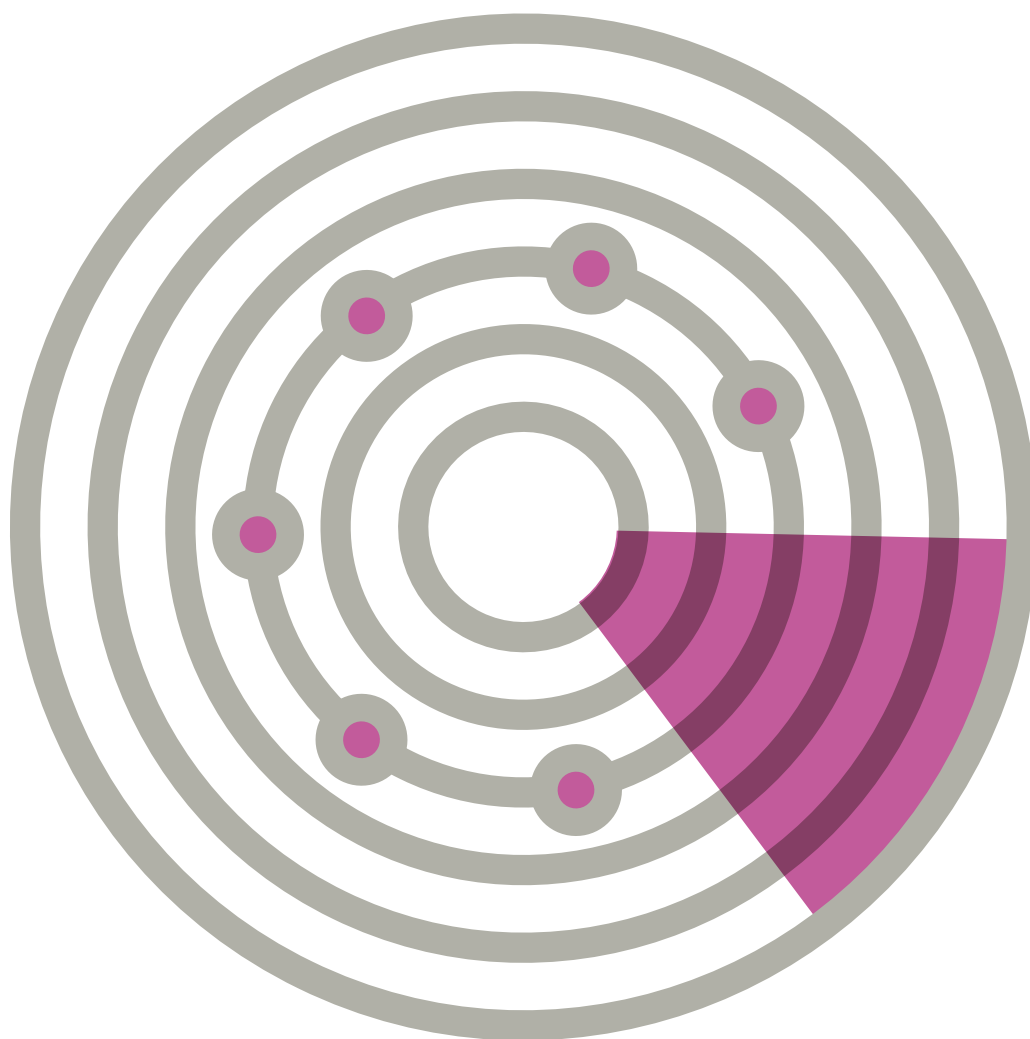
Julkaisut

Posti A, Ruutikainen P, Haapakangas E-L, Tapaninen U.: *Tralia – transitoliikenteen lisäpalvelut*. Turun yliopiston, Merenkulkualan koulutus- ja tutkimuskeskuksen julkaisu, B 164, 2009 <http://mkk.utu.fi/dok/pub/B164-tralia.pdf>

Ekaterina Gubanova: *Katsaus: Autojen ja komponenttien kuljetukset Venäjälle. Auto- ja kokoonpanotehtaat Pietarissa ja Leningradin alueella.*, Turun yliopisto Merenkulkualan koulutus- ja tutkimuskeskus, 2009. http://www.merikotka.fi/julkaisut/Gubanova_TRALIA_Autojen_ja_komponenttien_kuljetukset.pdf

Posti, A., Ruutikainen, P. & Tapaninen, U. 2009: Value added services of transit traffic. In: Hertz, S. (ed.): *The 21st Annual Nofoma Conference – Proceedings*. Jonköping International business school, pages 665-679.

Inkinen, T., Ruutikainen, P. & Tapaninen, U. 2009: Development and future prospects of Finnish transit to Russia. In: O-P. Hilmola & E. Korovyakovsky (Eds.) *North-European Logistics In The Era Of Global Economic Turmoil*, Lappeenranta Technical University, Research Report of Department of Technology and Economics, no.213. pages 7 - 18.



Kyseenalaistaminen ja ennakointikyky

Toimialan haastaminen, kokonaisvaltainen uudistuminen, markkinatilan luominen.

Edelläkävijäyritys haastaa liiketoimintansa ja toimialansa perinteiset toimintamallit ja ajattelutavat kehittäessään uusia innovaatioita. Tällainen yritys uskaltaa unelmoida, käyttää mielikuvitusta, löytää aidosti uudenlaisia toimintatapoja ja toimii rohkeasti vastoin perinteitä.

Suunnannäyttäjä pohtii myös niitä ideoita, jotka eivät vaikuta ensisilmäyksellä sopivilta tai hyviltä tai vanhojen hyvien käytäntöjen mukaisilta. Yritys uskaltaa kyseenalaistaa toimialansa perinteiset liiketoimintamallit ja miettiä liiketoimintaa puhtaalta pöydältä asiakkaiden tarpeista, lähtökohdista ja pyrkimyksistä käsin. Tällainen yritys pystyy yllättämään, hämmästyttämään ja ilahduttamaan asiakkaitaan.

Erilaistuminen ei ole edelläkävijälle itseisarvo. Yrityksen innovatiivisuus pohjautuu asiakasymmärrykseen ja perinteet kyseenalaistamalla suunnannäyttäjä parantaa asiakkaan kokemaa arvoa.

Suunnannäyttäjä luopuu rohkeasti aiemmin menestyksen tuoneista toimintamalleista. Yritys ajattelee koko liiketoimintamallinsa uudelleen, määrittelee toimialansa, asiakkaansa tai tarjontansa uudelleen. Uusien toimintatapojen ja ratkaisujen kautta yritys muuttaa toimialaa, ylittää perinteisiä toimialarajoja ja luo uusia markkinoita vakiintuneiden kilpailuasetelmien ulkopuolelle.

Erika 2020 - Erikoiskaupan tulevaisuuskuvat vuoteen 2020

Kestävää luksusta ja wellness-kulutusta –erilaistuville kuluttajille monikanavaisesti

Vastuullinen organisaatio:	Jyväskylän yliopisto/Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta & Kauppakorkeakoulu
Muut organisaatiot:	Turun yliopisto/Turun kauppakorkeakoulu Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu
Hankkeen kesto:	1.10.2010–31.12.2012
Yhteyshenkilöt:	Terhi-Anna Wilska, Jyväskylän yliopisto terhi-anna.wilska@jyu.fi Heli Marjanen, Turun kauppakorkeakoulu, heli.marjanen@utu.fi Nina Mesiranta, Tampereen yliopisto nina.mesiranta@uta.fi
Verkkosivut:	www.jyu.fi/erika2020

Tutkimusasetelma

Erikoiskaupan tulevaisuuskuva vuoteen 2020 -hanke lähti liikkeelle liike-elämän tarpeista ja toiveista sekä Erikoiskaupan liiton aloitteesta. Hankkeessa selvitetään kolmen yliopiston sekä erikoiskaupan etujärjestöjen ja yhteisöjen yhteistyönä, minkälaisilla palvelukonsepteilla suomalainen erikoiskauppa pystyisi vastaamaan muuttuvan yhteiskunnan ja tulevaisuuden kuluttajien tarpeisiin. Tutkimusprojektin keskeisiä teemoja ovat Internetin ja verkkokaupan kasvu, brändit sekä palvelukonseptit, joita on nähty nousevina tutkimusteemoina myös kansainvälisesti vähittäiskaupan tutkimuksessa.

Tutkimushankkeeseen oli mukana 7 erikoiskaupan eri toimialaa ja kultaakin toimialalta yhteistyöyrityksiä. Tutkimuksen kohteena ovat kaikki erikoiskaupan muodot. Hanke kohdentui kolmelle aihealueelle, jotka ovat edustettuina tutkimuksen eri osahankkeissa.

Teema 1: Tulevaisuuden kuluttajien asenteet, elämäntavat ja odotukset

Teema 2: Erikoiskaupan tulevaisuus verkossa

Teema 3: Brändin ja fyysisen ympäristön merkitys osana kulutuskokemusta

Kerätyt aineistot

Projektin ensimmäiseen teema-alueeseen "Tulevaisuuden kuluttajien asenteet, elämäntavat ja odotukset" liittyvässä osahankkeessa kerättiin keväällä 2011 laaja "Tulevaisuuden kuluttaja" -kyselyaineisto (n=1642) 18–75-vuotiaiden suomalaisten arvoista, elämäntyylyistä ja odotuksista eri-

koiskauppaa kohtaan. Tavoitettu otos oli edustava näyte suomenkielisestä aikuisväestöstä. (Jyväskylän yliopiston yhteiskuntatieteellinen tiedekunta)

Keväällä 2011 kerättiin Turussa ja ympäristökunnissa laaja "KUMU"-kyselyaineisto (n=2010) kuluttajien muuttuvasta ostokäyttäytymisestä ja kulutusasenteista. Erityisesti tässä hankkeessa keskityttiin tarkastelemaan hyvinvointia osana elämyskulutusta. Samoin ikääntyvien kulutusmotiivit ja ostokäyttäytyminen olivat erityisenä kiinnostuksen kohteena. (Turun kauppakorkeakoulu)

Projektin toiseen teema-alueeseen Erikoiskaupan tulevaisuus verkossa liittyvässä osahankkeessa toteutettiin helmi–elokuussa 2012 yrityksille suunnattu kysely: "Erikoiskauppa verkossa – Internetin hyödyntäminen suomalaisessa erikoiskaupassa" (107 vastausta). Lisäksi kuluttajien näkemyksiä verkkokaupan tulevaisuudesta tarkasteltiin englanninkielisellä markkinoinnin kurssilla opiskelijoiden kirjoittamien esseiden valossa siitä, millaista verkosta ostaminen on vuonna 2020. (Syksyllä 2011 ja 2012 188 esseetä 21 eri kansallisuutta edustavalta opiskelijalta).

Blogimarkkinointia tarkasteltiin analysoimalla kuuden suosituksen suomalaisen muotiblogin sisältöä keväällä 2011 sekä tekemällä tapaustutkimus suomalaisesta blogimarkkinointia hyödyntävästä muotikaupan alan yrityksestä. Kuluttajien verkko-ostokokemuksia ja erityisesti verkko-ostamiseen liittyvää katumusta tarkasteltiin Pupalandia-muotiblogiin keväällä 2012 pyydettyjen kirjoitusten perusteella (102 kirjoitusta). (Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu)

Projektin kolmanteen teema-alueeseen "Brändin ja fyysisen ympäristön merkitys osana kulutuskokemusta" liitty-

vässä osatutkimuksessa kerättiin vuoden 2011 keväällä monipuolinen "shoppailuaineisto" eri alojen erikoiskaupoissa. Tutkimusmateriaali kerättiin reilun vuoden kuluessa, ja siihen kertyi noin 350 sivua kenttäpäiväkirjan merkintöjä, satoja valokuvia, 17 "shoppailuhaastattelua" sekä 12 "shoppailupäiväkirjaa." (Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu)

Keväällä 2012 toteutettiin brändin laajennukseen liittyvä kysely. Tutkimuksessa tarkasteltiin erikoiskaupan brändin (Sokos-tavaratalo Wiklund) kehittämistä palvelulaajennuksen (hyvinvointikeskus) avulla. Yhteistyöyrityksen asiakkaille suunnatun sähköpostikyselyn avulla kartoitettiin kuluttajien asenteita tavarataloa ja uutta hyvinvointikeskusta kohtaan sekä selvitettiin uuden palvelun lanseerauksen vaikutuksia. (Turun kauppakorkeakoulu)

Tärkeimmät tulokset

Tulevaisuuden kuluttajien asenteet, elämäntavat ja odotukset

- *Muuttuva luksus ja vastuullisuus.* Tutkimustulosten mukaan vastuullinen kulutus ei merkitse pelkästään kulutuksen vähentämistä, vaan esimerkiksi palveluiden kuluttamista tavaroiden sijasta ja eettisesti tai ekologisesti tuotettujen tuotteiden suosimista. Vastuullista luksusta suosivat tyypillisimmin korkeasti koulutetut naiset. Lisäksi vastuullinen kulutustyyli pitää sisällään uuden käsityksen ylellisyydestä, jossa eettisesti ja ekologisesti tuotetut tuotteet mielletään luksukseksi. Tämä on aikaisemmista tutkimuksista poikkeava tulos, sillä perinteisesti luksuskulutus ja vastuullinen kulutus on nähty toistensa vastakohtina.
- *Statushakuisuus ja hedonistisuus.* Vaikka kulutuskeskeisyys ja materialistisuus ei korostu suurella määrällä suomalaisten asenteissa, oli aineistossa havaittavissa myös statushakuinen ja hedonistinen kulutustrendi, joka mielletään myös "perinteiseksi" käsitteeksi luksuskulutuksesta. Tähän kuuluvat myönteinen asenne kuluttamista kohtaan ja nautinnon etsiminen kulutuksesta. Myös korkea sosiaalinen status, jota ilmennetään kulutustavaroilla, on tärkeää. Statushakuimpia ja hedonistisimpia ovat nuoret aikuiset, miehet, hyvätuloiset ja ylempään keskiluokkaan tai yläluokkaan itsensä mieltävät kuluttajat.
- *Terveyteen ja hyvinvointiin kuluttaminen - wellness.* Sekä Jyväskylässä että Turussa kerätyissä aineistoissa löytyi samankaltaisia tuloksia wellness-kuluttajista. Tähän kulutustrendiin kuuluvat liikuntaharrastukset, terveelliset elämäntavat sekä terveyttä ja hyvinvointia edistävien tuotteiden ja palveluiden ostaminen. Wellness-kulutustrendin omaksuneet kuuluvat osittain samoihin kuluttajaryhmiin kuin vastuullisen sekä hedonistisen kulutustyylin edustajat. Erityisesti luonnonmukaisuus on tärkeää wellness-kulutuksessa. Wellness-kuluttajat ovat pääasiassa korkeasti koulutettuja ja hyvin toimeentulevia työssäkäyviä naisia.

- *Erikois kaupalta odotetaan monipuolisuutta.* Odotukset erikois kaupalta vaihtelevat selkeimmin iän ja sukupuolen mukaan. Vanhimmat kuluttajat odottavat henkilökoh- taista palvelua; nuorimmat arvostavat itsepalvelua ja osta- vat mieluiten nettikaupasta. Useimmat kuluttajat haluavat tuotteiden ostossa palvelua sekä myymälästä että verkosta. Hyvä tuotevalikoima, korkea laatu sekä palvelun asiantun- temus ovat tärkeää useimmille kuluttajille. Myymäläympä- ristön viihtyisyydellä on merkitystä erityisesti naisille. Kaikki kuluttajat haluavat asioida liikkeessä vaivattomasti ja saada palvelua nopeasti pyydettyä.

Erikoiskaupan tulevaisuus verkossa

- *Verkko avaa uusia mahdollisuuksia.* Tutkimustulosten mukaan muuttuva kuluttajakäyttäytyminen mahdollistaa erilaisia erikoiskaupan rooleja verkossa. Nämä liittyvät esi- merkiksi yksilöllisyyden korostumiseen, sosiaaliseen shop- pailuun verkossa, mobiilisti toimivan kaupan kasvuun, ku- luttajien osallistuttamiseen sekä tuotteiden digitalisoitumi- seen. Vaikka erikoiskaupan yrityksellä ei olisikaan myyntika- navanaan verkkokauppaa, voi se kuitenkin esimerkiksi sosi- aalista mediaa hyödyntämällä olla läsnä asiakkaiden joka- päiväisessä elämässä Internetissä. Yhtenä esimerkkinä tästä ovat blogit ja blogimarkkinointi.
- *Verkko myyntikanavana suomalaisessa erikois kaupassa.* Tutkimuksessa kävi ilmi, että erikois kaupoista yli puo- let käyttää Internetiä myyntikanavanaan. Käsitteet verk- kokauppojen nykyisestä sekä tulevaisuuden kilpailukyvyistä perustuvat kuten hyvään asiakaspalveluun, nopeaan toimi- tukseen tai verkkokaupan käytettävyyteen. Sen sijaan esi- merkiksi mobiiliin kauppaan, sosiaalista mediaa ja verkko- kauppa yhdistävään sosiaaliseen kaupankäyntiin tai verk- kokauppojen väliseen verkostoitumiseen ei juuri uskot- tu. Verkkokauppaa ei juuri koettu uhkana kivijalkakaupal- le, mutta vastaajat uskoivat siihen, että suomalaisten kaup- pojen on mahdollista kansainvälistyä verkkokaupan avulla.
- *Verkko markkinointikanavana suomalaisessa erikois kau- passä.* Tutkimusaineiston perusteella näyttää siltä, että ver- kossa markkinoidaan tällä hetkellä lähinnä hakusanamark- kinoinnin keinoin sekä tuottamalla sisältöä yrityksen omil- le Facebook-sivuille. Muut sosiaalisen median toiminnot, kuten yhteistyö jonkin yrityksen ulkopuolisen bloggajan kanssa tai sisällön tuottaminen Youtube- tai Twitter-palve- luun ovat kyselyyn vastanneiden joukossa vielä selvästi har- vinaisempia.
- *Verkko-ostamisen tulevaisuus kuluttajien näkökulmas- ta.* Tutkimusaineistoissa korostuivat ensinäkkin teemat, jot- ka ratkaisisivat nykyisen teknologian rajoitteita verkkokau- poissa – esimerkiksi vaatteiden sopivuuden ja tyylin löytä- minen, parempi asiakaspalvelu ja interaktiivisuus asiakkaan ja kauppiaan välillä, nopeammat toimitukset, yksilölliseen tunnistamiseen perustuvat maksu- ja tunnistamismenetel-

mät sekä aistit tuotteiden arviointiin (esimerkiksi hajuaisti hajuveden ostossa). Lisäksi kävi ilmi teemoja, jotka liittyvät esimerkiksi kustomoituihin tuotteisiin tai asiakkaan intresseihin perustuviin suosituksiin. Tutkimusaineistossa heittäytyttiin myös shoppailemaan verkon virtuaalisiin shoppailu- tai palveluympäristöihin.

Brändin ja fyysisen ympäristön merkitys osana kulutuskokemusta

- *Kulutustapahtuma ei ole enää pelkästään tavarantoimintamallista.* Se on fyysisen tuotteen, siihen liittyvän palvelutapahtuman, ympäristön, kulutustilan ja ajan hybridi. Myymälätilojen lisäksi ostoksia tehdään yhä moninaisemmilla kulutusareenoilla: kotona, harrastuksissa, matkoilla, messuilla sekä kulttuuri-, hubi- ja urheilutapahtumissa.
- *Kaupan tila, tyyli ja design ohjaavat asiakkaiden ostokokemuksia.* Myymälätila voidaan nähdä myös kulutuksen kohteena, ei ainoastaan puitteina, joissa ostaminen tapahtuu. Tutkimuksemme osoitti, että kaupan tila kiinnittyy asiakkaiden emotionaalisiiin ja merkityksellisiin kokemuksiin. Elämysten ja kokemusten synnyttäminen asiakkaille edellyttää huomion kiinnittämistä tilan suunnitteluun ja laatuun. Kaupan tilan laatu, erityisesti uniikkisuus ja paikallisuus koetaan arvona ja elämisen laadun edistäjänä.
- *Myönteinen ja vahva kauppabrändi* parantaa kuluttajien käsityksiä erikoiskaupan emobrändin ja uusien palvelulaajennusten välisestä yhteensopivuudesta. Hyvä yhteensopivuus puolestaan heijastuu kuluttajien myönteisempänä asennoitumisena uusiin palveluihin.

Johtopäätökset

- *Miten hyödynnät luksuksen ja vastuullisuuden yhtäaikaista nousua trendit?* Vastuullinen kulutus ei ole enää kulutusvastaisuutta eikä köyhäilyä. Ekologinen ja eettinen, luonnollinen, käsin tehty, kierrätetty design ja vintage ovat uutta luksusta. Korkeasti koulutetut kuluttajat ovat valmiita maksamaan ekologisesta luksuksesta paljonkin. Olisivatko "perinteinen" ja "uusi" luksus yhdistettävissä? Yksilöllisyyden ja harvinaisuuden ihanne yhdistävät molempia. Second-hand markkinoilla on tilaa luksusmyymälöille niin verkossa kuin kivijalkakaupassakin. Luonnollinen ja yksilöllinen ravinto myy myös hyvin, samoin kuin luonnonmateriaaleista ja käsityönä valmistetut vaatteet, koriste-esineet sekä monenlaiset muutkin erikoistavarat.
- *Miten hyödynnät lähes rajattomat wellness-markkinat?* Tutkimustulokset auttavat erikoiskauppaa ymmärtämään wellness-kulutuksen todellisen laajuuden ja vastaamaan tehokkaammin tulevaisuuden kuluttajien tarpeisiin ja odotuksiin, jopa luomaan täysin uusia kulutustarpeita. Kuluttaja haluaa maksimoida hyvinvointinsa, joka ei kuitenkaan

ole koskaan riittävän hyvä. Hyvinvointia etsivä tulevaisuuden kuluttaja on aina avoin innovatiivisen tuote- ja palvelutarjonnan kehittämiseksi. Erityisesti ikääntyvien kuluttajien keskuudessa markkinat ovat tasaisesti kasvavat. Haasteena on erottua kovassa kilpailussa. Wellness-tuotteet edellyttävät usein neuvontaa ja valmennusta täydennykseksi. Erikoiskaupan wellness-sektorilla on siis erinomaiset edellytykset monenlaisiin tuotteisiin ja palveluihin yhdistäviin konsepteihin.

- *Millä kilpailuilla verkossa?* Kuluttajien ostokäyttäytymisen muututtua moni suomalainen erikoiskauppa on ryhtynyt mukaan verkkokauppaan, välttämättä miettimättä kovin tarkkaan sitä, miten verkossa luodaan kilpailuetua Suomessa ja ulkomailla. Tulevaisuuden menestystarinoita ei enää rakenneta pelkästään hyvän asiakaspalvelun tai hyvän käytettävyyden varaan. Kauppojen tulisi miettiä kaikkia niitä mahdollisuuksia, joita verkossa toimiminen tarjoaa: Miten vetoamme kuluttajien yksilöllisyyden tarpeeseen? Voimmeko hyödyntää toiminnassamme paremmin sosiaalista mediaa? Miten voimme hyödyntää mobiilia internetiä? Voimmeko osallistuttaa kuluttajia enemmän kaupan toimintaan, esimerkiksi vaikutusmahdollisuuksilla verkkokaupan valikoimapäätöksiin?
- *Voimmeko olla läsnä verkossa ilman verkkokauppaa?* Verkko avaa mahdollisuuksia myös niille erikoiskaupoille, joille ei ole strategisesti järkevää avata verkkokauppaa. Kauppa voi olla läsnä kuluttajan verkkoarjessa myös muulla tavoin. Kauppa voi osallistua sosiaaliseen mediaan esimerkiksi blogimarkkinoinnin keinoin. Tuolloin yritys voi yhteistyöllä bloggaajien kanssa erityisesti kehittää brändimielikuvaansa tai lisätä tietoisuutta brändistä sekä luoda interaktiivisempaa suhdetta nykyisiin ja potentiaaliin asiakkaisiin. Blogimarkkinoinnilla tavoitetaan myös asiakasryhmiä, joita perinteisen mainonnan avulla voi olla vaikea tavoittaa.
- *Milloin ja miten liiketila synnyttää elämyksiä ja arvoa asiakkaalle?* Palveluliiketoiminta on yhä enemmän fyysisen tuotteen, palvelun ja ympäristön hybridi. Elämysten ja kokemusten synnyttäminen asiakkaille edellyttää huomion kiinnittämistä tilan suunnitteluun, laatuun ja designiin. Myymäläympäristöjen elämyksellisen ulottuvuuden pitäisi olla jotain, mitä verkkokauppa ei tarjoa. Elämyksen pitäisi tarjota virikettä kuluttajien kaikille aisteille. Myymälätilan tarkoitus olisi siis saada asiakas viihtymään, mutta kuitenkin palvelu sujuvasti. Myytävien tuotteiden ja palvelujen laatu ratkaisee liiketilan suunnittelun. Kirjakaupalta tai ekologisten elintarvikkeiden kaupalta edellytetään erilaista ympäristöä kuin optikko-liikkeeltä. Kiristynyt kilpailu vaatii kuitenkin kaupalla luovuutta ja ennakoluulottomia ratkaisuja, jotka ylittävät asiakkaan odotukset.
- *Milloin ja miten erikoiskaupan brändin laajennus onnistuu?* Kun erikoiskaupan yritys kehittää liiketoimintansa

brändin laajennuksen keinoin, tulee kaupan omaa brändiä vahvistaa eli valikoimat, jakelu ja sijainti, hinnoittelu, viestintä, asiakaspalvelu sekä myymäläympäristö koordinoita systemaattisesti tavoitellun brändi-imagon saavuttamiseksi. Markkinointiviestinnässä tulisi korostaa emobrändin ja laajennuksen välisiä yhteyksiä sekä helpottaa näin emobrändin ja laajennuksen välisten mielleyhtymien muodostumista. Kuluttajien myönteinen asennoituminen palvelulaajennusta kohtaan puolestaan vahvistaa kauppabrändiä.

Yritysyhteistyö

Tutkimuksessa olivat tärkeimpinä yhteistyökumppaneina Erikoiskaupan liitto ja Vähittäiskaupan tutkimussäätiö. Lisäksi yhteistyöyrityksiä ja -yhteisöjä olivat Tampereen Kauppahdistyksen Säätiö, Forma Messut Oy, Formale, Hesusobiili, Instru Optikka, L-Fashion Group, Luontaistuntija, Silmäasema, Suomalainen Kirjakauppa, Terveystieto, Vepsäläinen, Sokos Wiklund ja Turun Osuuskauppa.

Yritysyhteistyössä keskeisessä roolissa oli Erikoiskaupan liitto, jonka jäsenyrityksiin suurin osa yhteistyöyrityksistä kuului. Yrityksillä oli edustus hankkeen johtoryhmässä ja Erikoiskaupan liiton toimitusjohtaja Tiina Oksala oli johtoryhmän puheenjohtaja. Hankkeessa järjestettiin yritysille useita seminaareja, joista osa oli hankkeen suljettuja seminaareja (mm. alku- ja loppuseminaarit) ja osa avoimia (mm. Kaupan tutkimuspäivä 2011 ja 2012, Finnish Retail Research Day keväällä 2012). Lisäksi joitain yrityksiä konsultoi yrityskohtaisesti ja yritysten toimeksiannosta tehtiin joitain kandi- ja pro gradu -töitä. Hankkeen verkkosivuille on koko hankkeen ajan päivitetty esitysmateriaalia keskeisistä tuloksista. Hankkeen loppuraportti on suunniteltu nimenomaan yritysten tarpeisiin. Lisäksi hankkeen tutkijat esiintyivät lukuisissa hankkeen ulkopuolisissa liike-elämän seminaareissa tutkimustuloksia esittelemässä.

Tutkimuksen avainsanat

Erikoiskauppa, kuluttajakäyttäytyminen, kulutus, wellness, luksus, vastuullisuus, hyvinvointi, elämäntyyli, elämys, myymälätila, liiketila, verkkokauppa, sosiaalinen media, liike-toimintamallit, kauppabrändi, brändin laajennus

Julkaisut

Julkaisut ja konferenssiesitelmät

Engblom, Janne, Marjanen, Heli & Malmari, Meri (2012) Demographic and attitudinal shopping frequency models Nordic Retail and Wholesale Conference, Lund 7.-8. 11.2012, Book of Abstracts

Grénman, Miia - Räikkönen, Juulia & Marjanen, Heli (2012) Wellness in Retailing – Constructing a model of the wellness retail industry. The 19th Recent Advances in Retailing & Services Science Conference 2012, Conference Proceedings, 9.-12.7.2012, Vienna, Austria.

Grénman, Miia - Räikkönen, Juulia & Marjanen, Heli (2012) Wellness in Retailing - The Retailer's Perspective. The 19th Recent Advances in Retailing & Services Science Conference 2012, Book of Abstracts, 9.-12.7.2012, Vienna, Austria

Grénman, Miia, Räikkönen, Juulia & Marjanen, Heli (2010) Wellnes in retailing context. The 2nd Nordic Retail and Wholesale Conference, 10.-11.11.2010, Göteborg, Ruotsi.

Grénman, Miia, Räikkönen, Juulia & Marjanen, Heli (2011) The concept of wellness in marketing, retailing, tourism, and leisure - A review of major journals. The 16th Conference of the European Association of Education and Research in Commercial Distribution (EAERCD), Conference Proceedings, 29.6.-1.7.2011, Parma, Italy

Kohijoki, Anna-Maija & Marjanen, Heli (2013) The effect of age on shopping orientation—choice orientation types of the ageing shoppers Journal of Retailing and Consumer Services Vol. 20 (2): 165–172.

Kohijoki, Anna-Maija & Marjanen, Heli (2012). Choice Orientation Segments of Ageing Grocery Shoppers – An Age-Related Comparison. The 19th Recent Advances in Retailing & Services Science Conference 2012, Book of Abstracts, 9.-12.7.2012, Vienna, Austria.

Kohijoki, Anna-Maija & Marjanen, Heli (2012) Choice orientation segments of ageing grocery shoppers – an age-related comparison. The 19th Recent Advances in Retailing & Services Science Conference 2012, Conference Proceedings, 9.-12.7.2012, Vienna, Austria.

Kohijoki, Anna-Maija & Marjanen, Heli (2013). The effect of age on shopping orientation - choice orientation types of the ageing shoppers. Journal of Retailing and Consumer Services 01/2013; 20(2):165-172.

Kulmala, Marianne, Mesiranta, Nina & Tuominen, Pekka (2011). Electronic word-of-mouth in consumer fashion blogs. The 19th International Colloquium on Relationship Marketing, 27.-30.9.2011, Rochester, NY, USA.

Kulmala, Marianne, Mesiranta, Nina & Tuominen, Pekka (2013). Organic and amplified eWOM in consumer fashion blogs. Journal of Fashion Management and Marketing, 17 (1), 20-37.

Marjanen, Heli, Engblom, Janne & Malmari, Meri (2013). Viability of demographic and behavioural independents in quantile regression models in predicting retail patronage. 17th EARCD Conference, Valencia, Spain, 3.-5.7.2013, conference proceedings.

Marjanen, Heli & Malmari, Meri (2012) Ostoksia ja elämyksiä – ostoskäyttäytymisen muutos, ostosmatkojen suuntautuminen ja ostopaikan valintakriteerit Turun työssäkäyntialueella KUMU 2011 -tutkimuksen valossa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, kr-2:2012.

Malmari, Meri & Marjanen, Heli (2012) Hypermarket patronage in Southwest Finland The 19th Recent Advances in Retailing & Services Science Conference 2012, Book of Abstracts, 9.-12.7.2012, Vienna, Austria

Mesiranta, Nina (2010). E-tailing in Finland vs. Sweden, Germany and the UK – evolution, state of the art, and future directions. The 2nd Nordic Retail and Wholesale Conference, 10.-11.11.2010, Göteborg, Ruotsi.

Mesiranta, Nina (2012). The future of E-tailing: Consumer and retailer views. Teoksessa Timmermans H.J.P. (toim.): Recent Advances in Retailing and Services Science: Conference 2012, Conference Proceedings. Vienna, Austria: EIRASS, 1–17.

Mesiranta, Nina, Kulmala, Marianne & Tuominen, Pekka (2012). Amplified eWOM in fashion blogs: A netnographic study. Teoksessa Paulo Rita (toim.) Proceedings of the 41st European Marketing Academy Annual Conference: EMAC 2012: Marketing to Citizens: Going Beyond Customers and Consumers, May 22–25, 2012, USB-publications of Lisbon University, Business School. Lisbon: European Marketing Academy, 1–8.

Mesiranta, Nina, Rökman, Maija & Tuominen, Pekka (2011). Brand management and user-generated branding: A case study of a fashion retailer-manufacturer in Finland. Nordic Academy of Management Conference, 22.–24.8.2011, Tukholma, Ruotsi.

FUMAGA – Tulevaisuuden aikakauslehti

Aikakauslehti palveluna ja painetun aikakauslehden rooli

Vastuullinen organisaatio:	VTT
Hankkeen kesto:	1.10.2010 – 31.1.2013
Yhteyshenkilö:	Anu Seisto, anu.seisto@vtt.fi

Tutkimusasetelma

Monet muutokset vaikuttavat tällä hetkellä aikakauslehti-markkinoiden tilanteeseen ja muokkaavat niiden bisneslogiikkaa. Yhtäältä markkinatilanteeseen vaikuttaa median konvergenssi eli perinteisen mediateollisuuden integroituminen tietoliikenteen ja informaatioteknologian kanssa. Toisaalta mainostajat reagoivat sekä taloudellisen tilanteen muuttumiseen että kasvavaan online-median määrään. Internetillä on ollut erittäin suuri merkitys kuluttajien mediankäyttötottumuksiin, painetun aikakauslehden käyttö mukaan lukien.

Digitalisoituminen ja painotuotteiden vähentynyt käyttö ovat kasvattaneet myös metsäteollisuuden muu-
tospaineita. Fumaga-projektissa tulevaisuuden aikakauslehteä tarkasteltiin niin sanotun service-dominant-logiikan näkökulmasta. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan kokema arvo (value in use) on palvelukehityksen lähtökohta ja edellytys. Aikakauslehtien lukijoilla on keskeinen rooli aikakauslehtipalvelun asiakkaina. Palvelu on heidän käytettävissään useiden kanavien kautta, niin painettuna kuin digitaalisena, sisältäen myös lukijayhteisöt, joiden kautta palvelun käyttäjät voivat osallistua sisällön tuottamiseen. Minkä tahansa aikakauslehtipalvelun osan kehittäminen vaikuttaa siihen, miten lukija kokee palvelun. Paperinvalmistajan on tärkeää tuntee painotuotteen arvoverkon toimijat ja tehdä yhteistyötä heidän kanssaan. Lisäksi paperinvalmistajien on tärkeää tuntee muita aikakauslehtipalvelussa toimivia verkostoja sekä erityisesti palvelun loppukäyttäjää, lukijoita.

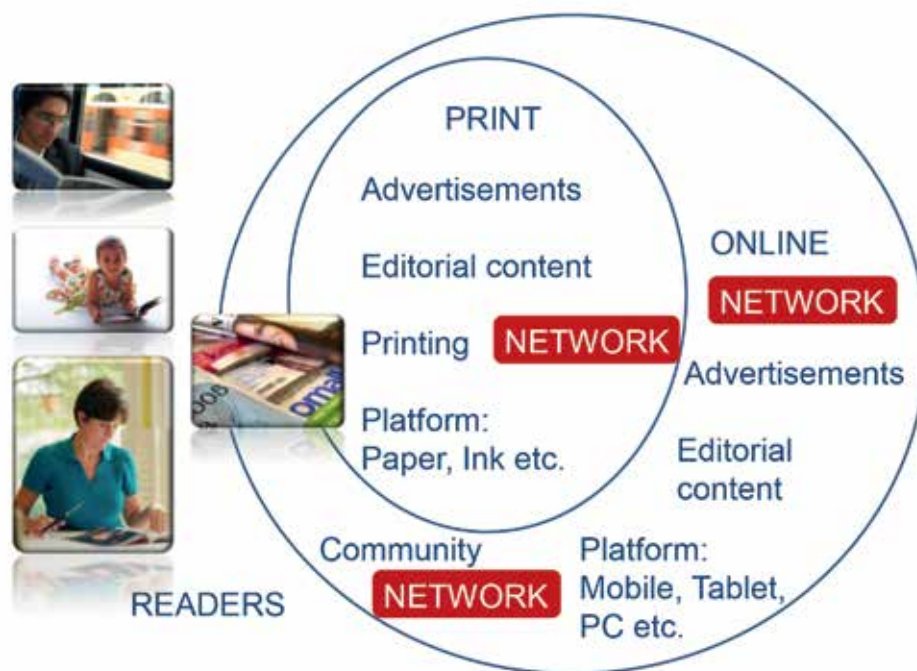
Projektissa etsittiin uusia mahdollisia palvelukonsepteja neljän case-tutkimuksen kautta: hybridimediasovellukset, uuden nimikkeen lanseeraus, brändikokemus ja palvelukonseptien luominen asiakkaan prosesseihin. Case-tutkimukset toteutettiin pääasiassa laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen (haastattelut, työpajat).

Tärkeimmät tulokset

Palveluaihioiden työstäminen palveluiksi vaatii läheistä yhteistyötä paperinvalmistajilta ja heidän asiakkailtaan, jotta arvon yhteiskehittäminen (co-creation of value) on mahdollista. Joissain tapauksissa voi olla tarpeen ottaa palvelukehitykseen mukaan myös arvoverkon muita toimijoita tai toimijoita muista verkostoista ja muodostaa strategisia kumppanuuksia uuden palvelun mahdollistamiseksi. Service-dominant-logiikan näkökulmasta paperinvalmistajan rooli ei enää olisi pelkästään tuottaa raaka-ainetta painotuotteen arvoverkolle, vaan roolina olisi myös konsultinomainen toiminta tiedon ja tuen tarjoamiseksi asiakkaiden prosesseihin.

Aikakauslehden lopullisena asiakkaana on lukija, ja lukijan saama kokemuksellinen arvo on erittäin tärkeää tunnistaa ja ymmärtää läpi aikakauslehden arvoverkon. Aikakauslehden lukijat eivät ole vain passiivisia palvelun kuluttajia, vaan he myös aktiivisesti tuottavat sisältöä ja toimivat yhteisöissä. Tämä tarkoittaa sitä, että aikakauslehtiä enenevässä määrin myös tuotetaan yhdessä sekä kuluttaja- että yritysverkostoissa. Tässä yhteydessä myös aikakauslehden brändin merkitys korostuu. Yhteistyö kuluttajien ja yritysten välillä mahdollistaa myös sen, että aikakauslehtipalvelun eri muotojen kokemuksellisuudesta on mahdollista saada hyvin tarkkaa tietoa – millä tavoin lukijoita osallistetaan eri kanavien kautta ja mitkä kanavat ovat kokemuksellisuuden näkökulmasta erityisen merkittäviä.

Case-tutkimuksista saatujen kokemusten mukaan paperinvalmistajien potentiaalisia palveluja asiakkailleen on mahdollista testata jo hyvin alkuvaiheessa, ja saada palautetta ja kehitysehdotuksia jo ennen kuin palvelua on kehitetty kovin pitkälle. Tulos kannustaa painetun median arvoverkon panostamaan palvelukehitykseen sekä aktiiviseen vuorovaikutukseen, joka mahdollistaa aikakauslehtipalvelun kokonaisvaltaisen kehittämisen.



Kuva 1. Aikakauslehti palveluna, jolloin asiakkaana on lukija, ja palvelua tuottavat yritysverkostot niin painettuna kuin digitaalisina versiona.

Kuva 1 esittää aikakauslehtipalvelun ideaalitalanteen, jonka asiakkaana on lukija. Aikakauslehtipalvelua on mahdollisuus käyttää erilaisilla alustoilla, niin printtinä, digitaalisena kuin erilaisina printin ja digitaalisen sisällön yhdistelminä. Palvelun tuottajat muodostavat yritysverkostoja, jotka tekevät yhteistyötä elämyksellisen palvelun ja hyvän asiakassuhteen aikaansaamiseksi.

Johtopäätökset

Aikakauslehden liiketoiminta tulee muuttumaan suuresti tulevien vuosien aikana. Kyseessä ei ole ainoastaan painetun median kilpailukyvyistä digitalisoituvassa maailmassa, vaan myös kyvystä kohdistaa aikakauslehtipalvelu lukijoilleen siten, että se on hyvin kohdennettu tarkkaan määritellylle kohderyhmälle ja mahdollistaa mainostajille erinomaisen asiakaskontaktin. Tässä projektissa tulevaisuuden aikakauslehtipalvelua katsottiin erityisesti service-dominant logic näkökulmasta ja painetun aikakauslehden rooli huomioiden. Paperinvalmistajille on erittäin haastavaa, mutta ei mahdotonta, lähteä kehittämään omaa palveluliiketoimintaansa aikakauslehden arvoverkossa. Kehitystyö vaatii suuria muutoksia nykyisissä toimintatavoissa. Paperin

rooli ei palvelussa ole pelkästään painetun aikakauslehden alustana toimiminen, vaan lukija sekä yritysverkostot pitää tuntea hyvin jotta arvon luominen yhdessä eri verkostoissa on mahdollista.

Tulevaisuuden aikakauslehden ympärille kehitettiin useita palvelukonsepteja, ja painetun lehden roolista eri viestintäkanavien joukossa saatiin hyvin arvokasta tietoa palvelukehityksen eteenpäin viemiseksi. Projektin tulokset kannustavat tiiviiseen yhteistyöhön verkostoissa, jotta aikakauslehtipalvelun vetovoima säilyisi myös tulevaisuudessa.

Tutkimuksen avainsanat

aikakauslehti, paperiteollisuus, mediateollisuus, service-dominant logic

Yritysyhteistyö

Sappi Finland, Jouni Marttila, Henrik Damen
UPM, Kari Ylönen

Sappi Finland ja UPM toivat projektiin omat case-tutkimuksensa ja osallistuivat niiden toteuttamiseen aktiivisesti.

Projektin kuluessa pidettiin sekä yhteisiä että yritys-kohtaisia tapaamisia ja työpajoja, joissa case-tutkimuksia työstettiin eteenpäin.

Aikakaus- ja asiakaslehtien kustantajia Suomesta, Norjasta ja Tanskasta

Tutkimukseen osallistuneet aikakaus- ja asiakaslehtien kustantajat osallistuivat erityisesti yritys-kohtaisiin haastatteluihin mutta myös työpajoihin. Aktiivinen ja avoin suhtautuminen arvoverkossa tehtävään yhteistyöhön tuotti erittäin mielenkiintoisia keskusteluja, ja antoi hyviä eväitä tuotettujen palvelu-aihioiden jatkokehitykseen.

Julkaisut

Mensonen, A., Laine, J., Seisto, A. (2012) Brand experience as a tool for brand communication in multiple channels. Advances in Printing and Media Technology. IARIGAI Conference, Ljubljana, 9–12 September, 2012.

Seisto, A., Aikala, M., Vatrapi, R., Kuula, T. (2012) Augmented Reality as a technology bringing interactivity to printed products. Advances in Printing and Media Technology. IARIGAI Conference, Ljubljana, 9–12 September, 2012.

Seisto, A. et al. (2013) The future magazine – Transition from product to service. VTT Technology 83, Espoo, 2013. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2013/T83.pdf>

Viljakainen, A. (2013). From product to service categories and the transformation of audience research. International Media Management Academic Association IMMAA Conference, Lisbon, Portugal.

Viljakainen, A., Toivonen, M., Aikala, M. (2013). Industry transformation towards service logic: A business model approach. Submitted for publication.

Moisio, Laura & Rökman, Maija (2011). *Musician's, fans' and record company's value co-creation in Internet. The 2011 Naples Forum on Service*, 14.–17.6.2011, Capri, Italia. <http://www.naplesforumonservice.it/uploads/files/Moisio%20Rokman%20Musician.pdf>

Nenonen, Sandra, Mesiranta Nina & Tuominen, Pekka (2012). *Consumer online shopping regret. A netnographic study of a fashion blog. Teoksessa Proceedings of the 20th International Colloquium in Relationship Marketing: ICRM 2012, September 25–26, 2012, USB-publications of Nottingham Business School. Nottingham Trent University, Nottingham, 1–11.*

Nyrhinen, Jussi & Wilska, Terhi-Anna (2012) *Towards Sustainable Luxury? Ethical and Ecological Trends and Luxury consumption. Nordic Conference on Consumer Research Paper Development Workshop. 29.–30.5.2012, Göteborgin yliopisto.*

Nyrhinen, Jussi, Wilska, Terhi-Anna & Leppälä, Minna (2011) *Tulevaisuuden kuluttaja Erika 2020 -hankkeen aineistonkuvaus ja tutkimusraportti. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu, Jyväskylä. Working papers -sarja. WP370/2011. Julkaistu verkossa: <https://www.jyu.fi/jsbe/tutkimus/julkaisut/workingpaper/wp-370>*

Nyrhinen, Jussi & Wilska, Terhi-Anna (2012) *Kohti vastuullista ylellisyyttä? Eettiset ja ekologiset trendit sekä luksuskuutus Suomessa. Kulutustutkimus.Nyt-lehti 1/2012. Kulutustutkimuksen seura. Julkaistu verkossa: http://www.kulutustutkimus.net/nyt/wp-content/uploads/2012/05/Nyrhinen_Wilska_KTS_1_2012.pdf*

Nyrhinen, Jussi & Wilska, Terhi-Anna (2013) *Understanding Luxury by Studying Status and Sustainable Consumption. (lähetyt julkaistavaksi)*

Pecoraro, Maria. "Conflicting Values of Ethical Consumption in Diverse Worlds: A Cultural Approach". *Esitelmä Consumer Culture Theory 2011 -konferenssissa, 7.7.-10.7.2011, North-Western University, Chicago*

Pecoraro, Maria & Uusitalo, Outi (2012) *Interpreting store design: Modern, romantic and pragmatic stores. Asia-Pacific Advances in Consumer Research.*

Pecoraro, Maria, Uusitalo, Outi (2013) *Exploring the Everyday Retail Experience: the Meanings of Style and Design. (prosessissa).*

Räikkönen, Juulia, Grénman, Miia, & Marjanen, Heli (2011) *From wellness tourism to wellness consumption and lifestyle – Reviewing major journals of tourism, leisure, marketing, and retailing. The 20th Anniversary Conference of Nordic Tourism and Hospitality Research, 21.–23.9.2011, Rovaniemi, Finland.*

Rökman, Maija (2012). *Shopping behavior and experiences of the citizens in the town centre. Teoksessa Timmermans H.J.P. (toim.): Recent Advances in Retailing and Services Science: Conference 2012, Conference Proceedings. Vienna, Austria: EIRASS.*

Saastamoinen, Kaisa (2012) *Retail brand extensions: a study of consumer perceptions. The 19th Recent Advances in Retailing & Services Science Conference 2012, Book of Abstracts, 9.–12.7.2012, Vienna, Austria*

Uusitalo, Outi & Höykinpuro Ritva: *Managing service provision with the diversity of customers – Spatial and social aspects of service environment. NFF 2011, Nordic Academy of Management, Tukholma, 22.-24.8.2011. <http://nff.aimit.se/searchresult.asp>*

Wilska, Terhi-Anna & Nyrhinen, Jussi (2012) *Sustainability, Ethics and Wellness in New Luxury Consumption. ESA conference, Research Group Sociology of Consumption. Interim Meeting. 5.–8.9.2012, Berliinin teknillinen yliopisto.*

Wilska, Terhi-Anna (2012) *Eettistä luksusta? Vastuullisen kuluttajan muuttuva kuva. MODIN. Muodin alan ammattilehti.*

Wilska, Terhi-Anna (2012) *Kuluttajakäyttäytymisen tulevaisuuden trendit. Maalla. Keski-Suomen matkailun teemalehti.*

Wilska, Terhi-Anna (2010-2013) *Neljä blogikirjoitusta vuodessa Kaupan liiton verkkosivuille – useimpien teemat Erika-hankkeen pohjalta: <http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/blogit/vieraskynablogi>*

Wilska, Terhi-Anna & Nyrhinen, Jussi (toim.) *Muuttuva kuluttaja ja tulevaisuuden erikoiskauppa. Erika 2020 -hankkeen loppuraportti (syyskuu 2013). Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisuja -sarja.*

Opinnäytteet

Lehtonen, Marleena (2011) *Sosiaalinen media osana palveluyritysten*

kuluttajamarkkinointia - miten matkatoimistot kokevat sosiaalisen median? Pro gradu –tutkielma, Turun kauppakorkeakoulu.

Karvanen, Kalle (2011) *Musiikin digitaalisen jakelun vaikutus levy-yhtiöiden liiketoimintamalleihin ja ansaintalogiikkaan Pro gradu –tutkielma, Turun kauppakorkeakoulu.*

Kesa, Kerli (2013) *Yrityksen brandimielikuvan ja myymälämielikuvan kohtaaminen. Tapaustutkimus luontaistuotealalla. Pro gradu –tutkielma, Turun kauppakorkeakoulu.*

Kujala, Riikka (2012). *Blogin ja verkkokaupan yhdistäminen. Kandidaatintutkielma, Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu.*

Kulmala, Marianne (2011). *Electronic word-of-mouth in consumer fashion blogs. A netnographic study. Pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. <http://tutkielmat.uta.fi/tutkielma.php?id=21537>*

Leppälä, Minna (arvioitu valmistumisajankohta syys 2013, Luksus ja kulutus) *Pro gradu -työ. Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Jyväskylä.*

Moisio, Laura (2011). *Musiikkiteollisuuden ja kuluttajan yhteinen arvonluonti verkossa. Kandidaatintutkielma, Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu.*

Nenonen, Sandra (2012). *Kuluttajan katumus verkkokaupassa. Netnografinen tutkimus muotiblogiyhteisöstä. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. <http://tutkielmat.uta.fi/tutkielma.php?id=22702>*

Nurminen, Emma (syys 2013), *Asiakasdialogi murroksessa: Sosiaalisen median vaikutus yrityksen ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen ja asiakassuhteeseen. Jyväskylän yliopisto, Kauppakorkeakoulu.*

Nyrhinen, Jussi (2011) *Palautteenkeruu osana asiakkuudenhallintaa. Pro gradu -työ. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu: Jyväskylä.*

Pienimäki, Kaisa (2011) *Kansainvälisten erikoiskaupan ketjujen liikepaikka-analyysit ja sijaintikriteerit Suomessa. Pro gradu –tutkielma, Turun kauppakorkeakoulu*

Sointu, Elsa (arvioitu valmistumisajankohta syys 2013, Kulutus ja ulkonäkö) *Pro gradu -työ. Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteellinen tiedekunta: Jyväskylä.*

Suovo, Hannele (2011) *Uusi liikekalaki. Tutkimus laajennettujen aukiolojen merkityksestä eri elämäntilanteissa oleville kuluttajille. Pro gradu –tutkielma, Turun kauppakorkeakoulu.*

Tallqvist, Stella (2011). *Vaatekauppaa verkossa - miellyttävä asiointikokemus verkkoympäristössä. Pro gradu –tutkielma, Turun kauppakorkeakoulu.*

Törnroos, Jenna (2013) *Messujen merkitys yritysten välisessä kaupankäynnissä. Survey-tutkimus Forma CozyLiving '12 -messujen asiakkaiden keskuudessa. Pro gradu –tutkielma, Turun kauppakorkeakoulu.*

FP-Serve

Metsäalan palveluliiketoiminta ja edelläkävijämarkkinat

Vastuullinen organisaatio:	Helsingin yliopisto, Metsätieteiden laitos
Hankkeen kesto:	01.10.2010 - 31.08.2013
Yhteyshenkilö:	Sami Berghäll, Helsingin yliopisto, Metsätieteiden laitos sami.berghall@helsinki.fi

Tutkimusasetelma

Hanke tutkii metsäalan uusiutumisen logiikkaa metsäomistaja-arvostuksista lähtien. Tutkimusaihe on tärkeä kahdesta syystä: a) puuntarjonta on kriittistä metsäteollisuudelle ja selvää näyttöä on siitä, että osa metsäomistajista on vieraantunut puun myyntiin liittyvästä toiminnasta, b) metsäteollisuuden tulevaisuus on kiinni siitä, miten tästä uusiutuvasta luonnonvarasta kyetään tuottamaan uusia asiakasryhmiä kiinnostavia kestävyysperustuvia tuotteita. Hankkeen ydin on tässä identifoida niitä uusia asiakasryhmiä, joilla uudet arvostukset näkyvät selkeimmin. Edelleen hankkeen tavoite on identifoida minkälaisia nämä uudet arvostukset ovat. Hanke luotaa em. asioita sekä laadullisten menetelmien että määrällisten menetelmien kautta.

Tärkeimmät tulokset

Hanke kykeni näyttämään, että osa metsäomistajista arvostaa aivan toisenlaisia asioita kuin perinteisessä metsä-/puukaupassa on totuttu ajattelemaan. Tässä etenkin nuorien, hyvin koulutettujen, kaupunkilaisten ja naismetsäomistajien arvostukset rakentuvat sellaisille periaatteille, joille perinteisen tuote- ja euro-pohjaisen asiakaskommunikation periaatteet ovat vieraita. Uusille ryhmille estetiikka, luonnonsuojelu ja omaan metsään liittyvä virkistyskäyttö määrää mitä ja miten omassa metsässä toimitaan. Samalla, kun tulos selittää puukaupan toimimattomuutta, voi tulokset nähdä positiivisesti uutena mahdollisuutena sellaiselle liiketoiminnalle, joka em. asiakas-arvoja luotaa.

Johtopäätökset

Metsäomistajien uudet ryhmät kuvaavat laajempaa yhteiskunnallista muutosta. Samalla, kun perinteisten met-

säteollisuustuotteiden kilpailuetu hiipuu kalleissa kehittyneissä talouksissa, yritysten olisi kyettävä uudistumaan suuntautumalla sellaisille tuotannon alueille, missä metsän aineettomat arvot määräävät enemmän tuotteista maksettua hintaa. Uusien asiakasarvostusten syvälinen tuntemus tarjoaa merkittävän kilpailuedun, jos siihen vain osataan tarttua. Heikko kannattavuus ja katteiden pienuus kuitenkin asettaa alan toimijat hankalaan pättitilanteeseen, missä uudistumiseen vaadittavia resursseja on vaikea löytää. Alan isojen toimijoiden keskeinen haaste taas on oman toimintatapsansa ja organisaatioidensa uudistaminen vastaamaan uutta tilannetta. Hanke vaikutti osallistujayritysten strategioihin, joilla metsäomistajia lähestytään.

Tutkimuksen avainsanat

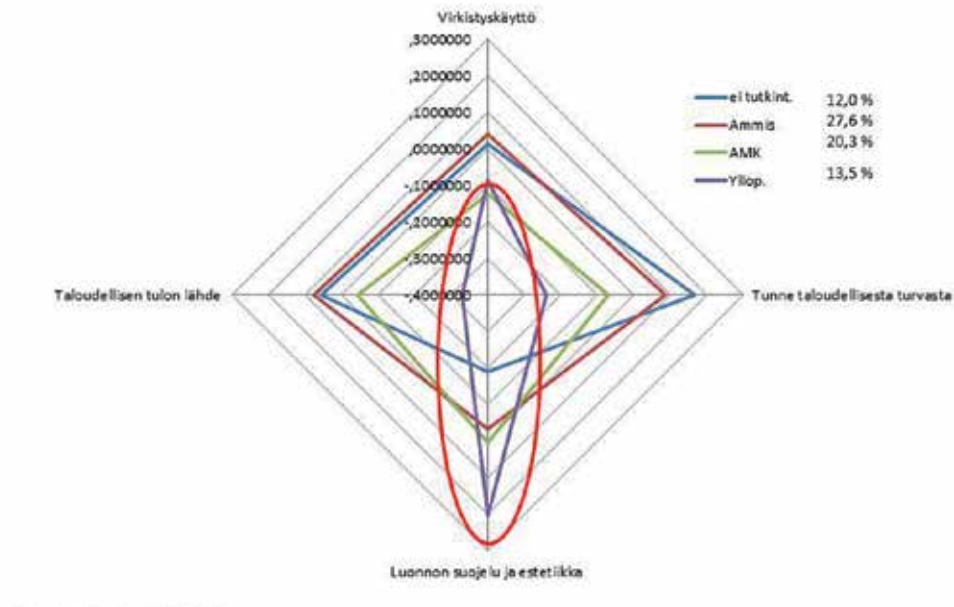
Metsäsektorin palveluliiketoiminta, metsäpalvelut, metsäalan uudistuminen, metsäomistajien arvostukset

Yritysyhteistyö

Tutkimuksen keskeiset tutkimuskumppanit olivat: Helsingin yliopisto ja Aalto-yliopiston BIT-tutkimuskeskus
Yritysedustajat hankkeessa olivat:

Metsä-Group puunhankinta
Stora-Enso puunhankinta ja packaging
Innofor
M-real pakkaukset
Biowatti (alussa)

Koulutustaso ja tavoitteet



Kuva 1: Metsänomistajaryhmien koulutustaso ja metsänomistuksen tavoitteet

Kuvassa 1 esitellään eri metsänomistajaryhmien metsänomistuksen tavoitteet virkistyskäytön, taloudellisen turvan, estetiikan ja rahallisen tuoton suhteen. Kuten havaitaan, akateemisen koulutuksen saaneet poikkeavat muista. Tavoiteprofiili on samalla tavalla poikkeava muista omistajaryhmistä asuinpaikkakunnan (kaupunkilaiset), sukupuolen (naiset), ja iän mukaan jaoteltuna (osa yli 60 vuotiaista).

Julkaisut

Hanke muodostaa perustan kahdelle väitöskirjalle, joiden tulokset julkaistaan metsäalan kärkijulkaisuissa.

Innocoop 2.0

Yhteistoiminnalliset kilpailut eli Innovaatioturnaukset palveluliiketoiminnassa. Tekeminen saa aikaan!

Vastuullinen organisaatio:	Oulun yliopisto
Hankkeen kesto:	1.11.2010 – 30.4.2012
Yhteyshenkilöt:	Mikko Järvilehto, Oulun yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos, mikko.jarvilehto@oulu.fi, Petri Morko, Oulun yliopisto, Oulu Business School, petri.morko@oulu.fi
Verkkosivut:	Linked-In: InnoCoop – Innovation Coopetitions

Tutkimusasetelma

Palveluliiketoiminnan osuus teollisen maailman bruttokansantuotteista on jo yli 70%:a ja suhteellinen osuus on edelleen kasvussa. Uudet liiketoimintamallit ovat enenevässä määrin palvelulähtöisiä ja entistä suurempi joukko perinteisiä tuotelähtöisiä yrityksiä muuntaa liiketoimintamalliansa palveluliiketoiminnan muotoon. Megatrendit kuten kestävä kehitys, globalisaatio, yleisyyden ansa (commodity trap) ja erikoistuminen kasvattavat painetta muuntaa omaa liiketoimintaa palveluiksi.

InnoCoop-tutkimus kehittää strategisen johtamisen ja kehittämisen välineitä hyödynnettäväksi yritysten ja organisaatioiden sekä sisäisessä että toimijoiden välisessä toiminnassa. Kehitettävät yhteistoiminnalliset kilpailut eli innovaatioturnaukset ovat uutuusarvoisia ja ne soveltuvat luonteeltaan kompleksisten ympäristöjen kuten palveluliiketoimintaympäristöjen kehittämiseen, johtamisen sekä syntyvän tahtotilan ja muutoksen ohjaamiseen. Menestyvä ja kilpailukykyinen palvelu tai sen kehittäminen sekä lanseeraaminen ovat usein monen arvontuottoverkossa toimivan toimijan yhteistoiminnan tuotos. Avoimen, monimuotoisen palveluympäristön hallintaan tarvitaan monimuotoisia, osallistavia ja nykyaikaisia johtamisen menetelmiä.

Millainen arvontuottoverkon johtamistyökalu on innovaatioturnaus? Kuinka innovaatioturnauksella voi kehittää yrityksen palveluimagoa, edistää haluttujen markkinoiden kehitystä, tehokkaasti uudistaa tai lanseerata uusia palveluita, luoda hallitusti yhdessä asiakkaan ja muun arvontuottoverkon kanssa, johtaa henkilöstöä ja opettaa organisaatiolle uusia haasteenratkaisumenetelmiä, rakentaa palveluekosysteemejä tai jopa saattaa alkuun organisaatioiden fuusioita?

Mm. edellä mainittujen sekä muiden haasteiden parissa olemme toteuttaneet jo yli kymmenen hyvin erilaista strategista innovaatioturnausta. InnoCoop2.0-projektissa keskitymme analysoimaan aikaisempaa InnoCoop-tutkimusta palveluliiketoimintakontekstissa, kehitämme ja jul-

kaisemme yhteistoiminnallisen kilpailun design-periaatteita sekä toteutamme yhteensä neljä (innovaatio)turnausta sekä Suomessa että Kaliforniassa, USAssa.

Tarjoamme vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin:

- Mistä yhteishenkisessä kilpailuissa on kysymys?
- Miksi yhteishenkinen kilpailu on tehokas, nykyaikainen johtamisen ja kehittämisen menetelmä?
- Miten yhteishenkinen kilpailu saa eri lähtökohdista ja taustoista olevat ihmiset mukaan samaan peliin?
- Mihin yhteishenkisiä kilpailuja voidaan soveltaa?
- Kenelle yhteishenkiset kilpailut ovat tarkoitettu?
- Kuinka usein yhteishenkisiä kilpailuja voi toteuttaa?
- Mitä yhteishenkiset kilpailut tuovat palveluliiketoiminnan kenttään?
- Miten synnyttää nopeasti tehokasta yhteistyötä arvotuottoverkon toimijoiden välille?

Lisäksi olemme avanneet InnoCoop-tutkimuksemme muille halukkaille tutkijoille. Monitieteellisesti rakennettu, avoin, rikastava sosiaalinen tapahtuma on erinomainen tutkimuskenttä kenelle tahansa muutoksesta, ihmisten käyttäytymisestä, johtamisesta, organisoitumisesta ja luovuudesta kiinnostuneelle tutkijalle.

InnoCoop-metodin tutkimuksen teoriatausta on poikkitieteellinen ja erittäin laaja-alainen. InnoCoop on syvästi kytköksissä palvelutieteeseen, sen teoreettisiin ja käytännöllisiin taustoihin, kuten myös avoimen innovaation paradigmaan. Palvelututkimustieteen kontekstissa keskitymme hyödyntämään uusia palvelun mallintamisteorioita, kuten ns. "Customer Journey Canvas":ta (Stickdorn and Scheider, 2010) ja "Service Blueprinting" (esim. Bitner et al. 2010). Keskeinen osa InnoCoop-tutkimusta on myös turnausmetodin tuotosten arviointi – käytämme siinä mm. Consensual Assessment -tekniikkaa (Amabile, 1982, 1996, 1999).

Tutkimusasetelmassa toimimme itse aktiivisina kokeilijoina innovaatioturnausten suunnittelijoina, vetäjinä ja fasilit-

toijina. Yhteistyökumppanimme ja muut tutkijat ovat mukana turnaustapahtumien havainnoinnissa ja datan keruussa.

Johtopäätökset

Projektissa analysoidaan ensimmäistä kertaa kaikkien vuosina 2009 - 2011 InnoCoop -design metodilla toteutettujen innovaatioturnauksen dataa. Osana InnoCoop tutkimusta on metodin sovellettavuus erilaisiin organisaation haasteisiin. Lisäksi toteutuksen laajuus on ollut mielenkiinnon kohteena.

Ensimmäisessä case-tutkimuksessa havaitsimme vertailevan menetelmätutkimuksen kautta, että InnoCoop tuottaa kokonaisvaltasempia tuotekonsepteja, luovempia ideoita ja on motivoivempi osallistujien kannalta vertailtaessa perinteistä markkinatutkimuksen metodia vastaan (fokus-ryhmä). Sillä voidaan ylittää helpommin myös organisaation silot (Järvilehto et al. 2010).

Kirjallisuuden mukaan innovaatioturnaukset voivat toimia tehokkaampana työkaluna kuin perinteinen kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen markkinatutkimus. Sopiva pelillistäminen motivoi osallistujia. Innovaatioturnauksella voidaan ylittää organisatorisia kuiluja, jotka estävät monialaista innovointia. Kirjallisuuden mukaan ne voivat toimia suljetun innovaation paradigman avaajana ja avoimen innovaation strategian vahvistajana. Niillä voidaan myös korjata "innovaatioitujen" tai mahdollisuuksien vähäistä määrää, huonoa laatua tai pientä varianssia organisaatiossa.

Omat havaintomme toteuttamiemme tapaustutkimusten perusteella vahvistavat mm. em. kirjallisuudesta löydetty johtopäätökset. Lisäksi kehittämämme innovaatioturnausvariantti tuo uusia ulottuvuuksia innovaatioturnauksen soveltamiseen, lähes rajoittamattomasti. Etsimme edelleen haastetta, jonka ratkaisemiseen tai ratkaisun edesauttamiseen ei innovaatioturnausta voisi soveltaa.

Avainasemassa innovaatioturnauksen onnistumisessa on seuraavia design-periaatteita:

- a. Haaste – strategialinkitys
- b. Yksilöiden valmistautuminen
- c. Viestintä ja odotusten hallinta
- d. Turnauksen kokonaisvaltainen palvelumuotoilu (Saffer 2007)
- e. Osallistujien palvelukokemuksen suunnittelu ja hallinta
- f. Turnausrakenne ja ajankäyttö
- g. Diversiteetti ja avoimuus; kilpailijat, tuomaristo, materiaalit, asiantuntijat
- h. Luovan prosessin ns. noutopöytä-ajattelu; virikkeet ja hyödyt (palkkiot)
- i. Kognitiivis-sosiaalisesti rikas menetelmäarsenaali turnauksen aikana
- j. Sopivasti vapaa valinta ja itseorganisoituminen
- k. Turnausintensiteetin hallinta ja arvontuoton ymmärrys
- l. Hyvin mietityt diffusiorakenteet ja muutos
- m. Palkitsemisjärjestelmä, käyttö ja ajoitus

Usein osallistujille innovaatioturnaus on samalla myös omaan luovuuteensa, että myöskin tiimityöhön ja johtamiseen liittyvä oppimiskokemus. Se avaa usein uusia näkökulmia omaan työkenttään. Tulosten jatkohyödyntämisen kannalta on erittäin tärkeää, että päättävissä asemissa olevat henkilöt sitoutuvat edistämään esimerkiksi tuomariston jäsenyyden kautta parhaita ideoita taloudellisesti ja operatiivisesti. Kriittinen menestystekijä on myös avoimen innovaation kypsyysaste organisaatiossa. Mitä avoimemmin organisaatio suhtautuu heterogeenisen osallistujajoukon kokoamiseen heidän haasteeseensa, sitä varmemmin voidaan olettaa laadukkaita lopputuloksia.

Tutkimuksen avainsanat

Strateginen johtaminen, johtaminen, muutos, pelillistäminen, innovaatiopelit, innovaatiokilpailu, innovaatioturnaus, avoin innovaatio, innovaatiojohtaminen, palveluiden mallintaminen, asiakaskokemuksen mallintaminen

Yritysyhteistyö

InnoCoop-tutkimuksen puitteissa on tehty laajemmin julkaisematonta yhteistyötä jo vuodesta 2009. Alla muutamia lyhyitä esimerkkejä, joiden tuloksia julkaistaan design-periaatteina InnoCoop2.0-tutkimuksessa.

Semat Networks Oy:n (2011) tapauksessa InnoCoop -metodia sovellettiin tulevaisuuden projektitoimistopalvelun konseptoinnissa. Osallistujista 57% oli sidosryhmistä. Tavoitteiden mukaisesti kehitettiin yrityksen palveluimagoa, edistettiin uuden ulkoistetun projektitoimistopalvelu-markkinan syntyä, luotiin uusia palveluita yhdessä asiakkaan ja muun arvontuottoverkon kanssa, johdettiin henkilöstöä sekä opetettiin organisaatiolle uusia haasteenratkaisumenetelmiä.

Helsingin kaupungin Johtamisturnauksen (2011) tapauksessa osana kaupungin johdon koulutusta, järjestettiin innovaatioturnaus koko kaupungin 123:lle ylimmälle johtajalle. Tavoitteiden mukaisesti johtajat käynnistivät kaupunkitaloudelle kahdeksassa merkittävässä prosessissa yli organisaatorajojen ulottuvia palveluiden kehitysprojekteja. Kehitysprojektojen tavoitteena on parantaa kaupungin tuottavuutta, selketyttää palvelurakenteita ja tehdä palveluista asiakkaan näkökulmasta entistä laadullisempia.

Business Oulu Innovaatioturnauksen (2010) tapauksessa kolmen julkisen kehitysorganisaation yli 63 työntekijää jalosti yhdessä 35 asiakkaan ja muun ulkopuolisen yhteistyökumppanin kanssa avoimen innovaation periaattein parempia palveluita tulevalle organisaatiolle. Lisäksi oma organisaatio kehitti uutta strategiaansa koko henkilöstön voimin. Turnauksessa jalkautettiin myöskin uusi asiakkuudenhallintamalli.

Innovaatioturnaus asiakasmatka



"Sain motivoivan ja uteliaisuutta herättävän kutsun Innovaatioturnaukseen."



"Ilmoittauduin! Valmis haasteisiin!"



"Alkulämmittelimme monin tavoin..."



"Hymy irtosi, kun näin turnaukaverin riemun onnistuneen suorituksen jälkeen"



"Tiimityö ja menetelmät tiimissämme toimivat hienosti."



"Luovuus pursusi. Jokainen työskenteli luontevalla tavallansa Soolotyönsä parissa"



"Tuomaristoesityksissä oli sopivaa kutinaa ja urheilufiilistä."



"Turnauksessa suorituksia palkittiin hauskesti ja monipuolisesti."



"Haastavien" asioiden ratkaiseminen oli nautittavaa ja iloista!

Jatkuu...



"Onnistuneen turnauksen jälkeen henki oli hyvä, motivaatio kova ja tulevaisuuskin alkoi häikäistä."



"Mediakin näyttyäytyi."

Palmia Oy:n (2010) tapauksessa InnoCoop -metodia sovellettiin uusien kiinteistöhuollon palveluiden ideointiin vuonna 2010. Osallistujista 80% oli asiakkaita ja sidosryhmien edustajia. Osatavoitteen mukaisesti turnauksessa vahvistettiin arvontuottoverkkoa. Sattumalta turnauksesta kehkeytyi myös eräänlainen johtamiskoulutus. Uusi yksikönjohtaja astui tehtäviinsä juuri turnausta ennen, joten hän johtajana pääsi turnauksen avulla hyvin perehtymään liiketoiminnan kannalta keskeisiin toimijoihin, haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

Tekes – Oppimisympäristöt ohjelmavalmistelu (2010) tapauksessa InnoCoop -metodia sovellettiin Tekesin uuden ohjelman valmisteluun. Mukana turnauksessa oli mm. Tekes, Opetusministeriö, Opetushallitus, FinPro, Elinkeinoelämän Keskusliitto, yliopistoja ja korkeakouluja, yrityksiä ja opettajia. 50% osallistujista oli asiakasyrityksiä ja 30% kumppaneita. Keskeisen tavoitteen mukaisesti turnauksessa luotiin yhteinen kaupallistamisen tahtotila suomalaiseen oppimisen ekosysteemiin sekä tuotettiin ohjelmasuunnitelman ensimmäinen versio. Tekes päätti vuotta myöhemmin valmistelun päätyttyä käynnistää uuden ohjelman Oppimisratkaisut 2011 – 2015 kokoarvioltaan 50 M€.

Kuntoutus-, tutkimus- ja konsultointipalveluja tarjoava Verven (2009) tapauksessa InnoCoop-metodia sovellettiin tulevaisuuden kuntoutuskonseptien ja -käyttäjätarinoiden kehittämiseen. 80% osallistujista oli palvelun käyttäjiä. Tavoitteiden mukaisesti turnauksessa rakennettiin positiivista palveluimagoa asiakkaalle sekä loppukäyttäjille, edistettiin kuntoutuspalvelun kehitystä ja siten mahdollistettiin laadukkaampaa palvelua asiakkaalle.

InnoCoop 2.0 –projektin yritysysteistyö

Oulun Yritystakomo Oy

Yrityksen edustajat: Hanna-Leena Roivainen ja Kari Kivistö
Yrityksen kotisivut: www.yritystakomo.fi

Ensimmäisessä pilotissa järjestettiin InnoCoop-innovaatio-turnaus, jonka tavoitteet olivat seuraavat:

Suorat tavoitteet:

1. Lisätä Takomon palveluiden kysyntää
2. Rikastuttaa nykyistä liiketoimintaa
3. Luoda uutta liiketoimintaa
4. Edistää yksilöiden suoraa työllistymistä

Välilliset tavoitteet:

1. Rikastuttaa ja tuotteistaa Yritystakomo -konseptia
2. Kehittää Takomon johtamisjärjestelmää ja tiedonkulkua

Turnaukseen osallistui Oulun yliopiston tietojenkäsittelytieteiden laitos ja taloustieteiden tiedekunnan johtamisen laitos, Oulun Yritystakomo, Internet-tutkimuskeskus CIE sekä Oulun yliopiston opiskelijoiden yrittäjyysjärjestö SES. Päivän tapahtumassa oli mukana n. 70 henkilöä, joista 50 oli kilpailijoita 10:ssä joukkueessa. Turnaukokemuksista: "Mikä turnauksen aikaisessa palvelussa oli hyvää? Kari Kivistö: "Hyvää oli kokonaisuus, oli mietitty alusta loppuun. Toimi kuin junan vessa. Parasta oli että saatiin heterogeeninen iso joukko touhuamaan ja innovoimaan. Potentiaalia on vaikka mihin."

Oulun yritystakomo on sittemmin ottanut omiin palvelutoimintoihinsa käyttöön turnausmetodiikkaa. Takomoturnauksen asiakas- ja loppukäyttäjäkokemuksen mallintaminen "customer experience journey" -metodiikalla on vielä kesken.

Julkaisut

Järvilehto, Mikko ja Morko, Petri (2011). *InnoCoop - The Design and Implementation of Innovation Competitions a.k.a. Innovation Tournaments. Presentation at Berkeley Institute of Design, UC Berkeley.*

Morko, Petri (2011) - *SinnoBok.org: Innovation Tournament – Powerful and agile management method for the set challenge*

Hermes – Oulun Yliopisto (2011) - *Värjöttely bussipysäkillä palkittiin*

Aktuumi: viestejä Oulun Yliopistosta – Ideoista ratkaisuja Takomo Turnauksessa

Aikaisempia innovaatioturnausjulkaisuja:

Asiakaslehti Palasia Talvi 2010, Palmia Oy/Helsingin kaupunki – Innovatiivisuus vaatii rohkeutta s.9

Tarja Toikka ja opetuksen kehittäminen

Serve MIND - Managing Industry Changing Service Innovations

Toimialoja haastavat palveluinnovaatiot

Vastuullinen organisaatio:	Aalto-yliopisto
Hankkeen kesto:	15.8.2010-1.10.2012
Yhteyshenkilö:	Anssi Tuulenmäki, Aalto-yliopisto anssi.tuulenmaki@aalto.fi
Verkkosivut:	www.mindspace.fi

Tutkimusasetelma

Serve MIND tavoittelee strategisia, toimialan konventioita haastavien palveluinnovaatioiden syntymistä. Strategisessa innovaatiossa on mietitty uudelleen yrityksen syvimät perusoletukset, kuten mitä arvoa tuotetaan, kenelle ja miten. Strateginen innovaatio tuottaa asiakkaille merkittävää uutta arvoa.

Sekä strategisen innovaation mahdollisuuden keksiminen että erityisesti sen toteuttaminen vaativat muutoksia tarjooman kaikkiin ulottuvuuksiin aina fyysisistä ominaisuuksista aineettomampiin ja organisatorisiin ulottuvuuksiin. Tällöin strateginen innovaatio vaikuttaa koko toteuttavan yrityksen tapaan toimia.

Tämän hankkeen tutkimusotteesta voidaan yleisellä tasolla todeta, että tavoitteena on luoda uutta tietoa nimenomaan toiminnan kautta, synnyttää uusia ilmiöitä ja teknologioita laajasti ymmärrettyä, eikä vain testata jo valmiiksi olemassa olevaa. Tässä mielessä Serve MIND ei ole luonnontieteellinen tai sosiaalitieteellinen hanke, vaan suunnittelutieteellinen eli design science -käsitteen alle kuuluva projekti.

Design science on lähellä Design thinking -käsitettä. Design thinking on konsepti, joka on saanut valtavasti huomiota niin akateemisessa maailmassa kuin käytännön liiketoiminnassa. Muotoilu ja laajemmin muotoilua lähestyvä design thinking -konsepti nähdään olennaisina osina innovaatioita ja innovaatioprosessia. Design thinking -työskentelytavassa yhdistyy perusoletusten kyseenalaistaminen, systeemijattelu, holistisuus (monitieteisyys), välitön ideoiden kokeilu ja käyttäjän ymmärtäminen. Nämä kaikki ovat myös piirteitä, joita vaaditaan strategisen innovaation synnyttämiseen ja joihin Serve MIND ottaa kantaa. Tästä syystä design thinking tarjoaa kiinnostavan käsitteellisen viitekehyksen strategisen innovaation tutkimiseen – ja synnyttämiseen.

Design science ja design thinking -tutkimusotteet vaativat osaamista monelta eri alalta. Monitieteelliseen ja poikkitieteelliseen tutkimusryhmäämme kuuluu osaamista mm. teollisesta muotoilusta, graafisesta suunnittelusta,

insinööritieteistä ja taloustieteistä (mukaan lukien markkinointi ja strategia). Tämä monipuolinen työkalupakki mahdollistaa strategisten innovaatioiden vaatiman laaja-alaisen ja eksploraatiivisen tutkimusotteen.

Vuosien 2007–2010 aikana synnytetyn MIND strategisen innovaation luomisen prosessin vaiheet voidaan lyhyesti kuvata aakkosilla A,B,C,D,E. Serve MINDin aikana esiin nousevat reaali maailman haasteet ja toisaalta uusin akateeminen keskustelu arvon luomisen ja design thinkingin ympärillä linkitetään tähän strategisen innovaation prosessiin, sitä jatkuvasti tutkien ja kehittäen.

A = Ask: Kysytään sellaisia uusia kysymyksiä, joilla saamme toimialojen konventiot, pullonkaulat ja perusvalinnat esille.

B = Brainstorm: Ideoidaan vastauksia synnytettyyn, toimialan konventioita haastavaan kysymykseen. Luovuutta ja ideointia parantavia menetelmiä on dokumentoitu muutamia satoja.

C = Choose: Valitaan kaikista sadoista ideoista parhaimmat ja kiteytetään ne strategisen innovaation konsepteiksi. MINDssa ideat kiteytetään sekä yhdeksi kuvioksi että minuutin videoksi/näytelmäksi. Kuvion avulla ihmiset hahmottavat nopeasti monimutkaisia asioita, toisaalta näytelmä/video osoittaa mitä uusi strateginen innovaatio olisi toimintana.

D = Do: Konsepteja aletaan välittömästi viedä käytännön kokeiluihin ja prototypointiin. Löytämisen lisäksi palveluinnovaatio täytyy myös luoda.

E = Execution: Kun strategisen innovaation konsepti on löydetty, ideoitu, kiteytetty, nopeilla kokeiluilla ja käytännön testeillä toteutuksen ideoin täytetty, niin viimeinen vaihe on arvon kaappaaminen ja arvon puolustaminen globaaleilla markkinoilla.

Tärkeimmät tulokset

Hanke tuotti ja jakoi tietoa suomalaiselle liike-elämälle ja innovaatiojärjestelmälle strategisen innovaation löytämisen ja realisoinnin prosessista internetin, julkaisujen, seminaa-

- 
1. Alkuidean tunnistaminen
 - Ongelman ja mahdollisen ratkaisun yhdistelmä
 - Päämäärän ja ensimmäisen askeleen yhdistelmä
- 
2. Kokeilun idean kehittäminen
 - Miten suunnitella ja toteuttaa kokeilu joka mahdollistaa nopean ja tehokkaan oppimisen
- 
3. Toteuttamisen idean löytyminen
 - Mitä arvokasta on opittu kokeilusta?
 - Idea joka edesauttaa ongelman ratkaisussa tai vie kohti haluttua päämäärää



Kuva 1: Kokeilemalla kehittämisen malli

rien ja workshoppien kautta. Erityisesti isojen asiakasyritysten mukanaolon myötä kokonaiset toimialat saavat uutta ajateltavaa ja lisää kakkua jaettavaksi. Hankkeessa syntyi syvennettyä tietoa strategisen innovaation syntymekanismeista ja sen toteuttamisen esteistä.

Hanke syvensi ja konkretisoi tietoa design thinking -ajattelusta strategisten innovaatioiden tekemisessä, erityisesti sen luomisvaiheeseen liittyen. Lähtökohtana ollut A, B, C, D, E –prosessi tarkentui hankkeen aikana kokeilemalla kehittämisen –malliksi. Kokeilemalla kehittämistä voi ajatella kolmen eri tyyppisen idean luomis- ja keräämis-prosessina. Eli etenemistä alkuperäisestä ideasta kohti toimivaksi osoitettua ideaa. Siirrytään siis väitteistä ja mielipiteistä näytöksi.

Lähtökohta, eli Alkuidea, on mahdollisuus. Emme vielä tiedä tuleeko tuo idea toimimaan tai miten se parhaiten kannattaisi toteuttaa. Meillä on paljon väitteitä, mutta vähän näyttöä. Esimerkiksi, ”Helsingissä on kysyntää uudelle kukkakauppa-konseptille, joka toimii kuin kirjakerho: tuoreita kauden leikkokukkia toimitetaan jäsenille tietyin väliajoin suoraan kotiin” – tämä on Alkuidea.

Kun tuota ideaa lähetään kehittämään kokeilemalla, mietimme heti seuraavaksi miten tuota väitettä voi lähteä pienesti, helposti, ja nopeasti kokeilemaan. Eli miten saamme riittävästi oikeanlaista näyttöä, pienin aika- ja ra-

hainvestoinnin, niin että voimme kehittää ideaa oikeaan suuntaan. Tässä on siis kyse Kokeilun ideoiden kehittämisestä. Se on todellista luovuutta vaativa vaihe, jossa resurs-siniukkuudessa pyritään löytämään tehokkain tapa kerätä tietoa liikeidean kehittämiseksi.

Kun ollaan kehitetty sellainen Kokeilun idea, joka mahdollistaa nopean ja edullisen kokeilun tekemisen, toteutetaan kokeilu. Kokeilun idea voi esimerkiksi olla ”Neuvotellaan kokeiluun mukaan muutama kantakaupungin kukkakauppa, laitetaan näihin myymälöihin mainosjuliste meidän uudesta palvelusta, ja kun ensimmäinen asiakas ilmaantuu, toimitetaan kukat hänelle henkilökohtaisesti.”

Tämän kaltaisesta kokeilusta voimme sitten kerätä Toteutuksen ideoita. Olemme simuloineet palvelun toiminnot henkilökohtaisella, manuaalisella tekemisellä, ilman erillisiä ohjelmistoja tai logistiikkaratkaisuja ja samalla opimme miten palvelu kannattaa toteuttaa, eli synnyttämme Toteutuksen ideoita: miten kukat kannattaa toimittaa asiakkaalle, miten kerrostalo tai omakotitalo kuljetus eroaa, mitä eri hinnoittelumalleja tarvitaan, mitkä asiat ovat asiakkaalle merkittäviä ja mitkä taas yhdenentekeviä, jne. Voimme siis kehittää ideaa kohdeasiakkaiden kanssa validoitujen seikkojen päälle, eikä kehitystiimin arvailujen varaan. Keräämme nopeasti ja varmasti tiedot siihen, miten Alkuideasta saadaan menesty-

vä liiketoiminta, emmekä investoi merkittäviä resursseja ideoihin, jotka rakentuvat vain väitteisiin.

Kokeilemalla kehittämisen mallista voit lukea lisää julkaisussa Experimentation-driven approach to innovation: developing novel offerings through experiments. Hassi & Tuulenmäki (2012).

Hankkeeseen osallistuvien yritysten kanssa pidettiin neljä työpajaa joissa identifioitiin ja haastettiin yritysten edustamien toimialojen konventiota. Yritykset saivat heille räätälöityjä tuloksia:

- ymmärryksen toimialansa nykyisistä konventioista ja kehittävät kykyään huomata konventioita jatkossa.
- lukuisia strategisen potentiaalin omaavia ideoita, yritysten omaa ideointikyvykkyyttä parannettiin ja heille tuotettiin ideointimenetelmä -raportti
- strategisen innovaation konsepteja kiteytettynä ja parantunut kyky kiteyttää konsepteja ja uusia bisnesmalleja jatkossa.
- apua nopeiden kokeilujen ja skaalaamisen tekemiseen ja ymmärrystä näihin liittyvistä ilmiöistä ja menetelmistä, mukaan lukien asiakkaiden mukaan ottamisesta kokeiluihin
- intoa ja uskoa omaan tekemiseensä!

Hankkeessa luotiin kaksi palveluinnovaatiokonseptia (Hidas-kassa, Hyvä Yhteisö), ja näistä yksi on viety käytäntöön (Hidaskassa).

Laskelma MINDin yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta, eli MINDin 'social impact' numeroina Serve MIND-hankkeen ajalta:

- 4 TV esiintymistä
- 25 esiintymistä painetussa mediassa
- 7200 yksittäistä kävijää kotisivuillamme
- 13 julkaisua
- 31 kurssia, joissa MIND on opettanut yhteensä 800 oppilasta
- 39 MIND-työpajaa, 715 osallistujalle
- 68 julkista esiintymistä (puheita, paneelikeskusteluja, esityksiä)
- 3950 ihmistä kuullut MINDin esityksiä
- 1800 lisensoitua MIND-agenttia
- 60 tehtyä tosielämän kokeilua
- 2 uutta yritystä
- 1 uusi suomen kielen sana

Johtopäätökset

Strategisen innovaation synnyttämisessä tarvitaan 1) hyvä alkuidea, joka ollakseen aidosti strateginen tyypillisesti haastaa toimialan konventioita. Sen jälkeen tarvitaan 2) kokeilemisen ideoita, eli miten uutta ideaa lähdetään kokeilemalla viemään eteenpäin. Näistä kokeiluista täytyy synnyttää 3) toteuttamisen ideoita, joiden pohjalta syntyy

lopullinen konsepti. Aidosti uusien ja aidosti strategisten, käytännön toimintaa muuttavien, ideoiden kohdalla on olennaista ymmärtää, että kokeilut synnyttävät suunnitelman, ei toisin päin. Loppu on implementointi-ideoita ja skaalausideoita. Tärkeää on myös huomata ero kokeilemisen ideoiden ja toteuttamisen ideoiden välillä. Esimerkiksi kokeiluissa Serve MIND -yritysten kanssa olemme huomanneet kuinka vaikeaa isoille yrityksille on ajatella niin pienesti, että he keksisivät alkuidean päälle kokeilemisen ideoita ja sitä kautta toteuttamisen ideoita. On valtava vaikeaa siirtyä ideoinnista käytännön kokeiluihin. Tyypillisesti uuden tarjoaman kokeiluja ajatellaan aivan liian isosti ja vaikeasti, jolloin kehittämisen hanke ei etene tai vähintäänkin hidastuu merkittävästi. Kokeilemalla kehittämisen selvästi vaatii kulttuurin ja paradigman muutoksen.

Kokeilemalla kehittämisen toiminta vaatii aivan erilaisen kehittämisen kulttuurin yritysten sisälle (ja välille). Pitäisi oppia ajattelemaan isosti, toimialaa muuttavasti, strategisesti ja samaan aikaan pitäisi oppia ajattelemaan toimimalla pienesti ja nopeasti, thinking big, thinking small and thinking by doing. Tämä yhdistelmä isosti ja pienesti ajattelua ja toimimista haastaa nykyisen tavan kehittää asioita – mutta väitämme, että nimenomaan tämä yhdistelmä tarvitaan, jotta aidosti uudenlaista liiketoimimista, liikettä ja toimintaa, on mahdollista syntyä. Tarvitaan uudenlaisia prosesseja, mittareita, työkaluja, johtamista, erilainen tekemisen kulttuuri, erilaisia kokeilemalla kehittämistä avustavia ympäristöjä, ehkä uusia toimijoita innovaatiojärjestelmään, ehkä uudenlainen innovaatiojärjestelmä.

Tutkimuksen avainsanat

Strateginen innovaatio, palveluinnovaatio, innovaatioprosessi, design thinking, liiketoimintaprototyyppi, idean nopea kokeilu

Yritysyhteistyö

UPM Kymmene Oyj, Head of product development,

UPM Timber, Sampsa Hämäläinen

www.upm.com

Kehitysvammaisten Palvelusäätiö.

kehityspäällikkö Kirsi Konola

www.kvps.fi/

NCC Oy, kehitysjohtaja Pekka Kiuru

www.ncc.fi

Seedi Oy, toimitusjohtaja Marko Parkkinen

www.seedi.fi

Core Finland Oy, toimitusjohtaja Joonas Turkama

www.corefinland.fi

Yritysyhteistyö toteutettiin projektissa sekä kaikkien yritysten yhteisten workshopien ja tapaamisten että erityisesti jokaisen yrityksen kanssa erikseen tehtyjen projek-

tien kautta. Yrityksille erikseen tehty projektit vaihtelivat koulutuskokonaisuuksista kehitysprojekteihin, kunkin yrityksen tarpeiden, toiveiden ja erityispiirteiden mukaisesti. Yritykset olivat mukana vaikuttamassa sekä projektikokonaisuuteen että omin projekteihinsa, millä pyrittiin varmistamaan aiheiden ja tutkimuskohteiden osuvuus myös yritysten tarpeisiin. Serve MINDissa tehtyjen yrityskoh- taisten projektien lisäksi yritykset saivat lisäksi tutkimus- tuloksia sekä työkaluja ja toimintamalleja innovatiivisen toiminnan, ideoinnin ja muutoksiin tähtäävien kokeilujen tekemiseen omassa organisaatiossa myös projektin päät- tymisen jälkeen.

Hankkeessa on syntynyt ideoita strategiseksi palve- luinnovaatioiksi (mm. kielten opetus, asumisen palve- lut), ja näitä ideoita kokeillaan niin MINDin kesken kuin yhteistyöyritysten kanssa. Hankkeessa on lisäksi syntynyt uusi toimintakonsepti kaupan alalle: Hidaskassa. Hidas- kassa-kokeilu toteutettiin Serve MINDissa yhteistyöyrityk- senä olevan KVPS:n kanssa espoolaisessa Citymarketissa. Konseptin osoitettua toimivuutensa, otti kauppa sen py- syvästi käyttöönsä. Tästä kokeilusta syntyi myös Suomen kieleen uusi sana, kun kotimaisten kielten tutkimuskeskus valitsi hidaskassan lokakuun kuukauden sanaksi.

Hidaskassa

Hankkeen tavoitteena oli parantaa kehitysvammaisten ar- kea. Yhdeksi keskeiseksi tarpeeksi nousi ”hitaampi elämä”, eli arkisten toimintojen hidastaminen, niin että kehitysvam- maisen on helpompi osallistua näihin toimintoihin. Kaupas- sa asioiminen oli yksi elämänalue, joka kaipasi hidastamista: kassalla asioiminen, maksaminen, ja pakkaaminen edellyt- tää ripeää tahtia kun takanasi seisoo jono kiireisiä ihmisiä. Heräsi kysymys: ”Mitä jos kaupassa olisi yksi kassa, jossa voi asioida kiireettä. Hitaasti.” Syntyi idea Hidaskassasta.

Idean saanut tiimi soitti viipymättä läheiseen super- markettiin, esitti tavoitteensa ja ideansa, ja pyysi lupaa teh- dä yhdestä kaupan kassasta hitaasti toimiva versio. Tähän saatiin lupa. Tiimi tulosti muutaman kyltin, jossa opastettiin Hidaskassalle. Autoon pakattiin mukaan myös pari nojatuo- lia jotta jonossa vuoroaan odottavat voivat istua rauhassa. Sitten nämä materiaalit kuljetettiin supermarketiin. Hidas- kassan henkilökunnan kanssa sovittiin miten kassalla tulisi toimia: asiakkaita autetaan kassalla asiointissa ja heidän kanssaan käydään rauhallista keskustelua asiointin yhtey- dessä. Asiakas kohdataan yksi kerrallaan, kiireettömästi.

Kokeilu lähti liikkeelle

Kokeilun aikana havaittiin, että Hidaskassa saavutti ase- tetun tavoitteen – miellyttävän ja stressittömän arjen toi- minnon kehitysvammaiselle. Pian huomattiin, että myös muut asiakkaat saivat lisäarvoa tästä ratkaisusta. Vanhukset huomasivat sen vastaavan paremmin heidän tarpeitaan. Hidaskassasta tuli myös henkilökunnan suosikki, sillä sen asiakkaat eivät olleet kiireisiä ja stressaantuneita, vaan ih-

miä, jotka olivat valmiita käymään rennon keskustelun ja kohtaamaan kaupan henkilökunnan.

- Tavoite: Parantaa kehitysvammaisten elämänlaatua.
- Alkuidea: Elämän hidastaminen, tehdä kaupassa käynti vähemmän stressaavaksi
- Kokeilun idea: Yhden kassan saaminen kokeiluun, Hidaskassa-kyltti, nojatuolit, kassahenkilön ohjeistaminen
- Toteuttamisen idea: Yllättävää hyötyä myös muille asiakasryhmille, Kassahenkilöstön suosikki
- Kokeilun erityispiirteet: Kokeilu pystyttiin toteuttamaan suoraan oikeassa kontekstissa, oikeiden asiakkaiden kanssa

Julkaisut

Hassi, E., L., M.; Tuulenmäki, A., J. (2012) *Experimentation-driven approach to innovation: developing novel offerings through experiments. Proceedings of the XXIII ISPIIM-conference, Barcelona, Spain, 17.-20.6.2012*

Hassi E. L. M., Laakso M. (2011) 'Designerly thinking' and 'a method for innovation': conceptions of design thinking in the design and management discourses. *The 4th World Conference on Design Research, IASDR2011, October 31 - November 4, 2011, Delft, the Netherlands.*

Hassi E. L. M., Laakso M. (2011) *Design thinking in the management discourse: defining the elements of the concept. 18th international product development management conference, Innovate Through Design, June 5-7, 2011 Delft, the Netherlands.*

Hassi, Lotta & Laakso, Miko (2011) *Conceptions of design thinking in the management discourse. At European Academy of Design conference, Porto, Portugal, May 4-6, 2011.*

Hassi, L. & Laakso, M. (2011) *Making sense of design thinking. In Karjalainen, T.-M., Korja, M. & Salimäki, M. (eds.) IDBM papers vol 1. Helsinki: International Design Business Management Program, Aalto University. pp. 50-62.*

Hassi, Lotta & Wever, Renee (2010) *Practices of a "green" front end of innovation. A gateway to environmental innovation. At Knowledge Collaboration & Learning for Sustainable Innovation ERSCP-EMSU conference, Delft, The Netherlands, October 25-29, 2010.*

Heikkilä, Anu & Rosenqvist, Dan & Hassi, Lotta & Tuulenmäki, Anssi (2011) *Design methods as the key to unlock the full potential of positional value. At European Academy of Design conference, Porto, Portugal, May 4-6, 2011.*

Kärkkäinen, H., Hassi, L. (2012) *Case: Instant Experimentation of Services - Co-creating a better user experience in a public park. Proceedings of the ServDes 2012 conference. Espoo, Finland.*

Niinimäki, K., Hassi, L. (2011) *Emerging Design Strategies for sustainable production and consumption of textiles and clothing. Journal of Cleaner Production, forthcoming.*

Passera, Stefania (2011) *Prototype-driven projects: lowering the threshold to innovation and enabling critical design. At European Academy of Design conference, Porto, Portugal, May 4-6, 2011.*

Passera, S., Kärkkäinen, H., Maila, R. (2012). *When, how, why prototyping? A practical framework for service development, in Proceeding of the XXIII ISPIIM Conference, 16-19 June, Barcelona, Spain.*

Tuulenmäki, Anssi (2010) *Lupa toimia eri tavalla. WSOYpro: Porvoo.*

Tuulenmäki, Anssi & Välikangas, Liisa (2011) *The art of rapid, hands-on execution innovation. Strategy & Leadership 2/2011.*

Tuulenmäki, Anssi & Hassi, Lotta (2011) *Design Thinking as an Enabler of Strategic Innovations – a discussion of the interrelatedness of the two concepts. At European Academy of Design conference, Porto, Portugal, May 4-6, 2011.*

NESDyM – Uudet energiapalvelut dynaamisilla markkinoilla

Palveluistuminen – energiamarkkinoiden murros?

Vastuullinen organisaatio:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto (LUT)
Hankkeen kesto:	1.1.2011 – 31.3.2014
Yhteyshenkilö:	Lassi Linnanen, LUT lassi.linnanen@lut.fi

Tutkimusasetelma

Ilmastonmuutos ja vähenevät resurssit asettavat paineita energiamarkkinoiden muutokselle. Tavoitteet primäärienergian kulutuksen vähentämisestä sekä uusiutuvien energian osuuden lisäämisestä EU:n alueella luovat paineita uudistaa ja kehittää energiapalveluita muuttuvaan markkinatilanteeseen. Palvelusektori kasvaa globaalisti elinkeinoelämässä. Energiasektorilla tutkimus ja kehitys sähkö- ja lämpötekniikoissa on siirtynyt keskitetyistä suuren mittakaavan tekniikoista pienempiin systeemeihin. Viime vuosien aikana asiakkaan rooli on muuttunut yhä enemmän passiivisesta vastaanottajasta aktiiviseksi valitsijaksi ja sopivien teknisten ratkaisuiden myötä myös itsenäiseksi sähkön- ja lämmöntuottajiksi. Tämä kehitys avaa yrityksille paljon mahdollisuuksia uusien asiakkaiden ja palveluliiketoimintamallien löytämiseen.

NESDyM-projektissa tavoitteena on määritellä energiapalvelun käsitteet, pyrkiä tunnistamaan ja kehittämään uusia palvelusuuntautuneita energialiiketoiminnan malleja sekä tutkimaan uusien palvelukonseptien hyväksyttävyyttä sekä selvittää, millä keinoilla uusia energiapalveluita voidaan edistää ja mikä hidastaa niiden markkinoille tuloa. Suuri haaste on kuitenkin se, miten kehittää uusia energiapalveluita dynaamisille markkinoille ja miten johtaa onnistuneesti näitä uusia liiketoimintamalleja. Tähän etsitään ratkaisua monitieteisellä energiatekniikan ja kauppatieteiden yhteistyötutkimuksella, johon kuuluu useita kokonaisuutta eri puolilta peilaavaa tutkimusta. Hankkeen kuluessa suunnitelma on tarkentunut ja resursseja on kohdennettu erityisesti seuraaviin osa-alueisiin:

- Yhteiskunnallisten ohjauskeinojen vaikutus markkina-alueiden mahdollisuuksiin
- Uusien energiapalveluiden luominen arvoketjun kansainvälistymisen kautta
- Uusien energiapalvelukonseptien hyväksyttävyys asiakkaan näkökulmasta

Tutkimuksen osa-alueet

Energiatehokkuuden liiketoimintamallit

Teknisten innovaatioiden antamaa energiatehokkuuspotentiaalia ei aina käytetä liiketoiminnassa hyväksi (ns. energy efficiency gap). Tämän epäkohdan korjaamiseen tarvitaan sopivaa työkalua. Tämän tutkimuksen päätavoite oli löytää, millainen liiketoimintamalli sopisi käytännössä projekteihin, jotka tähtäävät energiatehokkuuden parantamiseen. Tutkimus tehtiin kattavana kirjallisuuskatsauksena.

Tanskan energiapalvelualan menestystekijät

Tutkittiin tanskalaisen energiapalvelualan menestystekijöitä ja nimenomaan ilmiötä palvelulogiikan näkökulmasta yritys-, toimiala- ja kansallisella tasolla. Tutkimusongelmaa lähestyttiin ensiksi kirjallisuuden kautta, minkä jälkeen tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin case-tutkimuksena. Aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla, minkä jälkeen sitä analysoitiin teoreettisen näkökulman kautta ja verrattiin aikaisempiin tutkimustuloksiin.

Aurinkoenergian diffuusio

Aurinkopaneelien hinta on pudonnut vuosittain lähes kymmenyksellä jo kymmenien vuosien ajan, mikä muiden tekijöiden ohella on johtanut aurinkosähkön rajuun kasvuun maailmalla ja erityisesti Saksassa. Suomessa kasvu ei ole lähtenyt käytännössä käyntiin. Tässä osatutkimuksessa selvitettiin, minkä takia aurinkoenergian käyttö ei ole levinnyt Suomessa. Lisäksi selvitettiin, että minkälainen palvelumalli ja mitkä muut keinot voisivat kiihdyttää aurinkoenergian diffuusiota erityisesti Suomen markkinoilla.

Menetelminä olivat kirjallisuuskatsaus, asiantuntijahaastattelut, SWOT-analyysi sekä muut liiketoiminnalliset analyysit.

Suomalaisten asiantuntijoiden näkemykset liittyen energiatalouteen

Energiatehokkuuden parantamiseksi on viime aikoina kehitetty uusia metodeja ja tekniikoita. Kiinnostuksen määrän huomioon ottaen kehitys ei kuitenkaan ole ollut kovin nopeaa. Ihmisten käyttäytyminen on tärkeä tekijä energiatehokkuushaasteissa ja tutkimuksissa onkin havaittu erilaisia kuluttajaprofileja, joilla on huomattavan erilaiset näkemykset energia-asioista. Tässä kyselytutkimuksessa selvitettiin sekä julkisissa että yksityisen sektorin organisaatioissa työskentelevien suomalaisten energiatehokkuuden ammattilaisten näkemyksiä.

Energiasektorilla toimivien yritysten mahdollisuudet tuottaa kehityskaaliiketoiminnassa jaettava arvoa

Osatutkimuksessa selvitettiin energiasektorilla toimivien yritysten mahdollisuuksia tuottaa kehityskaaliiketoiminnassa jaettava arvoa. Tällä tarkoitetaan yritysten köyhillä kuluttajille myymiä perustarpeita vastaavia tuotteita siten, että sekä ostaja että myyjä saavat todellista hyötyä kaupasta ja että toiminta on kestävä kehityksen mukaista niin sosiaaliselta, taloudelliselta kuin ympäristönkin kannalta. Tutkimus toteutettiin kattavana kirjallisuuskatsauksena.

Energiapalveluyritykset: tarve liiketoimintamallin muutokselle?

Osatutkimuksessa keskityttiin uusiin energiapalveluihin erityisesti energiapalveluyritysten näkökulmasta. Tutkimus alkoi laajalla kirjallisuuden läpikäynnillä, jossa pyrittiin tunnistamaan erityisesti energiapalveluja ja niiden erityispiirteitä; mitä energiapalvelut ovat ja miten niitä voidaan luokitella. Energiapalveluyritysten rooli on erittäin merkittävä tässä kentässä ja niihin on ladattu paljon odotuksia energiatehokkuuden parantamisen suhteen. Analysoinnissa käytettiin Hamelin (2000) viitekehystä, jossa on tunnistettu liiketoimintamallin keskeiset elementit. Tuloksena tunnistettiin ulkoisia ja sisäisiä haasteita, jotka hidastavat energiapalveluliiketoiminnan kehittymistä ja tunnistettiin keskeisiä kehittämiskohteita liittyen strategiaan, ydinresursseihin, asiakastarjontaan ja arvoverkkoon.

Jatkumoa em. osatutkimukselle on asiantuntijoiden keskuudessa toteutettu Delfoi-kysely, jonka tavoitteena oli selvittää energiapalveluliiketoiminnan potentiaalia sekä tunnistaa keskeiset kehittämiskohteet. Delfoi-menetelmä on laadullinen, tulevaisuutta luotaava tutkimusmenetelmä, jossa asiantuntijajoukko on suhteellisen pieni ja harkiten valittu. Kyselyn väittämät koskivat seuraavia teemoja: energiatehokkuusinvestoinnit, asiakassuhteet energiapalveluyritysten liiketoiminnassa ja energiapolitiikka.

Tärkeimmät tulokset

Energiatehokkuuden liiketoimintamallit

Osatutkimuksen tuloksista havaitaan, että verkostot ovat yksi tärkeimmistä liiketoimintamallin tekijöistä. Potentiaalisien asiakkaiden tunnistaminen ja tarpeiden luominen on erityisen tärkeää. Parhaalla mahdollisella asiakkaalla on jo yhteys toimittajaan, mikä helpottaa ratkaisevasti mahdollisten liiketoimintaesteiden ylittämisessä. Tästä voidaan myös päätellä, että energiatoimittajat ja laitevalmistajat ovat samalla potentiaalisia energiatehokkuusratkaisujen tarjoajia.

Tanskan energiapalvelualan menestystekijät

Osatutkimus osoitti, että kansalliset tekijät ovat tärkeimpiä menestystekijöitä, sillä niillä on vaikutusta myös muihin osatekijöihin. 1970-luvun öljykriisin jälkeen Tanskassa on tehty pitkäjänteistä työtä energiaomavaraisuuden saavuttamiseksi. Tämän vuoksi alan teollisuus on jo ollut valmiina globaaliin kysynnän kasvuun, kun uusiutuva energia ja energiatehokkuus ovat tulleet taas ajankohtaiseksi. Tämän kehityksen ovat mahdollistaneet valtion tuki eri toimijoiden (yritykset, yliopistot, tutkimuslaitokset) verkostoitumiselle sekä vahvan kotimarkkinakysynnän luominen poliittisella päätöksenteolla. Koska energia-alalla toimijat ovat voimakkaasti sidoksissa toisiinsa, kommunikointi ja yhteinen käsitys liiketoiminnasta ovat välttämättömiä menestyksen kannalta. Uudet energiateknologiat eivät tuota lisäarvoa suoraan asiakkaalle. Tämä on siirtänyt energialiiketoiminnan painopistettä kohti palveluliiketoimintaa, ja asiakkaat on otettu mukaan arvonluontiprosessiin. Hyödyntämällä palvelulogiikkaa yritykset voivat tuottaa arvoa asiakkaan prosesseihin, jolloin arvo ei jää yksinomaan epäsuoraksi.

Aurinkoenergian diffuusio

Suomessa aurinkosähkön käyttö ei ole lähtenyt merkittävään kasvuun kolmesta syystä, joista ensimmäinen on virheelliset mielikuvat. Ajatellaan, mm. ettei aurinkoenergia sovi Suomeen, koska aurinko ei paista täällä tarpeeksi, tai että se on kohtuuttoman hintaista ja vaatii kalliita akkuja eikä sitä voi käyttää sähköverkkoon kytkettynä. Virheellisiä mielikuvia voidaan korjata jakamalla oikeanlaista tietoa aiheesta. Tehokkain tapa mielikuvien korjaamiseen on kuitenkin aurinkoenergian toimivuuden demonstroiminen rakentamalla voimalaitoksia, esimerkiksi. Lappeenrannan teknilliseen yliopistoon tällä hetkellä rakennettava Suomen suurin aurinkovoimalaitos. Toiseksi, aurinkosähkön käytön kasvua hidastavat myös poliittiset syyt, mikä näkyy esimerkiksi siinä että pientuotanto on tukipolitiikan ulkopuolella ja lupaprosessit ovat hankalia. Aurinkoenergian leviämistä hidastavaa tukipolitiikkaa, lainsäädäntöä ja luvitusta ke-

hittämällä aurinkoenergian leviämistä voidaan kiihdyttää. Asian korjaamista vaikeuttaa se, että jotkin toimijat näkevät aurinkoenergian uhkana olemassa olevalle liiketoiminnalle. Kolmas syy aurinkosähkön käytön vähäisyydelle on Suomen markkinoiden tehottomuus. Suomen aurinkosähkömarkkinoiden tarjonnassa on merkittäviä puutteita, joiden paikkaamiseksi tarvitaan uudenlaisia kustannustehokkaita palvelumalleja. Tällainen palvelumalli olisi esimerkiksi jäsenilleen aurinkoenergiapalveluja tuottava asiakaslähtöisesti suunniteltu osuuskunta. Osuuskuntamallin pilotointia on suunniteltu Jyväskylän Energian kanssa. Hyödynnettävyyttä on pyritty edistämään siten, että osatutkimuksen pohjalta olisi mahdollisimman helppo käynnistää liiketoiminnallinen projekti aurinkoenergian palveluliiketoiminnan puitteissa. Konkreettisenä osatutkimuksen tuloksena onkin syntynyt uutta aurinkoenergia-alan palveluliiketoimintaa.

Suomalaisten asiantuntijoiden näkemykset liittyen energiatalouteen

Osatutkimuksen analyysin tulokset viittaavat siihen, että näkemyksissä on sekä koulutuksellisen että ammatillisen taustan mukaista vaihtelua. Energiatehokkuuden paraneminen näyttäisi edellyttävän sitä, että terminologia ja yhteiset, selkeästi asetetut tavoitteet ymmärretään kaikkialla samalla tavoin, eli eri toimijaryhmille tarvitaan kohdennettua tiedottamista. Osatutkimus on julkaistu kansainvälisessä tiedelehdessä 2013 ja siitä on syntynyt jatkotutkimushanke, jossa on tavoitteena selvittää energiatehokkuustoimialan kehittymistä. Jatkotutkimus tehdään tiedekuntien välisenä yhteistyönä ja kysely on lähetetty laajalle joukolle suomalaisia energia-alan työntekijöitä kesällä 2013.

Energiasektorilla toimivien yritysten mahdollisuudet tuottaa kehitysmaaliiketoiminnassa jaettava arvoa

Kehitysmaaliiketoiminnassa noin puolet tutkituista 36:sta energia-alan yrityksestä pystyi luomaan jaettava arvoa. Tämä ryhmä pystyi saavuttamaan yli puolet tutkituista kestävyyseduista mukaan lukien edut ympäristökestävyydessä. Yritykset pystyivät myös vähentämään köyhyyttä tuotteillaan, sillä ne tarjosivat käyttäjille kustannussäästöjä tai parannuksia tuottavuudessa. Mitä suuremman investoinnin tai sitoutumisen yrityksen teknologia vaati, sitä heikommat olivat sen mahdollisuudet jaetun arvon luomiseen. Tulokset osoittavat, että köyhien tavoittaminen ei välttämättä vaadi osallistavaa liiketoimintamallia, vaan soveltuva malli riippuu ennen kaikkea tuotteen tyypistä.

Energiapalveluyritykset: tarve liiketoimintamallin muutokselle?

Osatutkimus lisäsi kokonaisymmärrystä energiapalveluliiketoiminnasta ja selvensi myös terminologiaa liittyen energiapalveluihin ja näiden tarjoajiin. ESCOja analysoitiin Hamelin liiketoimintamallin läpi, mikä osoittautui hyväksi viitekehyk-

seksi ja tuotti monipuolisen ymmärryksen ESCOista. Lisäksi osatutkimuksessa hyödynnettiin aineistoa, joka kerättiin Delfoi-menetelmällä. Tietääksemme ESCO-kentässä ei ole aiemmin Delfoi-tutkimusta viety läpi, joten tutkimusasetelmassa on kaiken kaikkiaan uutuusarvoa. Tulosten perusteella energiapalveluyritykset ja niiden tarjoamat palvelut ja hyödyt ovat melko heikosti tunnettuja ja ymmärrettyjä. Asiakkaat myös voivat kokea energiapalveluprojektit aikaa vievinä ja monesti yritysten investointimenettelyt eivät myöskään tue näihin palveluihin investoimista.

Johtopäätökset

Energiapalveluliiketoiminnan toiminta-ajatus perustuu energiatehokkuuden parantamiselle, joskaan konsepti ei ole ottanut tuulta alleen odotetulla tavalla. Hidasteina palveluille on erinäisiä lainsäädännöllisiä, poliittisia ja erityisesti rahoituksellisia syitä. Energiapalveluyritykset ja niiden tarjoamat hyödyt ovat vielä melko heikosti tunnettuja ja ymmärrettyjä, eivätkä yritysten investointimenettelyt useinkaan tue energiapalveluihin investoimista.

Mielikuvia voidaan korjata jakamalla oikeanlaista tietoa ja samoin energiatehokkuutta voidaan vauhdittaa poliittisilla päätöksillä. Kommunikointi ja yhteinen käsitys asiasta eli samalla tavoin ymmärretyt terminologia ja tavoitteet ovat välttämättömiä menestyksen kannalta. Verkostot ovat tärkeitä potentiaalisten asiakkaiden tunnistamisessa ja tarpeiden luomisessa uusille palveluille. Energiatoimittajat ja laitevalmistajat ovat myös potentiaalisia energiatehokkuusratkaisujen tarjoajia. Soveltuva liiketoimintamalli riippuu ensisijaisesti tuotteen tyypistä.

Tutkimuksen avainsanat

Energiapalvelut, muuttuvat markkinat, energiatehokkuus, liiketoimintamalli, palvelulogiikka, aurinkoenergia, aurinkosähkö, energiatehokkuusasiantuntijat, jaettu arvo, ympäristöä säästävä teknologia, energiapalveluyritys

Yritysyhteistyö

ABB, abb.fi

Liiketoiminnallisen sovellettavuuden varmistamiseksi hankkeen johtoryhmässä työskentelee kaksi yritysedustajaa tutkimusprojektin suunnittelussa ja arvioinnissa. Toinen yritysedustajista on Jukka Tolvanen. Lisäksi ABB:ltä Erja Saarivirta oli mukana Delfoi-tutkimuksessa.

Are, are.fi

Harri Launo, Teemu Nyström ja Ville Vilska olivat mukana Energiapalveluyritykset: tarve liiketoimintamallin muutokselle? -osatutkimuksen Delfoi-tutkimuksessa.

Fortum, fortum.fi

Osmo Viitasaari toimii yritysedustajana NESDyM-projektin johtoryhmässä.

Granlund, granlund.fi

Heikki Ihasalo oli mukana Delfoi-tutkimuksessa.

Jyväskylän Energia, jyväskylänenergia.fi

Risto Ryymin oli sähköyhtiön edustajana mukana Aurinkoenergian diffuusio –osatutkimus. Ryymin toimi keskustelukumppanina aurinkoenergian osuuskuntamallin pilotoinnin suunnittelussa.

Motiva, motiva.fi

Hille Hyytiä ja Isa-Maria Bergman olivat mukana Delfoi-tutkimuksessa.

Julkaisut

Elina Salmela (2011), Solution Business Model for Energy Efficiency, Diplomityö, Lappeenrannan teknillinen yliopisto

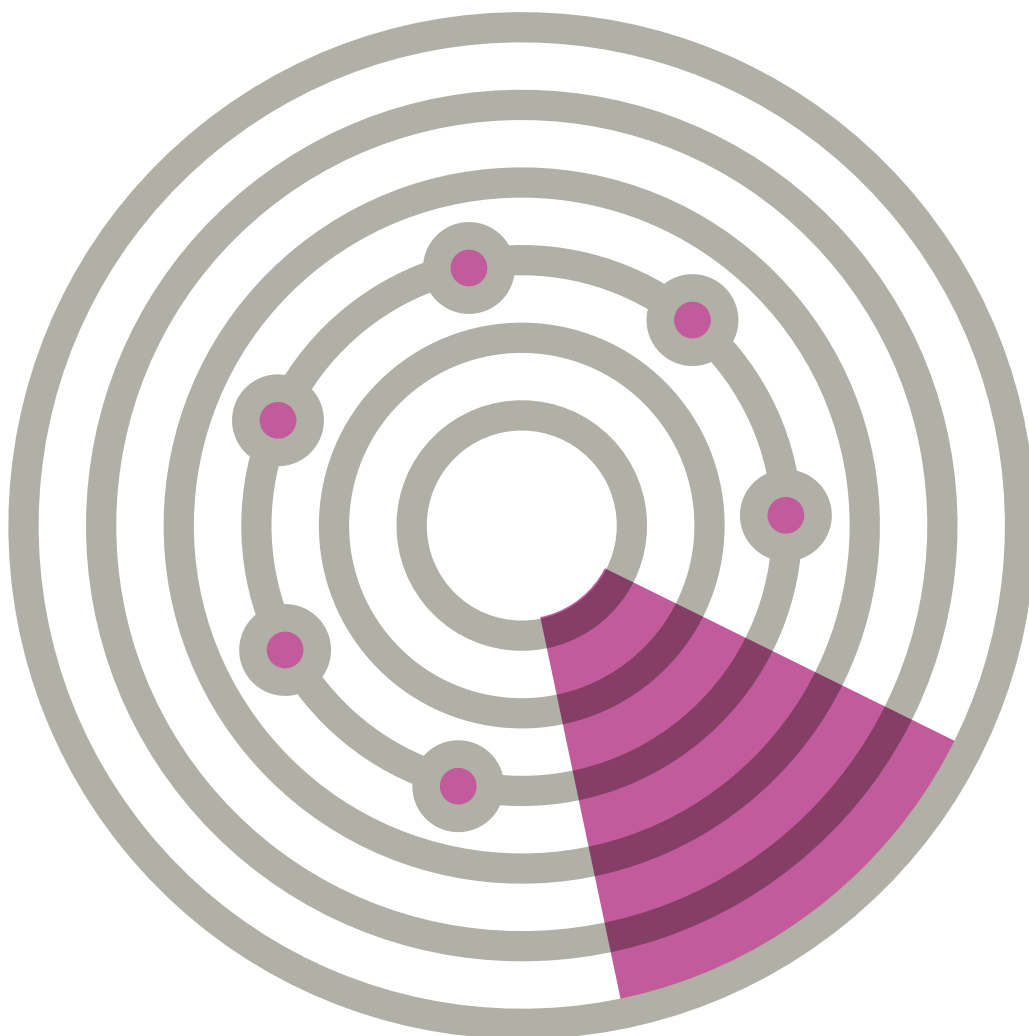
Tiia Tulokas (2012), The success factors of the Danish energy service industry (Tanskan energiapalvelualan menestystekijät), Diplomityö, Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Virkki-Hatakka, T., Luoranen, M., Ikkävalko, M. (2013), Differences in perception: How the experts look at energy efficiency (findings from a Finnish survey), Energy Policy, vol. 60, September 2013, pp.499-508, Published online: 15-jul-2013, DOI information: 10.1016/j.enpol.2013.04.052, available online at: <http://authors.elsevier.com/sd/article/S0301421513003054>

Anssi Sinkkonen (2013), Barriers of ESCO Service Business in Finland, Pro gradu -tutkielma, Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Sinkkonen, K., Pätäri, S. ESCOs and Energy Performance Contracting: Is there a Need to Renew the Business Model? Insights from a Delphi Study. Lähetytti tiedelehteen Journal of Cleaner Production.

Panapanaan, V., Bruce, T., Virkki-Hatakka, T., Linnanen, L., Shared and sustainable value creation at the base of the pyramid (BoP): focusing on energy enterprises, lähetyttiään arvioitavaksi Business Strategy and the Environment –lehteen

Beljic, M., Linnanen, L., Panapanaan, V., Tuomo, U. 2013. Environmental knowledge management of Finnish food and drink companies in eco-efficiency and waste management, konferenssiesitys, Management Theory and Practice: Synergy in Organisations, 11-12.4.2013, Tartu, Viro.



Verkostoituminen

Verkostojen hyödyntäminen, avoin palvelukehitys, järjestelmällinen verkostojohtaminen.

Edelläkävijä hyödyntää strategisella ja operatiivisella tasolla verkostoja kehittäessään uudenlaisia ratkaisuja. Tällainen yritys keskittyy omaan ydinosaamiseensa ja hankkii kumppanuuksien kautta muun osaamisen.

Suunnannäyttäjät ajattelee kumppanuuksia ennakkoluulottomasti ja hyödyntää verkostoissaan myös yllätyksellisiä kumppanuuksia ja osaamisia, joita ei toimialalla ole perinteisesti käytetty. Kumppanuuksien kautta yritys laajentaa omaa osaamistaan, resurssejaan ja liiketoimintaansa yli organisaatorajojen ja nykyisten markkinoiden.

Palvelukehitys on tällaisessa yrityksessä avoin ja joustava prosessi, johon osallistuu eri yksiköiden henkilökuntaa ja verkostokumppaneita yli toimialarajojen. Edelläkävijäyritys hyödyntää monenlaista osaamista kehittäessään uusia ratkaisuja – ja samalla haastaa omaakin ajatteluaan. Uudet ideat ja ratkaisut voivat tulla yritykseen mistä tahansa, jopa kilpailijoilta.

Verkostoihin ja kumppanuuksiin perustuvat ratkaisut monimutkaistavat suunnannäyttäjän liiketoimintaa ja edellyttävät johtamista. Jokainen palvelua tuottava kumppani osaltaan vaikuttaa asiakaskokemukseen. Yhdenmukaisen palvelukokemuksen varmistamiseksi yritys johtaa kumppanuuksiaan läpi arvoketjun.

Edelläkävijä tukee kumppaneitaan ja näkee vahvan kumppani- ja alihankkijaverkoston edistävän omaakin menestystään. Kumppanuudet perustuvat yrityksessä molemminpuoliseen hyötyyn sekä selkeisiin rooleihin ja toimintamalleihin.

COMNET – Verkstopohjaiset palvelut – kompetenssit ja verkostot menestystekijöinä

Palvelun laadun edellytyksenä tehokas osaaminen ja verkostojen johtaminen

Vastuullinen organisaatio:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto, LUT School of Business
Hankkeen kesto:	1.1.2011 – 30.4.2013
Yhteyshenkilöt:	Pia Heilmann, Lappeenrannan teknillinen yliopisto Pia.Heilmann@lut.fi Kaisa Henttonen, Lappeenrannan teknillinen yliopisto Kaisa.Henttonen@lut.fi
Verkkosivut:	http://www.tbrc.fi/eng/projects/?PCID=31&PID=85

Tutkimusasetelma

ComNet-projektin tarkoituksena oli tuoda lisäymmärrystä siihen mikä tekee uuden palveluiden kehittämisestä menestyksestä. Erityisesti tätä kysymystä tarkasteltiin kompetenssikehityksen ja verkostoitumisen näkökulmasta. Tutkimus pohjasi aiemmasta tutkimuksesta identifioimiimme tutkimusaikeisiin; kompetenssitarpeista ja kompetenssikehityksestä uusien palveluiden aikaansaamiseksi ei vielä tiedetä paljon, kuten ei myöskään siitä mitä hyötyä asiakkaiden, toimittajien ja partnereiden mukaan ottamista voisi olla.

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli: Miten organisoida ja johtaa uusien palveluiden kehitystä ja täytäntöönpanoa organisaatioissa?

Tutkimuksen alakysymykset koskettavat uuden palvelun kehittämistä ja täytäntöönpanoa ja ne olivat: Mikä on kompetenssikehityksen rooli uusien palveluiden kehittämisessä ja täytäntöönpanossa ja miten sitä tulisi johtaa? Ja miten palveluita kehitetään ja täytäntöön pannaan verkostoissa ja miten monen toimijan verkostoja tulisi johtaa?

Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio löytyi 1) kompetenssien roolien selkeyttämisestä palveluiden kehittämisen ja täytäntöönpanon kontekstissa ja 2) lisäymmärryksen tuottamisesta koskien motivaatioita, sisältöä ja toimijoiden välistä dynamiikkaa verkostomaisessa palvelukehityksessä ja – tuotannossa. Teoreettinen viitekehys rakentuu osaamisen johtamisen ja verkostojen tutkimukseen.

Pyrimme projektissa valitsemaan tutkimuksessa käytetyt menetelmät siten että ne soveltuivat sekä case-tapaukseen että projektin tutkimuksellisiin tavoitteisiin. COMNET-projektissa tutkimusaineisto kerättiin sekä kva-

litatiivisilla menetelmillä, esim. teemahaastatteluin sekä tarinankerronnan (storytelling) avulla että kvantitatiivisesti (verkostanalyysi, osaamiskartoituskysely ja sen analyysi). Lisäksi sekundääridataa on kerätty organisaatioiden arkistoista.

Tärkeimmät tulokset

Projektin tärkeimmät tulokset olivat seuraavat: kansainvälisiä tieteellisiä julkaisuja 43 kpl (joista referoituja artikkeleita 15kpl ja konferenssipapereita 28kpl), 10 akateemista loppu-työtä, muita lehtiartikkeleita 5 kappaletta sekä yksi pyydetty asiantuntijalausunto. Johtoryhmien yhteydessä pidettiin pienimuotoisia tulostilaisuuksia samalla kun kerrottiin projektin etenemisestä. Lisäksi projektiin osallistuvien organisaatioiden kanssa pidettiin kymmeniä pieniä työpajoja sekä muutamia laajempia tulostilaisuuksia. Tällaisen aktiivisen vuorovaikutuksen avulla pyrimme saamaan hyvän ymmärryksen osallistuvien organisaatioiden todellisista tarpeista saavuttaaksemme todellisia ja kansallisesti sekä kansainvälisesti relevantteja tutkimustuloksia. Projektin kansainväliset yhteistyökumppanit kävivät projektin vieraina Suomessa ja sparraamassa projektin tutkimusta. Yhteistyöpalavereiden lisäksi projektityhteistyökumppanit pitivät luentoja, joista esimerkkeinä Prof. Charles Snow'n (Penn State, Smeal College of Business, USA) luento avoimesta innovaatiotoiminnasta Helsingissä, Sokos Hotel Kämpissä 11.5.2012 sekä Prof. Jean Helms Mills'n (St. Mary University, Kanada) ja Prof. Albert Mills'n (St. Mary University, Kanada) luento sense-making-teemasta, Lappeenrannan teknillisellä yliopistolla, 1.12.2012. Lisäksi yksi projektitutkija oli Kanadassa (St. Mary University) tutkijavaihdossa kesällä 2011.

Mikä on kompetenssikehityksen rooli uusien palveluiden kehittämisessä ja täytöntöönpanossa ja miten sitä tulisi johtaa?

- Socomin kanssa tutkimusyhteistyö painottui projektin alkuvaiheeseen. Tutkimus alkoi yrityksen sisäisestä kehityspäivästä, missä esiteltiin tutkimuksen teemoja sekä kerättiin osallistujilta tarinankerronnan muodossa kuvausta omasta osaamisesta. Ylimmältä johdolta kerättiin myöhemmin haastatteluaineisto metakompetensseista. Niiden tunnistaminen tutkimushaastattelun yhteydessä edisti alkuvuodesta 2012 tehtyä Socomin uuden toimitusjohtajan rekrytointiprosessia ja toi osaltaan uuden ulottuvuuden prosessin painopistealueisiin. Tutkimusyhteistyön päätösworkshopissa esiteltiin aiemmin hankitun tutkimusdatan tuloksia, jotka osoittautuivat erittäin hyödyllisiksi henkilöstön kehittämisen näkökulmasta. Tutkimus tuotti kattavan työkalun yrityksen rekrytointi- ja kehityskeskusteluprosesseihin. Päätöstilaisuudessa oli myös vielä mahdollisuus täydentää aiempaa dataa ja osallistujilta kerättiinkin focus group -haastattelujen muodossa lisäaineistoa työstettäväksi. Socomilta kerätystä tutkimusaineistosta on kirjoitettu konferenssijulkaisu, joka pyritään saamaan artikkelimuodossa julkaisuun vuoden 2014 aikana.

- Medi-IT kanssa tehty tutkimusyhteistyö toteutettiin lukuisissa tutkimuspalaverissa tavoitteena löytää uudenlaisia tapoja tunnistaa asiantuntijaorganisaation osaamisen taso, osaamiskuilut ja kehittymistarpeet suhteessa yrityksen strategiaan. Päinvastoin kuin Socomissa, Medi-IT:ssä tutkimus painottui projektin keski- ja loppuvaiheeseen. Metodeina käytettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusotetta. Tutkimuksen tuloksena syntyi perinteisen tieto/taito-osaamisen lisäksi ydinosaamista ja erityisosaamista tunnistava CV -malli, joka linkitettiin myöhemmin tehtyyn osaamiskartoitukseen ja siitä syntyneeseen timanttimaliin. Malli tunnisti yrityksen strategisten painopistealueiden määrittämät osaamistasot asteikolla 1-7. Tutkimustulokset käytiin läpi johdon workshopissa. Suorana palautteena johdon totesi, että tutkimus osaltaan vahvisti heidän "mututuntumaa" osaamisen tasosta ja auttoi kohdistamaan kehittämisstrategiaa oikeisiin kohteisiin. Tuloksista kirjoitetaan parhaillaan tieteellistä artikkelia, joka pyritään saamaan julkaisuun vuoden 2014 aikana.

- Fortum-yhteistyön painopiste oli alussa verkostotutkimuksessa. Myöhemmin tutkimus keskittyi HR-toimintojen osaamisalueiden analyysiin. Metodeina käytettiin niin kvalitatiivista kuin kvantitatiivista tutkimusotetta. Tutkimustuloksina syntyi analyysi sisäisen osaamistyökalun kehittämistä palvelemaan eri työntekijätasojen oman osaamisen tunnistamista. Lisäksi tutkimus HR-henkilöstön oman osaamisen kuiluista sekä tulevaisuuden osaamistarpeista tuotti kattavan analyysin niistä tekijöistä, mitä osaamisvaheiden suhteen pitäisi tehdä ja mihin HR-trendeihin pitäisi kiinnittää erityistä huomiota. Tuloksista järjestettiin kak-

si workshopia ja niistä on kirjoitettu ja esitetty kaksi konferenssipaperia 2013. Papereista jalostetaan tieteelliset artikkelit, jotka pyritään saamaan julkaisuun vuoden 2014 aikana.

Miten palveluita kehitetään ja täytöntöön pannaan verkostoissa ja miten monen toimijan verkostoja tulisi johtaa?

- Menestystekijöiksi muodostuivat tutkimuksen perusteella yhteensopivuus, "kontrolli" ja neuvotteluvalta, sitoutuneisuus, vuorovaikutus, yhteiset tavoitteet, kontekstiymmärrys, epävarmuuteen varautuminen ja odotettujen lopputulemien toteutuminen. Nähtiin että verkoston asiakstarvelähtöisyys oli avainasemassa onnistumisessa. Tärkeää oli myös että verkoston jäsenet valittiin tai olivat valikoituneet hyvin eli edustivat monipuolista näkökulmaa palvelunkehitykseen. Myös se että verkoston jäsenet tuntsivat olevansa tasapuolisia taustasta riippumatta oli edellytys onnistumiselle. Yhteinen halu ja tavoite hyödyllisen ja tarpeellisen palvelun kehittämiseksi on ajoi verkostoa toimimaan tehokkaasti ja asiaan keskittyen. Tämä johti siihen että verkoston jäsenet olivat aktiivisesti mukana ja sitoutuneita toimintaan. Verkoston jäsenillä oli myös samankaltainen ajatusmaailma kehitettävästä palvelusta koko ajan. Kehitystyössä ei tehty myöskään "kehittämistä kehittämisen takia" vaan konkreettinen tavoite ajoi yhteistyötä. Lisäksi tavoite pohjautui vahvasti asiakastarpeeseen. Myös halu kehittää hyvä ja toimiva palvelumalli oli verkostomaisen palvelukehittämisen avain. Lisäksi verkoston osapuolten piti myös kokea saavuttavansa konkreettisia hyötyjä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Tutkimuksen avainsanat

Osaaminen, verkosto, palveluorganisaatio

Yritysyhteistyö

Fortum Oyj, Katarina von Troil, Gunilla Rolander

www.fortum.com;

Medi-IT Oy, Johanna Hasu

www.medi-it.fi/

Socom Oy, Maarit Hiltunen-Toura

www.socom.fi/

Projektin johtoryhmän kokousten yhteydessä järjestettiin tietoisuutta projektiin osallistuville yrityksille. Yrityksiä pyrittiin näin myös osallistamaan projektin tulosten arviointiin ja samalla antamaan palautetta projektin etenemisestä. Lisäksi projektin tuloksia käytiin esittelemässä yrityksissä mm. virkistyspäivien yhteydessä työpajamaisesti. Tutkimustuloksia pyrittiin jalkauttamaan yrityksiin vuorovaikutteisten

esitysten keinoin. Myös tutkimustulosesitysten yhteydessä pyrittiin myös järjestämään yrityshaastatteluja. Esimerkiksi tehtiin focus group-ryhmähaastatteluja. Aineistonkeruun ohella mm. nämä ryhmähaastattelut antoivat osallistujille mahdollisuuden keskustella tärkeistä tutkimusteemoihin liittyvistä asioista kahvipöytäkeskustelun tyyliin. Lisäksi erityisesti osaamisteemasta pidettiin työpajoja, joissa osaamista pyrittiin hahmottamaan.

Projektin tuloksia on pyritty levittämään monin tavoin. Projektissa on tehty julkaisuja ja tutkimustuloksia on esitelty johtoryhmälle ja projektiin osallistuville yrityksille. Lisäksi projektin tuloksia on hyödynnetty opetuksessa Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppatieteiden tiedekunnassa mm. prof. Pia Heilmannin osaamisen johtamista käsittelevillä luennoilla ja tutkijaopettaja Kaisa Henttosen verkostoitumista käsittelevillä luennoilla. Lisäksi projektin tuloksia on levitetty myös muualle yhteiskuntaan mm. erilaisten kongressien ja muiden julkisten esiintymisten muodossa. Esimerkiksi tällaisia esiintymisiä ovat olleet: esitelmä MediCongress-tapahtumassa. "Asiantuntijuus, asiantuntijaorganisaatio ja asiantuntijan johtaminen" Kuopiossa, 25.4.2013 (Heilmann), luento Miehikkälän ja Virolahden kunnissa. "Esimiestyö ja työhyvinvointi"-esitys kuntien esimiehille 23.4. and 6.5.2013 (Heilmann), luento Tampereen AMK:ssa. "Osaamisen määrittäminen ja hyödyntäminen asiantuntijaorganisaatiossa" 21.3.2012 (Heilmann), luento koulujen rehtoreille aiheesta "Asiantuntijaorganisaation osaamisen johtaminen" 13.12.2011 (Heilmann), luento 21.3.2012 Tampereen Ammattikorkeakoulun Venäjä-seminaarissa luennon "Asiantuntijaorganisaation osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen" (Heilmann), luento 20.2.2012 Mikkelin Uusyrityskeskuksesta Mikkelin seudun yrittäjille luennon "Palvelun laatu yrityksen menestystekijänä" (Forsten-Astikainen). Projektin tuloksiin perustuen on myös on myös laadittu raportti työelämän ja osaamisen tulevaisuuden kriittisistä tekijöistä Etelä-Savon ELY-keskuksen TYLA-verkoston (TEM Työelämän laatu-yhteyshenkilöiden verkosto) työelämän kehittämisstrategiatyöryhmälle väitöskirjantekijä Riitta Forsten-Astikaisen toimesta. Lisäksi projektin jäsenet prof. Pia Heilmann ja väitöskirjantekijä Riitta Forsten-Astikainen ovat projektin aikana toimineet aktiivisesti erinäisissä verkostoissa joista esimerkkinä Työterveyslaitoksen Kaakkois-Suomen Johtamisen kehittämisverkostossa.

Julkaisuja

- Henttonen, K., Janhonen, M. & Johanson, J.-E. (forthcoming 2013). *Work-team internal social networks: structure, knowledge sharing and performance*, *International Journal of Manpower*.
- Henttonen, K. & Hurmelinna-Laukkanen, P., (forthcoming 2013). *Determinants of R&D collaboration – empirical evidence*, *International Journal of Innovation Management*.
- Taipale-Eräväla K., Heilmann P. and Lampela H. (forthcoming 2013). *SME Competence Transformation – a Case Study on Industrial Structural Change*. *International Journal of Business Innovation and Research*.
- Heilmann P., Saarenketo S. and Liikkanen K. (2013). *Employer Branding in Power Industry*. *International Journal of Energy Sector Management*, 7(2), 283-302.
- Heilmann P. and Heilmann J. (2012). *Competence Management in Maintenance, Case: Finnish Forest Company*. *Management Research Review: Communication of Emergent International Management Research*. Emerald Group Publishing Ltd. 35(1), 4-13.
- Henttonen, K., Jauhainen, T. & Ritala, P. (2011). *Exploring the open search strategies and their impact on perceived innovation performance – empirical evidence*. *International Journal of Innovation Management*, 15(3), 1-17.
- Heilmann P., Lintukangas K. and Peltola S. (2011). *Competence Areas and Knowledge Gaps in Supply Management*. *International Journal of Procurement Management*, 4(6), 642-660.
- Olander H., Hurmelinna-Laukkanen P. and Heilmann P. (2011). *Do SMEs Benefit from HRM-related Knowledge Protection in Innovation Management? International Journal of Innovation Management*, 15 (3), 593-616.
- Heilmann P. (2011). *The Dialectics between Boundaryless Career and Competence Development – Findings among Finnish ICT and Paper Managers*. *The International Journal of Human Resource Management*. Taylor & Francis Group, 22(1), 181

InSert – Linjasaneerausten uudet hankinta- ja palveluratkaisut

Kokonaispalvelua tarjoaville yritysverkostoille liiketoimintamahdollisuuksia

Vastuullinen organisaatio:	Teknologian tutkimuskeskus VTT
Hankkeen kesto:	1.3.2007–31.5.2009
Yhteyshenkilö:	Satu Paiho, VTT, Satu.Paiho@vtt.fi
Verkkosivut:	http://linjasaneeraus.vtt.fi/

Tutkimusasetelma

Suomen rakennuskannasta noin 80 % on rakennettu 1960-luvun jälkeen. 1960-luvun rakennuksia korjataan jo nyt, mutta 1970- ja 1980-lukujen suurten rakennusmassojen korjaukset ajoittunevat pääosin 2010- ja 2020-luvuille. Putkiremonttien tarve siis lisääntyy jatkuvasti.

Vähäisen korjaustarpeen vuoksi Suomeen ei ole kehittynyt vakiintuneita putkiremonttien hankinta- ja toteutusmenetelmiä. Putkiremontteihin sovelletaankin uudisrakentamisen menetelmiä. Putkiremontti on kuitenkin erilaista rakentamista kuin uudisrakentaminen: siinä on otettava huomioon olemassa oleva rakennus ja sen asukkaat. Putkiremonttien määrän kasvusta ollaan yleisesti tietoisia, ja korjaukseen soveltuvia uusia käytäntöjä kehitellään.

Korjaaminen on monessa mielessä selvästi uudisrakentamista vaativampaa. Korjauskohteista ei välttämättä ole todellisuutta vastaavia suunnitelmia tai alkuperäiset suunnitelmat eivät ehkä pidä paikkaansa. Huoneistoihin on saatettu tehdä korjauksia, joissa alkuperäisiä ratkaisuja on muutettu. Sekä huoneistojen käyttötarkoituksia että putkijohjojen sijaintia on voitu muuttaa. Korjattavaksi suunniteltavassa kiinteistössä on tehtävä tarkastuksia, mittauksia yms. nykytilanteen kartoittamiseksi. Jos suunnitelmat ovat puutteellisia, varsinaiset toteutusratkaisut joudutaan tekemään korjaustyön aikana.

Tärkeimmät tulokset

- Tutkimuksessa kehitettiin putkiremontin kokonaispalvelun liiketoimintamallin, joka helpottaa taloyhtiön hallituksen työtä putkiremontin hallinnassa ja antaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia palveluverkostossa toimiville yrityksille. Lisäksi tutkimuksessa kehitettiin kokonaispalvelumallia vastaavan hankintamallin vaiheistettu ja roolitettu prosessikuvaus.

- Putkiremontin kokonaispalvelun oleelliset osa-alueet ovat suunnittelu- ja korjauspalvelut, joihin sisältyy toteutuksen lisäksi asukastiedotusta, asumispalveluita kuten väliaikaisia saniteetti-, pesu- ja ruoanlaittotoiloja, väliaikaisasuntoja, omaisuuden suojauspalveluita, siivouspalveluita, vartiointipalveluita tai osakkaille tarjottavia omien remonttien suunnittelu- ja toteutuspalveluita. Palveluvalikoimaan voi kuulua myös hankesuunnittelu- ja kuntotutkimuspalvelut. Lisäksi korjausvaihtoehtojen ja työmaaprosessin havainnollistamista, asukasviestintää ja asukkaiden päätöksentekoa voidaan tukea erilaisilla viestintäpalveluilla. Tutkimuksessa kehitettiin putkiremontin lopputuloksen ja eri vaiheiden havainnollistamiseksi aidosti kolmiulotteista liikkuvaa kuvamateriaalia, jota esitetään 3D-televisiolla.

- Tutkimuksen mukaan taloyhtiöiden asukkaat olivat tyytyväisimpiä putkiremontteihin, kun heille kerrottiin haittoista riittävästi etukäteen, asentajien ammattitaito ja käytös tyydyttivät heitä, asunto oli riittävän siisti remontin aikana ja asuntoon tehtävistä toimenpiteistä ja aikatauluista tiedotettiin riittävästi. Taloyhtiön putkiremontin suunnittelussa pääpaino on yleensä putkiremonttiteknologian valinnassa. Asukkaiden tyytyväisyyden kannalta monilla ei-teknisillä asioilla on kuitenkin suuri merkitys onnistuneissa putkiremonteissa. Palveluntarjoajien näkökulmasta sujuvan remontin piirteitä ovat tiedottaminen asukkaille rakennusvaiheessa, yhteinen kieli (terminologia selvä myös taloyhtiön edustajille/asukkaille), aikataulujen pitävyys, selkeät urakkasopimukset ja –rajat sekä hankesuunnitteluun panostaminen.

- Putkiremontin tärkein vaihe on hankesuunnittelu. Siinä asetetaan tavoitteet lopputulokselle ja suunnittelulle ja kartoitetaan sekä taloyhtiölle että osakkaille parhaiten sopivat tekniset ja taloudelliset vaihtoehdot. Hankesuunnitelman perusteella taloyhtiö tekee päätöksen putkiremontista. Hyvä ja selkeä hankesuunnitelma on keskeinen asia ta-

loudellisen toteutuksen varmistamisessa, mm. tarjousten saamisessa ja toteutusvaiheen ongelmien välttämässä.

Johtopäätökset

Jotta yritykset voisivat kehittää palveluitaan paremmin, tulisi palveluita hankkia laajempina kokonaisuuksina yhdeltä yritysryhmältä, esimerkiksi kaikki suunnittelu yhdeltä tarjoajalta ja urakointi toiselta tai suunnittelu ja toteutus samalta toimijalta. Tällöin markkinoille muodostuu palveluverkostoja. Verkostoitua voivat sekä suuret että pienet yritykset. Verkostot kilpailevat keskenään korjausrakentamisen asiakkaista ja voivat jatkuvien yhteistyösuhteiden ansiosta kehittää monipuolisesti suunnittelu-, rakentamis- ja palveluprosessejaan.

Putkiremonteissa suunnittelijoiden ja urakoitsijoiden on tehtävä yhteistyötä jo suunnitteluvaiheesta alkaen, koska remontit voivat olla eri yhtiössä laajuudeltaan ja sisällöltään varsin erilaisia. Kokonais- ja pääurakamenettelyissä tämä ei useinkaan toimi kovin hyvin. Laadukkaan ja kestävä lopputuloksen saavuttamiseksi tarvitaan sekä suunnittelun että tuotannon yhteistyötä.

Uusien korjauskonseptien kehittämisessä on huomioitava suunnittelun, uusien tuoteratkaisujen ja korjausprosessin näkökulmat. Perinteiset urakamallit pitävät nämä näkökulmat toisistaan erillään. Asiakkaiden kannalta putkiremontteja pitää pystyä nopeuttamaan merkittävästi. Korjausmenetelmät on myös saatava vähemmän häiriöitä tuottaviksi. Suunnittelun on oltava sekä asiakas- että tuotantolähtöistä, sillä asiakaslähtöisyys mahdollistaa todellisiin palvelutarpeisiin vastaamisen ja tuotantolähtöisyydellä laatua voidaan hallita kustannustehokkaasti.

Taloyhtiöt tarvitsevat tukea päätöksentekoon. Putkiremontteja ei haluta tehdä liian aikaisin. Samalla tulisi kuitenkin välttää rikkoontuneista, tukkeutuneista tai muuten epäkuntoon joutuneista putkista aiheutuvia lisäremontteja. Tähän tarpeeseen voitaisiin vastata kuntotutkimuspalvelulla, joka tuottaisi tietoa tarvittavista korjaustoimenpiteistä ja niiden ajankohdasta sekä antaisi riskiarvion vakuutusta varten. Kuntotutkimuksiin tarvitaan parempia tutkimus- ja mittausmenetelmiä, jotta putkistojen korjausajankohtia voitaisiin luotettavammin ennakoita. Tavoitteena voisi olla "katsastus-tyyppinen" putkistojen kestoajan ja kunnon tutkimus.

Tutkimuksen avainsanat

Pipe repair, services, visualization, total service, procurement model, service networks

Yritysyhteistyö

Yhteistyö- ja rahoittajatahot voidaan ryhmitellä seuraavan kuvan mukaisesti asukasnäkökulmaa, taloyhtiö- ja tilaajanäkökulmaa sekä palveluiden tarjontaa edustaneisiin tahoihin.

Asiakasnäkökulma

Pilotkohteet Tapiolan Taloyhtiöforum ry

Taloyhtiö ja tilaajanäkökulma



Palveluiden tarjoajat



Bauer Watertechnology Oy, www.bauer-wt.com
Veikko Timonen

Cupori Group Oy, www.cupori.com/fi
Jaana Matilainen

Harmiton Oy, www.harmiton.com
Harri Pitkänen

Helsingin kaupungin asuntotuotantotoimisto (ATT):
www.att.hel.fi
Jarmo Mylläri

NCC Rakennus Oy, www.ncc.fi
Juha Sani

Poxytec Oy, www.poxytec.fi
Timo Peltonen

PutkiReformi Oy, www.putkireformi.fi
Bertel Bäckström

Suomen Kiinteistöliitto ry, www.kiinteistoliitto.fi
Jari Virta

Suomen Talokeskus Oy: www.talokeskus.fi
Kari Puro

Uponor Suomi Oy, www.uponor.fi
Torsten Lönnberg

Valtion Asuntorahasto (ARA), www.ara.fi
Tuomas Seppälä

Julkaisut

Paiha, S., Heimonen, I., Kouhia, I., Nykänen, E., Nykänen, V., Riihimäki, M. & Vainio, T. 2009. Putkiremontin uudet hankinta- ja palvelumallit. Espoo: VTT. VTT Tiedotteita 2483. 155 s. + liitt. 2 s. ISBN 978-951-38-7293-9 (nid.) ISBN 978-951-38-7294-6 URL: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2009/T2483.pdf>

KIBSINET – Knowledge Intensive Business Service Innovation and Innovation Networks

Innovaatiotoiminta osaamisintensiivisissä liike-elämän palveluissa

Vastuullinen organisaatio:	Aalto-yliopisto
Hankkeen kesto:	1.10.2004–30.9.2007
Yhteyshenkilö:	Tiina Tuominen, Aalto-yliopiston BIT Tutkimuskeskus tiina.tuominen@aalto.fi

Tutkimusasetelma

KIBSINET-hankkeessa tutkittiin osaamisintensiivisiä liike-elämän palveluja tarjoavien yritysten innovaatiotoimintaa sekä niitä innovaatioverkostoja, joissa nämä yritykset ovat mukana. Tutkimuksen empiirisenä viitekehyksenä oli kiinteistö- ja rakennusklusteri. Hanke jaettiin kahteen kokonaisuuteen:

1. KIBSI-kokonaisuus tarkasteli osaamisintensiivisiä liike-elämän palveluita tarjoavien yritysten innovaatiotoimintaa. KIBSI-osuus sisälsi kaksi alateemaa: toisaalta tarkasteltiin yritystä toimintaansa uudistamaan pyrkivänä kokonaisuutena, toisaalta tutkittiin yrityksen tuottamia yksittäisiä innovaatioita sekä prosesseja, jotka johtavat niihin.
2. INET-kokonaisuudessa keskityttiin innovaatiotoimintaan liittyvien verkostojen toiminnan tutkimiseen ja kehittämiseen; hankkeessa analysoitiin sekä yritysten ulkoisia että sisäisiä verkostoja.

Tutkimuksen keskeisen teoriataustan muodostivat palveluinnovaatioteoriat, verkostoteoriat ja innovatiivisuutta koskevat tutkimukset. Tutkimus toteutettiin vertailevana case-tutkimuksena, joka perustui pääosin mukana olevien yritysten haastatteluihin ja dokumenttien tutkimiseen. Haastattelujen tuloksia käsiteltiin ja täydennettiin yrityskohtaisissa workshoppeissa. Meneillään olevien kehittämisen ja innovaatioprosessien seurannassa on menetelmänä käytetty myös osallistuvaa havainnointia yhdessä yrityksessä. Verkostanalyysissä hyödynnettiin erilaisia verkostojen mallintamiseen kehitettyjä työkaluja. Yritysten sisäisten verkostojen analysoinnissa päämenetelmänä käytettiin henkilöstöltä internet-kyselyllä kerättyä dataa, jota on analysoitu sosiaalisen verkostanalyysin menetelmillä. Projekti oli myös vahvasti kansainvälisesti verkottunut. Yhteyksiä on luotu erityisesti palveluinnovaatiotutkimuksen kannalta

tärkeisiin Manchesterin, Lillen ja Roskilden yliopistoihin Euroopassa ja Berkeleyn yliopistoon sekä University of Texas at Austin -yliopistoon USA:ssa.

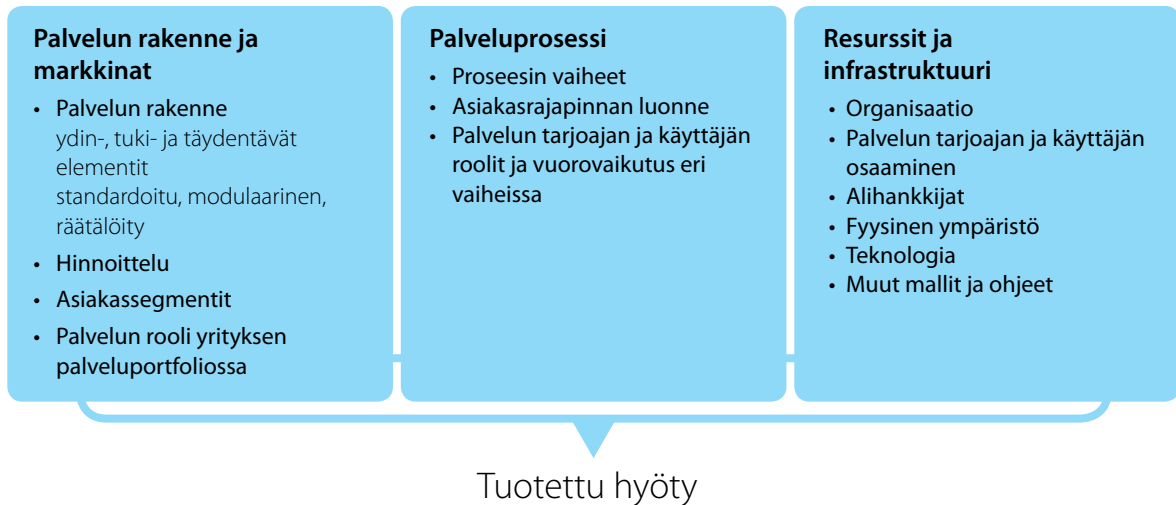
Tärkeimmät tulokset

Ohessa on otteita KIBSINET-projektin tuottamista tuloksista eri osioista.

Innovaatiotarkasteluja tukevan palvelumallin kehittäminen

Hankkeessa *mallinnettiin palvelu* tavalla, joka tekee mahdolliseksi tarkastella, mihin eri osiin palvelussa innovaatio voi kohdistua. Malli pohjautuu professori Bo Edvardssonin ajatteluun, mutta sitä kehitettiin edelleen case-tutkimusten pohjalla. Kehitetyssä mallissa lähdetään siitä, että innovaatio palveluissa voi tapahtua 1) palvelun rakenteeseen ja markkinoihin liittyvissä piirteissä, 2) palveluprosessissa tai 3) käytetyissä resursseissa. Kukin näistä kolmesta palvelun pääelementistä sisältää useita osatekijöitä joita voidaan innovatiivisesti uudistaa. Uudistaminen voi tapahtua mm. parantamalla jotain yksittäistä elementtiä, lisäämällä tai poistamalla jokin elementti tai yhdistelemällä eri elementtejä uudella tavalla. Palvelun rakennetta voidaan uudistaa esimerkiksi modularisoimalla se, ja markkinoihin liittyvissä kysymyksissä esimerkiksi hinnoittelu tarjoaa mahdollisuuksia innovatiivisiin ratkaisuihin. Palveluprosessissa prosessin vaiheet sekä asiakkaan ja palveluntarjoajan roolit ovat tärkeitä elementtejä. Roolitus määrittelee sen missä määrin vastuu palveluprosessissa on asiakkaalla (ääripäänä itsepalvelu) tai missä määrin asiakas mahdollisimman pitkälle vapautetaan palveluun liittyvistä huolista (ratkaisupalvelu). Resursseihin liittyvä innovatiivinen kehitystyö voi koskea mm. teknologian käyttöä, ei-teknologisia malleja ja ohjeita sekä palvelua tukevia organisatorisia ratkaisuja.

Palvelun arvolupaus: Mitä, kenelle, miten?



Kuva 1: Palvelun jäsentäminen osatekijöihin joissa innovaatioita voi tapahtua

Palveluinnovaation alustava määritelmä ja KIBS-yritysten palveluinnovaatioiden tyypittely

Palvelutuotteen (palvelutarjoaman) tasolla KIBSINET-hankkeessa tuotettiin seuraava palveluinnovaation määritelmä:

"Palveluinnovaatio on uusi palvelu tai sellainen olemassa olevaan palveluun tehty uudistus joka tuottaa hyötyä kehittäjälleen. Tämä hyöty on tavallisesti seurausta asiakkaiden saamasta uudistukseen liittyvästä lisäarvosta. Ollakseen innovaatio uudistuksen täytyy lisäksi olla uusi, ei vain sen kehittäneelle organisaatiolle, vaan jossain laajemmassa kontekstissa, ja sen täytyy sisältää jokin toistettavissa tai monistettavissa oleva elementti."

Määritelmä on pääosin sekä tavara- että palvelutuotantoon soveltuva. Toistettavuuden ja monistettavuuden korostaminen on kuitenkin erityisen tärkeää palveluissa, jotta yksittäistä räätälöityä palvelua ei sekoiteta innovaatioon. Hankkeen case-analyysit osoittivat, että yleisesti käytettyä ja alun perin innovaatioteorian klassikolta Schumpeterilta peräisin olevaa jako tuote-, prosessi-, markkina- ja organisatorisiin innovaatioihin voidaan soveltaa myös palveluissa. Yksi vaara on kuitenkin tehtävä: tuote- ja prosessi-innovaatioita on palveluissa yleensä mahdoton erottaa toisistaan, koska palvelu on luonteeltaan prosessinomainen tuote. Tämän seikan ovat todenneet monet aiemmat palvelututkijat ja se tuli selvästi ilmi myös KIBSINET-hankkeessa tutkituissa palveluissa.

Tutkimuksessa havaittiin että markkinainnovaatiot ja organisatoriset innovaatiot saattavat liittyä johonkin yksittäiseen palveluun, mutta usein on kysymys laajemmasta koko yritystä koskettavasta uudistuksesta. Esimerkki tällaisesta laajasta organisatorisesta innovaatiosta on kokonaispalvelukonsepti, joka pyrkii yhdistämään yrityksen eri

yksiköiden palvelutoiminnan yhteisen verkostomaisesti toimivan sateenvarjon alle. Laajat markkinainnovaatiot puolestaan merkitsevät, että KIBS-yritys siirtyy alkuperäiseltä asiantuntemusalueeltaan paremmin tuottavaan toimintaan eli uuteen kohtaan alan arvoketjussa. Input innovaatioita tunnistetaan nykyään harvoin, koska se aikanaan viittasi uusien raaka-ainelähteiden hankintaan (mahdollisuuteen jonka merkitys tänä päivänä on jatkuvasti vähenemässä). KIBSINETin yritys esimerkkien pohjalta input innovaatioiksi voitaisiin määritellä etenkin KIBS-kontekstissa myös uusien tiedonlähteiden hankinta.

Erityyppisten innovaatioprosessien kuvaaminen KIBS-yrityksissä

Hankkeessa tutkittiin erilaisia palveluinnovaatioiden syntyprosesseja. Koska innovaatioprosessit palveluissa eivät ole samalla tavalla helposti erotettavia ja näkyviä kuin teollisuuden innovaatioprosessit, on syntynyt yleinen väärinkäsitys, että palveluyritykset tuottavat innovaatioita vain vähäisessä määrin. KIBSINET-tutkimuksessa paikannettiin kolmentyyppisiä innovaatioprosesseja palveluihin liittyen. Ensinnäkin, jossain palveluissa - varsinkin sellaisissa joissa teknologia on vahvasti mukana - innovaatioprosessi voi olla varsin samantyyppinen kuin teollisuudessa. Teollisuuden innovaatioprosesseja kuvataan usein ns. stage-gate -mallilla, ts. prosessi käy läpi selviä vaiheita (idean syntyminen, idean kehittäminen, testaus, idean parantaminen, pilotointi, lopullinen kehittäminen, lanseeraus, vakiinnuttaminen markkinoilla) ja vaiheesta toiseen siirryttäessä hyväksytään tai hylätään tiettyjä ratkaisuja. Nykyään stage-gate -malleihin usein liitetään työskentely rinnakkaisissa moniammatillisissa tiimeissä, mikä nopeuttaa prosessia.

Palveluja on kuitenkin usein vaikea suunnitella stage-gate -mallin mukaisesti valmiiksi palveluyrityksen sisällä

tai muutaman asiakkaan kanssa pilotoimalla. Palvelutuotanto eroaa tavaratuotannosta siinä, että asiakkaan tarpeet eivät ainoastaan ole kehittämisen lähtökohta, vaan asiakas myös osallistuu itse tuotantoprosessiin. Tämän tyyppiseen vahvasti vuorovaikutukseen pohjautuvaan prosessiin liittyviä kaikkia kysymyksiä on vaikea saada selville ennen kuin palvelu on viety markkinoille. Niinpä olemme havainneet, että palveluyritykset usein vievät uudet ideat varsin nopeasti markkinoille ja jatkavat kehitystyötä samalla kun pal-

velua jo myydään (ns. nopean soveltamisen malli). Kolmas innovaatioprosessin tyyppi, jonka olemme palveluyrityksissä paikantaneet, on palvelun kehittyminen uudenaikaiseksi käytännön toiminnan myötä ilman tietoista suuntautumista innovaatiotyyppiseen kehittämistyöhön (ns. käytäntöön nojaava malli). Näissä tapauksissa yrityksen haasteena on tunnistaa syntyneet uudistukset mahdollisimman nopeasti, jotta ne voidaan kytkeä liiketoiminnan osaksi.



Kuva 2: Erilaisia palveluinnovaatioon johtavia prosesseja

Innovatiivisuuden stimuloinnin ja kanavoinnin keinojen konkreettinen analyysi

KIBSI I -osiossa lähdettiin siitä yleisestä teoreettisesta näkemyksestä, että organisaation innovatiivisuus koostuu yrityksen kyvystä ja motivaatiosta tuottaa innovaatioita. KIBSINET-projektissa innovatiivisuus nähtiin realisoituvan yksilöiden innovatiivisena toimintana. KIBSINET-yrityksissä innovatiivista toimintaa tunnistettiin kaikilla tasoilla, mutta toiminnan sisältö (i. millaisista innovaatioista/uudistuksista oli kyse) vaihteli riippuen yksilön työn luonteesta. Tutkimuksessa hahmotettiin yritysten innovaatiojohtamisen tapoja. Viitekehyksenä käytettiin Jon Sundbon mallia, jonka mukaan johtamisjärjestelmällä voidaan tasapainottaa innovatiivisuutta sekä stimuloimalla että kontrolloimalla yksilöiden innovatiivista toimintaa. Projektissa todettiin, että "kontrollointi" voidaan jakaa edelleen kahteen ryhmään: toisaalta innovatiivista toimintaa kanavoidaan kohti tavoitetilaa, ja toisaalta yksilöiden ajallisia innovointiin käytettävissä olevia resursseja kontrolloidaan sopivan tasapainon

löytämiseksi tehokkuuden ja innovatiivisuuden välille. Näitä stimuloinnin, kanavoinnin ja kontrolloinnin tapoja pyrittiin kuvaamaan ja luokittelemaan projektissa.

Tulokset osoittavat, että yrityksillä on käytössään harvoja suunnitelmallisia ja organisaatiolaajuisesti käytössä olevia tapoja ohjata innovatiivista toimintaa. Stimuloinnin osalta näistä voidaan mainita (selkeästi artikuloitu tai implisiittinen) kokemus, että innovatiiviset yksilöt pääsevät yleensä nopeammin. Tämä kannustamisen keino oli myös joissain yrityksissä linkitetty kehityskeskusteluihin yhdessä yksilökohtaisten tavoitteiden kanssa. Innovoinnin kanavoimisessa strategialla ja toimitusjohtajan viestinnällä oli suuri osuus, mutta strategian kantautuminen yksilötason tavoitteiksi asti oli alemmilla tasoilla harvinaista. Ajallisen kontrollin suhteen suurimmassa osassa organisaatioita innovatiivista toimintaa rajoitettiin laskutusasteelle asetetuilla tavoitteilla.

Organisaatiolaajuisen johtamistapojen sijaan yrityksistä löytyi moninaisia epämuodollisia, henkilösidonnoisia johtamisen tapoja. Etenkin lähiesimiehen rooli innovatiiv-

visen toiminnan stimuloijana ja kontrolloijana todettiin tutkimuksessa keskeiseksi, vaikka monet esimiehet eivät olleet tietoisesti tunnistaneeet ja arvioineet toimintaansa tässä roolissa. Eri esimiestasoilta löydettyjä stimuloinnin keinoja olivat esimerkiksi resurssien antaminen (käyttöaste-tavoitteiden laskeminen, aikaresurssit tietyn idean kehittämiseksi, foorumien perustaminen tiettyjen kehitysaiheiden ympärille), haasteellisten tavoitteiden asettaminen (yksikökohtaiset tavoitteet, henkilökohtaiset tavoitteet, haasteiden esittäminen), ilmapiiirin muokkaaminen ja motivointi (mm. kyseenalaistamiseen kannustaminen, innovatiivisten esimerkkien esilletuominen, ihmisten osallistaminen päätöksentekoon, tunnustuksen antaminen, epämuodollinen tukeminen ja ideoista keskusteleminen), ja tiedonjaon ja osaamisen vahvistaminen (eritasoisten tapaamisten lisääminen, eri taustaisten ihmisten palkkaaminen, koulutukset, uutispalvelut, tiedottaminen, tilaratkaisut).

Esimiesten käyttäminä kanavoinnin keinoja olivat mm. strategisten tavoitteiden viestiminen, valittujen ongelmien esiin nostaminen, roolijaot ideoiden pohtimisen suhteen ja kulttuurillinen kontrolli (tarkoittaen mm. sitä, että innovointia odotettiin etenkin kauemmin talossa olleilta henkilöiltä, jotka olivat myös ehtineet oppia talon tavoille). Ajallisen kontrollin keinoja puolestaan olivat käyttöastetavoitteiden lisäksi kulttuurillinen kontrolli (missä määrin innovointia arvostetaan), päätöksenteko, kehitystehtävien sisällyttäminen työtehtäviin, ja käyntiin lähtevien, tunnistettujen kehitysprosessien aikatauluttaminen ja seuraaminen.

Yhteenvetona innovaatiojohtamisen tavat yrityksissä olivat epämuodollisia ja henkilösidonaisia, eikä niitä usein eksplisiittisesti nähty osana johtajan roolia. Nämä tulokset saattavat olla tulosta kahdesta asiasta, joista aineisto antaa viitteitä. Ensinnäkin koko organisaation aktivoimista innovointiin ei välttämättä pidetty kovin merkittävänä organisaation uudistamisessa, vaan aikaresurssit haluttiin jakaa niin, että ylin johto toimii innovoijan roolissa, jolloin muu organisaatio voi keskittyä tehokkaaseen työhön. Toinen mahdollisesti taustalla vaikuttava syy on, että asiantuntijaroolissa toimivat yksilöt säätelivät ja arvioivat itse pitkälti innovatiivisen toiminnan tarvetta, ja kokivat motivoituvansa itse asettamista tavoitteista, jolloin muodollisen johtamisen merkitys vähenee. Molemmat seikat todennäköisesti vaikuttivat innovaatiojohtamisen tapoihin case-yrityksissä.

Tuotanto-, kehitys- ja innovaatioverkostojen erityispiirteet KIBS-yrityksissä (ulkoiset verkostot)

Yritysten ulkoisia verkostoja tutkittiin kvalitatiivisella "focal actor" -tutkimusmenetelmällä, jossa verkostosuhteita tarkastellaan keskeisen toimijan, tässä tapauksessa kunkin KIBSINET-hankkeeseen osallistuneen yrityksen näkökulmasta. Tutkimuksessa kartoitettiin aluksi yritysten keskeiset verkostokumppanit kaiken kaikkiaan ja tämän jälkeen tutkittuihin palvelucaseihin liittyvät verkostokumppanit. Verkostot jaettiin kolmeen tyyppiin: jo olemassa olevien palveluiden tuottamisverkostoon, liiketoiminnan kehitys-

verkostoon ja innovaatioverkostoon. Tällä kuvaustavalla voitiin yksinkertaisesti havainnollistaa monimutkaisia kokonaisuuksia. Kuvaustavalle tyypillistä on, että aineelliset virrat toimijoiden välillä (esim. tavara, palvelu ja raha) erotetaan tietovirroista (esim. ideat, kokemukset, tieto).

Mukana olleet KIBS-yritykset käyttivät yleisesti ottaen hyvin vähän ulkopuolisia verkostokumppaneita palveluidensa tuottamisessa asiakkaalle. Sen sijaan palvelun ideointi-, ja kehitysvaiheissa verkostosuhteiden merkitys osoittautui tärkeäksi. Ideointivaiheessa verkostosuhteiden kautta saatiin ideoita mm. oman toimialan ulkopuolisilta toimijoilta, asiakkailta, tutkimuslaitoksilta ja oman alan konferensseista. Palvelun kehitysvaiheessa puolestaan verkostosuhteiden merkitys korostui tiiviinä suhteita tiettyihin valikoituihin asiakkuuksiin, joiden kanssa palvelua kehitettiin pitkäjänteisellä ja vastavuoroisella tavalla.

Ulkoisesta verkostonäkökulmasta voidaan nostaa esille muutamia yleisiä huomioita: 1) Uudet innovaatiot syntyvät usein soveltamalla asioita yli toimialarajojen. Suhteita oman toimialan ulkopuolisiin toimijoihin tulee pitää tietoisesti yllä ja muodostaa ideasuhteita mahdollisimman monipuoliseen toimijajoukkoon, 2) Asteittainen kehitystyö riippuu paljolti onnistuneesta suhteesta pilottiasiakkaisiin tai muihin ensimmäisiin asiakkaisiin. Asiakassuhteiden hoitamiseen voisi kaiken kaikkiaan ottaa strategisen näkökulman - määrittää ketkä asiakkaat ovat erityisen tärkeitä kehityksen kannalta. Myös best practise -tiedon ja osaamisen siirtäminen oman organisaation sisällä on oleellista kehitysverkoston kannalta. 3) Tehokas tuotanto syntyy omaan ydinosaamiseen keskittymällä, mutta haasteena on, millaisilla suhteilla palveluita voitaisiin myydä omien nykyisten markkinoiden ulkopuolelle, ja miten yrityksen sisällä olevien muiden liiketoimintayksiköiden palveluita voitaisiin myydä ristiin oman yksikön palveluiden kanssa.

Tutkimuksen avainsanat

Palveluinnovaatiot, innovaatioprosessit, innovatiivisuus, työntekijöiden osallistaminen, innovaatioverkostot, osaa-misintensiviset liike-elämän palvelut (KIBS)

Yritysyhteistyö

Projektiin osallistui viisi yritystä: Ilmarinen, SRV, Pöyry, Eva-ta (nykyinen Pöyry Architects), Lowe (nykyinen McCann) ja KPMG.

Yritysten sitoutuminen projektiin oli hyvä, osin erinomai-nen. Yritysyhteistyö tapahtui tehden tiivistä tutkimusta kus-sakin yrityksessä tärkeimmiksi valituista KIBSINET-projektin osa-alueista: tutkimuskokonaisuuksien toteuttaminen vaihteli jossain määrin yrityskohtaisesti johtuen yritysten kehittämistyölleen asettamista painopisteistä ja rajallisista aikaresursseista. Tutkimusyhteistyö piti sisällään yritysten

nykytilan analysoinnin haastatteluin, havainnoinnin, workshoppein ja kyselyin. Tuloksia purettiin ja jäsennettiin yritys-edustajien kanssa yhteisissä workshop-tilaisuuksissa. Yritykset kävivät myös kahdenvälisiä keskusteluja, joihin tutkijat osallistuivat. Keskustelut koskivat sekä yhteistyön syventämistä että samantapaisten toimintojen benchmarkkausta.

Tutkimusta valvoi johtoryhmä, johon kuuluivat partneriyritysten edustajat, Tekesin edustaja, RAKLI:n edustaja, Helsingin kauppakorkeakoulun edustaja sekä TKK:n Tuotantotalouden laitoksen edustaja. Tutkimuksen aikana järjestettiin yhdeksän johtoryhmän kokousta, joihin jokaiseen liittyi sisällöllinen workshop. Workshoppeissa käsiteltiin KIBSINET-hankkeen teoreettisia lähtökohtia ja empiirisiä tuloksia ja kahdessa workshopissa yritykset esittelivät toisilleen innovaatiotoimintaan liittyviä käytäntöjään ja innovatiivisia palveluitaan. Yksi workshoppeista oli RAKLI:n aloitteesta ”itseanalyysi” -workshop, jossa johtoryhmä pyrki paikantamaan KIBSINET-hankkeen vahvuuksia ja tämältyyppisten hankkeiden kehittämistarpeita. Hankkeessa mukana olevat yritykset totesivat myönteisiksi asioiksi mm. sen, että ovat oppineet paremmin tunnistamaan tekemiään innovaatioita ja systematisoimaan ajatuksiaan. Hanke tuki yritysten välistä yhteistyötä ja suurissa yrityksissä myös sisäistä yhteistyötä. Johtoryhmissä toteutuneen vuorovaikutuksen avoimuutta pidettiin erityisen arvokkaana. Toisaalta parantamisen varaa nähtiin tutkimustulosten levittämisessä - tietoa tuli nykyisellään liikaa yhdellä kertaa.

Tuloksia levitettiin myös muille suomalaisille yrityksille ja oppilaitoksille. Tiedon levittämisaktiviteetteja olivat luennot palvelualojen opiskelijoille ja tutkijoille, seminaariesitykset yritysyleisölle, haastattelut ja julkaisut ammattilehdissä ja mediassa, Tekesin seminaareissa alustaminen ja oman loppuseminaarin järjestäminen. Lisäksi akateemisia tuloksia levitettiin julkaisutoiminnan, akateemisten konferenssien ja muiden akateemisten aktiviteettien lisäksi projektin tuloksia on levitetty useissa kutsuseminaaressa sekä ulkomailla että kotimaassa.

Julkaisut

KIBSINET-projektin aineistosta on tuotettu yhteensä 20 julkaisua tai konferenssiesitelmää. Lisäksi projektin tutkijat ovat projektin aikana tuottaneet 19 julkaisua tai konferenssiesitelmää omaan asiantuntemukseensa perustuvista muista aiheista. Esimerkkinä näistä voidaan mainita Saara Braxin palvelujen tuottavuudesta tekemä selvitys (Tekesin Teknologia katsaus 204/2007). Seuraavassa on listattu otteita KIBSINET-projektiin liittyvästä julkaisutoiminnasta.

Holopainen, M. (2010). Exploring service design in the context of architecture. The Service Industries Journal, 30(4), 597-608.

Smedlund, A. (2009). Social Network Structures for Explicit, Tacit and Potential Knowledge. International Journal of Knowledge Management, 5(1), 78-87

Smedlund, A. & Choi E. (2009). Communication Networks in Routine and Non-routine Tasks. Academy of Management Annual Meeting, 6-12.8.2009, Chicago, IL.

Toivonen M., Smedlund A., Tuominen T. (2006). 'Development of Knowledge Intensive Business Service Innovations and Innovation Networks'. International Journal MANAGEMENT: Journal for Management Theory and Practice, No. 40, University of Belgrade.

Toivonen M., Tuominen T., Brax S. (2007). 'Innovation process interlinked with the process of service delivery - a management challenge in KIBS'. Economies et Sociétés, No. 3/2007, pp. 355-384.

Toivonen M., Tuominen T. (2009). Emergence of innovations in Services, Service Industries Journal, 29(7), 887 - 902.

Tuominen, T. & Toivonen, M. (2011). Studying innovation and change activities in KIBS through the lens of innovative behaviour. International Journal of Innovation Management, 15(2), 393-422.

MaiSeMa – Teolliset kunnossapitopalvelut uudistuvassa yritysverkostossa

Tunnista, mallinna ja johda arvoa

Vastuullinen organisaatio:

Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalouden tiedekunta

Hankkeen kesto:

1.9.2012–30.8.2015

Yhteyshenkilöt:

Timo Kärri, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, timo.karri@lut.fi

Salla Marttonen, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, salla.marttonen@lut.fi

Tutkimusasetelma

Yritysten välinen kilpailu on muuttanut luonnettaan. Enää ei useinkaan toimita alueellisissa klustereissa vaan globaaleissa, pirstaleisissa arvoketjuissa joiden yritykset pyrkivät erikoistumaan tiettyyn toimintaan. Kilpailu onkin muuttunut yritys vastaan yritys –kilpailusta verkosto vastaan verkosto –kilpailuksi. Tällaisessa tilanteessa yritysverkoston täytyy varmistaa, että kaikki sen jäsenet säilyttävät kilpailukykyänsä. Toisin sanoen arvon jakaminen verkostossa täytyy tehdä tietoisesti. Suurin osa aiemmin kehitetyistä johtamisen työkaluista keskittyy yksittäiseen yritykseen, eikä sovellu sellaisenaan yritysverkoston käyttöön. Teollisessa kunnossapitotoiminnassa verkostokehitys on ollut mittavaa lukuisten ulkoistus- päätösten ja laitetoimittajien kasvavan palveluinnostuksen seurauksena: kunnossapitopalveluja ostavien asiakasyritysten yhteistyö palveluita tarjoavien kunnossapitoyhtiöiden ja toisaalta laitteita ja palveluita myyvien laitetoimittajien kanssa on tiivistynyt. Samaan aikaan kunnossapidon merkitys liiketoiminnalle on korostunut muun muassa vanhenevan laitekannan, lisääntyneen kunnossapitovelan ja kiristyvän kilpailun siivittämänä. Verkostokehityksen synnyttämät uudenlaiset päätöksentekotilanteet ovat luoneet kunnossapitoon tarpeen tehdä kannattavuustiedosta ja arvoajattelusta läpinäkyvää verkostotasolla. Eri verkosto-osapuolten kokemaa kunnossapitopalveluiden arvoa ja riskiä täytyisi saada jaettua oikeudenmukaisesti.

Tutkimushankkeen tavoitteena on tutkia, miten kunnossapitopalvelun arvo voidaan tunnistaa ja mallintaa kaikille verkosto-osapuolille (asiakas, kunnossapitoyhtiö ja laitetoimittaja), sekä miten arvoa voidaan hyödyntää palvelutarjoon johtamisessa. Kunnossapitopalvelun arvon tunnistamiseksi hankkeessa tutkitaan kyselyn avulla mistä tekijöistä arvo muodostuu ja miten keskeisimmät arvoelementit voidaan tunnistaa kunnossapitopalveluita myyvien ja niitä ostavien yritysten näkökulmasta. Kunnossapitopalvelun arvon mallintamiseksi rakennetaan erilaisia mittaristoja ja

mallinnustyökaluja yhteistyössä hankkeeseen osallistuvien yritysverkostojen kanssa. Kuten kuvasta 1 voidaan nähdä, hankkeen yhteistyöverkostot edustavat kaivos- ja energia-teollisuutta. Kehitettävät johtamisen työkalut rakennetaan ensin yhdessä verkostossa ja testataan sitten toisessa. Hankkeen tuloksena syntyy työkalupakki kunnossapitopalveluiden arvon mallintamiseen ja johtamiseen verkostotasolla.

Tärkeimmät tulokset

Hankkeen tuloksena syntyviä työkaluja on havainnollistettu kuvassa 2. Seuraavaksi esitetään lyhyt kuvaus kustakin työkalusta ja sen käyttötarkoituksesta.

- Määritetään **kunnossapitopalveluiden arvoelementit** ja rakennetaan niiden perusteella **verkostotason arvoanalyysaattori**. Laaja kyselytutkimus suomalaisille ja ruotsalaisille kunnossapidon ammattilaisille kertoo, mitä asioita asiakkaat, kunnossapitoyhtiöt tai laitetoimittajat arvostavat kunnossapitopalveluissa erilaisissa tilanteissa. Arvoanalyysaattori on työkalu, jonka avulla osapuolten erilaiset arvoprofiilit saadaan entistä paremmin sovitettua yhteen vaikkapa kunnossapidon sopimusneuvotteluissa.

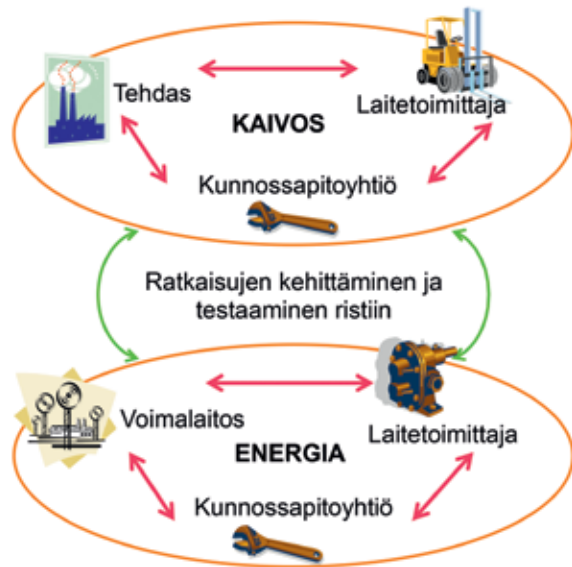
- Tehdään **yleinen laitetaso arvo pohjainen elinkaarimalli** kunnossapidon johtamiseen yritysverkostossa. Elinkaarimalli osoittaa esimerkiksi, millainen vaikutus ennakoivaan kunnossapitoon panostamisella voi olla laitteen elinkaaren aikaisen kunnossapidon tuottojen ja kustannusten nykyarvoon tai kustannus-hyötysuhteeseen. Malli laskee myös kunkin verkosto-osapuolen kunnossapidosta saavutettavan rahallisen hyödyn ja mahdollistaa sen läpinäkyvämman jakamisen verkostossa.

- Luodaan yhteiset **suorituskykymittaristot** hankkeeseen osallistuville yritysverkostoille. Mittaristot raken-

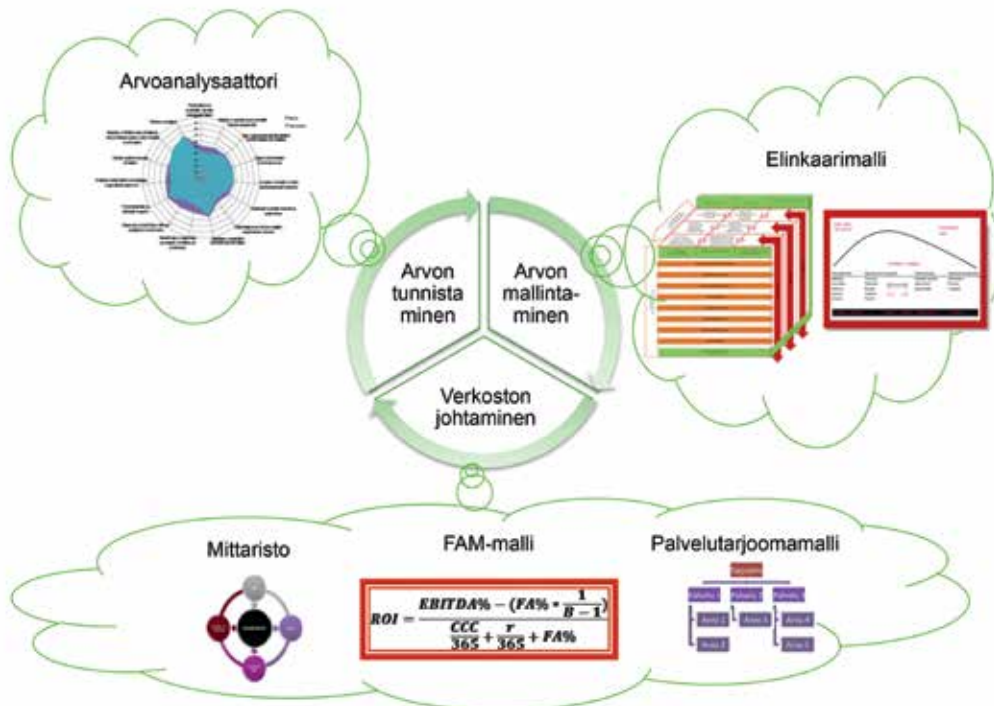
tuvat verkostojen yhteisten tavoitteiden ja arvoelementtien varaan. Ne sisältävät sekä kovia tunnuslukumittareita että pehmeämpiä, vaikeasti mitattavia asioita. Mittaristoja rakennetaan työpajoissa, joihin osallistuu edustajia kaikista verkoston yrityksistä. Mittaristoja voidaan käyttää verkoston kokonaisvaltaiseen johtamiseen tavoitteiden asettamisen ja toteutuneen suorituskyvyn seuraamisen kautta.

- Tutkitaan voidaananko jo aiemmin rakennetulla **joustavan omaisuudenhallinnan mallilla** luoda lisäarvoa kunnossapitoverkostoille. Tämä tarkastelu tukee suorituskyky-mittaristoja verkoston johtamisen strategisena työkaluna. Mallilla voidaan tutkia kiinteän käyttöomaisuuden ja toisaalta käyttöpääoman määrän vaikutusta kannattavuuteen tilanteissa, joissa esimerkiksi kysyntä muuttuu yllättävästi. Aiempien havaintojen perusteella kumppaneiden välinen yhteistyö omaisuudenhallinnan saralla voisi tuottaa lisäarvoa kunnossapitoverkostoille.

- Selvitetään mikä on **palvelutarjooman** nykytila hankkeeseen osallistuvissa yritysverkostoissa, sekä muodostetaan uusi tarjoamamalli. Tutkimus on luonteeltaan laadullista case-tutkimusta, ja se toteutetaan haastattelujen kautta. Tarkoituksena on tutkia millaisia arvoelementtejä palveluntuottajat tarjoavat asiakkailleen, sekä hahmottaa millaisen tarjooman kautta asiakasarvo voisi kasvaa entisestään.



Kuva 1. Hankkeeseen osallistuvien yritysverkostojen muodostama tutkimusasetelma



Kuva 2. Hankkeessa kehitettävä työkalupakki arvon johtamiseen kunnossapitoverkostoissa

Johtopäätökset

- Yritysten täytyy tiedostaa että kunnossapitoverkostossa asiakkaan, kunnossapitoyhtiön ja laitetoimittajan kokemat arvot koostuvat arvoelementtien erilaisista yhdistelmistä. Kunkin verkostokumppanin arvoelementtien tunnistaminen on tärkeää, jotta esimerkiksi kunnossapitosopimuksista voidaan tehdä kaikkia osapuolia tyydyttäviä ratkaisuja. Verkoston kilpailukyvyyn säilymisen kannalta on myös tärkeää, että verkoston arvo saadaan jaettua osapuolten kesken oikeudenmukaisesti.
- Kunnossapidon strategisessa päätöksenteossa elinkaarilaskenta on tärkeä työväline. Strategiset muutokset, esimerkiksi keskittyminen ennakoiwaan kunnossapitoon, vaativat usein vuosia ennen kuin tulokset alkavat näkyä. Tästä johtuen on suositeltavaa käyttää päätöksenteossa tietoa laitteen koko elinkaaren ajalta.
- Hankkeessa kehitetään uusia työkaluja kunnossapitoverkoston yhteiseen käyttöön. Nyt pallo on heitetty yrityksille itselleen: verkostotyökalujen todellinen käyttöönotto ja hyödyntäminen edellyttävät varsinaisten työkalujen lisäksi keskinäistä avoimuutta, luottamusta sekä vakiintuneiden toimintatapojen muutosta.

Tutkimuksen avainsanat

Kunnossapitopalvelut, arvo, yritysverkosto, arvoelementit, elinkaari, mittaristo, malli, palvelutarjooma

Yritysyhteistyö

Astepa Oy, Seppo Salmi

www.net.fi/astepa/

Fortum Power and Heat Oy, Jari Heikkilä

www.fortum.fi/

Foster Wheeler Energia Oy, Kari Kohvakka

www.fwc.com/

Maintpartner Group Oy, Tommi Kajasoja

www.maintpartner.fi/

Nordkalk Oy Ab, Vesa Pekki

www.nordkalk.fi/

Outotec Oy, Susanna Horn

www.outotec.com/fi/

Sulzer Pumps Finland Oy, Pekka Salmi

www.sulzer.com/

Yritysyhteistyö toteutetaan hankkeessa lähinnä haastatteluiden ja erilaisten työpajojen kautta. Mallintamisessa ja mittaristojen rakentamisessa käytetään todellisia yhteistyöyritysten luovuttamia aineistoja. Suunnitelmallisuuden

merkitystä korostetaan projektissa, ja esimerkiksi työpajat ovat huolellisesti valmisteltuja tehokkaan ajankäytön varmistamiseksi. On arvioitu, että kukin hankkeeseen osallistuva yritys käyttää projektiin minimissään yhden henkilötyöviikon. Yritysyhteistyö on ollut erityisen hedelmällistä verkostoasetelman kannalta. Yritysten edustajat ovat avoimessa vuorovaikutuksessa paitsi tutkijoiden myös toisten yritysten kanssa. Työkaluja rakennetaan tiiviissä yhteistyössä yritysten kanssa, ja kuvassa 1 havainnollistetun tutkimusasetelman ansiosta kaikki mukana olevat yritykset pääsevät testaamaan työkaluja projektin aikana. Suunnitteilla on myös työstää projektin päätyttyä suomenkielinen opas kehitetyistä työkaluista, niiden käyttöönotosta ja muista projektinaikaisista havainnoista.

Julkaisut

Ali-Marttila, M., Marttonen, S., Sinkkonen, T. & Kärrä, T. (2013) *Palvelun arvo näkyväksi – Tiedätkö mitä yhteistyökumppanisi arvostaa?*, Promaint, Vol. 27, no. 4, s.10-13, ISSN 1797-2000, Saatavilla: http://palvelut.promaint.net/lehti/promaint_4_2013.html.

Ali-Marttila, M., Tynnenen, L., Marttonen, S. & Kärrä, T. (2013) *Solving the value puzzle of the customer and the service provider in industrial maintenance services*, The 3rd International Conference on Maintenance Performance Measurement and Management, 12.-13.9., Lappeenranta, Finland.

Kivimäki, H., Sinkkonen, T., Marttonen, S. & Kärrä, T. (2013) *Creating a life-cycle model for industrial maintenance networks*, The 3rd International Conference on Maintenance Performance Measurement and Management, 12.-13.9., Lappeenranta, Finland.

Marttonen, S. (2013) *MaiSeMa-hankkeen kysely odottaa vastaustasi*, Promaint, Vol. 27, no. 1, s. 31, ISSN 1797-2000. Saatavilla: http://palvelut.promaint.net/lehti/promaint_1_2013.html.

Marttonen, S. & Kärrä, T. (2013) *Top modelling in asset management: a systematic literature review*, Jantunen, E., Komonen, K., Heljo, A., Kuosmanen, P. & Rao, B.K.N. (Toim.), Congress Proceedings of International Congress of Condition Monitoring and Diagnostic Engineering Management 11-13 June, Helsinki, KP-Media Oy, ISBN 978-952-67981-0-3, s. 198-207.

Pekkarinen, O. (2013) *Network offering in industrial maintenance services*, Work-in-progress paper in the 29th Industrial Marketing and Purchasing Conference, 30.8.-1.9., Atlanta, GA, USA.

Sinkkonen, T., Kivimäki, H., Marttonen, S. & Kärrä, T. (2013) *A value-based life-cycle framework for networks of industrial maintenance services*, Jantunen, E., Komonen, K., Heljo, A., Kuosmanen, P. & Rao, B.K.N. (Toim.), Congress Proceedings of International Congress of Condition Monitoring and Diagnostic Engineering Management 11-13 June, Helsinki, KP-Media Oy, ISBN 978-952-67981-0-3, s. 255-267.

Sinkkonen, T., Marttonen, S., Tynnenen, L. & Kärrä, T. (2013) *Modelling costs in maintenance networks*, Journal of Quality in Maintenance Engineering, Vol. 19, no. 3, s. 330-344.

Sinkkonen, T., Marttonen, S., Ukko, J. & Kärrä, T. (2012) *Tunnista, mallinna ja johda arvoa – teolliset kunnossapitopalvelut uudistuvassa yritysverkostossa*, Promaint, Vol. 26, no. 7, s. 12-15, ISSN 1797-2000.

Tynnenen, L., Sinkkonen, T., Marttonen, S. & Ojanen, V. (2012) *Framework for the value elements of maintenance services*, The 2nd International Conference on Maintenance Performance Measurement and Management, September 12-13, Sunderland, UK.

ModuServ – Arvon yhteisluonti modulaarisissa yrityspalveluverkostoissa

Verkostot arvonluojina - roolit ja yhteiset prosessit

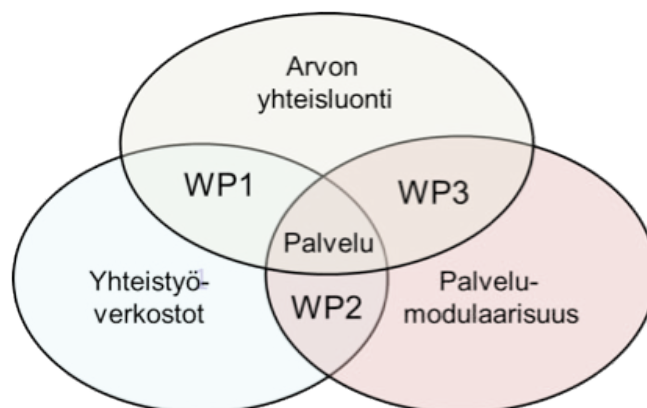
Vastuullinen organisaatio:	Oulun yliopisto; VTT
Hankkeen kesto:	1.9.2011–31.12.2013
Yhteyshenkilö:	Saara Pekkarinen, Taloustieteiden tiedekunta, Oulun yliopisto saara.pekkariinen@oulu.fi Arto Wallin, VTT arto.wallin@vtt.fi
Verkkosivut:	www.oulu.fi/moduserv

Tutkimusasetelma

Palveluliiketoiminnassa keskeinen haaste on luoda ja kehittää asiakasosaamista, koska palvelun tarjoaja tarvitsee syvällistä ymmärrystä asiakkaidensa arvonluontistrategiasta ja –prosesseista aina loppuasiakkaaseen saakka. Palveluyrityksen tulee tunnistaa omat arvonluontiprosessit sekä vuorovaikutuspisteet ja rajapinnat muiden osapuolten kanssa uuden liiketoiminnan kehittämiseksi. Asiakkaan osallistuminen/osallistuttaminen palvelun kehittämiseen ja tuottamiseen eli yhteiseen arvonluontiin on tutkimuksellinen mutta erityisesti arkipäivän liiketoiminnallinen haaste teollisissa ja asiantuntijapalveluissa.

ModuServ-projektissa (2011–2013) tarkastellaan arvon yhteisluontia projektin partneriyritysten ja heidän asiakkaiden modulaarisissa yrityspalveluverkostoissa hyödyntäen ja siirtäen projektin tuloksia kumppaniyritysten liiketoiminnan kehittämiseen. Hanke on Oulun yliopiston, Taloustieteellisen tiedekunnan, Markkinoinnin yksikön ja VTT:n yhteistyönä toteutettu tutkimushanke.

Tutkimusprojektin tavoitteena on kuvata, analysoida ja arvioida, miten arvoa luodaan yhdessä teollisten ja tietoisentivisten palveluissa. Arvon yhteisluontia lähestytään poikkitieteellisesti yhteistyöverkostojen ja palvelumodulaarisuuden näkökulmista, koska yksi keskeisimmistä tunnistetuista palveluliiketoiminnan haasteista on yhdistää



Kuvio 1. ModuServ "Arvon yhteisluonti modulaarisissa yrityspalveluverkostoissa"

tehokkaat prosessit, korkea palvelun laatu ja asiakkaan palvelu- ja arvokokemus. Hankkeessa etsitään teollisten ja tietointensiivisten palveluyritysten kilpailuetuja (rooli arvovuonon luonnissa, palvelusuhteissa ja -verkostoissa), uusia innovatiivisia toimintatapoja johtaa ja organisoida yhteistyötä verkostoissa, ja tunnistaa innovatiivisia, arvolähtöisiä liiketoimintamalleja, sekä kuvata ja uudistaa palveluprosesseja, jotka mukautuvat loppukäyttäjien muuttuviin tarpeisiin. Tutkimusaineisto perustuu laajaan haastattelu ja toimintatutkimukseen 2012-2013. Tutkijat organisoituivat yritysten kanssa kehitystiimeiksi, joiden tavoitteena oli luoda uusia palvelu-, liiketoiminta- ja prosessimalleja yritysten käyttöön.

Tärkeimmät tulokset

Arvoperusteiset palvelukonseptit ja -prosessit uuden kasvun lähteenä.

Yhteistyö tuottaa merkittävää lisäarvoa osallistuvien yritysten olemassa oleviin tuote- ja palvelustrategioihin. Se, miten arvoperusteiset palvelukonseptit nähdään kasvutekijänä yritysten palveluliiketoiminnassa, määrittelee yrityksen koko palvelutarjoonaa. Uuden liiketoiminnan ja vahvan kilpailuedun mahdollistaa asiakkaiden ja palveluntarjoajan tiivis yhteistyö, jonka avulla voidaan tunnistaa ja kehittää palveluyrityksen sisäisiä sekä yhteisiä arvovuonon luontiprosesseja.

Arvon yhteisluonti ei ole vain kahden kauppa.

Palveluntarjoajan oman roolin merkitys eri verkostoissa on strategisesti tärkeä yrityksen menestyksen kannalta. Tänä päivänä (loppu)asiakas itse on aktiivisesti mukana tuotteen tai palvelun suunnittelu- ja toteutusvaiheessa. Palveluita ei enää myydä ja toimiteta vaan yhteistyöverkoston avulla asiakkaalle pyritään luomaan ratkaisuja, jotka vastaavat hänen todellisia tarpeitaan. Yrityksillä on tarve kehittää osaamista, jonka avulla he voivat määritellä ja käsitteellistää palveluitaan, palveluprosessejaan ja organisaatiotaan verkostoissa aidosti asiakaslähtöisellä tavalla. Kehitetyt mallit ja menetelmät ovat sovellettavissa yrityksen tulevaisuuden kehittämisalueiden ja prosessien tunnistamiseen. Niiden avulla yritys voi kasvaa arvon yhteisluojana, hyödyntää skaalaetu- ja palvelukonseptien ja -prosessien monistamisessa uusiin asiakastarpeisiin ja uusille markkinoille.

Yhteistä arvovuonon luontia edistävät tekijät.

Tutkimus tarjoaa palveluliiketoiminnan parissa toimiville yrityksille tietoa ja keinoja kehittää omia kyvykkyyksiä kasvun mahdollistamiseksi. Palveluyrityksen tulee osata hyödyntää modulaarisuutta ja yhteistyöverkostoja palveluprosesseihin liiketoimintamahdollisuuksiensa parantamiseksi. Toisaalta tutkijat haluavat yritysten kanssa laajentaa omaa tietämystä palveluliiketoiminnan haasteista

sekä kehittää yhdessä konkreettisia tapoja vastata näihin tunnistettuihin haasteisiin.

Tutkimukselliset haasteet uudistuvat.

Tutkimus lisää teoreettista ymmärrystä palvelujen johtamisesta. Tälle ymmärrykselle on ajankohtainen tarve kaikilla toimialoilla, ei vain perinteisillä palvelualoilla. Liikesuhteiden ja verkostojen tutkimuksen, palvelumarkkinoinnin ja -johtamisen (modulaarisuus, toimitusketjun hallinta), tiedon johtamisen sekä palvelumuotoilun osaamisen yhdistäminen mahdollistaa uusien teoreettisten avauksien löytymisen palvelututkimuksen alueella.

Johtopäätökset – Modulaarisuus, verkostoyhteistyö, ja arvon yhteisluonti

ModuServ projektin tulokset tukevat modulaaristen verkostopohjaisten palvelujen kehittämistä ja johtamista. Projektin luoma syvä ymmärrys siitä, miten yritys voi löytää uusia tapoja kasvaa palveluorientoituneesti sekä kehittää uusia, kilpailukykyisiä arvoon yhteisluontiin perustuvia liiketoimintamalleja. Projektin tulokset mahdollistavat ja rohkaisevat yrityksiä luomaan innovatiivisia palvelukonsepteja läheisessä yhteistyössä asiakkaiden kanssa, mikä tarjoaa enemmän arvoa yrityksen perusliiketoimintaprosesseihin. Asiakkaan vahva osallistuminen palvelujen kehittämiseen on keskeinen menestystekijä palveluliiketoiminnassa toimiville yrityksille.

Yritykset voivat saada tunnistamattomia arvon osa-alueita asiakkaille näkyviksi esimerkiksi modulaaristen palvelutuotteiden ja skaalautuvien prosessien avulla. Liiketoimintamallin verkostotutkimus teollisissa tietointensiivisissä palveluissa mahdollistaa tarvittavien verkostokumppaneiden tunnistamisen. ModuServ-projektin tulokset tukevat yritysten kykyä suunnitella, tarjota ja myydä palveluratkaisuja, jotka luovat arvoa asiakkaiden toimitusketjuprosesseissa.

Tutkimusryhmä on järjestänyt yritystyöpajoja, joissa yritysten edustajat ja tutkijat ovat yhdessä työskennelleet löytääkseen uusia ja innovatiivisia ratkaisuja ja näkökulmia tutkittuihin ilmiöihin. Nämä työpajat toimivat myös tiedon siirtoväylänä osallistuvien yritysten ja tutkijoiden välillä. Työpajoja on järjestetty sekä yhteisinä että yrityskohtaisesti ja ne ovat kattaneet kaikkien kolmen työpaketin teemat.

Tutkimuksen avainsanat

Asiakasarvo, Asiakkaan osallistuminen, Arvon yhteisluonti, Liikesuhdeverkostot, Triadiset palvelusuhteet, Arvolupaus, Liiketoimintamalli, Lokaali läsnäolo, Skaalautuvuus (markkina, tarve), Palvelumodulaarisuus

Yritysyhteistyö

Pöyry Finland Oy

Kari-Pekka Tampio 30.6.2013 saakka

10.9.2013 lähtien Risto Jyrkkä

<http://www.poyry.fi/>

Kiinteistöhuolto Jurvelin

Mikko Jurvelin

<http://www.jurvelin.fi/>

PCS-Engineering Oy

Pekka Syväjärvi

<http://www.pcs-engineering.fi/>

Yritysyhteistyö toteutettiin johtoryhmätyöskentelyn lisäksi seminaari-, työpaja- ja keskustelutilaisuuksina, joissa tutkijat, yrityskumppanit sekä vierailevat ulkomaiset tutkijat esittelivät tuloksia sekä pohtivat niiden merkitystä yritysten liiketoiminnan kannalta. Tuloksena näistä tapaamisista saatiin evästyksiä sekä projektin yritysten liiketoiminnan kehittämiseksi että tutkimusryhmän työlle. Yrityksiin tehtiin myös useita vierailuja projektin kuluessa, joissa kunkin yrityksen kanssa mietittiin miten projektin tutkimus pystyisi mahdollisimman hyvin vastaamaan kunkin yrityksen liiketoiminnallisiin haasteisiin.

Tutkimusprojektin tarkoituksena on auttaa mukana olevia yrityksiä kehittämään liiketoimintaansa kolmesta näkökulmasta: 1) palvelumodulaarisuus, 2) asiakkaan osallistaminen palvelujen kehittäminen ja 3) palvelujen yhteisluonnissa tarvittavien yhteistyöverkostojen johtaminen. Hyödyt yrityksille projektissa syntyneestä yhteistyöstä ja verkostoitumisesta ovat moninaiset. Ensinnäkin, tutkimusprojekti auttaa yrityksiä määrittelemään ja käsitteellistämään palvelunsa. Jos palvelun tuottamisessa on mukana muita osapuolia, auttaa projekti ymmärtämään yhteistyöverkostoa.

CASE 1: Kiinteistöhuolto Jurvelin – Asiakaskokemus ja palvelun laatu kilpailuetuina

Kiinteistöhuolto Jurvelin on innovatiivinen, nopeasti kasvava pk-yritys, joka tarjoaa luotettavia ja kustannustehokkaita asiantuntijapalveluja asiakkaille, jotka arvostavat korkeaa asumismukavuutta ja kiinteistöjen arvon kasvattamista. Yritys on palvellut asiakkaitaan vuodesta 1974 asti. Pitkäaikainen yhteistyö asiakkaiden kanssa sekä proaktiivinen asiakaspalvelu ovat avainasioita yrityksessä. Yrityksen palveluliiketoiminnan voimakkaan kasvun takia keskeinen tavoite on ollut kuvata, tunnistaa nykyiset palveluprosessit ja miten yritys pystyy myötävaikuttamaan asiakkaan/loppuasiakkaan kokemaan palvelu- ja asiakaskokemukseen. Siksi yritykselle projektissa tehty kaksi opinnäytetyötä sekä yksi amk-päättötyö ovat keskittyneet palvelu- ja arvon yhteisluontiprosessien tutkimukseen. Tapausyritys on tarjonnut erityisen hedelmällisen alustan tarkastella arvon luontia ja palvelutarjoajan roolia kolmenkeskisessä liike- ja palve-

lusuhteessa (palvelun tarjoaja, isännöitsijä sekä kiinteistöyhtiön hallitus/asukas). Kiinnostavaa tässä triadisuuhteessa on mm. isännöitsijän rooli: moderaattorina isännöitsijä osallistuu toimittajan ja loppuasiakkaan väliseen arvonaluontiin välittäen mm. loppuasiakkaan palveluodotuksia ja palautetta. Tarvittaessa isännöitsijä myös markkinoi palvelutarjoajan arvolupausta asiakkaille sekä osallistuu aktiivisesti ongelmatilanteiden ratkaisuun. Kiinteistöhuoltopalvelut on esimerkki toimialasta, jossa palvelupolkutarkastelu tuo arvokasta tietoa palveluyritykselle arvoa luovista vuorovaikutustilanteista ja kohtaamisista asiakkaan kanssa. Tämä auttaa palveluyritystä tunnistamaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja kehittämään nykyisiä asiakkuuksia ja palveluprosesseja.

CASE 2: PCS-Engineering Oy – Arvoperusteiset laadunvarmistusprosessit ja uudet liiketoimintamallit kasvun lähteenä

PCS-Engineering Oy perustettiin vuonna 2004. Yritys on erikoistunut projektinjohtopalveluihin, prosessien sähköistämiseen ja automaatiojärjestelmien suunnitteluun. Yrityksellä on laaja sekä vahva kokemus sähköisistä ja automaatioprojekteista monella liiketoiminnan alalla sekä Suomessa että ulkomailla. PCS-Engineering Oy:n tavoitteena projektille on kehittää laatuprosesseja sekä rakentaa ISO 9001 perusteinen laatukäsikirja. Toisena konkreettisena tuloksena yhteistyöstä on liiketoimintamallin kehittäminen varmistamaan jatkuvaa asiakaskasvua.

Projekti antoi selkeän lisäresurssin yritykselle liittyen laatujohtamisen kehittämiseen. Projektissa gradutyönsä tehnyt KTM määritteli projektityöntekijänä yrityksen laatukriteerit ja laadunhallintaprosessit jonka jälkeen ko. henkilö jatkoi yrityksen palkkaamana laatujohtamisen parissa. Liiketoimintamallien kehittämiseen luotiin tiimi 2012 syksyllä, joka on laajan lähes 10 eri asiakasprojektiaineiston perusteella työpajatyöskentelyn kautta avannut liiketoiminnan kasvun mahdollisuuksia kolmen tyyppisen osaamisen näkökulmasta: 1) palveluliiketoiminnan modulaarisuus, 2) asiakkaan osallistaminen palvelun määrittelyyn ja tuotantoon, ja 3) palvelun tuottamiseen tarvittavan verkoston hallinta. Tutkimustuloksena nousi esiin se, että markkinatarjoama edellyttää aina usean, erilaisen (tekninen, prosessi, projekti, asiakas) osaamisen yhdistämistä ja jakamista verkostossa kulloisenkin asiakkaan ja markkinan tarpeisiin. Kuitenkin yrityksen oma tahtotila ja osaamisresurssit määrittävät kasvumahdollisuudet (markkinat, rooli).

CASE 3: Pöyry Finland Oy – Strategiset asiakkuudet ja verkostot – skaalautuvat lokaalin läsnäolon palvelut

Pöyry Finland Oy on osa kansainvälistä konsultti- ja insinööritoimistoa, joka on erikoistunut vastuulliseen liiketoimintaan ja toimittaa ensiluokkaisia konsultointi-, kokonaisratkaisu- ja suunnittelupalveluja. Omia kehitys- ja tutkimusprojektejaan Pöyry kehittää ja toteuttaa asiakas-

lähtöisissä, kansainvälisissä yhteistyöverkostoissa. Projektissa on tarkasteltu miten rakennuttamispalveluissa yrityksen omat prosessit voidaan vaiheistaa arvolähtöisesti asiakkaiden hankinta-/ostoprosesseihin. Esimerkiksi millainen tulisi arvoperusteisen myyntistrategian olla kun tavoitellaan laajennettua asiakkuutta. Toinen kysymys on, miten arvoperusteiset strategiat tulisi rakentaa erilaisten osaamisresurssien pohjalta erilaisiin asiakastarpeisiin ja eri markkinoille.

Tätä kirjoittaessamme ModuServ projekti jatkuu vielä, joten jatkotutkimuskohteet ovat selkeät. Hyödynnämme laajaa n. 80 haastattelun aineistoa projektin tutkimustee-
mojen, partneriyritystemme tarpeiden sekä tähänastisten tutkimustulosten perusteella selvittäen tarkemmin a) arvon yhteisluonnin malleja eri palvelukonteksteissa (asiakas, projekti, markkina), b) yhteistyöverkostojen toimijoiden rooleja ja miten palveluyritys voisi niitä paremmin hyödyntää, (erityisesti kolmen toimijan triadiset liikesuhteet ovat hyvin kiinnostava lähestymistapa), c.) palvelumodulaarisuutta ja arvoperusteisia liiketoimintamalleja ja -strategioita.

Julkaisut

Hartikka, Antti (2012) Arvon yhteisluontiprosessit. Pro-gradu tutkielma, Oulun yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, Markkinointi, s. 72.

Törmänen, Eija-Liisa (2012) Modularity in knowledge intensive business services. Research Seminar, Department of Marketing, Oulu Business School, 22nd Nov, 2012.

Törmänen, Eija-Liisa., (2013) Co-creation of modular knowledge intensive business services. The 4th International Service Modularity Seminar, January 23rd – 24th 2013, Hamburg, Germany.

Heikka (ent. Törmänen), E-L.; Pekkarinen, S.; Ulkuniemi, P.; Juga, J., (2013) Value propositions in a collaborative service supply chain. The 29th Annual IMP Conference, 29 August – 2 September 2013, Georgia State University, J. Mack Robinson College of Business, IMP Group. Atlanta.

Holappa, Tiina (2013) Asiakkaan palvelupolku kiinteistöhuoltopalveluissa, Pro-gradu tutkielma, Oulun yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, Markkinointi, s.94+5.

Hämäläinen, Juha (forthcoming) Arvoperustaisen myyntistrategian rakentaminen monitoimialaisen teknisten asiantuntijapalveluiden myyntiorganisaatiossa. Pro-gradu tutkielma, Oulun yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, Markkinointi.

Kaasinen, Teemu (2013) Liiketoimintamallin muodostuminen arvolutauksen näkökulmasta. Pro-gradu tutkielma, Oulun yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, Markkinointi, s. 76.

Koskela-Huotari, K.; Friedrich, P (2013) Co-design and co-creation of value - implications from service-dominant logic. Proceeding of the CO-CREATE Conference, June 2013, Espoo, Finland.

Koskela-Huotari, K.; Friedrich, P.; Isomursu, M (2013) Jungle of "co". Proceedings of the Naples Forum on Service, June 2013, Ischia, Italy.

Mainela, T.; Ulkuniemi, P (2013) Personal interaction and customer relationship management in project business. Journal of Business ; Industrial Marketing, Vol. 28, Iss 2. pp.

Nätti, S.; Pekkarinen, S.; Hartikka, A (2013) Value co-creation roles in triadic service relationships. The 29th Annual IMP Conference, 29 August – 2 September, 2013, Georgia State University, J. Mack Robinson College of Business, IMP Group. Atlanta, GA.

Palo, T.; Koskela-Huotari, K (2013) Understanding market dynamics through resource integration. Accepted to Anzmac 2013 Conference, December 1–4, 2013, Auckland, New Zealand.

Pekkarinen, S.; Palo, T.; Komulainen, H.; Niemi, T (2013) Service and Relationship Quality in Customer-Centric Value Creation, Abstract book, the 2013 Naples Forum on Service Ischia, June 18–21, eds: Gummesson, E., Mele, C. ; Polese, F., p. 101.

Niemi, Taneli (2012) Modulaarisuus toimittajan ja asiakkaan välisessä arvontuontiprosessissa. Pro-gradu tutkielma, Oulun yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, Markkinointi, s.64+2..

Nätti, S.; Pekkarinen, S.; Hartikka, A (2013) Value co-creation in triadic service relationship. Abstract book, the 2013 Naples Forum on Service Ischia, June 18–21, eds Gummesson, E., Mele, C. ; Polese, F. p. 146

Ulkuniemi, P.; Araujo, L.; Tähtinen, J (2012) Purchasing as market shaping, 28th IMP Conference, Rome, Italy, September 13–15, 2012.

Wallin, A (2013) Transforming markets with ICT enabled service innovations: A dynamic capability perspective. Proceedings of Naples Forum on Service, June 2013, Ischia, Italy.

Xiong, Xiaowen (2012) Service Dominant Logic: Implications for Postponement in Service Supply Chains, University of Oulu, Oulu Business School, Logistics, s. 81..

Wallin, A., Koskela-Huotari, K. ; Rönkä, S. (2013) Three complementary perspectives in service science: service-dominant logic, systems thinking and service design. In VTT Highlights in Service Research.

PETNETS – Verkostojen orkestrointi lemmikkieläinliiketoiminnan kilpailueduksi

Vastuullinen organisaatio:	Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu, BIT Tutkimuskeskus Helsingin yliopiston taloustieteen laitos, kuluttajaekonomian oppiaine
Hankkeen kesto:	1.11.2012–31.12.2014
Yhteyshenkilö:	Otto Mäkelä, Aalto-yliopisto otto.makela@aalto.fi Minna Autio, Helsingin yliopisto minna.autio@helsinki.fi
Verkkosivut:	http://petnets.fi/

Tutkimusasetelma

Projektissa tutkitaan arvon yhteisluomista lemmikkieläinalan liiketoiminta-alustoissa kulutuksen ja verkostojohtamisen näkökulmista. Alaa on tutkittu Suomessa niukasti. PETNETS on ensimmäinen hanke, jossa yhtäältä tutkitaan lemmikkieläinten omistajien näkemyksiä ja toiveita sekä toisaalta verkostomaista liiketoimintamallia alan yritysten sekä muiden organisaatioiden välillä. Tutkimuksemme tähtää 1) lemmikkeiden omistajien ja tuotteiden sekä palvelujen tarjoajien välisen kommunikaation parantamiseen ja siten asiakaspalvelun parantamiseen, 2) uusien palvelumahdollisuuksien tunnistamiseen ja 3) vastuullisemman eläinten omistamisen edistämiseen. Projektin tavoitteena on luoda alalle uusia palveluliiketoimintamalleja. Hankkeessa tarkastellaan myös japanilaisia lemmikkieläinliiketoiminnan käytänteitä.

Hankkeessa on toistaiseksi tutkittu lemmikkieläinliiketoimintaa seuraavasti. Kulutustutkijat ovat tarkastelleet lemmikkeihin liittyvien palveluiden ja tuotteiden kulutusta. Vastaavasti liiketoiminnan johtamisen ja hallinnan tutkijat ovat analysoineet lemmikkieläinliiketoiminnan liiketoimintamalleja. Tavoitteena on esittää uutta tietoa sekä lisätä ymmärrystä kuluttajien kokemuksista ja odotuksista. Lisäksi palveluita ja verkostoja tutkitaan johtamisen näkökulmista, jolloin tuloksena saadaan palvelukuvauksia, prosessi- ja verkostokuvauksia sekä johtamismalleja. Hankkeen aikana palveluverkostojen toimijat kutsutaan yhteisiin työpajoihin kehittämään ja kokeilemaan uusia palvelukonsepteja.

Hankkeessa on kerätty monenlaista tutkimusaineistoa. Kulutustutkimuksen osalta haastatteluaiaineisto koostuu 30 lemmikinomistajan ja kolmen eläinlääkärin teemahaastatteluista sekä etnografisen tutkimuksen aikana toteutetuista kuudesta kenttähaastattelusta. Havainnointitutkimusta lemmikinomistajista ja eläinlääkäreistä on lisäksi tehty kolmella eläinlääkäriasemalla sekä eläinlääkärin vastaanottohuoneessa ja klinikan vastaanotossa. Sosiaalisen median seuraaminen ja havainnointi ovat sisältyneet myös hank-

keen kulutustutkimusosioon. Havainnointia sosiaalisessa mediassa on tehty muun muassa Facebook-sivustolla, jossa on seurattu eläinlääkärikokemuksia jakavaa keskusteluryhmää. Muita seurattuja sivustoja ovat olleet Petsie.fi sekä Lemmikkipalstat.net. Sivustoilla on havainnointia ja analysointia lemmikkieläinpalveluihin liittyvää keskustelua sekä lemmikinomistajien kokemuksia ja näkemyksiä lemmikkiensä hyvinvoinnista huolehtimisesta.

Liiketoiminta-alustojen strategioita ja lemmikkieläinliiketoiminnan liiketoimintamalleja on tutkittu haastatteluiden ja kyselyiden avulla. Haastatteluita hyödynnetään sekä hankkeen yrityskehittämisessä tutkimuksessa että tieteellisissä julkaisuissa. Eläinlääkäriklinikoiden haastatteluiden tarkoituksena on ollut ymmärtää, miten isossa lemmikkieläinmarkkinassa lemmikkien omistajat ja eläinklinikat voivat olla vuorovaikutuksessa keskenään tietojärjestelmäratkaisujen avulla. Lisäksi on tutkittu eläinklinikoiden asiakaskommunikaatiota web-kyselyn avulla. Hankkeeseen osallistuvien yritysten liiketoimintamalleja on tutkittu sekä haastatteluiden että työpajojen avulla.

Hankkeen kulutustutkimustyöpaja toteutettiin osallistujayritysten ja sidosryhmien kanssa Aalto-yliopiston kaupaparkorkeakoulussa 22.4.2013 teemalla ”Lemmikkien hyvinvointiverkosto – Asiantuntijuus, toimijat ja tiedonlähteet”.

Alustavia tuloksia

- Eläinlääkäripalveluja koskeva tutkimus osoittaa, miten palvelujen sijainti, vertaisverkostot, laatu sekä asiakassuhteen hoito ovat tärkeässä osassa kulutusprosessissa. Kun lemmikki oireilee tai sairastuu, koiranomistajat etsivät tietoa ja toimintaohjeita sosiaalisesta mediasta, tuttavilta, kasvattajilta sekä eläinlääkäreiltä. Eläinlääkäriasema valitaan useimmiten sijainnin ja suositusten (WOM) perusteella. Hyvä palvelutarjoama ja eläinlääkärin asiantuntijuus (erityisesti vuorovaikutus asiakkaan kanssa) saavat koiranomistajan jättämään palveluiden käyttäjäksi.

- Sitoutumisessa lemmikkien lääkehoitoon koiranomistajilla ja eläinlääkäreillä on toisistaan poikkeavat näkemykset. Koiranomistajat kertovat olevansa sitoutuneita lemmikkinsä lääkehoitoon, mutta eläinlääkärit kokevat, että omistajat unohtavat tai eivät saa syötettyä lääkkeitä onnistuneesti lemmikeilleen. Koiranomistajien nähdään luottavan eläinlääkäreihin jopa enemmän kuin ihmisiä hoitaviin lääkäreihin, sillä lemmikki rinnastetaan pieneen lapseen, joka ei osaa puhua.

- Lemmikkieläintoiminta on kehittyvää liiketoimintaa, jossa korostuu eläinlääkäriasemayrittäjien henkilökohtainen kiinnostuneisuus alaa kohtaan. Eläinlääkäriasemien asiakkuuksienhallinta ei ole ensisijaisesti systemaattista, vaikka asiakassuhteet ovatkin usein pitkäkestoisia ja luottamuksellisia.

Tutkimuksen avainsanat

Kuluttajatutkimus, sosiaalinen media, liiketoiminta-alustat, liiketoimintamallit

Yritysyhteistyö

Berner Oy

LähiTapiola

Musti ja Mirri Oy

Orion Oyj

Tutkimushanke toteutetaan yhteistyössä projektiin osallistuvien yritysten kanssa. Lisäksi hankkeessa on seuraavia kansainvälisiä yhteistyöyliopistoja: Tokyo Institute of Technology (Japani), Kyoto University (Japani), University of Lyon (Ranska) ja University of Gothenburg (Ruotsi).

Julkaisut

Henna Jyrinki (2012) Pet-related consumption as a consumer identity constructor. International Journal of Consumer Studies 36 (1), 114–120.

Rintanen, Kristiina (2013) "Kyllä melkein eläimet saa parempaa hoitoa kuin ihmiset" – Lemmikinomistaja eläinlääkärin asiantuntijapalveluiden kuluttajana. Maisterintutkielma. Kuluttajaekonomia. Taloustieteen laitos. Helsingin yliopisto.

Proform – Palveluliiketoiminnan edelläkävijäkonseptit ja toimittaja-asiakassuhteen proaktiivinen uudistaminen

Vastuullinen organisaatio: VTT
Hankkeen kesto: 1.1.2010–31.12.2011
Yhteyshenkilöt: Arto Wallin, VTT, arto.wallin@vtt.fi
Jaana Tähtinen, Oulu yliopisto, jaana.tahtinen@oulu.fi
Essi Kuure, Lapin yliopisto, essi.kuure@ulapland.fi

Tutkimusasetelma

ProForm -hankekokonaisuus koostuu seitsemästä Tekesin Serve-ohjelmassa vuosina 2010-2011 käynnissä olevasta rinnakkaisprojektista. Projektissa tutkitaan palveluliiketoiminnan edelläkävijyyttä ja toimittaja-asiakassuhteen proaktiivista uudistamista. Hankkeissa tutkimusosapuolina ovat: VTT, Oulun yliopiston markkinoinnin laitos ja Lapin yliopiston taiteiden tiedekunta. Tutkimusosapuolien muodostaman tiiviin projektikokonaisuuden lisäksi hankkeeseen liittyy kiinteästi neljä rinnakkaista yritysprojektia: Tieto Public, Bronto Skylift, Inno-W ja HiQ.

Tutkimushankkeen tarkoituksena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

- a) Millaisia ovat teollisuuden tietoon ja osaamiseen perustuvat edelläkävijäkonseptit ja edelläkävijyyteen johtavat kehityspolut ja kuinka ne voidaan tunnistaa?
- b) Kuinka sitouttaa asiakas ja yhteistyöverkostot vuorovaikutteiseen palveluinnovaatioiden kehittämiseen?

Projektissa tietoon ja osaamiseen perustuvaa palveluliiketoimintaa lähestytään integroiden kolme toisiaan täydentävää näkökulmaa, jotka ovat:

1. organisaation ja verkostojen toiminta ja niiden johtaminen,
2. asiakkuuden ja asiakassuhteen ja yhteistyöverkkojen kehittäminen sekä
3. teknologian hyödyntäminen palveluinnovaatioiden edistämässä.

Tärkeimmät tulokset

Palveluliiketoiminnan edelläkävijäisyys ja menestystekijät:

- **Asiakasymmärrys ja –suhteet:** Asiakasymmärrys on yksi palveluliiketoiminnan edelläkävijäisyyspiirre. Yrityksellä tulee olla vahva osaaminen ja ymmärrys asiakassegmentistä ja toimialasta sekä asiakkaasta monella eri tasolla. Pitkät asiakassuhteet korostuvat tietointensiivillä palvelualoilla, joilla pyritään partneruuksiin ja palvelujen yhteiskeittämiseen.
- **Verkosto:** Asiakkaan ohella myös muu verkosto on avainasemassa edelläkävijäksi kehittyessä; yritys tarvitsee kumppaneita kehittääkseen palveluliiketoimintaansa. Tällöin myös selkeä fokus ja aseman määrittäminen verkostossa on tärkeää.
- **Resurssit ja kyvykkyydet:** Resurssit ovat tärkeässä asemassa edelläkävijäksi kehittämisessä; yritykset tarvitsevat aineellisten ja taloudellisten resurssien lisäksi aineettomia resursseja, kuten inhimillistä pääomaa ja osaamista. Teknologia nähdään yhä enemmän mahdollistajana ja teknologiariippuvuudesta pyritään pääsemään irti. Palveluiden itsessään tulee tarjota kokonaisratkaisuja asiakkaalle sekä olla modulaarisia eli yritysten tulee pyrkiä tunnistamaan palveluelementtejä, joita voidaan monistaa.
- **Myynti ja markkinointi:** Brändin luominen ja ylläpitäminen on edelläkävijälle tärkeää, kuten myös innovatiiviset tavat myydä ja hinnoitella palvelu.
- **Palvelukulttuuri:** Johdon sitoutuminen ja palvelukulttuurin luominen ja edistäminen ovat keskeisiä kysymyksiä edelläkävijäisyydessä.

- **Muutoskyvykyys:** Edelläkävijän on oltava joustava ja dynaaminen, riskinottokykyinen ja ennakkoluuloton, sekä luova; edelläkävijän on pyrittävä uudistamaan toimintaansa ja palvelujaan jatkuvasti.

Myöhemmistä case-kuvauksista välittyvät konkreettiset tulokset ja opit osallistuneille yrityksille. Niistä hyötyvät erityisesti samalla toimialalla toimivat yritykset, mutta osa tuloksista on myös relevantteja yli toimialojen. Esimerkiksi organisaatioissa käynnissä oleva muutos entistä palvelu- ja asiakasarvokeskeisempien liiketoimintamallien sekä palvelukyvyn ja -kulttuurin omaksumisessa on ajankohtainen toimialasta riippumatta (vrt. case ”Yhteiskehittämisellä liike-toimintaa, uusia toimintatapoja ja käyttäjälähtöisiä palveluja”). Toimialan ja markkinoiden erityispiirteet ja dynamiikka määrittävät toki reunaehdot ja mahdollisuudet organisaatioiden uudistumiselle.

Johtopäätökset

Yritykset tarvitsevat tietynlaisia avainkyvykkyksiä kehittäessään palveluliiketoimintaansa. Keskeiset palveluliiketoiminnan osa-alueet ovat organisaatiokulttuuri, asiakas, palvelukehitys, johtaminen ja strategia, sekä uudistuminen. Yritysten tulee kehittää tai hankkia kyvykkyksiä näillä osa-alueilla kehittääkseen palveluliiketoimintaansa sekä palvelupohjaisia liiketoimintamalleja. Tärkeää kyvykkyysien kehittämisessä ja hankkimisessa on verkosto ja siinä toimiminen. Esimerkiksi yritysten uudistaessa liiketoimintaansa tarvittavia kyvykkyksiä ovat tulevaisuuden visiointi, luovuus, jatkuvaan parantamiseen sekä radikaaliin uudistumiseen liittyvät kyvykkydet. Palvelukehitykseen liittyviä kyvykkyksiä ovat mm. substanssi- ja liiketoimintaosaaminen sekä verkoston kehittämiskyvykyys. Näiden osa-alueiden avulla yritykset kykenevät analysoimaan olemassa olevaa liiketoimintaansa sekä kehittää uusia palvelupohjaisia liiketoimintamalleja ymmärtäen kehityksessä tarvittavia kyvykkyksiä.

Oleellista palveluliiketoiminnan kehittämisessä ovat yritysverkoston hyödyntäminen ja verkostomaisten liiketoimintamallien kehittäminen palvelulle. Kehitettäessä palveluliiketoimintaa ja erityisesti pyrittäessä palveluliiketoiminnan edelläkävijäksi liiketoimintamallia on tarkasteltava palvelua kehittävän ja tuottavan verkoston näkökulmasta yksittäisen yrityksen näkökulman sijaan. Verkostomainen liiketoimintamalli kuvaa kuinka yritysverkoston jäsenet, asiakas mukaan lukien, luovat ja saavat arvoa palvelusta. Näin ollen verkostomainen liiketoimintamalli sitouttaa verkoston jäsenet yhteiskehittämiseen ja palvelun tuottamiseen.

Tutkimuksen avainsanat

Palveluliiketoiminta, asiakkaan osallistaminen, yhteiskehittäminen, kyvykkydet, edelläkävijä

Yritysyhteistyö

Bronto Skylift Oy

Petri Lajunen

www.bronto.fi/sivu.aspx?taso=0&id=10

HiQ Quality Services Oy

Tuomas Nousiainen

www.hiq.fi

Inno-W Oy

Henry Palonen

www.inno-w.com

Tieto Public Oyj

Juha Lintula

www.tieto.fi

Yritysyhteistyötä on toteutettu projektissa yritysten ehdoilla ja yritysکوhtaisesti. Yritykset ovat muun muassa osallistuneet haastatteluihin ja teematyöpajoihin, joissa on työstetty yrityksissä ajankohtaisia asioita esimerkiksi sosiaalisen median hyödyntämiseen, verkostomaisen liiketoiminnan kehittämiseen, ja palveluliiketoiminnan edelläkävijyyteen liittyen.

Yritysyhteistyö on vielä joiltain osin kesken; projektissa toteutetaan yritysکوhtaisesti tulevaisuudentutkimuksen piiriin kuuluvia Delfoi-kyselykierroksia, joihin osallistetaan asiantuntijoita yrityksestä itsestään, asiakkaalta sekä mahdollisilta yhteistyökumppaneilta saavuttaen eri verkostotoimijoiden näkemyksiä tulevista trendeistä kehittäessä uusia verkostomaisia liiketoimintamalleja.

Pääosa yritysyhteistyöstä on kuitenkin saatettu päätökseen ja tutkijat keskittyvät keskeisten tulosten ja oppien dokumentoimiseen. Alla olevat case-kuvaukset havainnollistavat edelläkävijyyden haasteita ja niiden ratkaisutapoja yrityksen sisäisesti sekä yhteistyökumppaneiden kanssa.

Yhteiskehittämisellä liiketoimintaa, uusia toimintatapoja ja käyttäjälähtöisiä palveluja

Tieto Public Oyj:n, VTT:n ja Lapin yliopiston yhteistyö lähti liikkeelle Tiedon intressistä kehittää uusi palvelukonsepti tukemaan julkishallinnon palvelujen kehittämistä entistä käyttäjälähtöisemmin ja vuorovaikutteisemmin. Taustalla vaikuttaa käynnissä oleva ICT-toimialan murros, joka edellyttää yrityksiltä radikaalia innovaatio- ja liiketoimintalogiikan muutosta sekä uusien liiketoimintamahdollisuuksien etsimistä. Toisena vaikuttavana tekijänä on käynnissä oleva yhteiskunnallinen murros, joka lisää ihmiset kiinnostusta osallistua ja vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin.

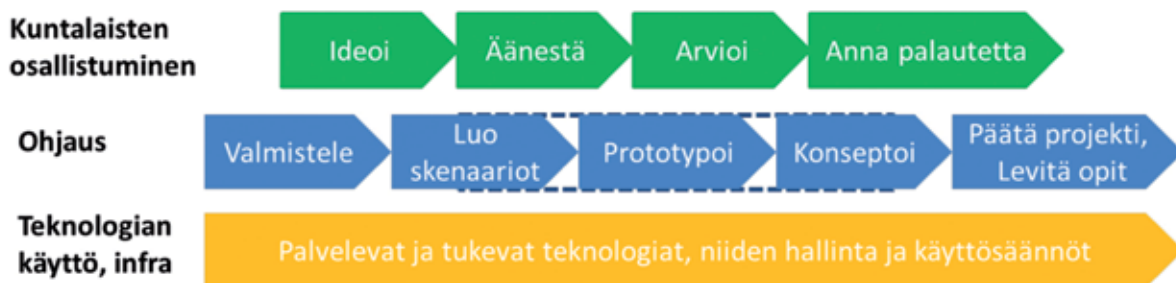
Yhteistyö Tieto Publicin uuden palveluliiketoiminnan kehittämiseksi edellytti monentasoisia toimenpiteitä sekä yrityksen sisäisesti että arvoketjussa. Samanaikaisesti kehitettiin konkreettisesti uutta palveluliiketoimintaa ja tuettiin

palveluinnovaatioiden kehitystä. Kehittämistyö nähtiin kolmitasoisena: 1) julkishallinnon palvelujen vuorovaikutteinen kehittäminen ja johtaminen Tiedon sisäisesti, 2) sosiaalista mediaa hyödyntävän ja yhteiskehittämisen huomioon ottavan palvelun konseptointi sekä 3) palvelukonseptin pilotointi asiakkaiden ja yhteistyökumppanien kanssa. Tasot havainnollistavat perustavanlaatuisia muutosta kohti entistä palvelu- ja asiakaslähtöisempää toimintatapaa. Kehittämistyötä ohjasi VTT:n tutkijoiden palvelukehitykseen soveltama IDEAX-oppimissykli, joka yhdistää ennakointia, asiakaskeskeistä yhteiskehittelyä sekä kehittävää vaikutusarviointia. Käytännössä tämä tarkoitti tutkijoiden sparraamia työpajoja yrityksessä ja arvoketjun jäsenten kanssa. Kullakin työpajalla on määritelty kehitystehtävänsä syklissä innovaatioaihion tunnistamiseksi, alustavaksi konseptoinniksi, pilotoimiseksi, liiketoiminnallistamiseksi sekä sisäistämiseksi ja levittämiseksi.

Lapin yliopiston tutkijat toivat toimintamallin kehittämiseen ja pilottiin palvelumuotoiluun ja sosiaalisen median osaamista. Palvelumuotoiluun avulla uusia palvelukonsepteja voidaan ideoida ja konkretisoida jo varhaisessa vaiheessa, visualisoida sekä testata ja arvioida kokemuseräisesti ja joustavasti yhteistyössä käyttäjien kanssa. Sosiaalista mediaa hyödynnettiin eri kohderyhmien tavoittamisessa sekä prosessin avoimuudesta ja sen etenemisestä viestimisessä.

ja sosiaalinen media) sekä Mikkelin kaupunki (kaupunkisuunnittelu, aluekehitys, moderointi). Lisäksi pilotissa oli eri vaiheissa mukana Mikkelin aktiivisia kuntalaisia, yhdistyksiä, lapsia vanhempineen, päiväkotien henkilöstöä sekä nuorten työpajan osallistujia. Pilottiprosessi eteni kuvassa 1 esitettyjen päävaiheiden mukaisesti. Vihreät vaiheet kuvaavat kuntalaisten osallistumista, siniset ohjausta ja keltainen teknologioiden käyttöä. Valmisteluvaiheessa pääosapuolet Tiedon, Mikkelin, VTT:n ja Lapin yliopiston edustajat suunnittelivat projektin päävaiheet (aikataulu, työnjako, kohderyhmät) kuvan mukaisen prosessimallin avulla sekä valmistelivat käynnistysvaiheen.

Projekti käynnistettiin avoimella ideointityöpajalla kuntalaisille Mikkelin kirjaston salissa. Pajan pohjalta jatkettiin ideointia Tiedon rakentamalla avoimella Mikkeli Leikkii-web-alustalla. Ideointia ja kommentointia ohjasi Mikkelin kaupungin rekrytoima moderaattori, esimerkiksi ”päivän kysymyksellä”. Moderaattorin rooli todettiin keskeiseksi keskustelun aktivoinnissa, suuntaamisessa sekä kokoamisessa. Lapin yliopiston tutkijat koostivat alustalla jaetuista ideoista vaihtoehtoisia teemoja kohtaamispaikan toteutukseen. Teemoja olivat esimerkiksi luonto, seikkailu sekä äly ja labyrintti. Vaihtoehtoisista teemoista, suosikkileikkivälineistä ja muista kohtaamispaikan elementeistä äänestettiin web-alustalla kyselyn avulla.



Kuva 1. Mikkeli Leikkii -projektin vaiheet ja tasot.

Mikkeli Leikkii -projekti toimi Tiedon kehittyvän palvelukonseptin ensimmäisenä pilottina. Mikkelin kaupunki valikoitui yhteistyökumppaniksi, sillä kunta painottaa strategiassaan käyttäjälähtöisyyttä ja kuntalaisten osallistumista palvelujen kehittämiseen, ja niitä on jo toteutettu käytännössä monin eri tavoin. Pilotissa luotiin monistettava osallistava yhteiskehittämisen toimintatapa ja sitä tukeva vuorovaikutteinen web-alusta. Konkreettisena kehityskohteenä ja toimintatavan hyödyntämisen tuloksena syntyi suunnitelmaehdotus leikki- ja kohtaamisalueesta Mikkelin uudistuvalla torilla. Pilottiin osallistuivat Tieto Oyj (projektin omistaja, fasilitointi, tekninen arkkitehtuuri), VTT (palvelukehityksen johtaminen), Lapin yliopisto (palvelumuotoilu

Eniten ääniä saaneista leikki- ja kohtaamispaikan teemoista sekä elementeistä rakennettiin Mikkelin kirjaston saliin prototyyppinäyttely Lapin yliopiston tutkijoiden ja teollisen muotoiluun opiskelijoiden sekä Mikkelin nuorten työpajan voimin. Tässä vaiheessa haluttiin antaa myös lapsille mahdollisuus vaikuttaa leikkipaikan suunnitteluun. Lapset arvioivat kohtaamispaikan teema- ja leikkivälineideoita kokeilemalla ja antoivat kokemuksistaan palautetta paikan päällä näyttelyssä piirtäen ja pienoismallien avulla sekä suoraan web-alustalle lyhyen kyselyn kautta.

Lopullisen suunnitelmaehdotuksen leikkipaikasta toteutti kaupungin valitsema arkkitehti prosessissa syntyneiden ideoiden ja materiaalien sekä viimeisessä kuntalais-



Kuva 2. Kuntalaisten osallistuminen kehittämiseen: ideointityöpaja, jatkoideointi web-alustalla, kohtaamispaikan teemojen äänestämisen ja ideoiden testaaminen prototyypinäyttelyssä.

työpajassa suunnitelmaehdotukseen saamansa palautteen pohjalta. Koko yhteissuunnittelun prosessista kuntalaiset saivat antaa palautetta sekä näyttelyssä että prosessin päätteeksi web-alustalla kyselyn avulla. Arkkitechdin jättämä ehdotus eteni tavanomaisesti kaupungin päätöksenteossa. Leikki- ja kohtaamispaikka rakennettiin tavoitteen mukaisesti Mikkelin torille kesällä 2011.

Vuoden pituisesta Mikkeli Leikkii -projektista viestittiin monin tavoin ja se näkyi paikallismediassa, kuten kunnan verkkosivuilla, paikallislehdissä sekä yhteisissä tiloissa kuten kirjastossa, yhteispalvelupisteissä ja torilla sekä työpajoihin osallistuneiden yhteisöissä (päiväkodit, koulut, yhdistykset). Kuntalaisille avoimissa aloitus- ja päätöstyöpajoissa osallistujia oli kaikkiaan viitisenkymmentä, näyttelyssä kävijöitä kahden viikon aikana yli 700 ja web-alustalla käyntejä puolen vuoden aikana kaikkiaan 2300.

Kuntalaisosallistujilta saadun palautteen mukaan käyttäjälähtöistä, avointa ja selkeää kehittämistapaa pidettiin erittäin hyvänä: "Olen kansalaisvaikuttamisen puolella ja se on tulevaisuutta. Uskon että nykyihmiset eivät enää tuudittaudu siihen että asiat annetaan heille." Osallistavan toimintatavan nähtiin soveltuvan myös muihin kehityskohteisiin. Lehti-ilmoitukset keräsivät eniten osallistujia ja erityisesti lapsille suunnatusta näyttelystä pidettiin. Virtuaalisen ja kasvokkain tekemisen vuorottelu nähtiin tärkeänä. Keskeisinä hyötyinä mainittiin osallisuus, yhteisöllisyys ja vaikuttaminen: "Ensi kesänä Mikkelin torilla kävelee ihmisiä, jotka sanovat että tämä on meidän tori. ... Koen senkin tärkeänä, että meidän nuoret on tässä mukana. He voivat saada onnistumisen tunteen ja muistaa viiden vuoden päästä, että tässä minä olen ollut mukana." Kääntöpuolina nähtiin niukat resurssit: "Virkamiehillä on varmasti tahtotilaa kansalaisvaikuttamiseen, mutta sitten kun mennään rahapöydän ääreen niin hyvin todennäköisesti on vain vähän rahaa." Osallistujat pohtivat myös suunnittelijoiden ja virkamiesten roolin muutosta jatkossa. Vielä on olemassa asenteellista vastustusta ja raja-aitoja: "Ehkä myös suunnittelijoita ja muita tulisi opastaa kuuntelemaan kansalaisia uudella tavalla jatkossa."

Mikkelin kaupungin ja asiantuntijoiden näkökulmasta

pilottiprojekti tuotti paitsi konkreettisen suunnitelmaehdotuksen kohtaamispaikasta, mutta myös toimintatavan kehittää palveluja käyttäjälähtöisesti. Niin ikään se herätti osallistuneet kaupunkisuunnittelijat pohtimaan ja kokeilemaan uudistuvia rooleja sekä muuttuvia osaamistarpeita. Kunnan rooli osallistumisen edellytysten tarjoajana ja koordinoijana korostunee tulevaisuudessa, mutta vastavasti palvelujen tuottajien ja kehittäjien verkosto laajenee monin tavoin kunnan asukkaiden, yritysten ja yhdistysten voimavaroja ja vahvuuksia hyödyntäen. Tiedolle projekti loi uusia liiketoimintamahdollisuuksia sekä uudistuneita tapoja palvelukehityksen organisointiin sisäisesti ja ulkoisten sidosryhmien kanssa koko arvoketjussa.

Projektin tuloksista on viestitty laajasti kunkin osapuolen omilla foorumeilla. Se on herättänyt kiinnostusta mm. TEM:ssä ja muissa kunnissa sekä kansainvälisissä palvelututkimusyhteisöissä. Tutkimus- ja kehittämissyhteistyö jatkuu osapuolten kesken jo uuden kehittämiskohteen puitteissa, jonka keskiössä on yritysyrityksen kehittäminen Nuorten työpajatoiminnassa.

Mobiilipalvelun yhteiskehittäminen avoimen innovaation keinoin

HiQ Finland Oy on korkean teknologian viestintä- ja ohjelmistoratkaisuihin erikoistunut konsultointiyritys, jonka rinnakkaishanke koskee uuden, innovatiivisen mobiilipalvelun kehittämistä yhdessä sekä asiakkaan että palvelun loppukäyttäjien kanssa. Hanke tukee yrityksen kokonaistavoitetta siirtyä suljetun innovaation ympäristöstä avoimempaan asiakkaan asiakkaan eli loppukäyttäjän osallistuttamiseen. Yrityksen tavoitteena on olla proaktiivinen ja tunnistaa palvelun käyttäjien tarpeita ja tarjota niiden pohjalta asiakkailleen uusia ratkaisuja.

Ajatus uudesta palvelukonseptista syntyi vuonna 2009, mutta sen markkinointi potentiaalisille asiakkaille ei onnistunut suunnitellusti. Asiakkaat kokivat, että uusi palvelu oli riski tietoturvalle ja tämän vuoksi sen kehittämistä ei

uskallettu aloittaa. Yhteistyö palveluntarjoajan ja asiakkaan kanssa sai kuitenkin alkunsa, kun asiakkaan oli vastattava kiristyneeseen kilpailuun ulkomaisen kilpailijan lanseerauksessa oman samankaltaisen palvelun omille asiakkailleen. Asiakas valitsi HiQ:n kumppanikseen, koska yrityksillä oli jo olemassa pitkä yhteistyöhistoria. Yhteistyöprojektien kautta HiQ oli osoittanut olevansa luottamuksen arvoinen ja valmis sitoutumaan projektiin jakamalla sen riskejä asiakkaan kanssa. Yhteistyön alkamiseen vaikuttivat myös HiQ:n kokemus ja osaaminen tarvittavasta teknologiasta sekä vahvat referenssit ja taustatukea antava kumppani-verkosto.

Uuden palvelukonseptin kehittäminen tapahtui yhteistyössä asiakkaan kanssa. Kehitysprosessiin osallistuivat asiakkaan tuotepäällikkö, joka omisti kehitettävän ratkaisun, ICT-asiantuntijat ja markkinointiryhmä. HiQ:sta mukana olivat projektipäällikkö, joka vastasi hankkeesta kokonaisuudessaan sekä ohjelmoijat ja käytettävyyden arvioijat, jotka varmistivat sovelluksen laadukkuuden ja ideoivat uusia ideoita sen suunnitteluun. Palvelukonseptin suunnittelun taustalla vaikuttivat kuitenkin voimakkaasti palvelun käyttäjien toiveet ja tarpeet, sillä käyttäjiä osallistutettiin kehitysprosessiin sen useassa eri vaiheessa. Hankkeessa hyödynnettiin erilaisia arviointikeinoja, joiden avulla HiQ varmistui uuden konseptin käytettävyydestä. Käytännössä HiQ, asiakas ja palvelun loppukäyttäjät kohtasivat fyysisesti samassa tilassa, jossa käyttäjät saivat kokeilla ja arvioida mahdollisimman aikaisessa vaiheessa palvelun eri versioita. Samaan aikaan HiQ alkoi hyödyntää kehitysprosessissa Moskovassa sijaitsevaa mobiilikehitysryhmäänsä, koska hankkeelle asetetut tarkat spesifikaatiot mahdollistivat sen jatkumisen eri lokaatioissa. Lopullinen hyväksyntä palvelukonseptille tuli asiakkaalta, minkä jälkeen se julkaistiin aikataulun mukaisesti syksyllä 2011.

Hankkeessa korostettiin vuorovaikutusta, sillä se mahdollisti jatkuvan tiedon jakamisen ja yhteisymmärryksen rakentamisen eri sidosryhmien välille. Hankkeen onnistumisen kannalta koettiin olennaiseksi, että kaikilla oli yhteinen visio tulevaisuuden suunnasta. Usean sidosryhmän olemassaolo vaikeutti ja hidasti kuitenkin hankkeen sisäistä päätöksentekoa, koska kaikki projekti-suunnitelman muutokset oli hyväksyttävä eri intressiryhmillä. Ongelma ratkaistiin käytännössä sopimalla selkeät roolit, jakamalla vastuualueet sekä sopimalla yhteiset projektisäännöt. Näin oikeat ihmiset olivat oikeaan aikaan oikeassa paikassa. HiQ vastasi kuitenkin hankkeen kokonaishallinnasta, mikä auttoi resurssien tehokkaassa kanavoimisessa.

Hankkeen konkreettisenä tuloksena syntyi uusi, asiakasta ja palvelun loppukäyttäjää tukeva mobiilipalvelu. Yhteistyön avulla HiQ kehitti jo olemassa olevia ja loi uusia avoimen innovaation toimintatapojaan osallistuttamalla asiakkaan ja palvelun käyttäjän kehitysprosessiinsa. Hankkeen tavoitteena on synnyttää tulevaisuudessa yritykselle uusia liiketoimintamahdollisuuksia, koska se on HiQ:lle ennen kaikkea julkinen referenssi. Hankkeen kautta HiQ ymmärsi, että uudet innovatiiviset ratkaisut syntyvät syvissä asiakassuhteissa, joissa partnerit luottavat toisiinsa ja ovat

sitoutuneet yhteistyöhön vahvasti. Palveluliiketoiminnassa menestymisen perustaksi koettiin asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen sekä palvelun loppukäyttäjän arvojen ja tarpeiden tunnistaminen. Toisaalta edelläkävijyyys edellytti yritykseltä tulevaisuuden visiointikykyä ja kykyä ottaa riskejä yhdessä asiakkaan kanssa, jotta se kykeni tarjoamaan palveluita asiakkaalleen proaktiivisesti, ennen kuin asiakas itse ymmärsi oman tarpeensa olemassaolon. Hankkeessa korostui olemassa olevan kilpailutilanteen jatkuva haastaminen ennakkoluulottoman asenteen, oman osaamisen ja taustatukea antavan verkoston kautta.

Julkaisut

Halonen, M., Kallio, K. & Saari E. (2010) Towards co-creation of service research projects – a method for learning in networks. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), pp.128 - 145.

Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. (toim.) (2010) Mahdollisuuksien kenttä - Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Teknoliiketoimintatutkimus ry.

Kallio, K. & Lappalainen, I., Kuure, E. & Lindström, A. (2011) A learning perspective for managing service innovation process in a value network. *Encounters11 Conference*, 13th - 14th April, 2011, Porvoo, Finland.

Kuure, E. & Lindström A. (2012). Voices of the Users – How Technology Can Help in Co-Innovation. In Lena Farias, P., Calvera, A., da Costa Braga M. & Schincariol Z. (Eds.), *Design Frontiers: Territories, Concepts and Technologies. Proceedings of the 8th Conference of the International Committee for Design History & Design Studies – ICDHS 2012*, Sao Paulo, Brazil. Edgard Blücher Ltda, Sao Paulo. ISBN 978-85-212-0692-7 (e-book), pp. 391-395

Mason, K. & Palo, T. (2012) Innovating Markets by Putting Business Models to Work. *Proceedings of the 28th IMP Conference*, September 13-15 2012, Rome, Italy. http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=7887

Nuojua, O., Tähtinen, J. & T. Palo (2012) Factors Influencing the Success of R&D Cooperation. *Proceedings of 11th EBRF Conference*, December 14–15, 2011, Espoo, Finland. http://www.ebrf.fi/_file/43890/EBRF11_1003.pdf

Nuojua, O. and J. Tähtinen (2013) New Service Development: The Supplier Capability Approach, *Journal of Management and Strategy*, Vol 4. (2) 34–41. <http://www.sciencedirect.com/journal/index.php/jms/article/view/2750>

Nuojua, O. & J. Tähtinen (2012) New Service Co-Development: Capability Approach. Extended abstract. *Proceedings of the 20th International Colloquium on Relationship Marketing*, 25th - 26th September, Nottingham, UK.

Palo, T. (2010) Knowledge of the Future - Subjective Interpretations and True Beliefs. *Futura 4/2010*, pp. 88 - 95.

Palo, T. (2010) Networked Business Model Development in an Emerging Business Field. *Proceedings of the 26th IMP Conference*, 2 - 4 September 2010, Budapest, Hungary. <http://www.impgroup.org/uploads/papers/7382.pdf>.

Palo, T. & Tähtinen J. (2011) A Network Perspective on Business Models for Emerging Technology-based Services. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 26 No. 5, pp. 377-388.

Palo, T. and J. Tähtinen (2013) Networked business model development for emerging technology-based services. *Industrial Marketing Management*, Vol. 42 (forthcoming) <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.015>

Sääskilähti, M. & Nuutinen, M. (2010) Collaborative Concept Development in Creating B-to-B Service Innovations. *The 3rd ISPIM Innovation Symposium*, 12 - 15 December, Quebec City, Canada.

Valjakka, T., Nuutinen, M. (2010) Promoting service culture in technical trade: co-learning in round table discussions. *5th European Conference on Innovation and Entrepreneurship*. Athens, Greece

Wallin, A. & Palo, T. (2011) Capabilities in Developing Knowledge Intensive Service Business. *Proceedings of VTT Symposium on Service Innovation*.

Wallin, A. (2013) Transforming markets with ICT enabled service innovations: A dynamic capability perspective. In *proceedings of Naples Forum on Service*, June 2013, Ischia, Italy.

Wallin, A., Tähtinen, J. & Nuutinen, M. (eds.) (2012) Paths Towards Pioneering in Service Business. *Espoo 2012. VTT Technology* 18. 134p.

SerFinChi - Branding of Finnish Service Concepts in China and Far East

Vastuullinen organisaatio: Teknologian tutkimuskeskus VTT
Hankkeen kesto: 08/2012-07/2014
Yhteyshenkilö: Markku Mikkola, VTT
markku.mikkola@vtt.fi

Tutkimusasetelma

Hankkeen tavoitteena on tutkia länsimaisten brändien - erityisesti suomalaisten - palvelukonsepteja Kiinassa ja osin laajemmin kaukoidässä. Hanke keskittyy business-to-business konteksteihin ja erityisesti KIBSeihin. Tutkimuksen tavoitteena on edistää teoreettista ymmärrystä kansainvälisistä palvelubrändeistä toimintaympäristöissä, joissa yrityskulttuuri olennaisesti poikkeaa kotimaisesta. Tutkimuksellisesti uutta näkökulmaa haetaan yhdistämällä palvelujen kansainvälistyminen ja palveluiden brändäys.

Teoreettisen osuuden lisäksi hankkeen tavoitteena on saavuttaa käytännössä sovellettavia tuloksia. Yksi mielenkiintoinen asia, jolla selvästi on liikkeenjohdollisia vaikutuksia, on brändien painotuserot koko yrityksen tasolla verrattuna palveluliiketoimintoihin. Lähtökohtana on, että sekä palvelujen strateginen asema, että huolellinen konseptointi (tuotteistus) ovat tärkeitä. Näiden yksityiskohtaiset sidokset ja joustavuus eri toimintaympäristöissä ovat tarkasteltavana tässä tutkimuksessa.

Projektissa sovelletaan case-tutkimusmenetelmää, jonka tuloksia pyritään yleistämään kirjallisuustutkimuksen ja osallistuvien yritysten kokemusten vaihdon avulla. Case-tapauksia on neljä jakautuen kahteen tyyppiin:

1. **case**, joissa tehdään syvällistä analyysia palvelukonsepteista Kiinan markkinoilla yhdessä yritysten kanssa. Tutkimusaineisto kerätään tapauksiin liittyvien sidosryhmien haastatteluista erityisesti Kiinassa sekä case-yrityksen kanssa pidettävistä workshoppeista, joiden avulla osaltaan pyritään varmistamaan tutkimuksen relevanssi.
2. **case**, joissa ei tehdä erityisspesifejä analyysia, mutta yritykset osallistuvat ohjausryhmätyöskentelyyn ja projektiseminaarien kautta kokemusten vaihtoon.

Tutkimusaineisto jäsennetään, analysoidaan ja vertaillaan aiempiin tutkimuksiin sekä teoreettisiin viitekehyksiin.

Tärkeimmät tulokset

Vielä käynnissä olevasta tutkimuksesta voidaan odottaa tuloksia kahdella tasolla: tieteelliset ja käytännön johtamiseen liittyvät tulokset:

Tieteellisestä näkökulmasta tutkimuksemme tuottaa uutta tietoa yhdistämällä palvelujen kansainvälistymisen ja brändäyksen perspektiivit. Tulokset eivät liity vain Kiinaan kohdemaana, vaan niillä voi olla merkitystä yleisemminkin tarkasteltaessa palveluliiketoiminnan menestymistä kansainvälisessä kilpailussa. Tutkimustuloksia odotetaan mm. seuraaviin asioihin liittyen:

- Liiketoimintamallien ja -prosessien systematisointi ulkomaisilla markkinoilla, oppien erityisesti Kiinan erityispiirteistä
- Palveluliiketoiminnalle soveltuvien verkostoitumismallien löytäminen Kiinassa ja Kaukoidässä
- Oppiva lähestymistapa ja -prosessi palvelubrändin hallitsemiseksi Kiinassa
- Tieteellisen tiedon tuottaminen palvelujen kansainvälistymismalleista ja brändäyksestä
- Palveluliiketoimintaan liittyvien jatkotutkimushankkeiden suunnittelu yhdessä kiinalaisten yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa

Käytännön johtamisen kannalta tutkimuksen vahvuus on, että tutkimuscaset kohdistuvat suhteellisen uuteen ja innovatiiviseen liiketoimintaan (liittyen mm. kestävään kehitykseen, ympäristöystävällisiin kaupunkeihin ja 3D –filmi-teknologiaan). Vaikka yritykset ovat pääosin pk-yrityskokoa, erityisosaamista omaavina KIBS-yrityksinä ne voivat toimia merkittävinä verkoston kutojina omissa arvoketjuissaan. Tu-
loksia odotetaan mm. seuraaviin asioihin liittyen:

- Käytännön todellisiin ongelmiin keskittyvä ratkaisujen etsintä ja niistä oppiminen yhdessä yritysten kanssa
- Palvelujen kansainvälistymisen ja brändäyksen käytäntöjen benchmarkkaus toisilta teollisuudenaloilta ja toisista maista
- Aasian markkinoiden ymmärrys: mahdollisuudet, haasteet ja kulttuuriset vaikutukset erityisesti palveluihin ja niiden brändäykseen liittyen.
- Soveltuvien kansainvälistymismallien ja paikallisten yhteistyömallien valinta mentäessä Kaukoidän markkinoille

Tutkimuksen avainsanat

Palveluliiketoiminta, palvelubrandit, kansainvälistyminen, Kiina

Yritysyhteistyö

Eriksson Architects

Stereoscape

Vacon

Transfluent

Aava Design Consultancy

Green Stream Network

Julkaisut

Bao, Sen; Toivonen, Marja; Mikkola, Markku (2012) Service branding in international markets. 7th International Symposium on Management of Technology, ISMOT'12, 8 - 9 November 2012, Hangzhou, Zhejiang, China. 2012 International Symposium on Management of Technology: Leveraging Innovative Capability toward Innovative Firm -Conference proceedings. National Institute for Innovative Management, Zhejiang University

Bao, Sen; Toivonen, Marja (2012) The emerging service business in China - an opportunity and a challenge to Western companies XXII International RESER Conference, 20 - 22 September 2012, Bucharest, Romania

Services and Economic Development: Local and Global Challenges - Conference proceedings. European Association for Research on Services, Academy of Economic Studies

SHINE – Service Network Integrator

Miten palveluintegraattori yhdistää tuotteet, palvelut, tekijät ja asiakkaat

Vastuullinen organisaatio:

VTT

Hankkeen kesto:

1.8.2012 - 30.4.2014

Yhteyshenkilö:

Tiina Valjakka, VTT

tiina.valjakka@vtt.fi

Ulla Hytti, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto

ulla.hytti@utu.fi

Tutkimusasetelma

Business-to-business -markkinoilla toimivien yritysten viime vuosikymmenten yleisenä trendinä on ollut se, että asiakkaat keskittävät ostojaan ja ostavat isompia kokonaisuuksia alihankkijoiltaan tai kumppaneiltaan. Koventunut kilpailu, laajemmat ja monimutkaisemmat asiakastarpeet sekä tarve erottautua markkinoilla ovat johtaneet monilla toimialoilla siihen, että yksittäisten tuotteiden tai palvelujen sijasta asiakkaille tarjotaan monipuolisempia, ja monimutkaisempia, integroituja ratkaisuja. Verkostossa jokainen toimija integroi resursseja ja prosesseja, mutta asiakasrajapinnassa voidaan tunnistaa erityinen palveluintegraattorin rooli, jolla on tiettyjä tehtäviä sekä asiakkaiden että toimittajien suuntaan. Asiakkaalle tuotetaan arvoa osaamisen yhdistelmästä, ostamisen helppoudesta ja siitä, että asiakkaan ei tarvitse itse koordinoida ja johtaa toimittajaverkostoa, vaan integraattori vastaa useamman toimittajan toimittamasta kokonaisuudesta. Palveluliiketoiminnan kehitys on suomalaisissa yrityksissä ottanut viime vuosina isoja harppauksia ja monet yritykset ovat muuttaneet näkökulmaa ja tarjoomaa asiakaslähtöisemmäksi ja kohti kokonaisratkaisuja. Tutkimuksen lähtökohtana on, että kaikilla toimialoilla on verkostoyhteistyössä vielä paljon hyödyntämättömiä mahdollisuuksia sekä palveluverkoston integraattorin että muiden verkostossa toimivien yritysten näkökulmasta.

SHINE-projektin kohteena on palveluintegraattorin ja verkoston yhteistyömallit arvonaluonnissa asiakkaalle. Projektissa tarkastellaan ratkaisujen kehittämistä ja toteuttamista erilaisissa verkostoissa sekä integraattorin roolia verkostoituneen palveluliiketoiminnan ohjaamisessa. Tavoitteena on ymmärtää verkostoituneen palveluliiketoiminnan dynamiikkaa laajasti: miten arvo syntyy verkoston ja asiakkaiden yhteistyössä ja mikä on palveluintegraattorin rooli yhdistäjänä ja toimintaa ohjaavana tekijänä. Johtamisen haasteita, ja ratkaisuja, lähestytään asiakasnäkökulmasta: asiakaslähtöisyys on SHINE-hankkeessa verkostojen

johtamisen tutkimisen ja kehittämisen yhteinen nimittäjä, samoin kuin uusien kehitettävien työkalujen pääkohde.

SHINE-projekti toteutetaan VTT:n ja Turun kauppakorkeakoulun yhteistyönä. Case-yritysten kanssa kehitetään käytännön työkaluja ja johtamismalleja, jotka tukevat saumattoman ratkaisun kehittämistä verkostossa ja sen toimittamista asiakkaalle niin, että se tuottaa asiakkaalle asiakkaan hakemaa arvoa.

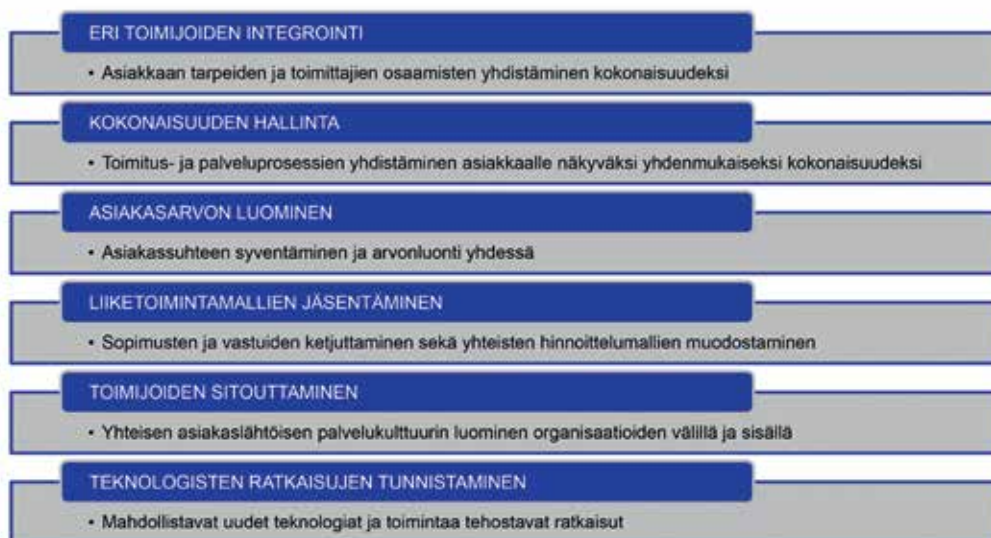
Tärkeimmät tulokset

Palveluintegraattori-toimintamalli edellyttää eri toimijoiden resurssien ja prosessien yhdistämistä. Kuvassa 1 on malli palveluintegraattorin tehtävistä ja ulottuvuuksista.

Asiakkaalle tuotetaan arvoa osaamisen yhdistelmästä, ostamisen helppoudesta ja siitä, että asiakkaan ei tarvitse itse koordinoida ja johtaa toimittajaverkostoa, vaan integraattori vastaa useamman toimittajan toimittamasta kokonaisuudesta. Kehittynyt verkostoyhteistyö luo mahdollisuuksia kehittää tarjoomaa, etsiä uusia markkinoita ja potentiaalisia asiakkaita, syventää asiakassuhteita sekä näin löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Johtopäätökset

- **Integroitavan roolin hyödyntäminen.** Asiakasrajapinnassa toimivalla integraattorilla on hyvä kilpailuasema verkostossa ja siksi asiakkaan hallinta on verkostoissa haluttu rooli ja suora asiakaskontakti nähdään tärkeänä. Myös roolin toisen puolen hyödyntämistä eli integroitavana olemista on tärkeä pohtia, sillä se tarjoaa uusia kasvu- ja kehittymismahdollisuuksia ja laajemman näkökulman verkostoon. Esimerkiksi Suomessa useat teknologia- ja teknisen kaupan yritykset ovat kehittäneet ja lisänneet tarjoamaan huoltopalveluita ja lähteneet tarjoamaan niitä suoraan asiakkaalle. Vaihtoehtoinen tapa olisi pyrkiä tekemään yhteistyötä yritysten kanssa,



jotka jo huoltavat asiakasyritysten koneita tai laitteita. Tämä tukisi myös monien asiakkaiden, erityisesti isojen konepajayritysten, tavoitetta rajoittaa yhteistyökumppaneiden määrää. Myös globaalisti, nopeampi reitti uusille markkinoille on etsiä verkostoihin tai kumppaneiksi yrityksille, joilta asiakkaat jo ostavat kokonaisuuksia. Integroitavan näkökulma auttaa myös kehittämään toimintaa kokonaisuutena.

- **Liiketoimintamallin linjaaminen verkostossa.** Liiketoimintamallilla kuvataan miten yritys luo arvoa ja ansaitsee rahaa. Kuvausten tarkkuustaso vaihtelee, mutta tyypillisiä elementtejä ovat arv lupaus: mikä asiakkaan tarve ratkaistaan ja miten, tähän ratkaisuun käytettävät resurssit ja prosessit sekä arvontuottologiikka. Tuotteen, palvelun tai ratkaisun liiketoimintamallin kuvaaminen esimerkiksi business model canvas -työkalua käyttäen on hyvä keino nostaa ratkaisun eri osa-alueet keskusteluun ja testattavaksi. Yritystasolla tehtäessä mallista tulee geneerisempi, mutta se tukee identiteetin luomista: malli lisää sisäisesti ymmärrystä siitä, miksi yritys on olemassa. Liiketoimintamalli on kuitenkin tiukasti sidoksissa muiden yritysten toimintaan ja muuttuvaan verkostoon. Liiketoimintamallin yhteensopivuus ja rajapinnat ympäröivän verkoston kanssa määrittävät pitkälle sen, miten malli pystyy edesauttamaan arvonnäonnissa ja tavoiteltujen hyötyjen saavuttamisessa. Integraattorilla on tärkeä rooli verkoston yritysten liiketoimintamallien ja näistä johtuvien erilaisten ansaintalogiikkojen yhteensovittamisessa.

- **Uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen verkostossa.** Erinomaisestikin toimiva verkosto voi menettää kilpailuetunsa, mikäli sillä ei ole kykyä uudistua. Integraattorin kannalta keskeinen kysymys on, miten saada koko verkoston innovaatiopotentiaali hyödynnettyä. Verkosto voi uudistua sekä tunnistamalla uusia potentiaalisia kumppaneita että hyödyntämällä olemassa olevia resursseja uudella tavalla. Roolien vaihtaminen integraattorista integroitavaksi on yksi tapa uudistaa verkostoa. Yrityksen toiminta kehittyi oi-

keiden kumppaneiden kautta, joten kumppanuuden kriteereitä ja keinoja saada parhaat kumppanit mukaan verkostoon tulee pohtia. Verkoston houkuttelevuutta voivat lisätä esimerkiksi valmiit kontaktit, selkeä toimintamalli ja mahdollisuus kehittää omaa liiketoimintaansa osana isompaa kokonaisuutta. Verkostot ja niiden rajat eivät ole staattisia ja toimijat voivat kuulua useisiin verkostoihin. Tämän vuoksi integraattorin tulisi löytää tasapaino palveluverkoston toiminnan integroinnin ja verkostotoimijoiden vapauden välillä pitääkseen verkoston houkuttelevana. Integraattorin verkostokyvykkyyttä on huolehtia myös verkoston sisäisestä vuorovaikutuksesta eri tasojen ja toimijoiden välillä sekä mahdollistaa verkostokumppaneiden kehittyminen. Uusien ideoiden kehittymistä voi pyrkiä tukemaan analysoimalla omaa verkostoa ja verkostosuhteita ja luomalla uusia vuorovaikutusmahdollisuuksia.

- **Verkostojen rakentaminen ja toiminta.** Kilpailun ollessa globaalia asiakastarpeet eri liiketoiminta-alueilla pirstaloituvat ja tarvitaan kykyä räätälöidä nopeasti asiakkaan tarpeita vastaava ratkaisu. Siksi tulevaisuudessa pääpaino on yhä enemmän verkostojen rakentamisessa ja silloin kriittistä osaamista (=verkostokyvykkyys) on nopea verkostojen rakentaminen ja purkaminen. Integraattorilta edellytetään kykyä tunnistaa tarvittavat osaamiset, löytää uusia potentiaalisia kumppaneita ja sitouttaa yhteistyökumppanit yhteisen ratkaisun kokoamiseen. Nopeassa verkostoitumisessa oleellista on roolien ja pelisääntöjen selkeys (toimijoiden vastuut, velvollisuudet ja oikeudet) ja näiden hyvä kommunikointi. Dynaamisissa, jatkuvasti muuttuvissa verkostoissa kyky joustavaan sopimiseen on yhä tärkeämpää, ja integraattorin ydinosaamista on sopimusten järkevä ketjuttaminen. Näitä neuvotteluja tukevia verkoston rakentamisen ja kehittämisen työkaluja tarvitaan yhä enemmän, esimerkiksi liiketoimintalähtöistä ymmärrystä sopimisesta: miksi ja mistä sovitaan, kenen kanssa ja koska, niin että pääpaino on yhteistyössä, ei pitkissä sopimusten muokkaamisessa täydellisiksi.

• **Arvonluonti asiakkaan osaamista kehittämällä.**

Asiakkaat, sekä suorat että asiakkaiden asiakkaat ja lopputasiakkaat, ovat osa verkostoa. Asiakkaan osaamisen ja kyvykkyyksien kehittäminen on arvonluontia joka hyödyttää pidemmällä tähtäimellä koko verkostoa ja joka on hyvä lähtökohta yhteistyölle. Arvolupaus-termin mukaisesti arvoa voi vain ehdottaa, jokainen asiakas viime kädessä määrittelee kokemansa arvon ja osallistuu arvonluontiin omine resursseineen ja prosesseineen. Asiakkaan kyvystä hyödyntää verkostoa omien tavoitteiden saavuttamiseksi riippuu monen muun toimijan menestys. Asiakas on myös itse integraattori, joka yhdistää tuotteita, palveluita ja osaamista, ja siksi integraattorin tehtäviä (kuva 1) voi katsoa myös asiakkaan näkökulmasta: mitä tehdä itse ja mitkä ovat muiden integraattoreiden tehtäviä. Asiakkaiden valinta on yhtä tärkeää kuin muiden verkostokumppaneiden valinta.

Tutkimuksen avainsanat

Avainsanat: yritysverkostot, integrointi, palveluintegraattori

Yritysyhteistyö

Flexolahti Oy

Kai Tornikoski, www.flexolahti.fi

ISS Palvelut Oy

Juha Savolanen, www.fi.issworld.com

Konecranes Oyj

Pekka Kujala, www.konecranes.fi

Örum Oy

Ville Suuraho, www.orum.fi/

Arpré Oy

Mervi Heino, www.arpre.fi/

Barona Henkilöstöpalvelut

Lauri Hyry, www.barona.fi/

Empower Oy

Juhani Vanhala, www.empower.fi/

Yritys-caseista tutkitaan, ja samalla kehitetään, tuotteista ja palveluista muodostuvan kokonaisratkaisun toimittamisen ja kehittämisen malleja: miten palveluintegraattori tukee arvonluontia verkostossa ja tiedon kulkua asiakastarpeista koko verkostoon (ks. kuva 2). Case-yrityksinä tutkimuksessa on sekä isoja yrityksiä, joissa jo yrityksen sisäisen verkoston koordinaation ja johtamisen haaste vaatii palveluintegraattoria, että pk-yrityksiä, joiden toimintamalli verkostossa on erilainen kuin isojen toimijoiden, erityisesti asiakasrajapinnassa eli suhteessa myynti- ja jakeluverkostoon.

Julkaisut

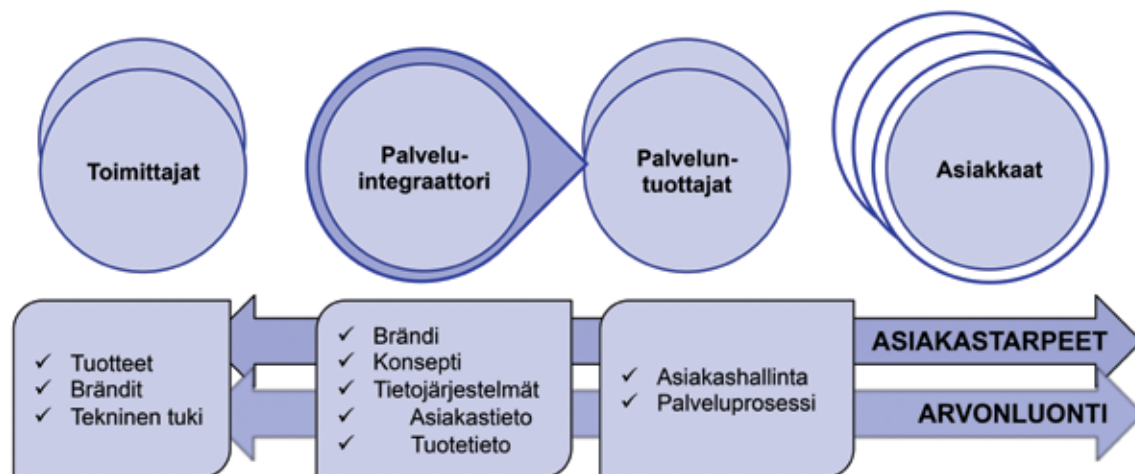
Kupi, Eija; Hakanen, Taru; Valkokari, Katri (2013) Towards smarter value chains through business development – A case example in the package design and printing business. 8th International Forum on Knowledge Asset Dynamics IFKAD 2013. Zagreb, Croatia, 12-14 June 2013.

Lepistö, Tanja; Mäkitalo-Keinonen, Tiina; Hytti, Ulla (2013) Opportunities in an industrial service network: a service integrator perspective. The 22nd Nordic Academy of Management Conference, 21.-23.8.2013, Reykjavik, Iceland.

Valjakka, Tiina; Valkokari, Katri; Hakanen Taru (2013) Challenges of a service integrator in B2B networks. In: Highlights in service research. Minna Isomursu, Marja Toivonen, Matti Kokkala & Pasi Pussinen (Eds.). VTT Research Highlights 6. VTT. Espoo (2013), 49 – 54. doi link: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/researchhighlights/2013/R6.pdf>

Valjakka, Tiina; Valkokari, Katri; Mäkitalo-Keinonen, Tiina (2013) Service Network Integrator: Aligning Business Models For Value Creation. The Naples Forum on Service. Ischia, IT, 18 - 26 June 2013. University of Cassino & the University of Naples "Federico II". Napoli (2013).

Vaittinen, Aino; Valjakka, Tiina; Valkokari, Katri (2013) Service Service Integrators Responses to Customer Needs. The Naples Forum on Service. Ischia, IT, 18 - 26 June 2013. University of Cassino & the University of Naples "Federico II". Napoli (2013).



Kuva 2. Palveluintegraattori ohjaa verkostoa ja tietoa

SOUL – Asiakaskeskeisten ratkaisujen kehittäminen palveluverkostoissa

Osumatarkkuutta ratkaisujen kehittämiseen ja myyntiin

Vastuullinen organisaatio:	VTT Liiketoiminta ja teknologian johtaminen & Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto
Hankkeen kesto:	1.9.2011–31.12.2013
Yhteyshenkilöt:	Taru Hakanen, VTT; taru.hakanen@vtt.fi Elina Jaakkola, Turun kauppakorkeakoulu; elina.jaakkola@utu.fi
Verkkosivut:	www.utu.fi/fi/yksikot/tse/yksikot/markkinointi/tutkimus/tutkimushankkeet/Sivut/soul.aspx

Tutkimusasetelma

Viime vuosikymmenten aikana yritysasiakkaiden tarpeet ovat monimutkaistuneet ja vaativat usein asiakaskohtaisesti räätälöityjä ratkaisuja. Asiakkaat ostavat yhä suurempia kokonaisuuksia ja keskittävät ostojaan harvemmille toimittajille. Yksi toimittaja ei aina pysty vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, koska se vaatii erilaisten tuotteiden ja/tai palvelujen saumatonta yhteenliittämistä. Toimittajat ovatkin alkaneet yhä enenevässä määrin tarjota yhteisille asiakkailleen integroituja ratkaisuja, jotka täyttävät asiakaskohtaiset tarpeet, ja joilla on potentiaalia tuottaa enemmän arvoa asiakkaalleen kuin mitä ratkaisun osat yksittäin tuottaisivat.

Koska palvelutuotanto ja arvонуonti edellyttävät toimittajien ja asiakkaiden välistä vuorovaikutusta, ratkaisujen tuottaminen voidaan nähdä verkostomaisena toimintana, jossa toimittajat ja asiakkaat yhdessä yhdistävät resurssiaan vuorovaikutuksessa. Yritysasiakkaat kuitenkin eroavat toisistaan siinä, miten ne ostavat palveluja, mitä arvoa ne hakevat ostamistaan ratkaisuista ja yhteistyöstä, ja miten halukkaita ne ovat osallistumaan yhteiseen arvонуontiin. Ratkaisutoimittajien tulee siis ymmärtää asiakkaiden välisiä eroja pystyäkseen luomaan ja tarjoamaan juuri kyseiselle asiakkaalle sopivia ratkaisuja ja yhteistyömalleja. SOUL-hanke vastaa näihin haasteisiin lisäten ymmärrystä ja tuottaen tietoa siitä, miten asiakaskeskeisiä ratkaisuja kehitetään b-to-b palveluverkostoissa.

SOUL-hanke toteutettiin toimintatutkimuksen lähestymistavalla. Hankkeessa tutkittiin ja kehitettiin asiakaslähtöisiä ratkaisuja sekä tietointensiivisiä palveluja (KIBS) että teollisia tuotteita ja palveluja integroivissa yritysverkostoissa. Hankkeessa tutkittiin toimittajasuunnan verkostojen lisäksi yhä voimakkaammin yritysten asiakassuunnan verkostoja asiakasnäkökulmaa ja asiakasrajapinnan toimintaa painottaen. Osallistuvat yritykset hyödynsivät hankkeen tuloksia ja tuotettuja viitekehyksiä uusien palvelujen suunnitteluun ja konseptointiin, avainasiakkuuksien johtamiseen sekä myynnin

ja markkinoinnin kehittämiseen. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteluin (n=65) sekä osallistumalla yritystilaisuuksiin (30 kpl). Hankkeen tuloksia levitettiin laajemmalle yleisölle yrityksille ja tutkijoille 28 tilaisuudessa. Kansainvälistä yhteistyötä tehtiin mm. Karlstadin yliopiston ja Fraunhofer ISL:n kanssa. Hanke on tukenut kahta väitöskirjatyötä ja tuottanut 19 julkaisua.

Tärkeimmät tulokset

- Arvонуonti** voidaan nähdä kaiken liiketaloudellisen toiminnan lähtökohtana. Yritysverkostoissa arvонуontia voidaan tarkastella kolmella tasolla – ratkaisutoimittajien omasta näkökulmasta, toimittajien välillä sekä toimittajien ja asiakkaiden välillä. SOUL-hankkeessa tunnistettiin verkostossa muodostuva arvo (hyödyt ja uhraukset) eri verkostotoimijoiden näkökulmasta (Jaakkola & Hakanen, 2013). Keskeisiä ratkaisutoimittajien kokemia hyötyjä olivat esimerkiksi erottautuminen kilpailijoista verkoston luoman uudenlaisen tarjooman avulla, uusille markkinoille pääsy kumppanien avulla ja oppiminen uusista markkinoista ja asiakkaista. Integroivan toimittajan näkökulmasta keskeiset uhraukset liittyivät integrointityön sekä myynnin ja markkinoinnin vaatimiin resursseihin sekä muiden toimittajien toimimiseen yhteisellä asiakasrajapinnalla ”oman brändin alla”. Riskinä pidettiin myös sitä, ettei tieto kulje riittävän hyvin muiden toimittajien kautta asiakasrajapinnalta integroivalle toimittajalle, jolloin se etääntyy asiakasrajapinnasta. Toisaalta kuitenkin asiakassuhteen ”omistaminen” nähtiin kilpailuetua tuovaksi verkostoasemaksi, josta jopa kilpailtiin toimittajien kesken. Asiakas hyötyi integroiduista ratkaisuista erityisesti helpomman ostamisen (yhden luokun periaatteella) sekä osaamisen luovan yhdistelyn ja vähentyneen koordinoituvuuden kautta. Toimittajat kokivat vaikeaksi konkretisoida integrointi- ja koordinoituvuuden arvoa asiakkaille samalla kun asiakkaat toivoivat tämän työn läpinäkyvämpää hinnoittelua.

• Ratkaisuliiketoiminnan ja avainasiakkuusjohtamisen ytimessä on asiakkaan liiketoiminnan ja motivoivien perusteellinen tunteminen. **Asiakastiedon johtaminen** taas korostaa asiakastiedon hankinnan, jakamisen ja hyödyntämisen merkitystä avainasiakkuusjohtamisessa. Teollisen yrityksen lisätessä palvelujen osuutta tuotepohjaisessa tarjoomassaan (engl. "servitization") yrityksen tarjooma muuttuu ja yhteistyösuhde asiakkaan kanssa muuttuu transaktiopohjaisesta relationaalisiksi. Kehittääkseen asiakaskeksisiä ratkaisuja, teollisen yrityksen kannattaisi aloittaa palvelullistuminen asiakkaista ja hankkia niistä palvelukehityksen kannalta hyödyllistä tietoa (Hakanen et al., julkaisuprosessissa). SOUL-hankkeessa tunnistettiin, millaiset tekijät erottelivat yritysasiakkaita sen suhteen, mitä, miten, ja miksi ne ostavat. Keskeisimmät tekijät, jotka vaikuttavat teollisen yrityksen palvelujen ostamiseen, olivat asiakkaan ulkoistusstrategia, tuotantoteknologia, teknologisen osaamisen taso, osto-organisaation rakenne sekä odotukset ratkaisun tuottamalle arvolle ja asiakaskokemukselle.

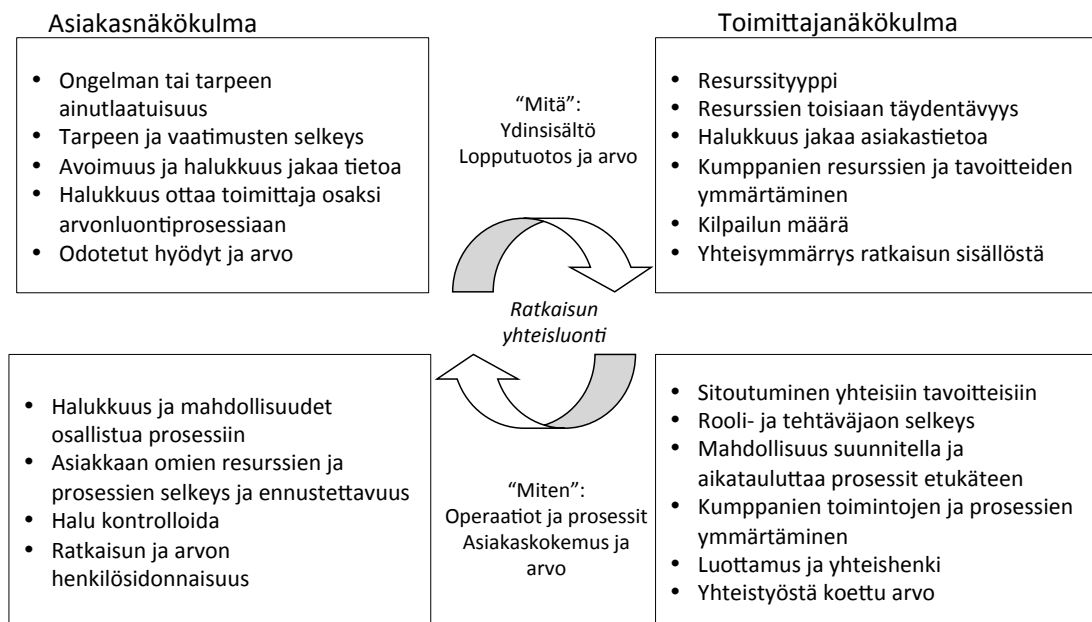
• Asiakaskeksisiä ratkaisuja on hyödyllistä tarkastella **palvelunäkökulmasta**, koska se auttaa parantamaan ratkaisujen asiakaskeksisyyttä. SOUL-hankkeessa tutkittiin verkoston tuottamia ratkaisuja palvelunäkökulmasta, sillä ratkaisuja voidaan palvelujen lailla luonnehtia heterogeenisiksi, aineettomiksi ongelmanratkaisuprosesseiksi toimijoiden välillä (Hakanen & Jaakkola, 2012). Hankkeessa sovellettiin palvelukonseptimallia ratkaisukehitykseen, ja sitä kautta tunnistettiin tekijät, jotka vaikuttavat asiakas-

keisten ratkaisujen tehokkaaseen kehittämiseen verkostossa sekä toimittajien että asiakkaiden näkökulmasta (kuva 1).

Johtopäätökset

• Asiakkaan näkökulmasta integroidun ratkaisun ostaminen edellyttää, että **integroitu ratkaisu tuottaa asiakkaalle lisäarvoa** verrattuna siihen, että asiakas ostaa samat tuotteet ja/tai palvelut eri toimittajilta erillisinä komponentteina tai palvelumoduleina. Yhdessä tuotetun ratkaisun arvo asiakkaalle rakentuu esimerkiksi ainutlaatuisen resurssiyhdistelmän kautta tai niin että yksi toimittaja ottaa vastuun verkoston koordinoinnista ja resurssien integroinnista, mikä helpottaa ostamista ja auttaa asiakasta keskittymään omiin ydintoimintoihinsa (Jaakkola & Hakanen, 2013). Asiakkaalle tuotetun arvon lisäksi verkostossa tehtävän yhteistyön edellytyksenä on, että yhteistyö tuottaa arvoa kaikille osapuolille, jokaiselle toimittajayrityksellekin. Lisäksi toimittajien tulisi sitoutua saumattoman, yhtenäisen asiakaskokemuksen aikaansaamiseen asiakkaalle (Hakanen & Jaakkola, 2012). Tämä edellyttää selkeää rooli- ja työjakoa toimittajien välillä, jotta epäselvyydet tai jopa toimittajien väliset kilpailuasetelmat eivät näy asiakkaalle ja heikennä asiakaskokemusta.

• Asiakaskeksisten ratkaisujen kehittäminen b-to-b verkostoissa edellyttää **yritysasiakkaiden syvällistä ymmärtämistä**. Sen sijaan, että lähdetään kehitystyössä liikkeelle omista resursseista ja ratkaisun kehittämisestä, kehitystyö



Kuva 1. Tekijät, jotka vaikuttavat integroitujen ratkaisujen yhteisluontiin yritysverkostoissa (Hakanen & Jaakkola, 2012)

kannattaisi aloittaa asiakkaiden analysoinnista (Hakanen et al., artikkeli julkaisuprosessissa). Ratkaisumyynnin ja palvelukehityksen osumatarkkuutta voidaan lisätä keräämällä syvällistä asiakaskohtaista tietoa sekä jakamalla ja analysoimalla tietoa omassa organisaatiossa ja toimittajaverkostossa: näin fokusoidaan panokset potentiaalisimpiin asiakkaisiin. Asiakaskohtaisen tiedon jakaminen toimittajien kesken edesauttaa myös yhtenäisen ja asiakkaan odottaman arvon ja asiakaskokemuksen aikaansaamista.

- Asiakaskeskeisten ratkaisujen kehittämisessä ja toimitamisessa keskeisessä roolissa ovat erityisesti **asiakasrajapinnalla työskentelevät ihmiset** – esimerkiksi avainasiakkuustiimit. Heillä on (tai ainakin tulisi olla) paras tietämys markkinoista, avainasiakkaista, asiakkaiden liiketoiminnasta ja muuttuvista tarpeista. He toimivat asiakkaiden ja toimittajien välisellä rajapinnalla ollen keskeisessä roolissa ratkaisun osasten integroinnissa sekä verkoston koordinoinnissa.

- Asiakasprofiili** on SOUL-hankkeessa kehitetty työkalu, jota voidaan käyttää yritysasiakkaiden analysointiin (kuva 2). Sen avulla pystytään vahvistamaan asiakasymmärrystä, ja se auttaa yrityksiä jakamaan tietoa ja näkemyksiä asiakkaista joko sisäisesti tai kumppanien kanssa. Asiakasprofiili on strategiatyökalu, päätöksenteon tuki, muutostyökalu, perehdytystyökalu ja vuoropuhelun väline. Sen fokus on yrityksen liiketoiminnan sekä myynnin ja markkinoinnin strategisessa kehittämisessä. Analysoimalla asiakkaita asiakasprofiilin avulla voidaan fokusoida liiketoimintaa ja ratkaisujen kehittämistä sekä kehittää yhä sopivampia malleja erilaisille asiakkaille asiakassuhteiden hoitoon. Osia asiakasprofiilista voidaan hyödyntää jopa uudenlaisen asiakassegmentoinnin kehittämisessä.

Tutkimuksen avainsanat

Integroitu ratkaisu, palvelu, asiakaskeskeisyys, yritysverkosto, asiakastieto, asiakasymmärrys

ASIAKASPROFIILI					
Ratkaisu					
Asiakastarpeen selkeys	Epäselvä				Selkeä
Ratkaisun sisältö	Tuote				Palvelu
Ratkaisun laajuus	Suppea				Laaja
Liityntä asiakkaan prosesseihin	Liityntä tukiprosesseihin				Liityntä ydinprosesseihin
Räätälöinnin taso	Vakioitu				Uniikki
Ratkaisun uutuusaste	Perinteinen				Innovatiivinen
Ratkaisun toteutustapa	Toimittajayritykset erikseen				Verkostona
Ostaja henkilönä					
Osto-osaaminen	Matala				Korkea
Ratkaisuun liittyvä substanssiosaaminen	Matala				Korkea
Päätöntävalta	Matala				Korkea
Avoimuus	Matala				Korkea
Päätöksenteon perusta	Laskelmat				Muu kuin taloudellinen tieto
Asema omissa organisaatioissa	Epävarma				Turvattu
Arvo					
Ostojen merkitys	Operatiivinen				Strateginen
Arvon lähde	Tuoteominaisuus				Yhteistyösuhde
Hyötyjen aikautuvuus	Realisoituvat heti				Realisoituvat pidemmällä aikavälillä
Hinnan merkitys	Ostokriteeri muiden joukossa				Tärkein ostokriteeri
Hyötyjen kuvaus	Luvut				Muut kuin taloudelliset hyödyt
Asiakasyritys					
Koko	Pieni				Suuri
Toimialan luonne	Perinteinen				Dynaaminen
Taloudellinen tilanne	Epävarma				Vahva
Markkinoiden laajuus	Kotimaa				Kv-markkinat
Asema markkinoilla	Seuraaja				Haastaja, edelläkävijä
Loppuasiakkaat	Kuluttajat				b-to-b
Organisaatorakenne	Siiloutunut, hierarkinen				Vuorovaikutteinen, matala
Organisaatiokulttuuri	Konservatiivinen				Edistyksellinen
Ulkoistusstrategia	Tekee paljon itse				Ostaa ulkoa
Osto-organisaatio	Keskitetty				Hajautettu
Ostovolymmi	Vähän				Paljon
Päätöksenteko	Hidas				Nopea
Asiakkaan prosessit	Epäselvät				Selkeät
Asiakas tekee oman osuutensa	Aikataulussa ja sovitusti				Vaihtelevasti
Asiakassuhde					
Hankintastrategia	Kilpailutus				Pitkät suhteet
Asiakassuhteen pituus	Lyhyt				Pitkä
Vaihtoehtoiset toimittajat	Vähän				Paljon
Toimittajan rooli	Tilaustoimittaja/ alihankkija				Arvopartneri/ kumppani
Henkilösidonaisuus	Matala				Korkea
Avoimuus ja luottamus	Matala				Korkea
Ideointi, ongelmanratkaisu	Vähän				Paljon
Tiedottaminen ja yhteydenpito	Harvakseltaan				Tiivistä, lähes päivittäin
Työskentelytapa	Toimittaja(t) ja asiakas erikseen				Toimittaja(t) ja asiakas yhdessä
Asiakkaan halu kontrolloida	Matala				Korkea

Kuva 2. Asiakasprofiili
(Hakanen & Jaakkola, 2013, SOUL -hanke)

Yritysyhteistyö

Machinery Oy, Toimitusjohtaja Jussi Muikku
www.machinery.fi

Orfer Oy, Toimitusjohtaja Paul Stucki
www.orfer.fi

Plantool Oy, Toimitusjohtaja Pertti Wathen
www.plantool.fi

Salomaa Yhtiöt Oy, Toimitusjohtaja Mirjami Mäkinen
www.salomaa.fi

- Tutkijoiden ja yritysten välinen yhteistyö oli tiivistä koko SOUL-hankkeen ajan. Yritysedustajat ja heidän asiakasyritystensä edustajia osallistui hankkeessa toteutettuihin haastatteluihin. Hankkeen aikana järjestettiin tilaisuuksia, joissa käsiteltiin yhdessä yritysten kanssa hankkeen teemoja, ideoitiin ratkaisuja yritysten haasteisiin sekä varmennettiin tutkijoiden tekemiä tulkintoja yrityksiltä kerättyyn tutkimusaineistoon liittyen. Hankkeen aikana pidettiin neljä johtoryhmän kokousta, joiden yhteydessä järjestetyissä työpajoissa osallistuvat yritykset pääsivät jakamaan tietoa ja kokemuksia toistensa kanssa. Työpajojen teemoina olivat integroitujen ratkaisujen kehittäminen, avainasiakkuusjohtaminen ja asiakasprofilointi.

- Hankkeeseen osallistuneiden yritysten antaman palautteen mukaan tutkijat tukivat hankkeen aikana liiketoiminnan kehittämistä yrityksissä monella tapaa. Hankkeen koettiin antaneen yrityksille työkaluja ja valmiuksia viedä ratkaisuliiketoiminnan kehitystyötä eteenpäin. Osallistujien palvelu- ja ratkaisuliiketoiminnan ymmärrys kasvoi hankkeen aikana, ja ajatusmallit muuttuivat entistä asiakaslähtöisemmäksi. Erityisesti ratkaisujen myyntiin ja markkinointiin sekä palvelujen konseptointiin liittyvän osaamisen koettiin kehittyneen hankkeen aikana. Tutkijoiden panos asiakasymmärryksen syventämisessä mainittiin hankkeen erityisenä vahvuutena. Ulkopuolisen tahon tekemien asiakashaastattelujen, analyysien ja yhteenvetojen koettiin tuovan sellaista tietoa asiakkaista, jota yritykset eivät olleet aiemmin kysyneet tai eivät olleet osanneet kysyä asiakkailta. Asiakasanalyysit auttoivat yrityksiä fokuoimaan ratkaisujen kehitystyötä tehokkaammin ja esimerkiksi keskittymään myyntiponnisteluissa omien tavoitteiden kannalta potentiaalisimpiin asiakkaisiin.

- Tutkimustulosten hyödynnettävyyttä yrityksissä edistettiin kehittämällä tutkimustuloksista käytännöllisiä työkaluja, joita vielä muokattiin kunkin osallistuneen yrityksen tarpeisiin ja yrityksen toimialaan (esimerkiksi teollinen yritys tai KIBS-yritys) sopivaksi. Työkalujen hyödyntämistapoja ideoitiin yhdessä yritysten kanssa ja osa yrityksistä otti työkalut käyttöön jo hankkeen aikana – liitti esimerkiksi asiakasprofiloinnin osaksi CRM-järjestelmän työkaluja.

Orfer Oy – Muutos kohti asiakaskeskeisempää ratkaisutoimittajaa

Orfer Oy on erikoistunut automatisoituihin materiaalinkäsittelyjärjestelmiin sekä robotteihin liittyviin elinkaaripalveluihin. Orferin pääasiakaskunta on kotimainen elintarviketeollisuus, mutta yritys toimii myös kansainvälisillä markkinoilla esimerkiksi Venäjällä ja Ruotsissa. Orfer työllistää hieman alle 90 henkeä ja sen liikevaihto vuonna 2011 oli yli 11 miljoonaa euroa. Orferin tavoitteena SOUL-hankkeeseen mukaan lähtiessä oli kehittyä yhä asiakaslähtöisemmäksi hankkeen tarjoaman tuen, osaamisen ja työkalujen avulla. Seuraavaksi kuvataan Orferilla toteutetut tehtäväkokonaisuudet, niiden keskeiset tulokset ja kehitystyön vaikuttavuus:

- Hanke aloitettiin Orferilla kartoittamalla palveluliiketoiminnan vahvuudet ja heikkoudet palveluliiketoiminnan itsearvioinnilla. Sen avulla tunnistettiin sekä yrityksen sisäiset että asiakasrajapinnan toiminnan vahvuudet ja heikkoudet operatiivisella ja strategisella tasolla. Palveluliiketoiminnan itsearvioinnin tuloksena saatiin luotua laaja ja yleisellä tasolla oleva kokonaiskuva Orferin palveluliiketoiminnan nykytilasta ja keskeisistä kehitystarpeista. Työpajaan osallistuneille muodostui kuva siitä, mitä kaikkea asiakaskeskeisten ratkaisujen kehittäminen pitää sisällään, ja millaisten haasteiden kanssa yritykset yleisesti painivat palveluliiketoimintaa kehittäessään. Analyysi auttoi Orferin palveluliiketoiminnan kehitystyöstä vastaavia jakamaan kehitystyötä pienempiin kokonaisuuksiin ja priorisoimaan kehitystoimia. Se antoi strategiatyökaluna tukea pidemmän aikavälin kehityssuunnitelmien tekemiseen. Itsearvioinnin pohjalta tärkeimpinä kehitystarpeina tunnistettiin palvelukonseptien täsmentäminen ja kuvaaminen sekä asiakasymmärryksen vahvistaminen. Yrityksen keskeisimmäksi vahvuudeksi tunnistettiin asiakasrajapinnan operatiivinen toiminta.

- Hankkeen toisena tehtäväkokonaisuutena Orfer konseptoi palvelujaan, mm. huolto- ja kunnossapito- sekä modernisointi- ja koulutuspalvelunsa. Konseptoinnin tuloksena heillä oli määritettynä kunkin palvelun keskeiset asiakasryhmät, asiakashyödyt ja myyntiargumentit sekä kuvattu palvelun käytännön toteutus. Konseptoinnin pohjalta uusittiin asiakasesitteitä, selkeytettiin organisaatiota asiakkaan suuntaan esim. nimeämällä palvelukohtaisia yhteyshenkilöitä ja tehtiin palvelujen toteutuksen toimintakuvauksia. Konseptoinnin vaikutuksesta Orferin asiakkaat saavat selkeämmän kuvan yrityksen tarjoomasta ja ratkaisujen hyödyistä. Toisaalta myös Orferilla sisäisesti vahvistui jaettu näkemys myynnin käytännöistä ja siitä, miten palvelut käytännössä toteutetaan parhaalla mahdollisella tavalla.

- Kolmannessa tehtäväkokonaisuudessa tehtiin neljän Orferin, eri toimialoilla toimivan asiakkaan asiakasprofiilit. Asiakasprofiloinnissa analysoitiin, miten asiakkaat eroavat toisistaan, miten asiakkaat eroavat ostokäyttäytymiseltään ja etsittiin syitä, jotka ovat eroavaisuuksien takana. Työ-

kaluna käytettiin asiakasprofiilia (kuva 2), jossa analysoitiin kunkin asiakkaan kohdalla asiakasyritystä sinällään (yrityksen koko, toimiala, osto-organisaatio, taloudellinen tilanne jne.) ja ostoista vastaavaa henkilöä, asiakkaan ostamia ratkaisuja, asiakassuhdetta, ja millaisia hyötyjä asiakas ensisijaisesti hakee. Osallistujien mukaan ymmärrys tekijöistä, jotka vaikuttavat asiakkaiden ostokäyttäytymiseen, syventyi asiakasprofiloinnin myötä. Osallistujat toivat esiin useita mahdollisia tapoja hyödyntää asiakasprofilointia. Sitä voisi käyttää pohjana uuden tarjoaman ideoinnissa ja suunnittelussa. Sillä voisi lisätä myynnin osumatarkkuutta hankkimalla hyödyllistä asiakastietoa ennen myyntiä ja suunnitelmalla alustavasti asiakkaalle todennäköisesti sopivaa ratkaisua ja yhteistyömallia. Asiakasprofiloinnin voisi liittää osaksi CRM-järjestelmässä olevia asiakastietoja, jolloin tiivis kuvaus asiakkaasta olisi helposti saatavilla esim. uusille työntekijöille tai niille, jotka eivät ole aiemmin tehneet töitä kyseisen asiakkaan kanssa. Orferilla korostettiin, että asiakasprofiili muuttuu ajan myötä, joten sitä pitää päivittää ajan kuluessa. Yksi työkalun hyöty oli myös siinä, että se näytti sen, mitä esimerkiksi uudesta potentiaalisesta asiakkaasta EI vielä tiedetä, mutta olisi hyödyllistä selvittää.

- Neljäs SOUL-hankkeen tehtäväkokonaisuus Orferilla oli asiakasanalyysi, jossa tutkijat haastattelivat neljä avainasiakasta ja tekivät yhteenvedon, joka käsiteltiin yhdessä Orferin edustajien kanssa analyysin syventämiseksi ja löydösten hyödyntämiseksi yrityksessä. Asiakashaastatteluilla selvitettiin asiakasprofiilin sisältöön liittyviä tietoja asiakkaiden näkökulmasta ja hankittiin lisää tietoa esimerkiksi siitä, miten ostot on organisoitu, millainen merkitys toimittajalla on asiakkaan ydinliiketoiminnan kannalta, ja millaisia tulevaisuuden suunnitelmia asiakkaalla on. Vanhat avainasiakkaat tunnettiin jo erityisenkin hyvin pitkältä aikaväliltä, mutta Orferin edustajien mukaan erityinen hyöty hankkeen harjoituksista tuli siinä, että hankkeen oppeja voi ja kannattaa hyödyntää erityisesti uusien potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Erityisesti niissä kohdin asiakastiedon hankkiminen ja hyödyntäminen tehostaa myyntiä, auttaa palvelemaan asiakasta paremmin ja antaa hyödyllistä tietoa esimerkiksi omiin investointisuunnitelmiin.

Julkaisut

- Hakanen, Taru; Kansola, Minna; Valjakka, Tiina; Valkokari, Katri; Salkari, Iiro; Jaakkola, Elina (2011) Developing integrated solutions within b-to-b service networks. VTT Symposium on Service Innovation, VTT Symposium 271. VTT Espoo (2011), pp. 51-61.
- Hakanen, Taru; Jaakkola, Elina (2012) Co-creating customer-focused solutions in business networks: A service perspective. *Journal of Service Management*, 23(4), pp. 593-611.
- Hakanen, Taru; Kansola, Minna; Valkokari, Katri (forthcoming) Acquiring customer knowledge to enhance servitization of industrial companies.
- Jaakkola, Elina; Alexander, Matthew (2012) Exploring customer engagement within multi-actor service systems. *Proceedings of the AMA Servsig Conference*, 7-9.6.2012.
- Jaakkola, Elina; Hallin, Anette; Jerbrant, Anna (2012) How is service innovation organized in KIBS firms? Towards a typology of service innovation practices. *Proceedings of the 19th International Product Development Management Conference*, Manchester UK, 17-19.6.2012.
- Jaakkola, Elina; Hakanen, Taru (2013) Value co-creation in solution networks. *Industrial Marketing Management*, 42(1), pp. 47-58.
- Mustak, Mekhail; Halinen, Aino; Jaakkola, Elina (2012) Managing customer participation to co-create value in knowledge intensive business services. *Proceedings of the AMA Servsig Conference*, 7-9.6.2012.
- Mustak, Mekhail; Jaakkola, Elina; Halinen, Aino (2012) Customer participation: Conceptual foundations and empirical insights. *Proceedings of the AMA Servsig Conference*, 7-9.6.2012.
- Mustak, Mekhail (2013) Service innovation in networks: A systematic review and implications for business-to-business research. *Forthcoming in Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Mustak, Mekhail; Jaakkola, Elina; Halinen, Aino (2013) Customer Participation and Value Creation: A Systematic Review and Research Implications. *Managing Service Quality* 23(4): 341-359.
- Mustak, Mekhail; Halinen, Aino; Jaakkola, Elina (2013) Facilitating customer participation in knowledge intensive business services. Abstract published in the *Proceedings of the EMAC 2013 Conference*, Istanbul, Turkey, June 4-6, 2013.
- Rusanen, Helena (2012) Relationship formation in collaborative new business service development. *Proceedings of the 19th International product development management conference*, Manchester UK, 17-19.6.2012.
- Rusanen, Helena (2012) Resource integration in b-to-b service development networks. *Proceedings of the AMA SERV SIG International service research conference*, Helsinki Finland, 7-9.6.2012.
- Rusanen, Helena (2013) Finding the right partners for innovation networks. *Proceedings of the XXIV ISPIM Conference*, Helsinki, Finland, 16-19 June 2013.
- Rusanen, Helena (2013) Managing constant change in innovation networks. *Proceedings of the 22nd Nordic Academy of Management Conference*, Reykjavik, Iceland, 21-23 August 2013.
- Rusanen, Helena; Halinen, Aino; Jaakkola, Elina (2013) Accessing resources through network relationships for service innovation. *Forthcoming in Journal of Service Management*.
- Salonen Anna; Jaakkola, Elina (2013) Organizing for solution business: internal vs. external resource integration. Paper forthcoming in the *Proceedings of the IMP2013 Conference*, Atlanta, USA, Aug 30 – Sep 2, 2013.
- Valjakka, Tiina; Kansola, Minna; Hakanen, Taru; Valkokari, Katri (2012) Antecedents of value co-creation in b2b networks. *Proceedings of the 4th CIRP International conference on industrial product-service systems*, Tokyo, Japan, 8-9.11.2012.
- Valkokari, Katri; Valjakka, Tiina; Kansola, Minna (2011) Towards collaborative smart supply chains – capabilities for business development. *International Journal of Enterprise Network Management*, 4(4), pp. 380-399.

VersO – Vuorovaikutteinen palvelukehitys verkostossa

Yhteistyöstä uusia liiketoimintamahdollisuuksia

Vastuullinen organisaatio:	VTT Liiketoiminta ja teknologian johtaminen & Turun kauppakorkeakoulu Markkinoinnin ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos
Hankkeen kesto:	1.11.2009–31.5.2011
Yhteyshenkilöt:	Taru Hakanen, VTT; taru.hakanen@vtt.fi Elina Jaakkola, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto; elina.jaakkola@utu.fi
Verkkosivut:	www.vtt.fi/sites/verso/

Tutkimusasetelma

Innovatiivisten palvelujen kehittäminen on keskeinen kilpailukyvyyn ja kasvun edellytys yhä useammalle yritykselle eri toimialoilla. Innovointiprosessin keskeisenä menestystekijänä pidetään erityyppisen osaamisen yhdistämistä. Etenkin palveluissa asiakkaan kokemaa arvoa muodostuu useiden toimijoiden yhteistoiminnasta, joten vuorovaikutteista palvelukehitystä ja verkostomaista toimintatapaa hyödyntämällä yritykset voivat luoda vaikeasti jäljiteltävää kilpailuetua. Uutta liiketoimintaa luovat konseptit syntyvät usein yksiköiden, organisaatioiden tai toimialojen rajapinnoilla, missä mahdollisuus yhdistää erilaista osaamista, tietoa ja muita resursseja synnyttää hedelmällisen maaperän uusille ”palveluversoille”. Tietoa verkoston hyödyntämisen mahdollisuuksista, tavoista ja haasteista palvelujen kehittämisessä on kuitenkin vähän sekä yritys- että tutkimuskentässä. VersO-hanke on VTT Liiketoiminta ja teknologian johtaminen -osaamiskeskuksen sekä Turun kauppakorkeakoulun Markkinoinnin ja kansainvälisen liiketoiminnan laitoksen yhteistyönä toteutettu tutkimushanke, joka pyrki vastaamaan näihin haasteisiin.

VersO-hankkeen tavoitteena oli tutkia ja kehittää palvelujen vuorovaikutteista kehittämistä b-to-b verkostoissa. Hankkeessa etsittiin ja vietiin eteenpäin uusia ”palveluversoja” ja samalla tuotettiin tietoa siitä, millaisilla verkostomaisilla malleilla ja toimintatavoilla edelläkävijäkonseptien kehittämistä voidaan organisoida ja johtaa, ja mikä edistää perinteisten toimintatapojen uudistamista yrityksissä. Keskeisiä tutkimusteemoja olivat verkostoyhteistyön erilaiset tyypit, jaettavien resurssien luonne, yhteiskehittämistä estävät ja edistävät tekijät, sekä käytännön työkalut ja mallit edistämään ja tehostamaan vuorovaikutteista palvelukehitystä ja uusien ”palveluversojen” esiin nousemista.

Tutkimus toteutettiin tarkastelemalla uusien osaamisintensiivisten palvelujen kehityspolkuja viidessä case-verkostossa, jotka edustavat kaupan alaa, teollisuuden

palveluliiketoimintaa ja KIBS-alaa. Hankkeessa hyödynnettiin poikkitieteellistä tutkimusta verkostojen, palveluliiketoiminnan ja markkinoinnin alueilta. Pääasialliset tiedonkeruumenetelmät olivat laadullinen haastattelu sekä toimintatutkimus, jossa tutkijat olivat mukana yritysten kehitysprojeekteissa, joiden tavoitteena oli synnyttää uusia palvelukonsepteja ja/tai kehittää nykyisiä palveluja yhä kilpailukykyisemmiksi yhteistyössä verkostokumppanien ja asiakkaiden kanssa.

Tärkeimmät tulokset

- **Verkostoyhteistyössä jaettavat resurssit.** Yritykset hakevat verkostoyhteistyön kautta ulkopuolisia resursseja sekä avustamaan palvelukehityksessä että liitettäväksi osaksi kehitettävää uutta palvelua. Kumppaneilta, asiakailta, alihankkijoilta ja tutkimuslaitoksilta voidaan saada rahoitusta, kehitystyökaluja ja -osaamista, suhteita, ideoita, kokemusta ja tietoa. Näihin resursseihin päästää käsiksi alihankkimalla tuotteita ja palveluja, tekemällä rekrytointia ja yritysostoja sekä kehittämällä luottamuksellisia yhteistyösuhteita toisten toimijoiden kanssa. Aineettomia resursseja kuten henkilöstön tietoa ja kokemuksia ei kuitenkaan välttämättä saada tehokkaasti hyödynnettyä kehitystyössä ilman hyvin suunniteltuja, luottamusta ja ihmisten välistä kanssakäymistä edistäviä toimintamalleja.

- **Verkostomaisen palvelukehityksen osapuolet ja muodot.** Yritykset voivat toteuttaa verkostomaista palvelukehitystä monin eri tavoin. Etenkin monialaisissa yrityksissä on tärkeää tehostaa sisäisten verkostojen hyödyntämistä kehittämällä eri liiketoimintayksiköiden tai osaamisalueiden resurssit yhdistäviä toimintamalleja, jotka lisäävät tiedonjakamista ja innovointia mahdollisimman tehokkaasti yrityksen sisällä. Palvelukehityksessä asiakkaiden kanssa palveluntarjoajat kytkevät asiakkaat kehitysprosessiin tuomaan ymmärrystä markkinoilla olevista tarpeis-

ta ja tulevaisuuden mahdollisista suunnista sekä testamaan palvelua sen eri vaiheissa. Yhdessä ulkoisten kumppaneiden kanssa yritys voi rakentaa yhdessä tuotettavia palveluratkaisuja, tai räätälöidä ja erilaistaa omaa tarjomaansa hyödyntämällä kumppanuussuhteita tuomaan tarvittavaa erikoisosaamista ja asiakasymmärrystä. Palveluintegraattorina toimiminen voi olla myös yrityksen liiketoimintamalli, jolloin palvelun kehittäjä koordinoi ja integroi verkoston resursseja, vaikka ei itse tuota palvelua.

- **Yhteistyötä edistävät ja estävät tekijät.** Verkoston yhteistä palvelukehitystä edistää muun muassa yritysten toisiaan täydentävä osaaminen, riittävä ymmärrys kumppaneiden toiminnan luonteesta ja tavoitteista, keskinäinen avoimuus, luottamus ja arvostus sekä avainhenkilöiden yhteistyö- ja kommunikaatiotaidot. Yhteistyötä hankaloittaa verkoston jäsenten keskinäinen kilpailu, epäselvyys kullekin osapuolella koituvista hyödyistä ja tuottojen jakautumisesta, yhteisten toimintamallien ja yhteistyöfoorumien puute sekä kehitystyön aliresursointi.

- **Palvelukonseptimalli palvelujen kehittämiseen.** Verkoston palvelukonseptimalli on yksi hankkeessa kehitetty työkalu, jonka avulla yritykset voivat tehokkaammin suunnitella, määrittää, myydä ja toteuttaa yhteisiä palveluja. Palvelukonseptimalli linkittää yhteen eri toimijoiden odotukset, resurssit ja palvelulupaukset. Yritysten tulisi yhdessä määritellä 1) eri osapuolten osaamiset, roolit, tehtävät ja saavutettavat hyödyt; 2) yhteisen palveluratkaisun sisältö ja komponentit; 3) asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt ja/tai yritykset ja asiakkaan palvelukokemuksen luonne; 4) yhteisen palvelukonseptin asiakkaalle tuottavat konkreettiset hyödyt ja arvo.

Johtopäätökset

- Palvelua ei voida kehittää valmiiksi asti "laboratoriossa", koska erilaiset resurssit realisoituvat asiakashyödyksi vasta yhteisessä prosessissa asiakkaan ja mahdollisten muiden toimittajien kanssa. Tämän vuoksi palvelujen suunnittelu vaatii sekä yrityksen sisäisten eri toimintojen välistä että yritysten välistä vuorovaikutusta. Koska asiakkaan tarve usein edellyttää monialaisen osaamisen yhdistämistä, palveluja on kehitettävä systeemillä kehitysotteella ja ymmärrettävä kaikille osapuolille yhteistyöstä koituva arvo.

- Kun asiakkaiden tarpeet ovat hyvin selvillä ja suhteellisen samankaltaisia, yritys voi yhdessä kumppaneidensa kanssa kehittää konseptoituja palveluratkaisuja, joissa yhdistetään kumppaneiden erilaista osaamista ja tuotteita/palveluja uudenlaista arvoa luoviksi kokonaisuuksiksi. Yhteistyötä edistävät toisiaan täydentävä osaaminen ja mahdollisuus määritellä palvelun tuottamisen vastuut selkeästi. Palvelun uutuusarvo voi liittyä etenkin ostamisen helppouteen ja toiminnan tehokkuuteen.

- Kun asiakkaiden tarpeet ovat vaihtelevia ja kompleksisia, yritys voi kehittää yhteistyömalleja, jossa verkoston yhdessä tuottaman palvelukokonaisuuden sisältö ja johtajuus räätälöidään joustavasti. Tässä mallissa kehittäminen on jatkuvaa ja innovatiiviset kokonaisuuudet luodaan yhdistämällä eri alojen huippuosaamista. Asiakastiedon jakaminen mahdollistaa monipuolisen ja syvällisen asiakasymmärryksen, mutta edellyttää luottamusta edistävien rakenteiden ja sidoksien luomista yritysten välillä.

- Mitä enemmän palvelu vaatii räätälöintiä ja erikoisosaamista sitä vaativampaa voi yhteisen näkemyksen saavuttaminen olla. Vaikeus ennakoida palveluprosessin vaiheita ja lopputuloksia lisää sekä asiakkaan että palveluntuottajaverkoston kokemaa riskiä. Toisaalta juuri osaamisintensiivisessä palveluliiketoiminnassa erilaisen osaamisen innovatiivinen yhdistäminen voi tuottaa suurta arvonlisää asiakkaalle ja jopa avata uusia markkinoita palveluntuottajille.

- Palveluja kehittävän verkoston toimintamalli on yhteydessä siihen, millaista arvoa verkosto voi asiakkaalle tuottaa. Tarkasti määritelty, standardoitu ja johdettu verkosto voi tuoda hyötyjä erityisesti helpottamalla palvelun ostamista ja myymistä sekä tuomalla asiakkaalle kustannussäästöjä tehokkuutta lisäämällä. Jos verkoston jäsenten roolit ja vastuut palvelun suunnittelusta ja tuottamisesta ovat vaihtelevia, yhteistyö voi tuottaa uudenlaisia ideoita ja ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin. Toisaalta epäselvä työnjako voi aiheuttaa verkoston sisäistä kilpailua, mikä näyttäytyy asiakkaalle epäyhtenäisenä palvelukokemuksena.

Tutkimuksen avainsanat

Palveluliiketoiminta, verkostot, palvelukehitys, palvelukonsepti, KIBS-palvelut, arvонуonti

Yritysyhteistyö

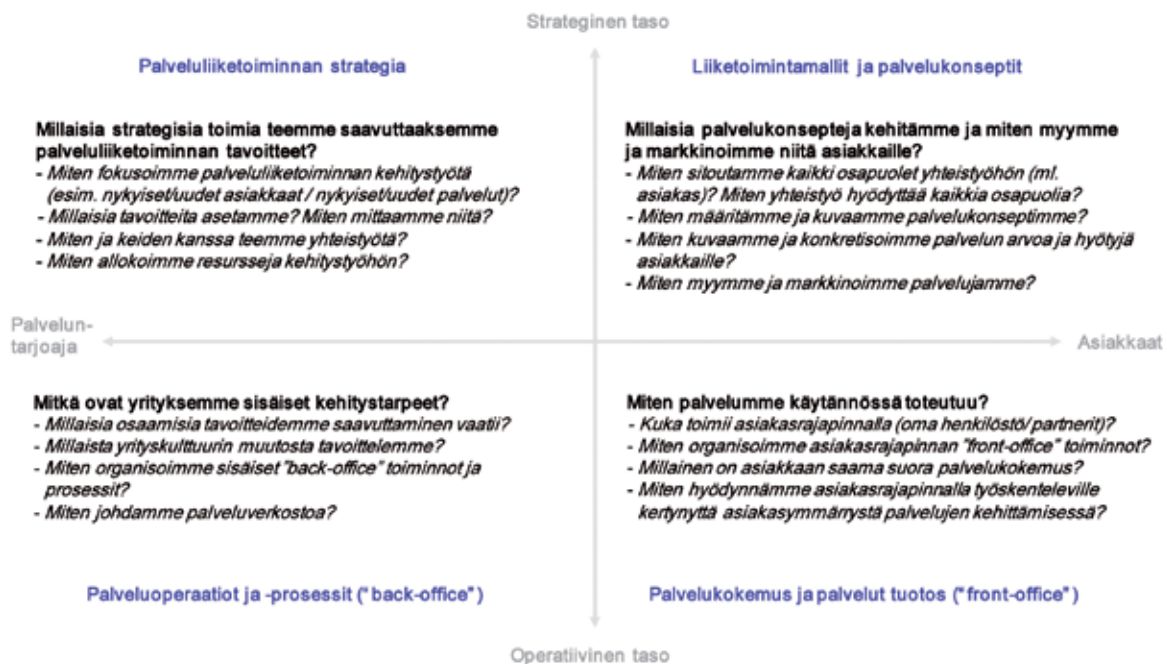
Empower Oyj, Jari Simola, www.empower.fi/
Machinery Oy, Jussi Muikku, www.machinery.fi/
PKT-säätiö, Jusa Susia, www.pkt.fi/
Ramboll Oy, Jarkko Niittymäki, www.ramboll.com/
Salomaa Yhtiöt Oy, Tuija Wikström, salomaa.fi/

Yritysyhteistyön tavoitteena oli tukea osallistuvien yritysten verkostomaista palvelukehitystä sekä samalla kerätä tutkimusaineistoa tuottamaan yleistettävää tietoa vuorovaihtuettujen palvelukehityksen malleista, prosesseista, vauhdittajista ja esteistä. Hankkeeseen osallistuneiden yritysten kehitystarpeet vaihtelivat suuresti, joten jokainen yritysprojekti tuotti erilaista tietoa. Kuva 1 kokoaa yhteen yrityksissä tunnistettuja keskeisiä palveluliiketoiminnan haasteita, joita osaltaan pyrittiin ratkomaan VersO-hankkeessa. Hankkeessa tarkasteltiin erilaisia b-to-b -palveluja kuten esimerkiksi

huolto- ja kunnossapitopalveluja sekä mainostoimisto-, viestintä-, konsultointi- ja suunnittelupalveluja. Monipuolisilla caseilla varmistettiin, että kehitettävät mallit ja menettelmät soveltuvat erilaisille toimialoille.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla osallistuvien yritysten avainhenkilöitä, kumppaneita ja asiakkaita sekä järjestämällä erilaisia sisäisiä henkilöstötilaisuuksia sekä verkoston yhteisiä workshop-tilaisuuksia. Tutkijoiden roolina oli johtaa kehitysryhmätyöskentelyä, tuoda ideoita, ulkopuolista ja puolueetonta näkemystä sekä palveluliiketoiminnan tuoreinta tutkimustietoa kehitystyön tueksi, dokumentoida kehitystyötä sekä edistää hyvien käytäntöjen ja ideoiden jakamista yritysten välillä VersO-päivissä. Hank-

keen aikana järjestettiin yhteensä yli 100 erilaista tapaamista ja tapahtumaa osallistuvien yritysten kanssa. Tutkimustulosten hyödynnettävyyttä ja levittämistä edisti osaltaan hankkeeseen osallistunut PKT-säätiö, jonka tehtävä on verkottaa tutkimuslaitoksia, konsultteja ja yrityksiä.



Kuva 1. Palveluliiketoiminnan kehityksdimensiot (suom. Hakanen et al. 2011)

Machinery Oy – Vuorovaikutteista palvelukehitystä yli rajojen

Machinery Oy on teknisen kaupan alan yritys, joka maa-hantuo ja myy koneita ja laitteita konepajateollisuuteen, rakennusteollisuuteen ja puolustusvoimille sekä tarjoaa koneisiin liittyviä asennus- ja ylläpitopalveluja. Machineryn yhtenä viime vuosien tavoitteena on ollut hakea aktiivisesti uusia tapoja kehittää palveluliiketoimintaa ja uusia palveluratkaisuja konepajateollisuuden tarpeisiin. Machineryn tavoitteena VersO-hankkeessa oli saada tukea uusien, innovatiivisten ”palveluversojen” etsimiseen ja jalostamiseen valmiiksi palveluiksi yhdessä kumppaneiden kanssa sekä lisätä vuoropuhelua asiakkaiden kanssa ja eri organisaatio-oryhmien välillä.

MachineryMan-konsepti on eräs ”palveluverso”, joka ideoitiin, suunniteltiin ja jalostettiin valmiiksi palvelukonseptiksi VersO-hankkeen aikana Machineryn, sen kumppanin Orferin sekä hankkeen tutkijoiden yhteistyössä. Konsepti yhdistää automaatioteknologiaa, työstökoneita ja teollisuuden palveluja saumattomaksi kokonaisuudeksi konepajateollisuuden asiakkaalle. Konseptin kuvaus piti sisällään ydinratkaisun, palveluoperaatiot ja -prosessit, palvelukokemuksen ja hyödyt kaikille osapuolille. Ratkaisu ideoitiin yhdistämällä Orferin tekninen automaatio-osaaminen sekä Machineryn markkinatuntemus. MachineryManin keskeisiksi hyödyiksi tunnistettiin tuotantokapasiteetin kasvu, helppokäyttöisyys sekä robotin, työstökoneiden sekä kokonaiskonseptin ostaminen ”yhden luukun periaatteella”. MachineryMan-konsepti lanseerattiin alihankintamessuilla 2010 ja konseptin seuraava versio 3D-tartunnalla, lanseerattiin alihankintamessuilla 2011.

MachineryMan-casen lisäksi palveluliiketoimintaa kehitettiin Machineryn Konepajateollisuus-liiketoiminnossa sekä strategisella että operatiivisella tason toiminnoissa. VersO-hanke edisti Machineryn strategiatyötä, asiakas- ja muita yhteistyösuhteita sekä muutoksen tapahtumista operatiivisella tasolla henkilöstön toiminnassa ja mindsetissa. Hankkeen tuloksena palveluliiketoiminnan osaaminen kehittyi esimerkiksi palvelujen konseptoinnissa ja ratkaisumyynnissä. Myynnin ja huollon henkilöstön osallistuminen kehitystyöhön vahvisti palveluorientaatiota ja motivaatiota viedä muutosta eteenpäin käytännön tasolla. Myynti sai käytännön työkaluja myynnin tehostamiseksi, esimerkiksi palvelujen hyötyjä ja myyntiargumentit määriteltiin hankkeen aikana ja työstettiin myyntimateriaaliksi.

Machinery haki verkostoitumisen kautta omia osaamisiaan täydentävää osaamista ja uutuusarvoa osaamisen yhdistelmästä. Vuorovaikutteinen palvelukehitys tarkoitti Machinerylla asiakkaiden aktiivista kontaktointia ja heidän näkemysten selvittämistä ja huomioimista kehitystyössä, kumppanin kanssa kehitettävää uutta palvelukonseptia sekä henkilöstön ottamista mukaan kehitystyöhön. Hankkeen aikana yritys toteutti rekrytointeja palveluliiketoiminnan puolelle hankkien uutta osaamista, koulutti huoltoa ja levitti toimintamallia Tampereen toimipisteeseen

lisäksi yrityksen muihin toimipisteisiin. Machinery investoi uuteen huollon ohjelmistoon ja vahvisti ratkaisumyyntiä. VersO-hanke toi systematiikkaa ja käytännön työkaluja palveluliiketoiminnan kehittämisen ja laajan kehityskentän jäsentämiseen. Machinery ottaa seuraavan askeleen palveluliiketoiminnan kehittämisessä osallistumalla Serve-ohjelman rahoittamaan tutkimushankkeeseen SOUL – Asiakas-keskeisten ratkaisujen kehittäminen palveluverkostoissa (2011 – 2013).

”Tutkimushanke kulki oman kehittämistoimintamme rinnalla samaan tahtiin ja toi ”selkärankaa” palveluliiketoiminnan kehittämiseen.” konepajateollisuus -liiketoiminnan johtaja Kari Pirttilä, Machinery Oy.

”Olimme hankkeessa tyytyväisiä määrätietoiseen projektinvetoapuun. Oli hyödyllistä verkostoitua moneen suuntaan – sekä palveluliiketoiminnan tutkimuslaitoksiin että muiden yritysten suuntaan. Osallistuminen hankkeeseen on tuonut intoa ja uusia ideoita kehittämiseen.” Toimintusjohtaja Jussi Muikku, Machinery Oy.

Salomaa Yhtiöt Oy – Verkoston yhteistä visiota vahvistamassa

Salomaa Yhtiöt on Pohjoismaiden merkittävin markkinoinnin yhtiöryhmä. Siihen kuuluvat yritykset tarjoavat vaikuttamisen osaamista muun muassa seuraavilla alueilla: markkinointi, mainonta ja mediasuunnittelu, digitaalinen ja asiakassuhdemarkkinointi, maineen hallintaa viestinnän keinoin, ostokäyttäytymisosaaminen sekä markkinointiviestinnän vaikuttavuuden tutkimus ja konsultointi. Kuusi Salomaa Yhtiöt -konserniin kuuluvaa yritystä osallistui VersO-hankkeeseen etsiäkseen tapoja hyödyntää tehokkaammin verkostomaista toimintatapaa yritysten välillä palvelujen kehittämiseksi. Tarpeena oli määrittää verkostomaisen toiminnan hyödyt ja esteet, kehittää verkoston kokonaisasiakkuuden toimintamallia, sekä selvittää laajemmin yhteistyön arvoa verkoston jäsenille ja erityisesti asiakkaalle.

Salomaa Yhtiöiden yritykset toimivat jatkuvasti muuttuvissa verkostokokoonpanoissa asiakkaan tarpeista ja toimeksiannon luonteesta riippuen. Yhtiöryhmässä koettiin, että yhteinen historia, arvot, mittaamis- ja johtamiskäytännöt sekä yhteisistä pitkäaikaisista asiakkaista kertynyt asiakasymmärrys ovat erityisiä vahvuuksia oman yhtiöryhmän yritysten välisessä yhteistyössä. Tavoitteena oli saada hyödynnettyä nämä edut tehokkaammin yhtiön palvelutarjoaman kehittämisessä ja asiakassuhteiden edistämisessä, ja vahvistaa verkoston yhteistä visiota siitä, miten he tekevät liiketoimintaa yhdessä nyt ja tulevaisuudessa, ja miten verkoston potentiaali saataisiin hyödynnettyä mahdollisimman hyvin.

Hankkeen aluksi analysoitiin Salomaa Yhtiöryhmän muodostaman verkoston toimintaa ja kehittämistarpeita. Verkostanalyysin perusteella todettiin, että operatiivinen toiminta oli vuosien varrella jo hioutunut tehokkaaksi ja sujuvaksi ja toimijoiden välillä vallitseva luottamus antoi hyvät

evää verkostomaiselle palvelukehitykselle. Eniten kehitettävää nähtiin olevan yhteisen vision työstämisessä ja strategisen tason yhteistyössä. Tähän haasteeseen tartuttiin jo hankkeen aikana jakamalla asiakastietoa ja suunnittelemaalla liiketoimintaa ja tulevaisuuden mahdollisia suuntia yhdessä. Hankkeen aikana myös tehtiin päätöksiä osaamisten päällekkäisyyksien karsimisesta ja selkeytettiin toimijoiden välistä rooli- ja työnjakoa.

Hankkeen aikana myös jäsennettiin ja täsmennettiin Salomaa Yhtiöiden tarjoamaa palvelukonseptia kuvaamalla verkoston jäsenten yhteistyössä palvelun ydinratkaisua, palveluoperaatiot ja -prosessit, palvelukokemus ja palvelun arvo. Tutkimuksessa kävi ilmi, että koska verkoston kaikki yritykset tyypillisesti toimivat asiakasrajapinnalla, asiakkaan palvelukokemuksen johtaminen on tärkeä verkostoyhteistyön kehityskohde. Yritykset pyrkivät muodostamaan yhteisen käsityksen siitä, miten he haluavat toimia asiakasrajapinnalla ja millaisen palvelukokemuksen he pyrkivät välittämään asiakkailleen.

Keskeisenä tutkimustuloksena Salomaa Yhtiöt sai selvityksen siitä, mitä verkoston jäsenet – niin palvelun tuottajat kuin asiakkaatkin – arvostavat, eli miten he näkevät verkoston tuoman lisäarvon. Palveluntuottajien esiintuomia hyötyjä olivat omaan ydinosamiseen keskittyminen ja täydentävän osaamisen saaminen kumppanilta, uskottavuuden saaminen isompien yritysten rinnalla sekä päästy markkinoille ja asiakkaille, joille ei olisi mahdollista päästä omin voimin. Ostajien näkökulmasta verkoston hyödyt liittyivät erityisesti ”yhden luukun”-palvelun ostamisen helpouteen: yritykset yhdistävät erilaisia osaamisiaan asiakkaan tarpeita vastaaviksi kokonaisuuksiksi, jolloin asiakkaan ei tarvitse koordinoida eri palveluntarjoajia. Kävi myös ilmi, että asiakasyritykset ja ostajat eroavat suuresti siinä, miten he ostavat palveluja ja millaista arvoa he tavoittelevat.

Syyskuussa 2011 käynnistyneessä SOUL – Asiakas-keskeisten ratkaisujen kehittäminen palveluverkostoissa -hankkeessa analysoidaan Salomaan asiakkaita ja erilaisten tekijöiden vaikutuksia siihen, miten asiakkaat ostavat palveluja joko yksittäisiltä palveluntarjoajilta erikseen tai yhtenä kokonaisratkaisuna verkostolta. Tavoitteena on myös kehittää aivan uudenlaisia palveluratkaisuja asiakasanalyysia hyödyntämällä ja verkoston osaamisia yhdistämällä.

”VersO-hankkeen tutkijoiden vetämät workshopit ja tutkimustulokset auttoivat meitä löytämään verkostomaisen palvelumallin mahdollistajia ja esteitä, joihin olemme nyt tarttuneet. Yhteistyö toi ryhtiä meidän omaan kehitystyöhön, jota jatkamme tutkijoiden tukemana myös uudessa juuri käynnistyyssä projektissa.” Tuija Wikström, johtaja, kehittäminen, Salomaa Group.

Julkaisut

Aarikka-Stenroos, Leena; Jaakkola, Elina (2010) Co-creation of knowledge-intensive service offerings within buyer-seller relationships. The 26th IMP conference, Budapest, 2.-4.9.2010.

Hakonen, Taru; Jaakkola, Elina (2011) Specifying value creation roles through service concept development in b-to-b networks. The Naples Forum on Service. Capri, IT, 14 - 17 June 2011. University of Cassino & the University of Naples "Federico II". Napoli (2011).

Hakonen, Taru; Jaakkola, Elina (2011) An empirical investigation into value co-creation in B-to-B service networks. The proceedings of EBRF 2010 conference. Nokia, FI, 15. - 17.9.2010 (2011).

Hakonen, Taru; Koivisto, Tapio; Nuutinen, Maaria (2011) The Dimensions of Service Business Development. The 8th Industrial Service Business Day. Vantaa, FI, 14.4.2011. BestServ forum. Tampere (2011).

Hakonen, Taru; Jaakkola, Elina (2010) Jointly Created Service Concept in B-to-B Networks. AMA Servsig 2010 International Service Research Conference, 2010, Porto, Portugal 17 - 19 June 2010. American marketing association; University of Porto. Porto School of engineering, Portugal (2010), 75.

Hälinen-Kaila, Aino; Jaakkola, Elina (2011) Value networks in new service development: evidence from a coordinator organization. The Naples Forum on Services, 14.-17.6.2011, Capri.

Heikkilä, Annika; Kansola, Minna (2010) Knowledge management model of the service development in B-to-B networks. AMA Servsig International Service Research Conference, 2010, Porto, Portugal 17 - 19 June 2010. American marketing association; University of Porto. Porto School of engineering, Portugal (2010).

Jaakkola, Elina; Kaartemo, Valtteri (2010) What exactly is being developed in service organizations? - A review of service elements in empirical NSD research. AMA Servsig International Service Research Conference, 2010, Porto, 17-19.6.2010.

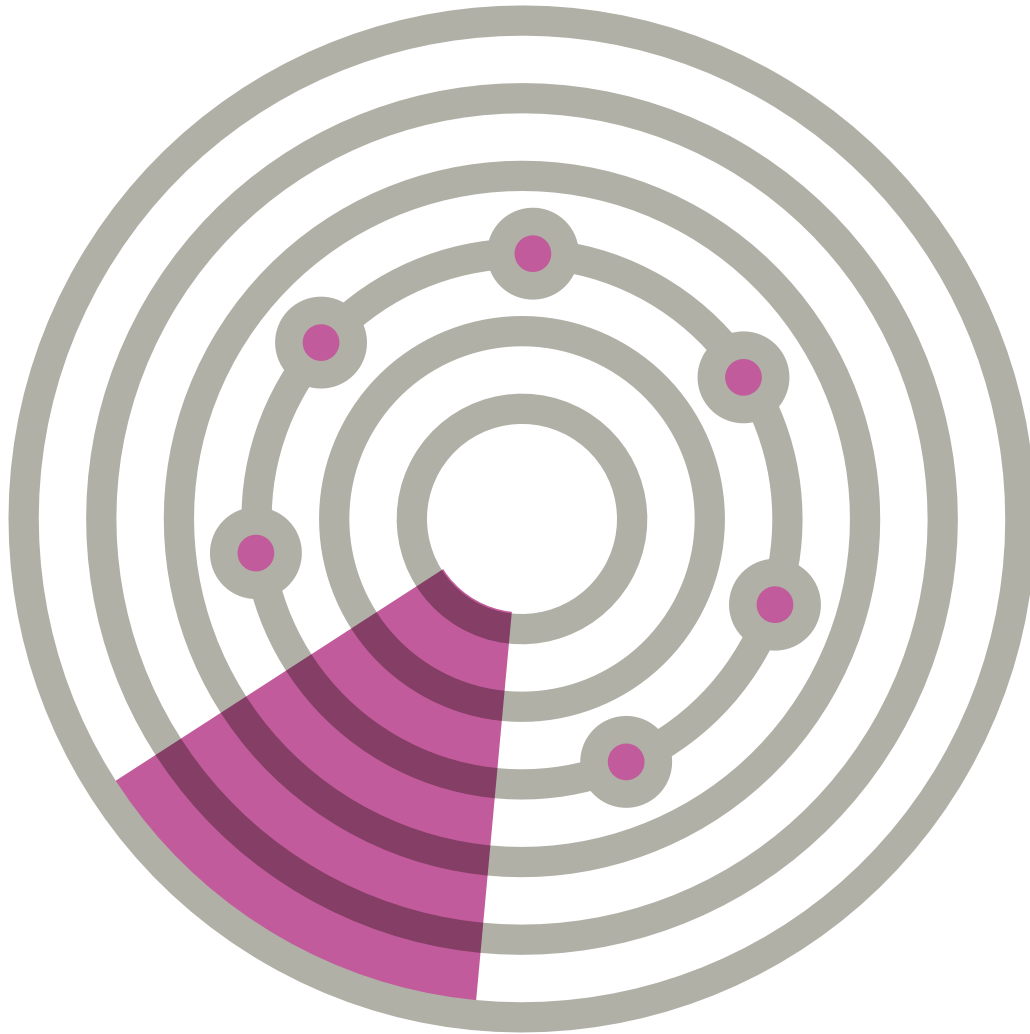
Kansola, Minna; Valjakka, Tiina (2010) The Enhancers and Challenges of Collaborative Service Development Within Business Networks. The 5th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, 16-17 September, Athens, Greece. Edited by Alexandros Kakouris. ECIE 2010, 16-17 September, Athens, Greece. Academic Publishing Limited. Reading, UK (2010), 758-761.

Rusanen, Helena (2010) Challenges in entering into resource collaboration for B-to-B service development. The 20th Nordic Workshop on Interorganizational Research. Sonderborg, Denmark, 16.-18.8.2010.

Rusanen, Helena; Jaakkola, Elina (2010) Seeking resources for b-to-b service development within networks. The 26th IMP-conference, Budapest, 2.-4.9.2010.

Rusanen, Helena; Hälinen, Aino; Jaakkola, Elina (2011) Networking for resources in service solution development. The 27th IMP Conference, Glasgow, UK, 31.8.-3.9.2011.

Valjakka, Tiina; Valkokari, Katri; Kansola, Minna (2011) Facilitating factors of value co-creation in b2b relationships. Proceedings of 2011 Naples Forum on Service - Service Dominant logic, Network & Systems Theory and Service Science: integrating three perspectives for a new service agenda, 14-17 June, Capri, Italy.



Palveluasenne

Palvelukeskeinen yrityskulttuuri, asiakasrajapinnan arvostus, aito palveluasenne.

Edelläkävijäyrityksen kulttuuri on palvelukeskeinen, asiakkaan kokemaa arvoa ja asiakaspalvelua korostuva. Tällaisessa yrityksessä ymmärretään, että jokainen asiakaskohtaaminen on ainutlaatuinen ja arvokas; asiakasta lähestytään joka kerta aidolla palveluasenteella.

Organisaation oma tapa toimia ja ajatella sekä asiakaspalvelukulttuuri heijastuvat asiakaskohtaamisissa.

Asiakaspalvelun kehittäminen edellyttää paitsi palveluprosessien kehittämistä, myös kulttuurin ja asenteen kehittämistä.

Yrityksen kulttuuri ohjaa toimintaa eikä uusia toimintatapoja voi aidosti jalkauttaa, ellei muuteta samalla myös tapaa ajatella. Kulttuuri ei muutu yhdessä yössä eikä ylhäältä alaspäin käskemällä, vaan asteittain ja vuorovaikutteisesti.

Asiakaspalvelu on haaste suomalaiselle liiketoiminnalle. Meiltä puuttuu palvelukulttuuriperinne – emme ole tottuneet palvelemaan emmekä myöskään olemaan asiakkaina palveltavana. Palvelu koetaan usein kiusalliseksi sekä tarjota että vastaanottaa. Asiakaspalvelun merkitystä ja arvostusta organisaatiossa nostetaan esimerkiksi tarkastelemalla tehtävien sijasta palvelun roolia ja merkitystä yrityksessä ja asiakkaalle.

Asiakasrajapinnalla ja asiakaspalvelulla on merkittävä rooli palveluorganisaatiossa. Asiakaskohtaamisissa yrityksen arvolutapaus aina lopulta lunastetaan tai jätetään lunastamatta, joten asiakasrajapinta vaikuttaa ratkaisevasti asiakkaan kokemaan arvoon - ja siten yrityksen menestymiseen.

ISO – Innovation Integrated in Service Operations

Innovaatiotoiminnan vertailu erilaisissa palvelukonteksteissa

Vastuullinen organisaatio: Aalto yliopisto, BIT Tutkimuskeskus
Hankkeen kesto: 1.10.2007–31.12.2010
Yhteyshenkilö: Katriina Valminen, katriina.valminen@aalto.fi

Tutkimusasetelma

Palveluorganisaatioissa tapahtuva innovaatiotoiminta on tunnustettu tärkeäksi osaksi yhteiskunnallista kehittymistä. Myös tutkimustieto palveluinnovaatioiden luonteesta ja syntymisestä on nopeasti kasvamassa. ISO-projektin tavoitteena on aiempaan tietopohjaan nojaten tunnistaa erilaisen palveluorganisaatioiden innovaatioprosessin erityispiirteitä. Projektin tutkimukselliset tavoitteet jakautuivat kolmeen teemaan: 1) innovaatioprosessin, erityisesti ns. nopean soveltamisen mallien tarkastelu ja vertailu, 2) innovatiivisen strategian jalkauttamiseen toimintatavat ja 3) eri aloilla toimivien yritysten palveluinnovaatiotoiminnan vertailu. Projektin kuluessa tunnistettiin yritysten toiminnasta nousevia uusia näkökulmia, jotka kytkeytyvät näihin kolmeen keskeiseen tavoitteeseen. Tutkimus toteutettiin tavoitteisiin liittyvinä erillisteemoina, joista kukin muodosti oman tutkimuskokonaisuutensa.

Tutkimus toteutettiin case-tutkimuksena, johon yhdistyi tiettyjen teemojen osalta toimintatutkimuksellinen elementti. Tutkimukseen osallistui yhteensä kymmenen yritystä, jotka mahdollistivat tutkimusteemojen vertailun osaamisintensiivisten liike-elämän palvelujen (KIBS), kuluttajapalvelujen ja teollisuuden palvelujen välillä. Empiirisen aineiston muodostivat yritysten ja niiden asiakkaiden haastattelut, dokumentit, workshopit ja menetelmäkokeilut sekä osallistuva havainnointi. Osassa haastatteluja hyödynnettiin narratiivisiin tutkimusmenetelmiin kuuluvaa ns. story telling -menetelmää.

Tärkeimmät tulokset

Tutkimusteemassa 1 tarkasteltiin ja vertailtiin erityyppisiä innovaatioprosesseja. Projektissa tunnistettiin kolme alateemaa, jotka olivat keskeisiä palveluyritysten innovaatio- ja kehittämisprosessien tarkastelussa. Näitä olivat nopean

soveltamisen mallin hyödyntäminen, palvelun tuotteistaminen osana innovaatioprosessia tai erillisenä kehityshankkeena, ja asiakasymmärryksen luominen ja hyödyntäminen palvelujen kehittämisessä. Näitä teemoja on avattu alla.

Teemassa 2 tarkasteltiin innovatiivisen strategian jalkauttamiseen liittyviä haasteita ja hyviä käytäntöjä. Tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan konkreettisia malleja ja apuvälineitä, joilla yksittäisten palvelujen kehittäminen voidaan linkittää strategiselle tasolle. Teollisuuden palvelujen kontekstissa tarkasteltiin palvelustrategian ja palveluportfolioiden muodostamista keinona ohjata palvelujen kehittämistä. Nämä teemat todettiin hyvin ajankohtaisiksi useissa teollisuusyrityksissä, joissa pyritään hahmottamaan palvelujen roolia yrityksen liiketoiminnassa, syventämään palvelutarjoamaa ja tuotteistamaan nykyiset palvelut. Perinteisissä palveluissa ja KIBS-palveluissa puolestaan tarkasteltiin liiketoimintamallia apuvälineenä, joka mahdollisti palvelun uudistamisen linkitykset organisaation strategiaan.

Teemassa 3 vertailtiin innovaatioprosesseja KIBS-palveluissa, vakiodummissa kuluttajapalveluissa ja teollisuuden palveluissa. Karkeasti ottaen kaikissa palveluissa korostui tuotteistamisen problematiikka joko osana innovaatioprosesseja tai olemassa olevien palvelujen kehittämisessä. Teollisuuden palveluissa ja osin myös perinteisissä palveluissa nousi esiin tarve ymmärtää palveluliiketoiminnan linkittymistä yrityksen strategiaan ja palveluliiketoiminnan ja sen kehittämisen organisoimista. Perinteisissä palveluissa nousi esiin laajojen innovaatiohankkeiden organisointiproblematiikka ja ennakkoinnin ja asiakaslähtöisyyden hyödyntäminen innovaatiotoiminnassa. KIBS-palveluissa puolestaan nousi esiin tarve yhtenäistää laajat ja kompleksiset palvelutarjoamat ja kiteyttää niihin sisältyvä asiakasarvo.

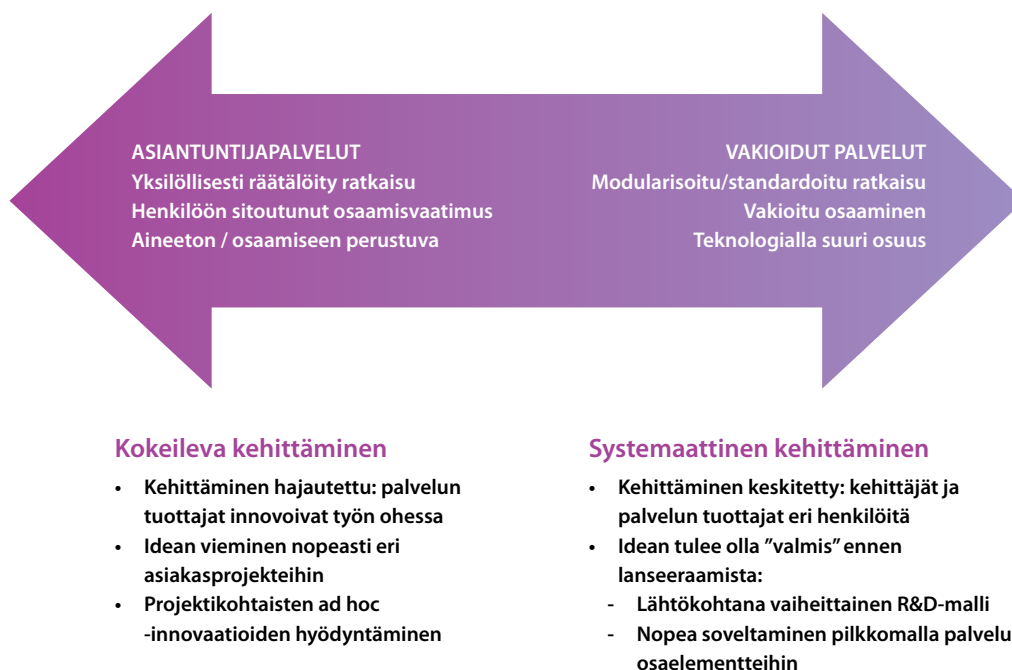
Löydöksiä eri palveluissa tunnistetuista innovaatioprosesseista

Projektissa vertailtiin aiemmassa tutkimuksessa (ks. KIBS-NET-projekti) tunnistettuja kolmea palveluinnovaatiomallia eri toimialoilla: näitä olivat ns. perinteinen, lineaarinen T&K-innovaatioprosessin malli, nopean soveltamisen prosessimalli ja käytäntöön nojaavaan mallin, jossa innovaatio tunnistetaan vasta jälkikäteen. Projektissa tarkasteltiin erityisesti nopean soveltamisen mallin toteutumista erilaisissa palvelunkehittämislanteissa. Tällä mallilla siis tarkoitetaan innovaatioprosessia, joka on tiiviisti kytkeytynyt palveluntuotantoon: siinä idean kehittäminen ja toteuttaminen yhdistyvät iteratiivisesti toisiinsa sen sijaan, että ne nähtäisiin peräkkäisinä vaiheina lineaarisen innovaatioprosessin tapaan. Tutkimuksessa tunnistettiin, että tässä mallissa palveluideat viedään tyypillisesti nopeasti käytäntöön jollain rajatulla alueella/asiakasryhmässä ja jatketaan kehittämistä samalla kun palvelua jo tuotetaan. Näin saadaan tavanomaista pilotointia laajemmin ja avoimemmin ymmärrystä palvelun toimimisesta eri asiakkaiden arvonluomisen prosesseissa.

Tutkimus osoitti, että prosessimallit eroavat KIBS-tyyppisissä asiantuntijapalveluissa ja perinteisissä, vakioidummissa palveluissa: ensiksi mainituissa kehittäminen on tyypillisesti kokeilevaa ja jälkimmäisissä systemaattisempaa.

kehittämisen palveluprojekteihin integroituna ja käytännön asiakaskokemusten hyödyntämisen siten kehittämisen tukena. Nopea soveltaminen toteutetaan viemällä palveluideat nopeasti erityyppisiin asiakasprojekteihin ja syventämällä ideaa asiakasprojektin edetessä: eri projekteissa sovellettuja oppeja kootaan yhteen organisaation sisällä ja jalostuneet ideat tuotteistetaan erillisessä kehittämisvaiheessa, joka on usein hetkeksi irrotettu asiakasprojekteista. Toisinaan yrityksissä myös tunnistettiin olemassa olevista asiakasprojekteista syntyneitä uusia ja hyödyllisiä ratkaisuja, joita alettiin myöhemmin kehittää systemaattisemmin eteenpäin (käytäntöön nojaava malli).

Vakioiduissa palveluissa kehittäminen on taas usein hankkeistettu ja sen toimintatavat ovat suunnitelmallisempia. Systemaattisuus on tärkeää etenkin, jos palvelu on valmiiksi standardoitu tai siinä hyödynnetään ennalta suunniteltua modulaarista rakennetta. Nämä yritykset hyödynsivät lähtökohtaisesti vaiheittain etenevää T&K-mallia. Palvelun tuli tyypillisesti olla jo valmis, kun se lanseerattiin markkinoille, sillä sekä palveluntuottajien että asiakkaiden lukumäärä on suuri ja yhtenäisen palvelumallin käytäntöönvieminen on tärkeää palvelutoiminnan johtamisen kannalta. Myös teknologiaan nojaavat palvelut vaativat teknologiatekniikan osalta vaihe vaiheelta etenevän T&K-mallin noudattamista. Silti myös nämä yritykset pyrkivät nopeuttamaan perinteistä prosessia monin tavoin ja pystyivät



Kuva 1. Palvelun luonteen vaikutus innovaatiotoiminnan tapaan

KIBS-palveluissa kehittäminen on hajautettu asiakasrajapintaan ja se tapahtuu tyypillisesti kokeilevalla otteella: nämä yritykset nojaavat joko nopean soveltamisen malliin tai käytäntöön nojaavaan malliin. KIBS-kontekstille tyypilliset uniikit asiakasprojektit sallivat keskeneräisten palveluideoiden

hyödyntämään nopean soveltamisen tapoja kehittämis-toiminnassaan. Tämä voi tapahtua palvelun elementtien suunnittelua vaiheistamalla: tietyt elementit suunnitellaan, tuotteistetaan ja lanseerataan ensin, ja muita elementtejä

kehitetään rinta rinnan ensimmäisten elementtien tuottamisen kanssa. Tutkimuksessa tunnistettiin kolme nopean soveltamisen tapaa vakioituissa palveluissa:

1. eri asiakasryhmille suunniteltavan palvelukonseptin suunnittelun vaiheistaminen, jolloin yhdelle segmentille lanseerataan palvelu ensin, ja toisten segmenttien palvelun suunnittelua jatketaan rinta rinnan ensimmäiselle segmentille suunnatun palvelun tuottamisen kanssa,
2. osapalvelujen/moduulien erottaminen toisistaan, jolloin ydinelementit/keihäänkärkipalvelut suunnitellaan ja lanseerataan ensin, ja muut elementit kehitetään asiakaskokemusten perusteella, ja
3. palveluprosessin vaiheiden erottaminen toisistaan, jolloin asiakkaalle näkyvä palvelu (front-office) suunnitellaan ensin, ja sisäinen toiminta (back-office) kehitetään rinta rinnan palvelun tuotannosta saatuja kokemuksia hyödyntäen. Tutkimuksessa myös todettiin, että yritykset voivat yhdistellä näitä nopean soveltamisen tapoja samoissa kehittämishankkeissa eri tavoin.

Teollisuuskontekstissa palveluihin liittyvät innovaatioprosessit olivat vielä osin muodostumassa ja noudattivat joissain tapauksissa käytäntöön nojaavaa mallia, jossa yritys tunnistaa toiminnastaan hyvät käytännöt ja alkaa kehittää niitä systemaattisesti eteenpäin. Yritykset kuitenkin pyrkivät systematisoimaan kehittämistoiminnan niin, että siitä tulisi perinteisen tuotekehityksen kaltaista toimintaa. Suurimpana kysymyksenä näissä yrityksissä nousi kuitenkin esiin organisoitiin ja palvelustrategiaan liittyvä problematiikka. Usein huomattiin, että palvelujen kehittämiseen ja tuottamiseen vaadittava osaaminen poikkeaa huomattavasti perinteisestä tuotekehityksestä ja tuotannosta. Tästä syystä parhaimpana ratkaisuna nähtiin usein oman erillisen palvelukehitys- ja -tuotantoyksikön perustaminen.

Palvelujen tuotteistamisen käytännöt ja niissä tunnistetut kehittämiskohdat

Palvelujen tuotteistaminen nousi kaikissa kehittämishankkeissa keskeisenä esiin. Myös nopean soveltamisen malleissa tuotteistaminen oli tärkeää, ja tuotteistaminen ja innovointi yhdistyivät eri tavoin eri palvelukontesteissa. Tutkimuksessa tarkasteltiin nykyisiä tuotteistamiskäytäntöjä, joista nousi esiin erityisesti neljä haastetta tuotteistamiseen liittyen. Tämän tarkastelun pohjalta jatkotutkimuksen aiheeksi tunnistettiin avoimien ja asiakaslähtöisten tuotteistamismallien kehittäminen.

- Yhteisen ymmärryksen puuttuminen: Palvelujen tuotteistaminen ymmärretään hyvin monella eri tapaa - ajatus-ten ja määritelmien kirjo on suuri jo samankin yrityksen sisällä. Yritysten näkökulmasta oleelliseksi muodostuu paitsi tuotteistamisosaaminen myös sisäinen viestintä ja yh-

teisen ymmärryksen luominen tuotteistamisesta: mitä se on, mitä sillä tavoitellaan ja miten sitä toteutetaan.

- Tuotteistamisen painottuminen ulkoiseen tuotteistamiseen: Tutkimuksessa havaittiin yritysten tuotteistamiskäytäntöjen painottuvan voimakkaasti ulkoiseen tuotteistamiseen ts. asiakkaalle näkyvien palveluelementtien kuvaamiseen ja kehittämiseen. Erilaisten palvelukuvausten ja markkinointimateriaalien tekeminen rinnastettiin yrityksissä usein samaksi asiaksi kuin tuotteistaminen. Tällöin kuitenkin unohtuu palvelutuotannon kehittäminen ja organisoinnilla vaadittavat muutokset. Tulokset viittaavat siihen, että sisäinen tuotteistaminen eli palveluprosessin eri vaiheiden ja vastuiden kuvaaminen, samoin kuin uudistettujen prosessien integroiminen olemassa oleviin käytäntöihin, on kriittinen osa tuotteistamista onnistumisen kannalta.
- Palvelujen tuotteistamisen johtamattomuus: Tutkimuksessa havaittiin, että tuotteistaminen on yksittäisten palvelun kehittäjien ja tuotteistajien tehtävä. Tutkimus paljasti niin ikään, ettei tuotteistamisprosesseja tyypillisesti riittävästi resursoitu, aikataulutettu tai seurattu.
- Yrityslähtöinen tuotteistaminen: tuotteistaminen tapahtui yritysten sisäisenä harjoituksena, johon asiakasta ei juuri osallistettu. Tällöin vaarana on asiakasnäkökulman kadottaminen: tuotteistettu palvelu ei enää vastaa-kaan asiakkaan muuttuviin tarpeisiin tai ei yksinkertaisesti enää luo lisäarvoa asiakkaalle. Tutkimuksessa tunnistettiin selkeä tarve osallistavien ja asiakaslähtöisten tuotteistamismallien kehittämiseksi.

Asiakasymmärryksen luominen ja hyödyntäminen palveluinnovaatioprosessissa

Muutamissa kohdeorganisaatioissa syvennyttiin tarkastelemaan asiakasymmärryksen muodostamista ja hyödyntämistä palveluinnovaatioprosessissa. Tutkimuksessa todettiin keskeiseksi huolehtia kahdesta asiakaslähtöisyyttä lisäävästä seikasta. Ensimmäinen on olemassa olevan asiakastiedon kerääminen, välittäminen kehittäjille ja hyödyntäminen innovaatioprosessissa. Todettiin, että runsas asiakastiedon ja -vuorovaikutuksen määrä ei vielä takaa innovaatiotoiminnan asiakaslähtöisyyttä. Asiakaslähtöisyyttä tavoittelevan yrityksen on suunniteltava huolellisesti seuraavat asiat:

- Asiakastiedon luonne: millaista asiakastietoa yrityksellä on ja mitä tarvitaan (historiatieto vs. tieto tulevista tarpeista; laadullinen tieto vs. määrällinen tieto; tieto tuotteen käytöstä vs. tieto asiakkaan elämästä).
- Mitä ovat tiedon välittämisen tavat asiakasrajapinnasta kehittäjille eri kanavia pitkin.
- Millä menetelmillä tietoa voidaan jäsentää ja miten ilmi nousseita tarpeita voidaan priorisoida siten, että ne voidaan huomioida palvelun kehittämisessä.

Toinen asiakaslähtöisyyttä edistävä tekijä on asiakasta osallistavien menetelmien käyttö innovaatioprosessissa: projektissa kokeiltiin toimintatutkimuksen keinoin asiakasymmärryksen luomiseen ja asiakasvuorovaikutukseen soveltuvia menetelmiä. Näitä menetelmiä olivat osallistuva havainnointi palvelukonseptin testauksessa (ns. mystery shopping), sosiodraama, service blueprinting ja tulevaisuuskonseptointi. Menetelmäkokeilujen perusteella todettiin, että

- Innovaatiotoiminnassa on keskeistä selkiyttää millaista tietoa asiakkaalta halutaan ja mikä asiakkaalle itselleen on merkityksellistä palvelukokemuksen ja arvonnulomisen kannalta. Tämän arvion perusteella tulisi miettiä, soveltuuko menetelmä esimerkiksi asiakkaan tulevaisuuden hahmottamiseen vai palvelukonseptin käsittelyyn asiakkaan kanssa.
- On tärkeä pohtia millaisia asiakkaita innovaatiotoimintaan halutaan osallistaa, jotta asiakasymmärrys muodostuu riittävän monipuoliseksi.

Lopputuloksena todettiin, että innovaatioprosessiin tulisi linkittää tasapainoisella tavalla sekä olemassa olevan asiakastiedon hyödyntäminen että asiakkaan osallistaminen, jotta innovaatioprosessista saadaan aidosti asiakaslähtöinen. Tunnistettujen haasteiden perusteella tutkimuksessa kehitettiin alustava asiakaslähtöisen innovaatioprosessin malli, jossa selvitetään ne innovaatioprosessin kohdat, joissa tietoa tarvitaan; tarvittavan tiedon luonne ja sen keräämistavat; ja tiedon merkityksellisyyden priorisointitapa. Tämän mallin kehittäminen edelleen todettiin yhdeksi kriittiseksi jatkotutkimuksen aiheeksi. Muiksi keskeisiksi teemoiksi tunnistettiin lisäksi sekä tiettyyn tarpeeseen vastaavien menetelmien jatkoanalysointi että menetelmistä saatavan tiedon hyödyntämisen tavat.

Tutkimuksen avainsanat

Palveluinnovaatiot, innovaatioprosessit, asiakaslähtöisyys, palvelujen tuotteistaminen, palvelustrategia

Yritysyhteistyö

Projektiin osallistuivat yhteistyöyritykset olivat Pöyry, Pöyry Architects, Ruukki, Rocla, Outotec, Onninen, SOK, Tapiola, IBM (v. 2007), Fonecta (2008-2010).

Projektin tuloksia saatettiin näissä yrityksissä hyödyntävään muotoon kolmella tavalla. Ensinnäkin yrityksissä tehtiin tiivistä, vuorovaikutteista tutkimusta. Tutkimustee- mat sidottiin yrityksissä meneillään oleviin aktiviteetteihin niin, ettei tutkimus vienyt yritykseltä ylimääräisiä resursseja. Yrityksissä on järjestetty välittömästi kuhunkin teemaan

liittyvän tutkimusaktiviteetin jälkeen palauteworkshopin ja kalvomuotoinen raportti yrityksen nykytilasta ja havaituista kehityskohdista. Lisäksi monissa yrityksissä toteutettiin ja arvioitiin toimintatutkimuksen keinoin interventioita, jotka välittömästi hyödyttivät yrityksen palveluinnovaatioakti- viteetteja. Toisekseen yritysedustajat osallistuivat projektin järjestämiin johtoryhmän workshoppeihin, joissa teemoja käsiteltiin yleisemmältä kannalta ja joihin linkittyi orga- nisaatioiden välinen vertailu ja oppiminen. Kolmanneksi yrityksille annettiin yrityskohtainen kalvomuotoinen lop- puraportti, joka kuvasi yrityskohtaisia tutkimustuloksia ja jatkosuosituksia kustakin tutkitusta teemasta.

Osallistujaorganisaatioiden lisäksi projektin tuloksia levitettiin muille suomalaisille yrityksille ja tutkimusorga- nisaatioille/oppilaitoksille, jotka voivat hyödyntää tuloksia osana omaa työtään. Tiedon levittämistä aktiviteetteja olivat luennot palvelualojen opiskelijoille ja tutkijoille, seminaa- riesitykset yritysyleisölle, haastattelut ja julkaisut ammatti- lehdissä ja mediassa, Tekesin toimintaan osallistuminen ja oman loppuseminaarin järjestäminen.

Julkaisut

Projektin aikana tuotettiin erimuotoisia akateemisia julkaisu- ja, jotka käsitelivät ISO-projektissa kerättyä aineistoa tai toi- mivat sen teemoja jäsentävinä käsitteellisinä papereina. Aka- teemisia artikkeleita tulostui 12 ja kirjan lukuja 10. Seitsemän kirjanlukua linkittyivät projektin teemoista tehtyyn käyttäjä- lähtöiseen innovaatiotoimintaan liittyvään kirjaan, joka kirjai- tettiin yhdessä Roskilden yliopiston palvelututkimusryhmän kanssa. Konferenssipapereita tehtiin 22. Lisäksi projektin ai- neistoa hyödynnettiin yhdessä valmistuneessa väitöskirjassa ja neljässä valmistumassa olevassa väitöskirjassa. Ohessa poi- mintoja projektin eri teemoihin liittyvistä julkaisuista:

Mäkelä, O. & Lehtonen, M. (2010). *Business Model as a Strategic Development Tool in Internationalisation*. 20th International RESER Conference, 30.9.-2.10.2010, Gothenburg, Sweden.

Turunen, T.T. & Toivonen, M., (2011). *Organizing customer-oriented service business in manufacturing*. Operations Management Research. <http://www.springerlink.com/content/m32w3888n4252780/fulltext.pdf>

Toivonen, M. (2010). *Different types of innovation processes in services and their organisational implications*. Teoksessa Gallouj F., Djellal F. and Gallouj C. (eds.): *The Handbook of Innovation and Services*, Cheltenham and Northampton: Edward Elgar, pp. 221-249.

Toivonen, M., Holopainen, M., Tuominen, T. (tulossa 2011) *Involving customers in the service innovation process*. In Macaulay, L.A., Miles, I., Zhao, L., Wilby, J., Tan, Y.L. & Theodoulidis, B. (Eds.), (2011). *Case Studies in Service Innovation*. (Service Science: Research and Innovations in the Service Economy, B. Hefley & W. Murphy, series eds.). New York: Springer Science + Business Media. <http://www.springer.com/series/8080>

Valminen, K. & Toivonen, M. (2011). *Seeking efficiency through productisation. A case study of Small KIBS participating in a productisation project*. *The Service Industries Journal* (on-line –julkaisu 2011, painettuna 2012).

Sundbo J, Toivonen M (eds.) (tulossa 2011) *User-Based Innovation in Services*, Edward Elgar, Cheltenham, UK

DynaStra - Toimialadynamiikan strateginen hallinta palveluliiketoimintamurroksessa

Oikea-aikaisista kilpailutoimista ja rutiineista kilpailuetua muuttuvilla markkinoilla

Vastuullinen organisaatio:	Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
Hankkeen kesto:	01.01.2011–30.04.2013
Yhteyshenkilö:	Jaakko Aspara, jaakko.aspara@aalto.fi
Verkkosivut:	Hankkeella ei ole varsinaisesti omia kotisivuja, mutta tutkimusryhmän kotisivut ovat: www.glostra.fi

Tutkimusasetelma

Toimialamuutoksen strateginen hallinta ja johtaminen ovat keskeisiä haasteita palveluliiketoimintaa harjoittaville sekä palveluihin siirtyville yrityksille. Laajat muutokset ovat yrityksille erityisen suuri haaste, koska asteittainen sopeutuminen ei välttämättä riitä vastaamaan nopeasti muuttuvan toimintaympäristön asettamiin haasteisiin. Siirtyminen uudenlaiseen palveluliiketoimintaan voi käynnistyä yrityksen omasta aloitteesta, toimialan sisäisestä kilpailudynamiikasta tai muutoksista yrityksen toimialaa ympäröivässä yhteiskunnallisessa ja teknologisessa ympäristössä.

Projektin keskeisiä tavoitteita ovat tunnistaa sellaisia kilpailutoimenpiteiden yhdistelmiä, jotka edesauttavat yrityksen strategista siirtymistä uudenlaiseen palveluliiketoimintaan; sekä selvittää minkälaiset kyvykkyydet ja resurssit edesauttavat uudenlaiseen palveluliiketoimintaan siirtymiseen vaadittavien toimenpidekokonaisuuksien rakentamista ja menestyksestä läpivientiä.

Projektissa kerätään ja analysoidaan toimialakohtaisia pitkäjäsenaineistoja, joiden avulla voidaan tunnistaa niitä palveluliiketoiminnan luomiseen ja edistämiseen liittyviä toimenpiteitä, joilla on vaikutusta yritysten taloudellisiin lopputulemiin (uuden palveluliiketoiminnan kasvu, kannattavuus). Pitkäjäsenaineisto mahdollistaa yritysten kilpailutoimenpiteiden, markkinatason muutosten (kasvu, teknologiamuutokset) sekä yritystason tulosmuuttujien välisten yhteyksien mallintamisen. Projektissa toteutetaan myös case-tutkimuksia yhteistyössä yritysten kanssa, jotka mahdollistavat ajankohtaisten uutta palveluliiketoimintaa koskevien tulevaisuuden haasteiden ja mahdollisuuksien tutkimisen. Kohdetoimialoina projektissa keskitytään päivittäistavarakauppaan ja sen palveluihin; vähittäispankki-

toimintaan ja sijoituspalveluihin; sekä metsäteollisuuteen liittyvään palveluliiketoimintaan.

Projektin kohdetoimialojen valinta heijastelee sitä tosiasiaa, että toimialamuutos ja uusien palveluliiketoimintojen synty on sekä uusien (esim. sijoitusrahastot Suomessa 1990-2000-luvuilla) että kypsien (esim. suomalainen päivittäistavarakauppa) markkinoiden ilmiö. Ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen edellyttää siten erilaisten toimialojen tutkimista. Tutkimuksen teoreettiset ankkurit ovat erityisesti strategisen johtamisen ja markkinoinnin tieteenaloilla – erityisesti kilpailudynamiikan, toimialaevoluution sekä innovaatioiden teorioissa. Käytettäviä tutkimusmenetelmiä ovat kilpailudynamiikan ekonometriset ja matemaattiset mallit sekä taloushistorian laadulliset ja määrälliset tutkimusmenetelmät.

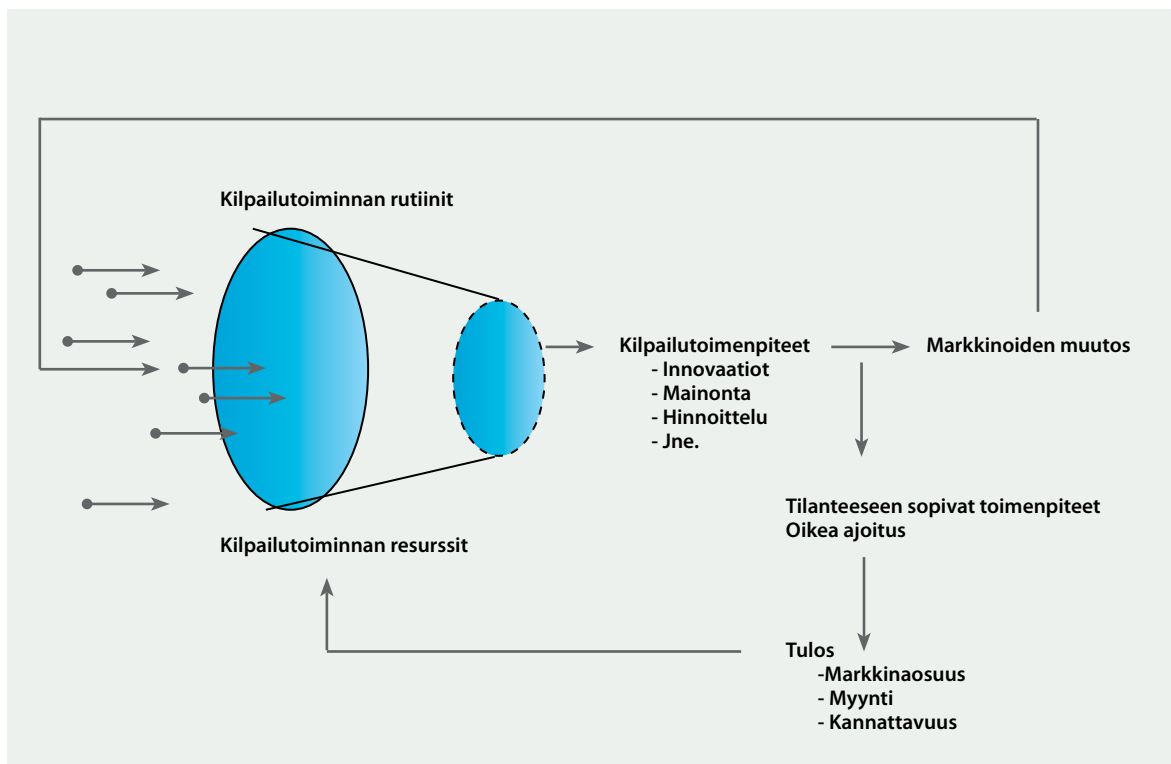
Tärkeimmät tulokset

- Yritysten menestystä selittää erilaisten kilpailutoimenpiteiden (innovaatiot, hinnoittelu, mainonta) oikea-aikainen hyödyntäminen. Esimerkiksi suomalainen sijoitusrahastopalvelumarkkina on kasvanut voimakkaasti 1990-luvun lopulla sekä vuosituhaten alussa. Tällaisella markkinalla kilpailevan yrityksen keskeinen tavoite on pysyä mukana markkinan kasvussa ja kehityksessä. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi yrityksen on ajoitettava kilpailutoimenpiteensä oikein. Uusien rahastopalveluiden lanseeraus kiihtyi voimakkaasti vuosituhaten vaihteessa ja on sittemmin laantunut. Olemalla innovatiivinen erityisesti markkinan kasvun ollessa voimakkaimmillaan, on keino, joka edesauttaa yrityksen markkinaosuuden kasvua ja/tai ylläpitämistä.

- Tyypillisesti innovaatioiden ajatellaan kehittävän tuotteiden ja palvelujen laatua. Sijoitusrahastopalveluiden markkinan analyysien perusteella näin ei kuitenkaan välttämättä ole asian laita. Syy-seuraussuhde voikin olla päinvastoin: Yritykset innovoivat silloin, kun asiakkaiden arvostus palvelua kohtaan on korkealla. Rahastopalveluiden markkinoiden kasvua näyttäisi selittävän markkinoiden suotuisan kehityksen sekä kilpailevien yritysten innovatiivisuuden yhtenevyys. Osakemarkkinoiden suosiollinen kehitys on vaikuttanut positiivisesti myös rahastopalveluiden tuotoihin; innovaatiot ovat keino yritykselle kiinnittää asiakkaiden huomiota palvelun myönteisiin ominaisuuksiin. Sijoitusrahastopalveluiden myynti onkin kasvanut voimakkaimmin silloin, kun markkinatilanne on ollut suotuisa ja yritykset ovat aggressiivisesti lanseeranneet uusia rahastoja. Siten innovaatiot – vaikuttamatta välttämättä itse tuotteen tai palvelun laatuun – on merkittävä markkinan kasvua selittävä tekijä.
- Kilpailutoimenpiteiden oikea-aikainen hyödyntäminen toimialamuutoksen hallitsemiseksi edellyttää tehokkaita rutiineja markkinatiedon keräämiseen ja prosessoimiseen sekä resurssien uudelleenkohdentamiseen. Markkinatiedon keräämiseen ja prosessoimiseen rutiinit auttavat

yrityksiä nopeasti tunnistamaan ympäristömuutoksia siinä missä resurssien uudelleenkohdentamiseen rutiinit auttavat yrityksiä reagoimaan muutoksiin. Esimerkiksi suomalaisen päivittäistavarakaupan 1970–1990-luvun rakennemuutosta ajoi talouskasvu, kaupungistuminen sekä uudenlaiset myymäläkonsepti-innovaatiot: isot itsepalvelumyymälöiden sekä hypermarketit. Uudentyyppisten myymälöiden aggressiivinen perustaminen on vaatinut kilpailevilta vähittäiskaupaketjuilta paitsi taloudellisia ja inhimillisiä resursseja niin myös hyvin määriteltyjä ja tehokkaita kilpailutoiminnan rutiineja, joiden avulla on voitu kartoittaa uusien myymälöiden perustamistarve sekä nopeasti kohdistaa yritysten voimavaroja uusien myymälöiden perustamiseen. Nopea reagointi ympäristöön perustuu siis yllättäen rutiineihin, jotka ovat organisaation eräänlaista aineetonta pääomaa.

- Myös strateginen johdonmukaisuus tai konsistentius yrityksen kilpailutoimenpiteissä on tärkeää. Esimerkiksi suomalaisen vähittäiskaupan pitkittäisanalyysi osoittaa, että johdonmukaisesti tietynlaisia toimenpiteitä tai toimenpiteitä tiettyyn suuntaan vievät kaupaketjut ovat pärjänneet paremmin kuin monia erilaisia toimenpiteitä tai suuntia ajan myötä kokeilleet, ”tempoilevat” ketjut.



Kuvio 1. Tutkimustulosten yhteenveto

Johtopäätökset

- Kuviossa 1 on esitetty yhteenveto eri toimialojen tutkimustuloksista. Toimialamuutoksen edistäminen ja siihen sopeutuminen sekä uusien palveluliiketoimintojen edistäminen ja omaksuminen edellyttävät erilaisten kilpailutoimien oikea-aikaista hyödyntämistä. Tämä puolestaan edellyttää sitä, että yritys on rakentanut tarvittavan perustan – joka koostuu rutiineista sekä resursseista – joka mahdollistaa ympäristömuutoksiin sopeutumisen. Menestyksellä sopeutuminen puolestaan kartuttaa yrityksen taloudellisia ja aineettomia edellytyksiä sopeutua muutoksiin tulevaisuudessa.
- Yritysten kannalta on tärkeää huomata, että toimialamuutoksen strateginen hallinta edellyttää sekä yrityksen (sisäisen) sopeutumiskyvyn sekä (ulkoisen) ympäristön muutoslogiikan ymmärtämistä. Toimialan muuttuessa – esimerkiksi palveluinnovaation myötä – tarkoituksenmukaisten kilpailutoimenpiteiden ”repertuaari” muuttuu. Muutoksella on paitsi välittömiä niin myös kauaskantoisia seurauksia, sillä yritysten muuttunut kilpailukäyttäytyminen alkaa puolestaan viedä toimialaa uuteen suuntaan. Siksi yritysten on huomioitava kilpailutoiminnassaan lyhyen tähtäimen vaikutukset, mutta myös pyrittävä ennakoimaan mahdollisia kehityspolkuja, joita voi syntyä kun keskenään kilpailevat yritykset reagoivat toistensa toimenpiteisiin. Yritysten on kehitettävä omia kilpailutoiminnan rutiineja ja resursseja – eli yrityksen sisäistä sopeutumiskykyä – näitä pitkän tähtäimen kehityspolkuja silmällä pitäen.
- Vaikka toimialan pitkän tähtäimen kehityspolkujen ymmärtäminen on keskeistä pitkän aikavälin sopeutumisessa, pelkkä tulevaisuuden ennustaminen ei riitä – usein se on jopa mahdotonta. Yrityksen on siksi pitkäjännitteisesti ja vähä vähältä kehitettävä rutiineja, jotka mahdollistavat nopean sopeutumisen ympäristömuutoksiin. Tämä puolestaan kartuttaa voimavaroja, joka edesauttaa pidemmän tähtäimen sopeutumisessa.

Tutkimuksen avainsanat

Toimialaevoluutio, kilpailudynamiikka, palveluinnovaatio, kilpailutoiminnan rutiinit, markkinatiedon kerääminen ja analysointi

Yritysyhteistyö

Yritysyhteistyötä hankkeessa tehdään lähinnä pitkäjänteisten keräämisessä arkistoista ja muilla menetelmin. Yhteistyökumppaneina ovat suomalaiset merkittävät pankit (sijoitusrahastopalveluiden tuottajat), päivittäiskauppa-
ketjut sekä metsätoimialan yritykset.

KIBSIS – Kibsification of Industrial Services

Teollisten palvelujen ”kibsifioituminen”– Teknologiaosaajasta palveluosaajaksi

Vastuullinen organisaatio:	Aalto yliopisto, BIT Tutkimuskeskus
Hankkeen kesto:	1.3.2010–28.2.2012
Yhteyshenkilö:	Taija Turunen, taija.turunen@aalto.fi
Verkkosivut:	www.bit.tkk.fi/Projects/Projects#IRIS

Tutkimusasetelma

Kehittyneiden markkina-alueiden teollisuusyritykset ovat kokeneet merkittäviä muutoksia viime vuosina. Tuotanto-kustannuksien kasvun ja kilpailun globalisoitumisen myötä useat teollisuudenalat ovat kokeneet tarvetta erilaistua sekä löytää keinoja siirtyä kohti arvopohjaisia asiakasratkaisuja. Eräänä merkittävänä erilaistumisen muotona on tunnistettu niin kutsuttu teollisuuden ’palvelullistuminen’, joka tarkoittaa yrityksen liikkumista arvoketjulla yhä lähemmäksi loppukäyttäjää. Tämä siirtymä sisältää luonnollisesti palvelujen merkityksen korostumisen yrityksissä. Kaikkein uusin kehityssuunta onkin teollisuusyritysten muuttuminen merkittäviksi asiakaskeisiksi asiantuntijapalvelujen tarjoajiksi eli niiden ’kibsifioituminen’. ’Kibsifioituminen’-termillä viitataan osaamisintensiivisen palveluliiketoiminnan yleistymiseen muuallakin kuin KIBS-sektorilla. Teollisuusyrityksissä KIBS-tyyppisten asiantuntijapalvelujen tarjonta perustuu tyypillisesti huolto- ja ylläpitopalveluissa kertyneeseen kokemukseen ja osaamiseen sekä niissä kumuloituneeseen laite- ja mittaustietoon. Teollisuusyritysten voidaankin katsoa ’kibsifioituvan’, kun niiden näkökulma palvelutuotannossa siirtyy asiakkaan liiketoiminnan tukemiseen.

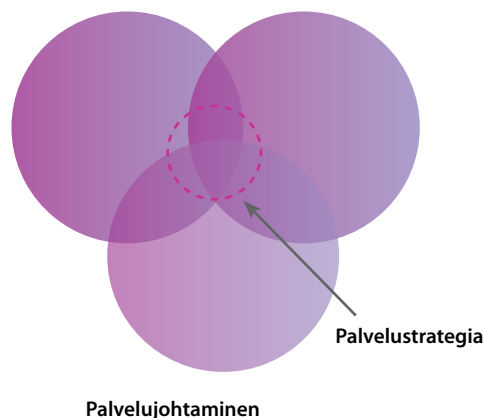
Asiakaskeisyyden lisääntyessä yritysten kyky löytää uusia innovatiivisia tuote- ja palveluratkaisuja kasvaa ja näin ollen yritykset pystyvät siirtymään kauemmas hintakilpailusta ja tarjoamaan asiakkailleen uniikkeja ratkaisuja. Tutkimus ehdottaa, että palvelujen avulla yritykset pystyvät saavuttamaan korkeampia katteita, luomaan tasaisempaa tulovirtaa sekä saavuttamaan paremman kilpailuaseman.

Yritysten siirtymä kohti palvelukeskeisyyttä ei kuitenkaan ole yksinkertainen. Palveluntarjoajan aseman saavuttaminen edellyttää yrityksiltä useita niin sisäisiä kuin ulkoisia muutoksia. Palvelustrategian luominen, organisaatiokulttuurin muuttaminen, palvelutarjoaman suunnittelu, organisaatorakenteen uudistaminen, asiakassuhteiden syventäminen, arvoon perustuva hinnoittelu sekä

sisäisen tahtotilan löytyminen on koettu suuriksi haasteiksi tässä muutoksessa. Toisaalta tarjoaman suunnittelu itsessään aiheuttaa useita haasteita yrityksille: ’kibsifioituessaan’ teollisuusyritykset eivät yleensä luovu traditionaalisemmista palveluistaan vaan erityyppiset palvelut pitäisi pystyä yhdistämään tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi. Teollisuudessa onkin havaittavissa yhä laajempi kirjo erilaisia palveluratkaisuja sekä tuotteeseen sidottuna (tuotepalvelut) että tuotteesta erillään olevina (palvelutuotteet).

Palvelutuotannon-
ja kehityksen
organisointi

Tuotekulttuurista
palvelukulttuuriin



Kuvio 1. KIBSIS-projektin neljä pääteemaa

KIBSIS-projektin päätavoitteena on kuvata yritysten siirtymää kohti palvelukeskeisyyttä ja osaamisintensiivisiä palveluja. Yksi keskeisimmistä tavoitteista on löytää malleja, joilla yritysten vahva teknologiaosaaminen muutetaan aidosti lisäarvoa tuottavaksi palvelukokonaisuudeksi. KIBSIS-pro-

jektin neljä pääteemaa on kuvattu Kuviossa 1. Siirtymää tullaan siis katsomaan kunkin pääteeman, johtamisen, strategian, organisoinnin ja kulttuurin näkökulmasta.

Tutkimus suoritetaan case-tutkimuksena toimintatutkimuksen periaatteita noudattaen. Tutkimukseen osallistuu yhteensä kolme yritystä. Empiirisen aineiston muodostavat yritysten ja asiakkaiden haastattelut, sisäiset dokumentit, julkinen materiaali ja workshoppeissa tuotettu aineisto.

Tärkeimmät tulokset

KIBSIS-projekti päättyi helmikuussa 2012 ja projektin keskeiset tulokset tullaan esittämään ja levittämään eri sidosryhmille alkukeväästä. Yhtenä tärkeimmistä tulosten levittämisen keinoista muille suomalaisille teollisuusyrityksille tulee olemaan KIBSIS-projektin päätteeksi järjestettävä avoin loppuseminaari.

Jo tässä vaiheessa tutkimuksessa on tunnistettu useita siirtymävaihtoehtoja, sekä pystytty karkeasti kuvaamaan, kuinka erilaiset ympäristöt aiheuttavat erilaisia 'palvelullistumispolkuja', sekä kuinka kunkin yrityksen tulee kriittisesti arvioida oma tilanteensa ja mahdollisuutensa muuttaa teknologiaosaamisensa aidoksi palveluosaamiseksi. Tutkimuksen alustavina tuloksina voidaan nostaa esiin seuraavat huomiot:

- Teollisuuden palvelullistumisessa voidaan havaita useita erilaisia lähestymistapoja. Yritykset voivat toteuttaa muutoksen asteittain, osittain tai prosessi voi olla jopa käänteisen perinteiseen polkuun verrattuna. Käänteisellä tarkoitetaan sitä, että yritys voi aloittaa palveluliiketoimintansa tarjoamalla asiantuntijuutensa pohjalle rakennettuja osaamisintensiivisiä palveluja ja myöhemmin laajentaa tarjontaansa kohti yksittäisen tuotteen ympärille sidottuja palveluja.
- Yrityksen sisäisen kulttuurin muutos koettiin erääksi merkittävimmistä muutoksen esteistä. Perinteisen valmistavan teollisuuden organisaatorakenteet, arvot ja toimintaperiaatteet eivät ole optimaalisia palveluliiketoiminnan kannalta. Palveluiden resurssisidonnaisuus ja luonne edellyttävät yrityksiltä uutta osaamista ja kykyä löytää uusia tapoja lähestyä asiakasta. Asiakastiedon saaminen organisaatioon, se-

kä organisaation muuttaminen asiakaskeskeisemmäksi ovat merkittäviä haasteita palveluliiketoiminnan onnistumisen kannalta.

- Yritysten palvelullistuminen on nähty hyvin pitkälti toimialasta riippumattomana ilmiönä ja palveluiden lisääntyminen onkin hyvin merkittävä trendi useilla toimialoilla. Vertailevan tutkimuksen kautta olemme kuitenkin pystyneet havainnollistamaan muutamia palvelullistumista edesauttavia tai hidastavia tekijöitä. Palveluliiketoimintaan siirtyminen on aina strateginen päätös ja näin ollen yritysten tulee tarkkaan arvioida oman toimialansa erityispiirteet ja näiden vaikutus palveluliiketoimintaan.

Tutkimuksen avainsanat

Teollisuuden palvelut, palvelullistuminen, kibsifioituminen, palveluportfolioiden mallintaminen, palvelukonseptien suunnittelu, palvelujen tuotteistaminen

Yritysyhteistyö

Tutkimukseen osallistuvat yritykset ovat:

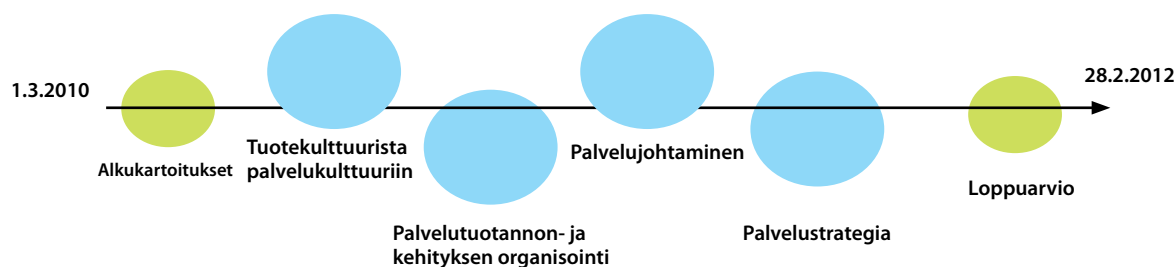
Rocla Oy: www.rocla.com

Halton Oy: www.halton.com

Suomen Rahapaja Oy: www.suomenrahapaja.fi

KIBSIS-projektissa yhteistyö osallistujayritysten kanssa on aktiivista ja tiivistä. Tutkimusteemat on pyritty sitomaan yrityksissä meneillään oleviin kehittämistoimenpiteisiin niin, ettei tutkimus vie yrityksiltä ylimääräisiä resursseja. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa on pyritty tukemaan tiedonvaihtoa ja oppimista osallistujayritysten kesken. Keskeisimpänä foorumina uusien käytäntöjen ja ideoiden levittämiseksi yritysten välillä toimivat johtoryhmän kokousten yhteydessä järjestettävät workshopit.

Tutkimus etenee osallistujayrityksissä laajemmasta alkukartoituksesta kohti yrityskohtaisia tutkimusteemoja. Kuviossa 2 on esitetty tutkimuksen teemat ja eteneminen. Kaikkia neljää pääteemaa ei käydä kaikissa osallistujayrityk-



Kuvio 2. KIBSIS-projektin tutkimusteemat ja eteneminen

sissä läpi, vaan kullekin yritykselle tunnistetaan näistä keskeisimmät ja eniten kehittämistä kaipaavat alueet, joihin tutkimuksessa erityisesti syvennytään. Tutkimuksen lopuksi tehdään vielä seuranta haastattelut, joiden tarkoituksena on arvioida tutkimuksen ja sen tulosten vaikuttavuutta osallistujayrityksissä.

Teollisuusyritys Oy: Tuote- ja järjestelmätoimittajasta ratkaisun tarjoajaksi – Muutoksen ensimmäiset askeleet

Kehittyneiden länsimaiden teollisuusyritykset kohtaavat alati kiristyvän hintakilpailun globaaleilla tuotemarkkinoilla, minkä seurauksena yritykset hakevat kilpailuetua ja kannattavuutta palvelu- ja ratkaisuliiketoiminnasta. Teollisuusyritysten siirtyminen entistä enemmän palveluiden tarjoajaksi on kuitenkin haasteellinen tehtävä, jota on tutkittu vasta suhteellisen vähän eikä kirjallisuudellakaan ole tarjota tähän haasteeseen kuin vasta muutama malli.

Monien muiden teollisuusyritysten tavoin myös suomalaisen Teollisuusyritys Oy oli tunnistanut palveluiden potentiaalin asiakassuhteiden kehittämisessä sekä toiminnan tuottavuuden lisäämisessä. KIBSIS-projektissa tehdyn yhteistyön tavoitteena oli muodostaa mahdollisimman tarkka kuva Teollisuusyritys Oy:n divisioonien nykytilasta suhteessa palveluihin. Tämän tiedon pohjalta luotaisiin perusta ja suuntaviivat palvelustrategian ja palveluliiketoiminnan kehittämiseksi. Sekä KIBSIS-projektin tutkijoiden että yrityksen edustajien kiinnostus kohdistui erityisesti Teollisuus Oy:n palvelullistumisen alkuvaiheiden selvittämiseen ja kuvaamiseen. Tämä tutkimuksen vaihe toteutettiin haastatteluiden avulla, joilla pyrittiin kartoittamaan sekä työntekijöiden käsityksiä palveluista ja niiden tarjoamiseen liittyviä haasteita että selvittää, mitä palveluita Teollisuusyritys Oy:n eri divisioonat asiakkailleen tarjoavat.

Perinteisesti yrityksissä, joissa ei ole selkeää strategiaa palveluiden kehittämiseksi, palvelut jäävät helposti tuotekehityksen jalkoihin: niiden oletetaan kehittyvän muun toiminnan lomassa ilman erityistä huomiota ja panostusta. Palvelustrategia on kuitenkin välttämätön, mikäli palveluita halutaan pysyvä ja kannattava osa yrityksen liiketoimintaa. Parhaimmillaan palvelustrategia helpottaa yrityksen resurssien käyttöä ja yhtenäistää yrityksen toimintatapoja myös asiakkaiden suuntaan.

Palveluportfolion määrittäminen koettiin sopivaksi ensimmäiseksi askeleeksi Teollisuusyritys Oy:lle KIBSIS-projektissa. Tässä tutkimusosiossa kartoitettiin syvällisesti palveluiden roolia Teollisuusyritys Oy:n toiminnassa. Kartoituksella pyrittiin selvittämään muun muassa, mitä palveluita tuotetaan, miten niitä tuotetaan, miten ja ketkä palveluita kehittävät ja miten niistä viestitään niin yrityksen sisällä kuin asiakkaankin suuntaan. Tavoitteena oli, että jatkossa palveluiden kehittäminen tapahtuisi aikaisempaa hallitummin ja suunnitellummin ja että palveluista viestiminen asiakkaille olisi yhtenäisempää. Palveluportfolion

muodostaminen tarjosi toimivan työkalun sekä yrityksen tarjoaman kuvaamiseen että divisioonien eroavaisuuksien esille nostamiseen.

Projektin toisessa vaiheessa selvitettiin Teollisuusyritys Oy:n divisioonien valmiutta ryhtyä tarjoamaan palveluita. Tämän vaiheen tarkoituksena oli muodostaa kuva siitä, minkälainen palvelustrategia olisi yritykselle sopiva ja kuinka se tulisi jalkauttaa eri divisiooniin. Tätä tarkasteltiin määrittelemällä divisioonien palveluorientaatiota ja asiakaskeksisyyttä.

Teollisuusyritys Oy:lle tehtyjen kahden ensimmäisen tutkimusvaiheen lähtöoletuksena oli, että yrityksen olisi helpompi aloittaa toiminnan palvelullistaminen niistä divisioonista, jotka ovat jo aiemmin tarjonneet palveluita ja toimineet tiiviissä yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Kahden ensimmäisen tutkimusvaiheen tuloksista käy ilmi, että yrityksen divisioonilla on hyvin erilaisia kyvykkyyksiä palvelullistaa toimintaansa. Yksi keskeinen kysymys, johon Teollisuusyritys Oy:n tulisi projektin aikana löytää vastaus on, onko kaikkien divisioonien palvelullistaminen mahdollista tai edes tarpeellista. Projektin aikana tehty palveluvalmiuksien kartoittaminen lisäsi johdon ymmärrystä siitä, minkälaista palveluosaamista yrityksessä on ja mitä vielä puuttuu. Todennäköistä onkin, ettei koko yrityksen palvelullistaminen kannata ennen kuin sen toteuttamiseen on hankittu enemmän resursseja ja osaamista.

KIBSIS-projektin aikana Teollisuusyritys Oy on ottanut vakaita askeleita muutospolullaan tuote- ja järjestelmätoimittajasta kohti ratkaisun tarjoajaa.

Julkaisut

Finne, M. & Turunen, T. (2011). *Organizational Environment Impacting Servitization of Manufacturing*. Academy of Management Meeting, August 12-16, San Antonio, Texas, USA.

Kinnunen, R. & Turunen, T. (2011). *Framework for Analyzing Manufacturers' Servitization Capabilities through Organizational Culture and Configuration*. Proceedings of the 12th International Research Symposium on Service Excellence in Management (QUIS 12) conference, June 2-5, Ithica, New York, USA.

Mäkelä, O. & Lehtonen, M. (2010). *Business model as a strategic development tool in the internationalization of services*. RESER conference, September 30th-October 2nd, Gothenburg, Sweden.

Mäkelä, O. & Pirhonen, V. (2011). *The Business Model as a Tool of Improving Value Creation in Complex Private Service System - Case: Value Network of Electric Mobility*. RESER conference, September 7th-10th, Hamburg, Germany.

Turunen, T. (2010). *Customer orientation as a development driver in manufacturing: the case of 'reverse' servitization*. Proceedings of the 30th International RESER Conference, September 30-October 2, Gothenburg, Sweden.

Turunen, T. (2011). *Organizational forms in servitized manufacturing companies*. Proceedings of the 18th International Annual EuroOMA Conference, 3-6 July 2011, Cambridge, UK.

Turunen, T. & Toivonen, M. (2010). *Organizing customer-oriented service business in manufacturing*. EuroOMA conference, June 5th-9th, Porto, Portugal.

Turunen, T. & Toivonen, M., (2011). *Organizing customer-oriented service business in manufacturing*. Operations Management Research, 4(1-2), pp.74-84.

Turunen, T., Särkkä, M., Torkki, P. & Ahlajärvi, S. (2011). *The Pre-Requisites For Value Based Pricing In Services*. Proceedings of the 12th International Research Symposium on Service Excellence in Management (QUIS 12) conference, June 2-5, Ithica, New York, USA.

Valminen, K. (2010). *Towards customer-oriented productisation in services*. RESER conference, September 30th-October 2nd, Gothenburg, Sweden.

LEAD-XL – Leading Service Excellence

Yritysten kyky uudistua palveluliiketoiminnan kautta – organisaation ja prosessien kehittäminen

Vastuullinen organisaatio:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Hankkeen kesto:	1.11.2009–31.12.2011
Yhteyshenkilö:	Jari Kuusisto, jari.kuusisto@lut.fi

Tutkimusasetelma

Tutkimuskokonaisuus muodostuu kahdesta osiosta: 1) Ensimmäinen osio keskittyy palveluiden luokitteluun innovaationäkökulmasta. 2) Toinen osio pureutuu yritysten kykyyn uudistua palveluliiketoiminnan kautta –kohteena on erityisesti palveluinnovaatioiden toteuttamiseen kytkeytyvä organisaation ja sen prosessien kehittäminen.

Palveluiden luokittelu –osio lisää ymmärrystä palveluiden kehitysprosesseista eri toimialoilla. Palveluita on luokiteltu monin eri tavoin, eri tarkoituksia varten. Kaikki luokittelut ovat osittaisia: ne tarjoavat aina jonkin näkökulman palveluaktiviteetteihin. Tässä tarkoituksena on terävöittää ja syventää palveluiden kuvausta innovaationäkökulmasta. Ensinnäkin pyritään tunnistamaan merkittäviä palveluinnovaatiotoiminnan ajureita. Nämä innovaatiotoiminnan ajurit voivat määrittää palvelusektorien dynamiikkaa paremmin kuin palvelujen 'tekniseen' sisältöön keskittyvät luokittelut, ja niiden tunnistaminen voi tarjota myös hyödyllistä tietoa päätöksentekijöille. Yksi tärkeä palveluinnovaatioiden ajuri on asiakkaiden ja käyttäjien rooli palvelu- ja innovaatioprosessissa. Yritysten innovaatiojohdon näkökulmaa lähelle päästään kun kysytään kuinka asiakkaalle syntyy arvoa tai kuinka asiakas luo arvoa palvelua käyttäessään. Tarkoituksena on stimuloida vaihtoehtoisten innovaatiostrategioiden ja innovaatioiden tunnistamista.

Yritysten kyky uudistua palveluliiketoiminnan kautta –osion tavoitteena on tuottaa yrityksille tietoa, joka tukee innovatiivisten palveluiden toteuttamista. Kysymykset kohdistuvat menestyksekkään palveluinnovaatiotoiminnan organisatorisiin haasteisiin: Kuinka yritykset muotoilevat palvelukonsepteja ja niihin kytkeytyviä liiketoimintamalleja? Mitä ovat ne kriittiset tapahtumat ja haasteet joita yritykset kohtaavat kehittäessään ja toteuttaessaan innovatiivisia palveluja? Mitä ovat yritysten (sekä asiakkaiden) kriittiset taidot ja kyvykkyudet tällaisten muutosprosessien aikana? Tavoitteena on tuottaa tietoa uusien palveluiden luomi-

seen liittyvien organisatoristen kyvykkyysien kehittämiseksi. Keskeinen teema on myös asiakkaiden ja käyttäjien integrointi yritysten innovaatioiden toteuttamiseen.

Tutkimusprojekti muodostuu kahdesta edellä kuvasta osiosta: Palveluiden luokittelu –osiossa pääpaino on kirjallisuusanalyysissä sekä jo olemassa olevien case- ja kyselyaineistojen analysoinnissa. Yritysten kyky uudistua palveluliiketoiminnan kautta –osiossa avainasemassa ovat hankkeeseen osallistuvat yritykset ja niiden osaprojektit.

Tärkeimmät tulokset

Koska tutkimushanke jatkuu vielä syksyn 2011 ajan, alla on esitetty hankkeen alustavat tulokset:

Palveluiden luokittelu

- Yhdelläkin palvelusektorilla voi olla hyvin monenlaisia tapoja innovoida. Tässä tutkimuksessa kehitetty tyypittely auttaa innovaatiojohtoa tunnistamaan uusia innovaatiomahdollisuuksia sekä tapoja tuottaa asiakaslähtöisiä innovaatioita. Tyypittely perustuu asiakasarvon lisäämiseen: Vaihtoehtoiset lähestymistavat siihen kuinka asiakkaalle syntyy arvoa ja kuinka asiakas luo arvoa palvelua käyttäessään suuntaavat huomiota erilaisiin innovaatiomahdollisuuksiin. Toisin sanoen, kun yrityksen tavoitteena on lisätä asiakkaalle palveluprosessissa syntyvää arvoa, asiaa voi tarkastella erilaisten näkökulmien, "linssien"läpi, esimerkiksi: Prosessina – keskiössä ovat asiakkaan kontaktit palveluntarjoajan palveluprosessiin. Vuorovaikutuksena – tämä avaa näkymän asiakkaan ja palveluntarjoajan resurssien uudelleen integrointiin. Palvelun käyttötarkoitus –näkökulmassa analysoidaan sitä kuinka asiakas soveltaa palveluaan omassa toiminnassaan. Käyttäjän tavoitteet –näkökulma pureutuu käyttäjän toimintojen ja kokemusten kokonaisuuteen ja pyrkii niveltämään palvelun uudella tavalla näihin.

- Yllä esitetyt vaihtoehtoiset näkökulmat voivat toimia innovaatiojohdon työkaluna: Kun yrityksen mahdollisuuksia lisätä asiakasarvoa analysoidaan yritykselle tai omalle palvelusektorille uudenlaisesta näkökulmasta käsin, voidaan stimuloida (radikaalienkin) innovaatioiden tunnistamista sekä jäsentää innovaation kehittämistä ja toteuttamista parhaiten tukevia asiakas- ja käyttäjärooleja.
- Tutkimuksessa kehitetty toinen tyypittely tunnistaa kolme palveluinnovaatiotyyppiä: Innovaatiot, jotka hyödyntävät tieteellisten läpimurtojen tarjoamia uusia mahdollisuuksia; innovaatiot, jotka perustuvat olemassa olevien teknologioiden, prosessien, tuotteiden ja palveluiden uudella yhdistelmiin; innovaatiot, jotka nousevat käyttäjätarpeiden muutoksista ja aiempaa syvällisemmästä ymmärtämisestä. Nämä eriluonteiset innovaatiot ylittävät sektorirajat. Niihin kytkeytyy erilaisia haasteita: kuinka yrityksen innovaatioprosessi tulisi organisoida, mitkä ovat osaamisen suojaamisen haasteet, mikä on keskeinen tietoperusta ja yhteistyöverkostot, millaisia rooleja asiakkailla tai loppukäyttäjillä tulisi olla innovaation kehittämisessä. Yrityksille jaottelu tuo uusia näkökulmia innovaatiotoimintaan ja vaihtoehtoisia mahdollisuuksia resurssien suuntaamiselle. Eri näkökulmien kautta yritykset voivat tarkastella kehittämistarpeita sekä innovaatiotoiminnan organisoinnin että eri tyyppisten osaamisen suhteen. Lähtökohtaisesti kunkin yrityksen on pysyttävä omaksumaan innovaatiotoiminnan malli, joka huomioi niiden tuottamien palveluiden ja tuotteiden luonteen, asiakaiden mahdollisuudet osallistua innovaatiotoimintaan, sekä oman organisaation kyvyn hyödyntää erilaisia innovaatiotoiminnan muotoja. Tutkimusprojekti voi osaltaan edesauttaa yrityksiä tässä haastavassa tehtävässä.

Yritysten kyky uudistaa palveluliiketoiminnan kautta

- Tutkimusprojektin edetessä nousi selkeästi esiin se, miten tärkeää on että yritykset määrittelevät tarkkaan kehitysprojektin ja ne haasteet joita pyritään ratkaisemaan. Palveluliiketoiminta on monimutkainen kokonaisuus ja liiketoiminnan uudistamiseen ei ole olemassa mitään vakiomeneelmiä. Hyvinkin toteutettu palveluliiketoiminnan uudistamisprojekti jää tuloksiltaan vähäiseksi, jos se ei kohdistu oikeille 'ongelma-alueille'. Ongelman määrittämisen rooli korostui selkeästi projektin aikana, koska se vaikuttaa pitkälti koko kehitysprojektin onnistumiseen.
- Palveluliiketoiminnan kehittäminen ja yrityksen uudistuminen vaatii pitkäjänteistä sitoutumista ja ongelmien ja epäonnistumistenkin sietämistä. Monessa tapauksessa ensimmäinen kehityssponnistus tuottaa varsin heikkoja tuloksia, tai jopa epäonnistuu. Konkreettisen tekemisen kautta saadaan kuitenkin arvokasta tietoa siitä miten seuraavat kehitystoimenpiteet pitää suunnata ja toteuttaa. Yritys ja erehdys ovat palveluliiketoiminnan kehittämisessä ikäviä mutta tarpeellisia elementtejä.

- Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminnan kehittäminen on uusi asia monille yrityksille. Etenkin silloin kun yrityksellä on vahva perinteinen teknologian kehittämisperinne ja –prosessit, uudet toimintamallit voivat olla varsin haasteellisia. Yhtäältä olemassa olevat prosessit ohjaavat toimintaa vahvasti. Toisaalta uusista asiakaslähtöisistä projekteista ei ole kokemusta eikä olemassa olevia tuloksia. Projektin aikana kävi selkeästi ilmi se, miten arvokasta on ymmärtää arvon muodostuminen loppukäyttäjien toiminnassa. Tämä näkökulma voi puuttua kokonaan yrityksiltä, jotka toimivat valtaosin teollisilla- tai yritysten välisillä markkinoilla. Saatujen tulosten valossa käyttäjä-, asiakaslähtöisen palvelukehityksen kautta voi avautua merkittäviä liiketoimintaa uudistavia prosesseja. Käytännössä kehitysprojekti voidaan toteuttaa esimerkiksi siten, että yhteiseen kehitysprojektiin tulee mukaan saman arvoketjun eri osissa toimivia yrityksiä.

- Palveluliiketoiminnan kehittäminen on pitkälti prosesseihin liittyvää kehitystyötä, jota leimaa toiminnan systematisointi, referenssiprosessien luominen, aineettoman osaamisen hallinta ja sen tallentaminen. Toiminnanohjausohjelmistot voivat monissa palveluyrityksissä luoda pohjan liiketoiminnan kehittämiselle. Tämän projektin aikana vietiin läpi mittava ohjelmistopohjainen palveluliiketoiminnan kehittämisprosessi. Käytännössä kehittämistyössä lähdettiin liikkeelle pilottiprojektilla, jossa hahmotettiin sitä millainen ohjelmistopohjaisen ratkaisun tulisi olla sekä se millaista osaamista ja osapuolia projektiin tulee linkittää. Kun lähtökohdat oli saatu määriteltä, työtä jatkettiin yrityksen omana kehitysprojektina, jota samaan aiheeseen kytkeytyvä tutkimusprojekti tuki tehokkaasti.

Johtopäätökset

- Palveluita ja palveluinnovaatioita voidaan tyypitellä monilla eri tavoilla. Parhaimmillaan luokittelut toimivat sekä teoreettisen tiedon jäsentäjänä että käytännön työkaluna. Tässä tutkimuksessa palveluiden luokittelulla on pyritty pureutumaan palveluihin innovaationäkökulmasta: stimuloidaan vaihtoehtoisten innovaatiostrategioiden ja –mahdollisuuksien tunnistamista sekä tuottamaan tietoa erityyppisten palveluinnovaatioiden tuottamisen organisoinnin ja johtamisen haasteisiin.
- Tutkimusprojektista saatujen kokemusten valossa yritysten kyky uudistua palvelukehityksen avulla edellyttää yrityksiltä sitoutumista uuden oppimiseen: Palveluliiketoiminnan kehittämisessä tarvittavien uusien kyvykkyyksien ja toimivien prosessien luominen tapahtuu usein pilottiprojektien kokemuksista oppimalla. Erityisesti yrityksillä joilla on vahva perinne teknologisen kehittämiseen perustuvasta innovaatiotoiminnasta, käyttäjä- ja asiakaslähtöisen palvelukehityksen kautta voi avautua merkittäviä liiketoimintaa uudistavia prosesseja.

Tutkimuksen avainsanat

Palveluinnovaatio, palvelukehitys, kriittiset kyvykkyudet, innovaatiojohtaminen, aineettoman osaamisen suojaaminen, luokittelu.

Yritysyhteistyö

Atria: Pasi Luostarinen, www.atria.fi

UPM: Timo Lehmuskallio, www.upm.com

Lepistö & Mäkinen: Jukka Mäkinen, www.netlegis.fi

Skaala: Markku Hautanen, www.skaala.com

Kevyt Kanava: Hannu Harju

Yritysten projektit räätälöitiin yritysten ajankohtaisia palveluiden kehityshankkeita tukeviksi. Tutkimusryhmällä oli hankkeissa mm. seuraavia rooleja: autoimme yritystä palvelukehityshankkeen hahmottamisessa (mahdollisuudet ja liiketoimintapotentiaali; haasteet ja tarvittavat panostukset); toimimme uutta tietoa yritykseen (tutkimukset, teema- ja raportit, verkostoituminen); sekä toimimme konsultoivassa asiantuntijaroolissa kun yrityksen tarpeet ja tutkimusryhmämme osaaminen kohtasivat.

UPM ja Atria – uusien kuluttajälähtöisten pakkausratkaisujen kehittäminen

UPM:n ja Atrian yhteisen tutkimusosion tavoitteena on luoda uusi toimintamalli, joka tähtää uusien, kuluttajälähtöisten pakkausratkaisujen kehittämiseen yhdistämällä yritysten toimialaosaamista ja asiantuntijuutta. Yritysten välisen yhteistyön lähtökohtana on näkemys, jonka mukaan kuluttaja mieltää pakkauksen osaksi tuotetta, joten pakkauksella saattaa olla hyvinkin merkittävä rooli uusien elintarvikkeiden lanseerauksessa kuluttajamarkkinoille.

Hanke on kokonaisuudessaan hyvin mielenkiintoinen, koska uuden toimintamallin onnistunut kehitystyö edellyttää koko arvoketjun dynamiikan ymmärtämistä – aina pakkausmateriaalin valmistuksesta kuluttajan pakkauksen käyttöön ulottuen. Tutkimuksen keskeisimpinä tiedonhankintakanavana ovat toimineet tutkimusryhmän ja yritysten avainhenkilöiden kesken järjestetyt työpajat, joiden yhteydessä yritysten edustajat ovat tarkastelleet avoimen kriittisesti mm. nykyisin käytössä olevien tuote- ja palvelukehityksen 'gate stage'- tai porttimallien soveltuvuutta innovatiivisten, kuluttajälähtöisten pakkausratkaisuiden kehitystyöhön.

Käynnissä olevan hankkeen alustavien tulosten perusteella voidaan todeta, että merkittävästi uudenlaisten, 'game changer' -tason pakkausratkaisuiden tuottaminen edellyttää yrityksiltä perinteisen porttimallin rinnalla toimivan uuden innovaatiomallin kehittämistä. Tämä uusi toimintamalli perustuu yhteistyöhön, jossa pääpaino on konseptikehityksellä ja –testauksella. Tavoitteena on nopeiden,

pienimuotoisten kokeilujen toteuttaminen ilman suurta taloudellista riskiä. Käytännön tasolla uuden rinnakkaisen toimintamallin toimivuutta on tutkimushankkeen puitteissa testattu mm. aidossa tehdasympäristössä toteutetuissa koeajoissa, jotka ovat keskittyneet UPM:n ja Atrian yhteistyössä kehittämien pakkausratkaisujen teknisen toimivuuden tarkasteluun. Samalla yhteistyökenttä on laajentunut pakkaus- ja pakkauskonevalmistajien suuntaan.

Tutkimustulosten perusteella keskeisimmät haasteet liittyvät yritysten sisäisten toiminta- ja ajattelumallien muutostarpeeseen. Sekä UPM että Atria ovat suuria yrityksiä, joilla on vahvat perinteet tuotekehitystyön systemaattisesta johtamisesta ja joissa 'oikeiksi' kehityshankkeiksi mielletään helposti vain mittavia investointeja sisältävät suuret projektit. Tällaisessa ympäristössä iteratiivisella, pienimuotoisiin kokeiluihin perustuvalla tuote- ja palvelukehitysmallilla voi olla vaikeuksia löytää toiminnan juurtumiseen tarvittavaa sopivaa maaperää.

Julkaisut

Kuusisto, Jari and Päällysaho, Seliina (2011) *Informal ways to protect intellectual property in knowledge intensive business services businesses. Innovation: Management, policy & practice, Vol. 13 No. 1, p. 62-76.*

Kuusisto, Arja and Rieppa, Mikko (2011) *Increasing customer value by service innovation – towards a conceptual framework. The 2011 Naples Forum on Service, Capri, Italy. [ladattavissa: www.sc-research.fi/fi/julkaisuja.htm]*

Kuusisto Jari, den Hertog Pim, Berghäll Sami, Hjelt Mari, Ahvenharju Sanna, van der Aa Wietze (2011) *Service Typologies and tools for effective innovation policy development – Final report for the EPISIS – European policies and instruments to support service innovation, European Commission DG Enterprise and Tekes, Helsinki, Finland.*

Kotala, Soile, Päällysaho, Seliina, Kuusisto, Jari (2010) *Intellectual asset management among high-growth SMEs. A chapter in the book; OECD, High-Growth Enterprises: What Governments Can Do to Make a Difference, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris, France, 157-177.*

Yli-Viitala, Pirjo, Kuusisto, Jari, Meyer, Kyrill (2010) *Outsourcing failures that hamper service innovation – A case study using the service blueprinting method, In Proceedings of the 11th International CINet Conference, 5-7 September, Zürich, Switzerland. [ladattavissa: www.sc-research.fi/fi/julkaisuja.htm]*

Vänskä, Juha and Poskela, Jarno (2009) *Pursuit of business renewal through discontinuous service innovations, In Proceedings of the 2009 Naples Forum on Service, Capri, Italy, 16-19 June.*

MaintenanceKIBS - Tieto- ja osaamisintensiivinen tuote-palvelusuunnittelu teollisen liiketoiminnan arvoketjussa

Menetelmiä tuote-palvelusuunnitteluun

Vastuullinen organisaatio:	Teknologian tutkimuskeskus VTT
Hankkeen kesto:	1.11.2009–30.11.2011
Yhteyshenkilö:	Markku Reunanen, markku.reunanen@vtt.fi
Verkkosivut:	www.vtt.fi/sites/maintenancekibs/

Tutkimusasetelma

Tuotannollista liiketoimintaa harjoittavat yritykset tarkastelevat yhä useammin mahdollisuuksia, joita teolliset palvelut voivat heille tarjota tuoteliiketoiminnan rinnalla. Palveluiden kehittäminen tarjoaa yrityksille sekä kasvumahdollisuuksia että uudenlaisia ansaintamalleja. Teknologiaperustaisten tieto- ja osaamisintensiivisten palveluiden (KIBS) kasvuun ovat vaikuttaneet mm. palveluiden ulkoistamiskehitys ja kansainvälistyminen. Lisäksi palveluiden kannattavuus on yleensä huomattavasti korkeampi kuin teollisuuden muiden liiketoimintojen ja ne tarjoavat tuottoa tuotteen elinkaaren kaikissa vaiheissa.

Integroitujen tuote-palveluratkaisujen kehittämiseen liittyy kuitenkin haasteita. Tyypillisesti kone- ja laitevalmistajan ydintuotteiden suunnittelusta vastaa tekninen henkilöstö, kun taas palveluiden suunnitteluun osallistuvat yrityksen markkinointi- ja jakelutoiminnot. Tästä johtuen palveluiden ja tuotteiden yhteensopivuudessa on ongelmia ja usein palveluiden räätälöinti tehdään vasta jälkikäteen, kun tuote on jo suunniteltu. Myös tuote-palveluratkaisujen liiketoiminnallinen tarkastelu, esimerkiksi vaihtoehtoisten tuote-palveluratkaisujen elinjakso- ja kustannusten laskenta, kannattavuusarviointi sekä ansaintalogiikan määrittäminen, jää usein liian vähälle huomiolle.

MaintenanceKIBS-projekti keskittyy tuote-palveluratkaisujen suunnitteluun. Tutkimuksen osa-alueina ovat tuote-palvelusuunnitteluun soveltuvien menetelmien ja työkalujen kehittäminen, eri tuote-palveluratkaisujen ja -portfolioiden arviointimenetelmät, tietointensiivisten tuote-palveluratkaisujen (KIBS) elinkaaren aikana syntyvän ja tarvittavan tiedon hallinta sekä tuote-palveluratkaisujen tarvitseman palautetiedon keräämiseen soveltuvat menetelmät.

Tutkimustehtävien lisäksi projekti koostuu kahdesta yritysprojektista, joista ensimmäisessä painopisteenä on tuote-palvelusuunnitteluun ja palautetietojen keräämiseen soveltuvien menetelmien kehittäminen sekä tuote-palveluratkaisujen arviointi. Toisessa yritysprojektissa painopisteenä on tuotteen elinkaaren aikana syntyvän tiedon hallinta ja hyödyntäminen erityisesti tieto- ja osaamisintensiivisten palveluiden (KIBS) perustana.

Osallistuneita yrityksiä projekti hyödytti tuomalla konkreettisia parannuksia ja uusia näkökulmia nykyisiin prosesseihin ja työkaluihin. Osa kehitetyistä malleista päästiin myös validoimaan käytännössä pilottiprojektien ja haastatteluiden avulla.

Keskeisenä teoriakontekstina projektissa oli tuote-palvelusuunnitteluun liittyvät tieteelliset artikkelit ja teokset, joista esimerkkeinä tuote- ja palvelukehitykseen, tietointensiivisiin palveluihin, elinkaaritietoon ja portfolion hallintaan liittyvä kirjallisuus. Projektin aikana tehtiin kvalitatiivinen haastattelututkimus, jossa selvitettiin tuote-palvelusuunnittelun nykytilaa Suomessa. Projektin aikainen tutkimus perustui pääasiassa konstruktiviseen tutkimusotteeseen, jossa ongelmia ratkaistaan erilaisten mallien rakentamisen avulla ja kehitetyt ratkaisut myös testataan käytännössä. Tämä tutkimustapa soveltuu hyvin tutkimusprojekteihin, joissa tavoitellaan konkreettisia ja myös yritysmaailmaa hyödyttäviä tuloksia.

Tutkimustyötä jaksotettiin tasaisin väliajoin järjestettyjen työryhmäkokousten avulla. Kokouksissa tutkijat ja yritysten edustajat esittivät edellisenä suoritusjaksona tehdyt edistysaskeleet, joista keskusteltiin kokousten aikana. Kokouksissa myös annettiin tehtävät, jotka tuli suorittaa seuraavaan kokoukseen mennessä.

Tärkeimmät tulokset

Projektissa tehdyn haastattelututkimuksen mukaan suomalaisissa valmistavan teollisuuden yrityksissä tuotekehitysprosessit ovat varsin hyvin määriteltäviä, mutta palvelunkehitys on pitkälti intuitiivista. Näiden kahden prosessin välillä ei ole juuri kosketuspintaa. Ratkaisuksi tähän ongelmaan tarjosimme palveluprosessien systematisointia ja integrointia osaksi tuotekehitysprosesseja. Tuote-palvelusuunnitteluun soveltuvia menetelmiä kehitettiin hankkeen yritysprojektissa. Menetelmiä kehitettäessä yritys piti tärkeänä, että uudet menetelmät pohjautuisivat nykyisiin tuotekehitysprosesseihin. Projektin tuloksena yrityksen prosessikuvauksia muutettiin paremmin palveluiden erityispiirteet huomioon ottaviksi sekä tuotekehitykseen lisättiin palvelukehitystä ja palveluiden toimittamista tukevia menetelmiä.

Asiakaslähtöisen palautteen keruumenetelmä oli keskeinen osa projektille tehtyä diplomityötä. Palautteen keruumenetelmä perustuu muun muassa mahdollisuuksien havainnointiteorioihin, käyttäytymistieteisiin ja havainnointiin tutkimusmenetelmänä. Kehitetty menetelmä testattiin yritysprojektissa ja otetaan parhaillaan käyttöön koko yrityksen laajuisesti. Menetelmä tuottaa yrityksen käyttöön huomattavan määrän asiakaslähtöistä tietoa ja uusia tuote- ja palveluideoita. Epäsuoria hyötyjä ovat lisääntynyt kommunikointi yrityksen sisällä ja työntekijöiden pätevoityminen erilaisten havaittujen ongelmien ratkaisuihin.

Toisessa yritysprojektissa kehitettiin tietomallia järjestelmän koko elinkaaren aikaisesta tiedosta. Tietomallissa on kuvattu syntyvien ja tarvittavien tietojen lisäksi tiedon tarvitsijat. Mallissa on kuvattu neljä toisiinsa liittyvää tarkastelutasoa tuotantojärjestelmätasosta laite- ja komponenttitasoon saakka. Myös epätäydellisten tietovirtojen aiheuttamat ongelmat ovat osa projektissa tehtävää tutkimusta.

Johtopäätökset

Valmistavan teollisuuden yrityksissä tuotekehityksen prosessit ovat yleensä tarkasti määritettyjä, mutta palvelukehitystä tehdään oman toimen ohella ja intuitiivisesti. Tuote- ja palvelusuunnittelun kehittäminen auttaa yrityksiä suunnittelemaan ratkaisuja, jotka koostuvat asiakkaan ja tarjoavan yrityksen näkökulmasta parhaasta mahdollisesta tuote-palvelu – yhdistelmästä. Tuote- ja palvelusuunnittelun omaksumisen avulla otetaan tuotteita kehitettäessä huomioon myös tarjottavat palvelut ja palveluita kehitettäessä otetaan huomioon palveluiden toimittamiseksi tarvittavat tuotteet. Uusien tuote-palvelusuunnittelumenetelmien avulla voidaan päästä lyhyempään suunnittelun läpimenoaikaan ja parempaan ratkaisun laatuun, kun tuotteen ja palveluiden erityispiirteet otetaan huomioon mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Yrityksillä on paljon kehitettävää asiakaslähtöisen tiedon keräämisessä ja uusien erityisesti radikaalien innovaatioiden synnyttämisessä. Kehitetty asiakkaiden havainnointiin perustuva tiedonkeruumenetelmä tuottaa

suuren määrän hyödyllistä tietoa ja ideoita koko yrityksen käyttöön. Oikein johdettuna kehitetystä asiakkaiden havainnointiin perustuvasta toimintatavasta tulee merkittävä ja kestävä kilpailuetu sitä soveltavalle yritykselle. Esitetty palautetiedon keruumenetelmä ei kuitenkaan korvaa muita yrityksissä yleisesti käytettäviä tiedonkeruumenetelmiä (esim. markkinatutkimukset ja asiakastytyväisyyskyselyt), vaan enemmänkin täydentää näitä.

Käyttövarmuustietojen hyödyntäminen teollisuusyrityksissä on osin puutteellista. Järjestelmissä olevaa tietoa ei aina saada niiden ihmisten käytettäväksi, jotka sitä tarvitsivat. Tietomalli pyrkii kuvaamaan helposti ymmärrettävällä tavalla organisaatiossa olevat tiedontarpeet ja mahdollisuudet uusien osaamis- ja tietointensiivisten tuote-palveluratkaisujen tarjoamiseen. Tietomallin avulla yritykset voivat havaita, millaisia tuotteita ja tietointensiivisiä palveluita he voisivat tarjota. Lisäksi yritykset näkevät, miten he tällä hetkellä asemoituvat tietomalliin tiedon tarvitsijoina ja tietotarpeen tyydyttäjinä.

Tutkimuksen avainsanat

PSS, KIBS, tuotekehitys, elinkaaritiedon hallinta, asiakkaan havainnointi, portfolionhallinta

Yritysyhteistyö

Fastems Oy Ab: Esa Karppi,
www.fastems.com/fi/aloitussivu

Solteq Oyj: Jouko Kiiveri
www.solteq.com

Lähtökohtaisesti projektissa yritysten toivomukset pyrittiin ottamaan huomioon mahdollisimman hyvin. Yritysnäkökulman lisäksi tutkimuskohteiden valinnassa otettiin huomioon myös niiden laajempi tieteellinen merkitys. Projektin konkreettisia yrityksiä hyödyttäviä tuloksia olivat muun muassa muistilistat, mallit, prosessikuvaukset ja työkalut sekä selvitys, mihin kehitetyt ratkaisut perustuvat. Lisäksi projekti on saanut näkyvyyttä yritysten sidosryhmien parissa ja on näin tuonut hyvää mainosta yrityksille.

Alussa mainittujen yritysten lisäksi hankkeen niin sanotussa SIG –intressiryhmässä (Special Interest Group) olivat mukana Normet, FinnPower, Kalmar, Glaston, Larox ja Metso Automation. Kaikki projektiyritykset osallistuivat tuote-palvelusuunnittelun ja asiakastiedon hallinnan nykytilaa arvioiviin yrityshaastatteluihin. Lisäksi projektissa järjestettiin kaksi yritysseminaaria.

Projektin syvempi yritysyhteistyö toteutettiin pääasias-
sa Fastemsin ja Solteqin yritysprojektien kautta. Yhteistyötä on tehty etupäässä työryhmäkokouksissa, joissa edellisen suorituskauden (työryhmäkokousten välissä oleva aika) aikana tehdyt edistysaskeleet käytiin läpi. Työryhmäkokous-

ten aikainen keskustelu oli rakentavaa, ja sinne kutsuttiin tarpeen mukaan eri alojen asiantuntijoita kommentoimaan kyseessä olevia teemoja omasta näkökulmastaan. Työryhmäkokousten muistiot ja niissä esitetty sekä jaettu materiaali olivat keskeisiä projektin onnistumisen kannalta.

Fastems yritysprojehtin aikana suoritettujen menetelmien pilotoinnit olivat työryhmäkokousten lisäksi erityisen onnistuneita yhteistyön muotoja.

Fastems Oy Ab – Palveluiden roolin korostaminen ja asiakaskontaktien parempi hyödyntäminen

Viime vuosina useat yritykset ovat alkaneet muuttaa aiempia tuotekeskisiä liiketoimintamallejaan kohti palvelukeskeisempiä malleja. Yritykset keskittyvät myös enemmän kokonaisratkaisujen tarjoamiseen pelkkien tuotteiden myymisen asemesta.

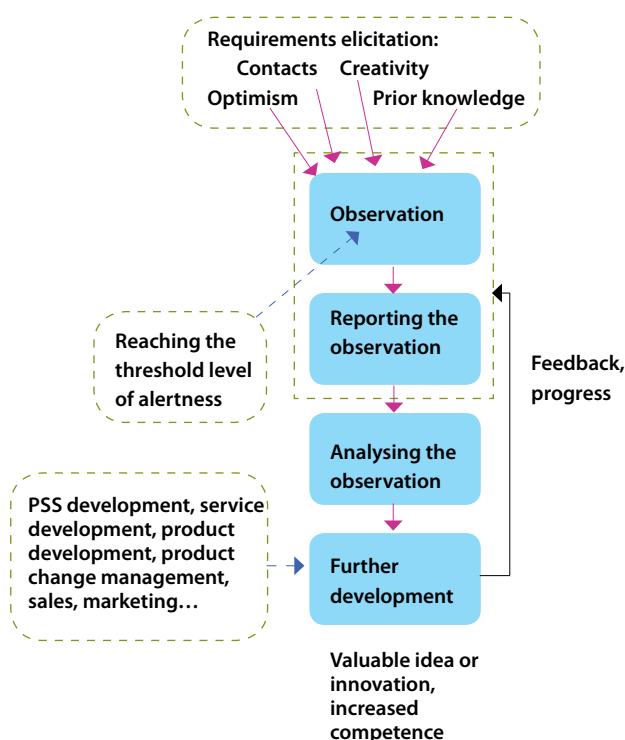
Fastemsin näkökulmasta MaintenanceKIBS-projektin kiinnostavimmat kehityskohteet olivat tuote-palvelusuunnittelun kehittäminen sekä tiedonkeruumenetelmän kehittäminen asiakaspalautteen keräämiseksi erityisesti työntekijöiltä, joilla on työssään asiakaskontakteja. Kehitetyt toimintatavat eivät yrityshaastattelujen perusteella ole vielä yleisesti käytössä suomalaisissa teollisuusyrityksissä.

Tuote-palveluratkaisujen suunnittelussa kehitettiin olemassa oleviin tuotekehitysprosesseihin perustuen ratkaisuja, jotta palveluiden suunnittelu ja yhtäaikainen tuote-palvelusuunnittelu voitaisiin ottaa paremmin huomioon yrityksen kehitysprojekteissa.

Eniten ratkaisuja tarjottiin innovaatioprosessin alkuvaiheeseen. Palautetiedon keruumenetelmä ja palvelun asiakasarvon tarkastelu keskittyvät tähän vaiheeseen. Tuotekehitysvaiheeseen ja toimitusvaiheeseen uusina komponentteina tuotiin tarkistuslistoja palvelutarjonnan huomioimiseen, palvelukykyisyyden takaamiseen ja liiketoimintamallien arviointiin. Palvelu- ja tuote-palvelusuunnitteluun tarjottiin useita kirjallisuudessa esitettyjä malleja.

Palautetiedon keruumalli on esitetty Kuvassa 1. Kuvan mallia voidaan soveltaa johtamistyökaluna, jolloin kuvassa esitettyjä tekijöitä parantamalla saadaan enemmän asiakaslähtöistä tietoa sekä uusia ideoita kehitysprosesseihin. Ylhäällä kuvassa on ensin esitetty edellytykset, jotka on täytettävä ennen kuin työntekijä suorittaa havainnon. Kun niin sanottu havainnoinnin kynnyksetaso on saavutettu, havainnointi tapahtuu. Mikäli havainnoitsija on tarpeeksi motivoitunut ja tarpeeksi hyvin ohjeistettu, hän toimittaa havainnon käsiteltäväksi. Käsitteijät antavat välitöntä ja rakentavaa palautetta, jotta havainnoitsija toimittaisi havaintoja myös tulevaisuudessa. Havainnon analysoijat toimittavat havainnot tarpeen mukaan yleiseen jakoon tai henkilöille, jotka voisivat tarvita kyseistä tietoa.

Mahdollisina jatkotutkimuskohteina tunnistettiin palautetiedon keruujärjestelmän tuomien hyötyjen analysointi pidemmällä aikavälillä ja tuote-palvelusuunnittelua varten kehitettyjen menetelmien pilotoinnin arvioiminen.



Kuva 1. Palautetiedon keruumalli

Julkaisut

PSS-menetelmiä ja yrityshaastatteluiden tuloksia käsittelevä WCEAM2010-konferenssin konferenssiartikkeli:

Kunttu S., Välsä T., Reunanen M. & Kortelainen H. (2010). Developing Knowledge-intensive Product Service Systems - Interview Results From Finnish Manufacturing Companies.

Asiakkaalta saatavan tiedon roolia tuotteen ja palvelun suunnittelussa käsittelevä COMADEM2011-konferenssin konferenssiartikkeli:

Ahonen T., Reunanen M., Kunttu S., Hanski J. & Välsä T. (2011). Customer needs and knowledge in product-service systems development.

RAMS-näkökohtien hallintaa tuotekehityksessä käsittelevä COMADEM2011-konferenssin konferenssiartikkeli:

Tiisanen R., Jännes J., Reunanen M., & Liyanage J.P.(2011). RAMSI management – from single analyses to systematic approach.

Palvelun arvon arviointia käsittelevä PICMET2011-konferenssin konferenssiartikkeli:

Ojanen V., Ahonen, T., & Reunanen, M. (2011). Availability and Sustainability as Value Elements in Assessing Customer Value of an Industrial Service.

Asiakkaiden havainnointia käsittelevä WCEAM2011-konferenssin konferenssiartikkeli:

Hanski J., Reunanen M., Kunttu S., Karppi E., Lintala M., & Nieminen H. (2011). Customer observation as a source of latent customer needs and radical new ideas for product-service systems.

ModSeC – Modulaarisuus mahdollistaa korkean asiakasarvon ja laadun yrityspalvelut

Vastuullinen organisaatio:

Aalto-yliopisto, Oulun yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta

Hankkeen kesto:

1.8.2008 – 30.10.2010

Yhteyshenkilö:

Anu Bask, anu.bask@aalto.fi

Verkkosivut:

www.taloustieteet.oulu.fi/index.php?486

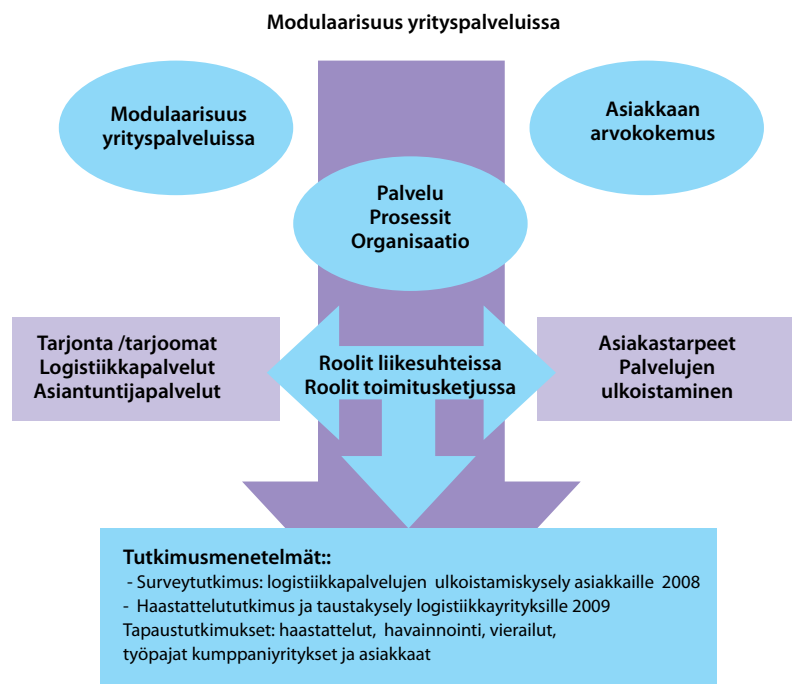
Tutkimusasetelma

Tekesin Serve-ohjelman ModSeC projektissa (2008-2010) tarkasteltiin miten modulaarisuus mahdollistaa uusien yrityspalveluiden kehittämisen. Hanke toteutettiin Oulun yliopiston ja Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun yhteistyönä, ja siihen osallistui neljä yrityskumppania (Herman Andersson Oy, Itella Corp, Nokia Oyj ja Pöyry Civil Oy). Tutkimuksen keskiössä olivat modulaarisuuden käsite ja mahdollisuudet hyödyntää modulaarisuutta asiantuntija- ja logistiikkapalveluissa innovatiivisten palveluiden kehittämiseksi asiakkaiden tarpeisiin. Tutkimus nojautuu toimintusketjun hallinnan ja logistiikan ulkoistamista koskevaan

kirjallisuuteen, sekä arvon luomiseen yhdessä asiakkaan kanssa sekä liikesuhteita koskevaan markkinoinnin tutkimukseen. Palvelujen modulaarisuutta tarkastellaan lähtien liikkeelle tuote- ja organisaatio-modulaarisuuden tutkimuksesta. Yhdistämällä siihen viimeaikainen palvelujohdattamisen ja –markkinoinnin tutkimus oheinen kuvio kattaa tutkimuksen teoriataustan ja tutkimusmenetelmät.

Tärkeimmät tulokset

Ensimmäisen työpaketin keskeinen tavoite oli tutkia asiakkaan roolia arvonnäytössä ja modulaarisuuden käsitettä.



Kuvio 1. ModSeC projektin tutkimusasetelma ja -menetelmät

Tuloksena todettiin, että aiemmassa modulaarisuustutkimuksessa on käsitelty teollisuuden puolella, mutta palvelujen modulaarisuuden vaikutuksista esimerkiksi rakenteisiin ja yritysverkostoihin on verrattain vähän aiempaa tutkimusta. ModSeC projektissa modulaarisuutta tarkastellaan palvelun, tuotannon tai prosessien sekä organisaatioiden tai toimitusketjujen modulaarisuutena.

Tutkimuksessa todettiin, että modulaarisuuden hyödyntäminen palvelutuotannossa parantaa palvelutoimittajan kykyä luoda asiakkaan kokemaa arvoa yhdessä asiakkaan kanssa. Palvelumodulaarisuus voidaan nähdä myös sisäisenä toimintamallina kehitettäessä palveluita. Modulaarisessa palveluorganisaatiossa on olennaista kehittää tapoja jakaa osaamista ja tietoa organisaatioyksiköiden ja asiantuntijoiden välillä. Modulaaristen palveluiden tutkimus parantaa myös yritysten ymmärrystä siitä, mitä hyötyä standardoidut ja modulaariset palvelut tuovat ja mikä on asiakasrajapinnan merkitys modulaarisissa palveluissa.

Toisessa työpaketissa tutkimuksen keskiössä oli ulkoistaminen ja palvelutuottajan rooli. Tulokset osoittivat, että palvelun laatu on tärkein ostajan lojaalisuutta vahvistava tekijä logistiikan ulkoistamisessa. Toinen havaittu seikka on, että pyrkimys laskea ulkoistamisen avulla kustannuksia voi johtaa jatkuvaan kustannustehokkuuden tavoitteluun vaihtamalla toimittajaa. Ulkoistamiseen liittyvien liikesuhteiden kehittäminen edellyttää strategista näkemystä siitä, että kun markkinat ovat riittävän kehittyneet, asiakkaat voivat hyötyä mm. positiivisista ulkoisvaikutuksista eikä vain lyhyen aikavälin kustannusten leikkauksesta.

Logistiikkatoimijoiden haastattelujen ja kyselyjen pohjalta todettiin, että yritykset käyttävät modulaarisia ratkaisumalleja siirtäessään logistisia tehtäviä ulkopuolisten hoidettavaksi. Logistiikkayritykset myös tarjoavat varsin yleisesti ydinpalveluja täydentäviä lisäpalvelumoduuleja asiakkailleen. Modulaarisuus käsitteenäkin on logistiikkayrityksille kohtuullisen tuttu, mutta sitä voisi hyödyntää nykyistä enemmän sekä yrityksen käytännön toiminnan että erityisesti strategisen kehittämisen työkaluna. Modulaarisuus ajattelutapana kiinnostaa kuitenkin palveluyrityksiä sen teollisuusyrityksille tuomien operationaalisten ja strategisten hyötyjen vuoksi ja tulevaisuudessa modulaarisuus on yksi keskeinen työkalu, kun yrityksissä kehitetään tehokkaita palveluja ja palveluprosesseja.

Kolmannessa työpaketissa tutkimuksen keskeiset tulokset liittyvät siihen, miten palveluyritys pystyy tuottamaan (innovoimaan) uusia palveluita ja ratkaisuja joustavasti ja kustannustehokkaasti eri asiakastarpeisiin. Modulaarisuus mahdollistaa prosessien ja aktiviteettien yhdistämisen sekä auttaa tunnistamaan uusien liiketoimintamahdollisuuksien rajapinnat liiketoimintaverkostoissa. Lisäksi asiakkaan aktiivinen rooli palvelutarpeiden määrittelyssä ja palvelutarkeiden kehittämisessä mahdollistaa arvon luomisen asiakaslähtöisesti yhdistäen palvelumoduulit ja prosessit sekä toimijat. Työpaketissa kehitettiin myös malleja, joiden avulla modulaarisia liiketoimintamalleja ja uusia innovatiivisia palvelutarjoomia voidaan tarkastella. Modulaarisuutta ja räätä-

löintiä on kirjallisuudessa käsitelty yleensä yhdessä, toisinaan modulaarisuus on nähty keinona toteuttaa masaräätälöintiä. Kun modulaarisuus ja räätälöinti erotetaan käsitteellisesti toisistaan, saadaan nelikenttä, jonka avulla modulaarisuutta ja räätälöintiä voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: palvelutarjooman, palvelun tuotannon ja palvelutuotantoverkoston näkökulmista.

Neljännessä työpaketissa tuotettiin palvelustrategiat, liiketoimintamallit ja prosessit yhdistävä malli. Standardisointi, palvelujen tuotteistus ja modularisointi ovat käyttökelpoisia välineitä palvelutuotannon tehostamiseen. Standardoimalla ja systematisoimalla palvelun elementtejä ja tarvittavia prosesseja parannetaan esimerkiksi hinnoittelua ja kykyä vastata erilaisiin asiakastarpeisiin joustavasti ja tehokkaasti. Lisäksi havaittiin, että modulaarisuus voi auttaa löytämään täysin uusia ratkaisuja asiakkaan tai markkinoiden ongelmaan tai mahdollistaa innovaation hyödyntämisen uusilla markkinoilla.

Lisätietoa ModSeC projektin tuloksista ja liikkeenjohdollisista johtopäätöksistä <http://www.taloustieteet.oulu.fi/index.php?486>

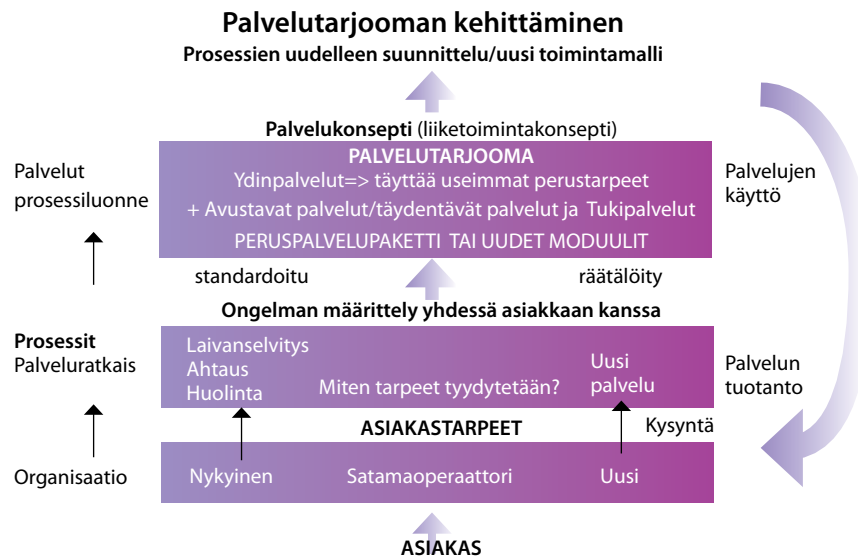
Johtopäätökset

Keskeiset tulokset

- Modulaarisuuden avulla voidaan yhdistää palvelutuotannon mittakaavaedut asiakastarpeet huomioivaan palvelutarjoomaan
- Asiakkaan rooli on keskeinen kun modulaarisuuden avulla pyritään luomaan arvoa yhdessä asiakkaiden kanssa
- Palvelutoimittajan kilpailukyky riippuu syvällisestä asiakkaiden tarpeiden ja liiketoiminnan keskeisten prosessien ymmärtämisestä
- Modulaarisuutta on tarkasteltava yrityspalveluissa moniulotteisena ilmiönä. Sen ymmärtäminen ja tuloksekas käyttö edellyttävät strategista ja operatiivista osaamista palveluiden, palvelutuotannon ja organisaation kehittämisestä ja johtamisesta
- Tutkimuksessa kehitettyjen mallien avulla voidaan:
 - tarjota asiakkaalle mahdollisuus arvioida palvelusta kokemaansa arvoa ja helpottaa vaihtoehtojen vertailua
 - analysoida palveluyritysten toimintaa sekä sovittaa yhteen strategiat, liiketoimintamallit ja prosessit
 - löytää potentiaalisia uusia liiketoimintamalleja ja
 - parantaa (esim. standardoimalla ja systematisoimalla palvelun elementtejä ja tarvittavia prosesseja) arvoperusteisen hinnoittelun osaamista ja kykyä vastata erilaisiin asiakastarpeisiin joustavasti ja tehokkaasti.

Modulaarisuuden ymmärtäminen ja käyttö luo palveluyrityksiin osaamista. Se tarjoaa mahdollisuuksia mm.:

- kuvata palveluyritysten operatiivinen tuotantojärjestelmä eli organisaation toiminnot,



Kuvio 2. Palvelutarjooman kehittäminen (ks. Klemetti, Eero, 2009)

prosessit ja tehtävät helposti yhdistettävänä ja jaettavina organisaatio-, prosessi- ja palvelumoduuleina

- toteuttaa uusia asiakastarpeiden mukaan räätälöitäviä palveluja vähäisillä lisäkustannuksilla, esimerkiksi e-liiketoiminnassa
- löytää uusia arvo luovia ratkaisuja asiakkaiden tai markkinoiden ongelmiin
- kehittää uusia palveluita ja monistaa uusille ja suuremmille markkinoille

Tutkimuksen avainsanat

Modulaarisuus, palvelu, koettu asiakasarvo, arvon yhteisluonti, b2b-liikesuhteet, palvelu-, prosessi- ja organisaatiomodulaarisuus, palvelutarjooma, asiantuntija- ja logistiikkapalvelut toimitusketju, ulkoistaminen, horisontaalinen yhteistyö, asiakastieto, tiedon jakaminen, palvelun laatu, asiakasuskollisuus

Yritysyhteistyö

Projektiin osallistui neljä yrityskumppania: **Herman Andersson Oy**, Jari Rantamäki, www.hermanandersson.fi, **Itella Corp**, tutkimusjohtaja, Heikki Nikali, www.itella.com, **Nokia Oyj**, Jyri J. Hämäläinen, www.nokia.com, **Pöyry Civil Oy**, Kari-Pekka Tampio, www.poyry.com.

Yritysyhteistyö toteutettiin johtoryhmätyöskentelyyn liitettyinä työpaja- (workshop) ja keskustelu- (focus group) tilaisuuksina, joissa tutkijat, yrityskumppanit sekä vierailevat ulkomaiset tutkijat esittelivät tuloksia sekä pohtivat niiden merkitystä yritysten liiketoiminnan kannalta. Tuloksena

näistä tapaamisista saatiin evästystä tutkimusryhmän työille. Yrityksiin tehtiin myös useita vierailuja projektin kuluessa, joissa kunkin yrityksen kanssa mietittiin yrityskohtaisesti miten projekti parhaiten voisi saavuttaa odotetut tulokset. Yrityskumppaneiden kanssa toteutettiin heidän tarpeisiinsa perustuen kolme yrityskohtaista osatutkimusta, joissa syntyi suoraan yrityksen palveluiden ja operatiivisen palvelutuotannon kehittämiseen käytettäviä tuloksia ja malleja. Seuraavassa esitellään ensin nämä kolme osatutkimusta ja sen jälkeen logistiikkayritysten haastattelututkimus.

CASE 1: Herman Andersson – palvelumodulaarisuus ja horisontaalinen yhteistyö

(Klemetti, Eero (2009), "Palvelutarjooman Kehittäminen: Kainnostaiteellisuus Satamaoperaattorin Asiakkaana", Oulun yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, Logistiikka. (Pro gradu); Ks. myös Pekkarinen et al., 2009)

Kiinnostavimmat tulokset voidaan tiivistää seuraavasti:

- Palvelutarpeiden määrittelyssä ja palveluratkaisun kehittämisessä asiakkaan rooli on keskeinen.
- Palvelutuottajan tulee kehittäessään palvelutarjoomaa ymmärtää asiakkaan tarpeet ja tuntea oma kyvykkyytensä vastata asiakkaan tarpeisiin.
- Palvelutuottaja voi kehittää strategista erinomaisuuttaan horisontaalisen yhteistyön kautta.
- Modulaarisuus luo arvoa asiakkaalle sekä muille verkostossa toimiville mahdollistamalla palvelumoduuleiden, prosessien ja eri toimijoiden joustavan yhdistämisen.

Case 2: Itella - verkkokaupan logistiikka

Verkkokaupan haasteita logistiikalle ovat mm. lähetysten maantieteellisesti hajautunut toimittaja- ja vastaanottaja-verkosto sekä pienet lähetyskoot, jotka jakautuvat useampiin toimituskanaviin. Kuviossa 3 on esitetty mahdollisia erilaisia palveluprosesseja. Toimitus- tai noutopaikan lisäksi mm. nopeus on palveluelementti, jolle pakettilogistiikassa on tyypillisesti määritelty erihintaisia palvelutasoja. Kuten kuviossa 3 nähdään, verkkokaupan logistiikkapalvelu vaatii toisaalta tehokasta läpimenoprosessia, mutta toisaalta kykyä vastata useampiin erilaisiin palvelutarpeisiin kuin perinteisessä logistiikassa. Perinteisessä tavaralogistiikassa asiakkaat ovat yleensä yrityksiä, jotka toimittavat suurempia eriä kerrallaan, kun taas verkkokaupan logistiikassa pitää ottaa palvelujen suunnittelussa myös kuluttajien tarpeet huomioon. Modulaarisuusajattelu tarjoaa mahdollisuuden auttaa hallitsemaan tämän tyyppistä tilannetta. Verkkokaupan toimitusprosessissa voidaan tunnistaa kaikille palveluille yhteisiä prosesseja ja elementtejä (esimerkiksi runkokuljetukset, lajittelu jakelukeskuksissa, palveluntarjoajien verkosto), mutta asiakasrajapinnassa prosessin nouto- ja toimituspäässä tarjotaan erilaisia palveluvaihtoehtoja. Nämä palveluvaihtoehdot perustuvat modulaariin, useammalle palvelulle yhteisiin prosesseihin, jotka erilaistetaan asia-

kasrajapinnassa. Selkeästi erotettavissa olevia, varsinaisesti logistiikkaan liittymättömiä moduuleja ovat mahdolliset lisäpalvelut, kuten esimerkiksi kotiinkuljetusvaihtoehdossa laitteiden asennuspalvelu. Lisäpalveluita voidaan liittää toimitusprosessin eri vaiheisiin.

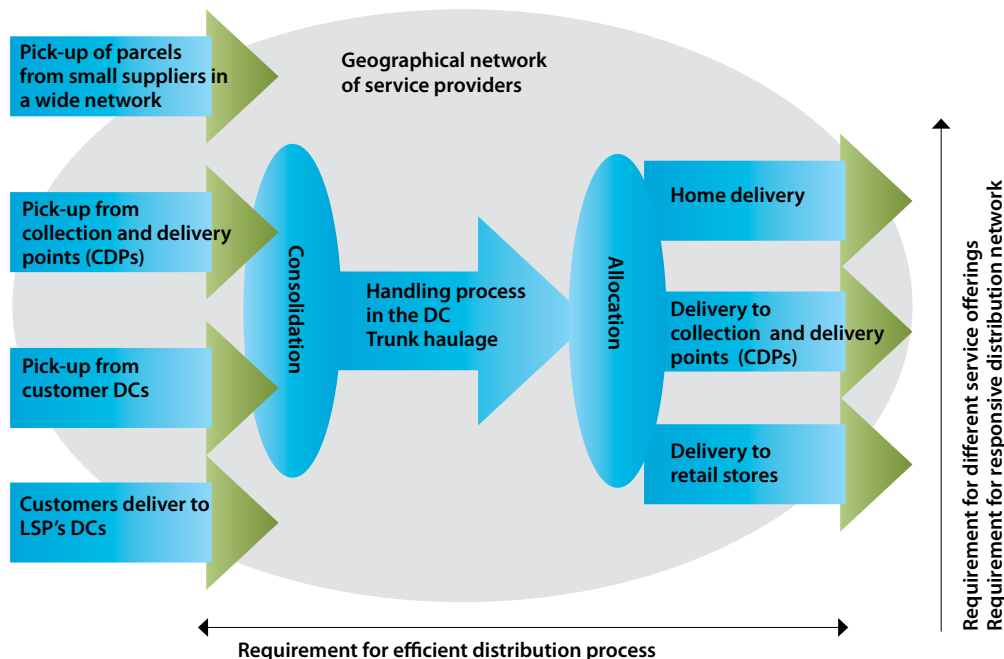
Verkkokaupan logistiikassa modulaarisuuden etuja ovat

- tehokkuus erilaisten palvelutarpeiden toteuttamisessa, kun määritellään monessa palvelulupauksessa tarvittavat standardimoduulit
- mahdollisuus vastata moniin asiakastarpeisiin käyttämällä samoja moduuleja ja määrittelemällä todellinen räätälöinnin tarve.

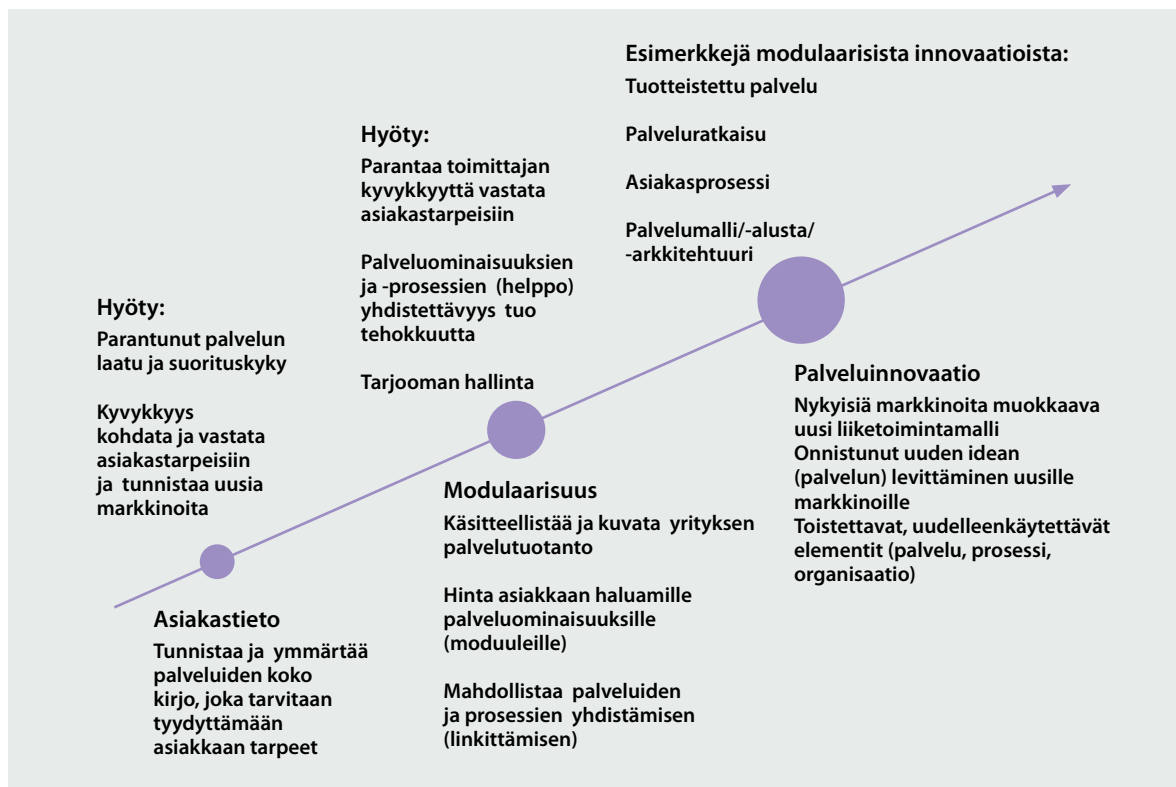
Ks. myös:

Bask et al. (2011) "Modularity in logistics services: a business model and process view", *International Journal of Services and Operations Management*, Vol. 10, No. 4, pp. 379-399.

Bask et al. (2010) "Matching service strategies, business models and modular business processes", *Business Process Management Journal*, Vol. 16, No. 1, pp. 153-180.



Kuvio 3. Verkkokaupan toimitusten mahdollisia vaihtoehtoja



Kuvio 4. Modulaarinen palveluinnovaatio logistiikassa (ks. Julkaisu Pekkarinen & Rollins, 2009)

CASE 3: Pöyry Civil Asiakkaan arvokokemus asiantuntijapalveluissa

Rahikka, Emmi (2009), Developing the Value Perception of the Business Customer through Service Modularity, University of Oulu, Faculty of Economics and Business Administration, Master's Thesis, Department of Marketing, May 2009.

Yritys halusi selvittää palvelumodulaarisuuden merkitystä arvon luomisessa asiakkaalle. Emmi Rahikan (ks. myös Rahikka et al., 2011) tutkimuksessa selvitettiin miten modulaarinen palvelutarjooma näkyy toimittajan operatiivisessa toiminnassa ja miten se vaikuttaa asiakkaan osallistumiseen palvelusta saadun arvon luomiseksi.

Kiinnostavimmat tulokset yrityksen näkökulmasta ovat

- kuvaus yrityksen asiakkaan arvon muodostumisesta eli miten asiakas kokee saavansa arvoa jota tarkasteltiin
- modulaarisuuden kolmesta ulottuvuudesta (palvelu-, prosessi- ja organisaatiomodulaarisuus) asiantuntijapalveluissa korostuvat prosesseihin ja organisaatioon liittyvät asiat

- modulaarisen palvelun helpompi arviointi asiakkaalle eli osoittaa ne keskeiset arvoa luovat elementit palvelutarjoomassa
- itse asiantuntijapalvelun modularisointi eli moduulien määrittely on monimutkaista
- palvelumodulaarisuus on palveluyrityksen sisäinen kyvykyystekijä luoden joustavuutta palvelutuotantoon
- modulaarisuus asiantuntijapalveluissa voi luoda arvoa asiakkaille 1) helpottamalla palvelujen arviointia, 2) vahvistamalla luottamusta palvelutarjoajaan
- tehdäkseen palvelun hyödyt näkyväksi asiakkaille, yrityksen tulee modulaarisuuden ohella käyttää muita palvelujen kehittämisen menetelmiä, mm. visualisoimalla abstrakteja asioita, mallintamalla prosesseja.

Pöyry Finland Oy osallistuu Oulun yliopiston Markkinoinnin yksikön ja VTT tutkimusprojektiin ModuServ 2011-2013. Arvon yhteisluonti modulaarisissa yrityspalveluverkostoissa (yhteyshenkilö: Saara Pekkarinen(at)oulu.fi) hyödyntäen ja siirtäen ModSeC projektin tuloksia yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen.

CASE 4 – Modulaarisuus ja logistiikkapalveluinnovaatio (logistiikkayritysten haastattelututkimus 2009– 2010)

Logistiikkapalveluyrityksille kohdistettu haastattelututkimus toteutettiin puolistrukturoidussa muodossa. Aineistoa kerättiin kaikkiaan 20:stä yrityksestä. Haastattelun teemoina olivat: yritysten palvelutarjooma ja palvelujen kehittymisen, asiakkaat, verkostot, prosessit, modulaarisuus palvelutarjoomassa, tietojärjestelmäratkaisut ja logistiikkapalvelualan tulevaisuudennäkymät.

Pekkarinen, Saara esitteli tutkimusta INFORMS konferenssissa 14.-17.10.2009 San Diegossa ja EBRF 2010 "Research Forum to Understand Business in Knowledge Society" konferenssissa 15-17.9.2010 Nokialla (ks. Julkaisu, Pekkarinen, Saara & Rollins Minna, 2010). Haastattelututkimuksessa 2009 pyrittiin tunnistamaan ovatko case-yritysten tulokset löydettävissä laajemmin b2b-palveluyrityksissä, esimerkiksi logistiikkapalvelutoimittajien liiketoiminnasta ja palveluiden kehittämisestä vastaavilta johtajilta kysyttiin heidän näkemyksiään mm. liittyen yrityksen palvelutarjoomaan, erottautumiseen kilpailijoista, asiakastarpeet ja innovaatiot, asiakassuhteet, verkostot ja prosessit, toimintatavat ja organisointi sekä modulaarisuus ja tietojärjestelmät. Tuloksia on esitelty enemmän www.taloustieteet.oulu.fi/index.php?486. Alla on esitelty 7 yrityksen aineistoon perustuva kuvaus asiakastiedon ja modulaarisuuden yhteydestä palveluinnovaatioihin logistiikkapalveluissa.

Anu Bask ja Jari Juga esittelivät organisaatiomodulaarisuuteen liittyvää paperia EuROMA konferenssissa Ruotsissa: Bask A, Juga J, Lipponen M, Rajahonka M and Tinnilä M (2009) "Organizational Modularity in Services – Case Logistics Service Networks", EurOMA 2009 Conference Proceedings, Chalmers University of Technology, Göteborg, Sweden. Tutkimuksessa selvitettiin mm. kuinka yleistä organisaatiomodulaarisuus on logistiikkapalveluverkostoissa ja mihin tarkoituksiin organisaatiomodulaarisuutta käytetään. Aineistona oli 20 logistiikkapalveluyritysten haastattelua.

Julkaisut

- Bask Anu, Juga Jari, Pekkarinen Saara, Rajahonka Mervi & Ulkuniemi Pauliina (2011), "Palveluiden modulaarisuutta hyödynnetään vähän. Modulaarinen palvelutuotanto eli asiakkaan tarpeiden mukaan koottu palvelumalli parantaa asiakkaan kokemaa arvoa, havaittiin laajassa ModSeCtutkimusprojektissa", *Logistiikka* 5/2011, pp. 1.
- Bask Anu, Lipponen Mervi, Rajahonka Mervi & Tinnilä Markku (2010a), "The concept of modularity: diffusion from manufacturing to service production" *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 355-375.
- Bask Anu, Lipponen Mervi, Rajahonka Mervi & Tinnilä Markku (2010b), "Matching service strategies, business models and modular business processes", *Business Process Management*, Vol. 16, No. 1, pp. 153-180.
- Bask Anu, Lipponen Mervi, Rajahonka Mervi & Tinnilä Markku (2011a), "Modularity in Logistics Services: A Business Model and Process View", *International Journal of Services and Operations Management*, Vol. 10, No. 4, 2011, pp. 379-399.
- Bask Anu, Lipponen Mervi, Rajahonka Mervi & Tinnilä Markku (2011b), "Framework for modularity and customization. service perspective", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26, No. 5, pp. 306-319.
- Juga Jari & Juntunen Jouni (2011), "Trust, control and confidence in logistics outsourcing decisions", *International Journal of Services Technology and Management*, Vol. 15, No. 3/4, pp. 178- 191.
- Juga Jari, Juntunen Jouni & Grant David B. (2010), "Service quality and its relation to satisfaction and loyalty in logistics outsourcing relationships", *Managing Service Quality*, Vol. 20, No. 6, pp.
- Juntunen Jouni (2010), "Logistics outsourcing for economies of business networks", *ACTA Universitatits Ouluensis Oeconomica*, G 43, Faculty of Economics and Business Administration, Department of marketing, University of Oulu. <http://jultika.oulu.fi/Record/isbn978-951-42-6224-1>
- Juntunen Jouni, Grant David B. & Juga Jari (2010), "Short-run versus long-run trade-offs in outsourcing relationships: impacts on loyalty and switching propensity. Strategic Outsourcing: an International Journal, Vol. 3, No. 3, pp. 211-225.
- Juntunen Jouni & Juntunen Mari (2010), "External economies and confidence: a way to reduce logistics costs", *International Journal of Logistics Research and Applications*, Vol. 13, No. 5, pp. 329-337.
- Pekkarinen Saara, Spring Martin & Ulkuniemi Pauliina (2009), "Adaptive triads for providing modular business services" *Proceedings of EurOMA 2009 Conference, Chalmers University of Technology, Göteborg, Sweden.*
- Pekkarinen Saara, Nätti Satu & Ulkuniemi Pauliina (2011), "Modularity in professional service firms – challenges and possibilities", *QUIS12 Advances in Service Quality, Innovation, and Excellence, Proceedings of the 12th International Research Symposium on Service Excellence in Management, June 2-5, Ithaca, New York*, pp. 826-834.
- Rahikka Emmi, Ulkuniemi Pauliina & Pekkarinen Saara (2011), "Developing the value perspective of the business customer through service modularity", *Journal of Business & Industrial Management*, Vol. 26, No. 5, pp. 357-367, Special Issue on Modularity in Business Services, toim. Pauliina Ulkuniemi ja Saara Pekkarinen.
- Rajahonka, Mervi (2013). "Towards service modularity - Service and business model development", Aalto University publication series DOCTORAL DISSERTATIONS 54/2013.), <http://jultika.oulu.fi/Record/isbn978-951-42-6224-1>
- Rollins Minna, Pekkarinen Saara & Mehtälä Mari (2011), "Inter- Firm customer knowledge sharing in logistics services: an empirical study", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 41, No. 10, pp 23 (in print).
- Ulkuniemi Pauliina & Pekkarinen Saara (2011), "Creating value for the business service buyer through modularity", *International Journal of Service Operations Management*, Vol. 8, No. 2, pp. 127-141.

Palveluja kotiin verkosta

Asiakaspalautetta kotiin hankittavien palvelujen tuottajille

Vastuullinen organisaatio:	Kuluttajatutkimuskeskus
Hankkeen kesto:	15.09.2005–30.06.2007
Yhteyshenkilöt:	Kotitalouspalvelut -osaprojekti: Johanna Varjonen johanna.varjonen@ncrc.fi Tietoteknisten tukipalvelujen tarve ja tarjonta -osaprojekti: Helena Tuorila helena.tuorila@ncrc.fi
Verkkosivut:	projektilla ei omia verkkosivuja, projektin yhteenvetoraportti verkossa: Palveluja kotiin verkosta – Tutkimuskokonaisuuden loppuraportti.

Tutkimusasetelma

Palveluja kotiin verkosta (PALKOVE) –hanke liittyi useisiin yhteiskunnassa meneillään oleviin prosesseihin. Näitä ovat palvelurakenteiden murros ja palvelujen tuotantotapojen muutokset, verkossa asiointin jatkuva kasvu ja tietoteknisten laitteiden määrän kasvu kotitalouksissa, toisin sanoen tietoyhteiskuntakehitys kaikkineen. Vaikka tietty kuluttajien etujoukko toivottaa tervetulleeksi palvelujen siirtymisen verkkoon, suuri osa varsinkin ikääntyneemmistä kuluttajista suhtautuu kehitykseen epäilevästi. Tutkimuksen tavoitteena on edistää palvelujen hankkimiseen liittyvien uusien teknisten ratkaisujen ja uusien kotitalouspalvelujen käyttäjälähtöisyyttä.

Tutkimuskokonaisuuden teemat liittyvät kotitalouden arjen sujumisen edistämiseen kotiin tulevien palvelujen ja verkkopalvelujen avulla samoin kuin jatkuvasti teknologistuvassa toimintaympäristössä selviytymiseen. Kotitalousvähennys on edesauttanut kokonaan uuden kotitalouspalvelujen markkinan kehittymistä. Tutkimuskokonaisuuden pääkysymykset ovat: Millaisiin koteihin saataviin palveluihin kuluttajien kysyntä kohdistuu ja millaisia palvelutarpeita hellä on? Millaisia laatuodotuksia palveluille asetetaan? Mitä kehittämishaasteita palvelujen markkinointiin ja saatavuuteen liittyy? Miten voidaan yksinkertaistaa verkossa asiointin käytäntöjä ja lisätä kuluttajien luottamusta verkossa asiointiin?

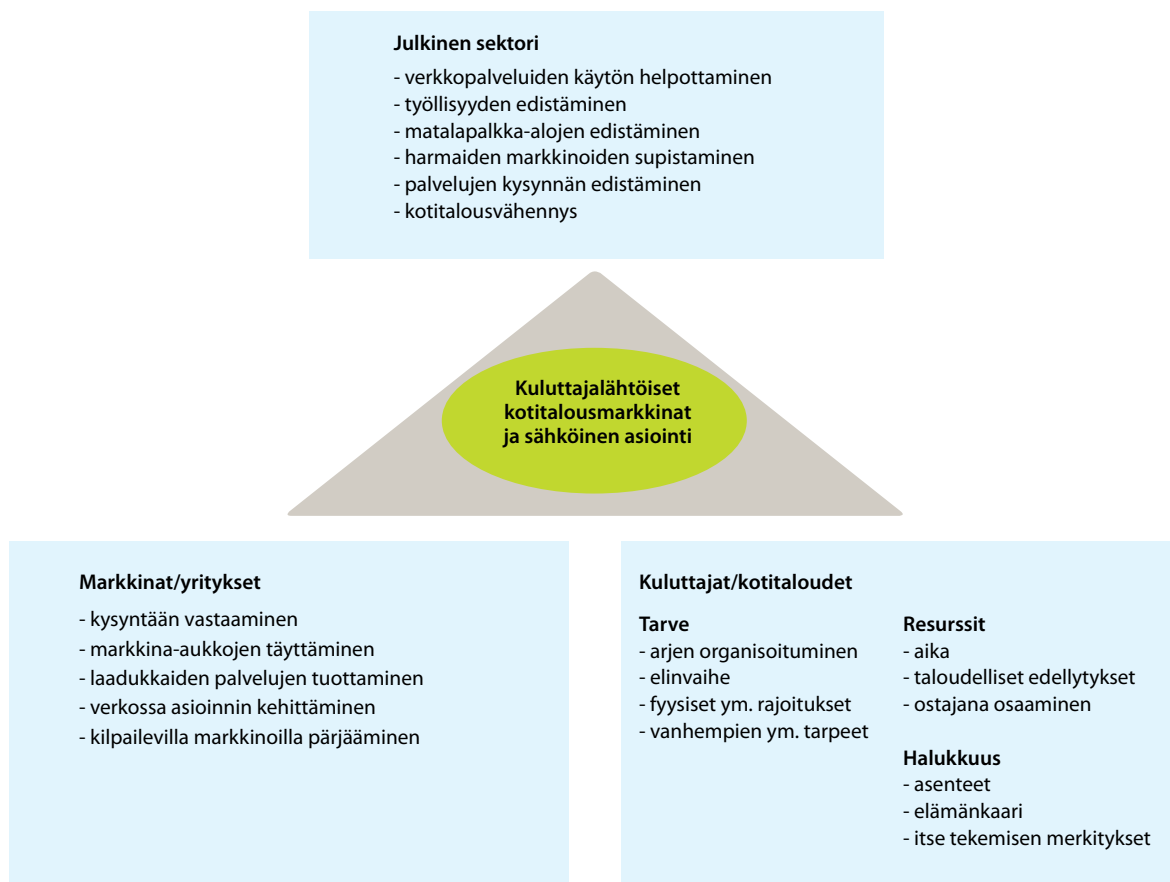
Tutkimuksen lähtökohtana on moniulotteinen kuluttajakäsitys. Taloudellis-rationaalisen ulottuvuuden ohella kuluttajakäsitykseen liittyvät sosiaalisuus, itsensä toteuttaminen, monitahoisuus ja pirstaleisuus. Kuluttajakäsitys edellyttää vastaavasti myös moniulotteista teoreettista lähestymistapaa. Tutkimus kiinnittyy elinvaihe- ja elämäntyyli-lähestymistapoihin sekä resurssiteoriaan ja vuorovaiku-

tuksessa tapahtuvaan oppimiseen. Tutkimuskokonaisuutta ohjaa näkemys julkisen sektorin, yritysten ja kuluttajien kiinteästä vuorovaikutuksesta palvelujen kehittämisessä (ks. kuva tutkimusasetelmasta).

Projekti muodostuu kolmesta toisiaan täydentävästä osahankkeesta, joissa käytetään sekä kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia aineistonhankinta- ja analyysimenetelmiä. Tässä mallissa, ammattitaitoista ja edullista – kuluttajapalautetta kotitalouspalvelumarkkinoille –hanke oli kvantitatiivinen kyselytutkimus, jonka aineisto hankittiin perinteisellä postikyselyllä, Ongelmia tietokoneen ja digi-TV:n kanssa? Tietoteknisten tukipalvelujen tarve ja tarjonta-hankkeessa käytettiin kvalitatiivisia menetelmiä ja Tunnisteilla turvallisuutta – tutkimus sähköisten tunnisteiden käytöstä –hanke perustui internet –kyselyihin ja kvantitatiivisiin menetelmiin.

Tärkeimmät tulokset

- **Kotitalouspalvelut** ovat erityislaatuista, sillä ne tulevat kodin yksityisyyteen ja korvaavat siellä asuvien tekemiä töitä. Palvelujen markkinoinnissa ja tuottamisessa on otettava huomioon kodin arki herkkyystekijöineen.
- Tietoja ja kokemuksia kotitalouspalvelujen käytöstä etsitään eniten tuttavilta ja sukulaisilta. Suhtautuminen markkinointiviestintään vaihteli ikäryhmittäin. Internetistä tietoa etsivät nuoret aikuiset ja työikäiset.
- Palvelujen käyttö on vielä suhteellisen vähäistä, jos sitä verrataan koko väestön ostopotentiaaliin. Nuoret lapsiperheet ja iäkkäät kotitaloudet käyttävät eniten palveluja, joita kotitalousvähennys koskee.
- **Tietoteknisten laitteiden** maksullisista asennus- ja huoltopalveluista kuluttajilla on verrattain vähän kokemus-



Kuva 1. Kuluttajalähtöinen kotitalouspalvelumarkkinoiden ja sähköisen asioinnin kehittäminen. Tutkimusasetelma

ta, mutta niitä pidetään tasoltaan vaihtelevina ja kalliina. Keskivertokuluttajat eivät tunne tietoteknisten laitteiden sanastoa, eivätkä pysy laitekehityksen nopeassa tempossa mukana. Laitemyyjien ammattitaitoon pitää panostaa nykyistä enemmän. Kuluttajan tarpeita pitäisi jaksaa kuunnella ja osata tulkita, sillä kuluttajat eivät tiedä heti, millaisen laitteen tarvitsevat. Kuluttajille pitää selittää laitteita koskevia asioita arkikielellä, ei pelkästään käyttäen alan omaa käsitteistöä.

- **Sähköinen tunnistaminen** pankkitunnuksia käyttäen on kuluttajien mielestä kätevintä ja luotettavaa. Verkkopankin tunnukset olivat työvoimahallinnon ja eläketurvakeskusten sähköisistä tunnistuksista ylivoimaisesti käytetyimmät. Näiden julkishallinnon sivujen sähköisistä tunnistetta käyttäneistä noin kolme neljästä oli käyttänyt pankkitunnuksia ja vajaa neljännes käyttäjätunnusta ja salasanaa. Vain pari prosenttia oli käyttänyt sirullista henkilökorttia. Kuluttajaneliteistä hieman yli puolet käytti pankkitunnuksia ja vajaa puolet käyttäjätunnusta ja salasanaa.

- Sähköisten palvelujen turvallisuuteen liittyvät epäkohdat nousivat keskeisiksi niiden käyttöä rajoittaviksi tekijöiksi. Myös verkkopalvelujen käyttöön ja sähköisiin tunnistuksiin

liittyvää tiedottamista pidettiin riittämättömänä. Verkkopankin tunnuksia piti melko tai erittäin turvallisina 85 prosenttia kyselyihin vastanneista.

Johtopäätökset

- **Kotitalouspalvelujen kehittämisen** edellytyksiä ovat työntekijöiden ammattitaidon kehittäminen, sovitusta aikatauluista kiinnipitäminen palvelujen suorittamisessa, työntekijöiden luotettavuus ja hyvät vuorovaikutustaidot.

- Kysyntä kohdistuu verrattain kapeaan palveluvalikoimaan, erityisesti siivoukseen ja remontteihin. Valikoimaa tulisi pyrkiä laajentamaan. Osa kotitalouspalveluista kohdistuu kodin perustehtäviä korvaaviin palveluihin, nämä toistuvat päivittäin tai viikoittain. Osaa palveluista tarvitaan ajoittain, esimerkiksi tavaroiden vienti kierrätykseen tai atk-laitteiden huolto ja päivitys. Erityistilanteita varten tarvittavia palveluja ovat puolestaan remontti-, perhejuhlien tarjoilu- ja ohjelmapalvelut. Yritysten kehittäessä palveluita nämä palvelutarpeiden erityispiirteet kannattaa ottaa huomioon. Erityistilanteita varten tarvittavat palvelut vaaditaan erikoistumista yhteen palveluun. Kodin perustehtäviä korvaavilla palveluilla on toistuvuutensa vuoksi suurem-

mat yksityisyyteen ja luottamukseen liittyvät vaatimukset, mutta toisaalta niiden markkinapotentiaali on huomattavan suuri.

- Palvelujen ostamista harkitsevat kuluttajat kaipaavat jonkinlaista taetta yrityksen luotettavuudesta ja ammattitaitoisuudesta. Sitä haetaan tuttavien ja sukulaisten hyvistä kokemuksista, mutta puolueettoman tahon laatimia laatuluokituksia tai sertifikaatteja toivottaisiin. Tähän suuntaan on hankkeen jälkeen edettykin. TTS-tutkimus on vuosina 2008-2009 koordinoanut hanketta, jossa palvelujen laatusertifikaatteja on kehitetty. Kuluttajatutkimuskeskus oli mukana kehittämässä laatukriteerejä kuluttajanäkökulmasta. Hankkeesta enemmän: www.kotityopalvelut.fi

- "Kotitalouspalveluyrittäjät ry" tulisi perustaa yritysten yhteistyön edistämiseksi, viestinnän vahvistamiseksi ja yrittäjien etujen ajamiseksi perimmäisenä pyrkimyksenä laadun kehittäminen. Myös tämä ehdotus on toteutunut, sillä Kotityöpalvelut -hankkeen loppuseminaarin yhteydessä 10.11.2010 perustettiin Suomen Kotityöpalveluyhdistys ry.

- **Tietoteknisten laitteiden** nopea kehitys muodostaa pulman laitteita harvemmin hankkiville, sillä kuluttajien on vaikea tietää, mikä laite sopii parhaiten itselle. Tästä syystä yritysten olisi otettava vakavasti laitemyyjien ammattitaitoon ja vuorovaikutustaitoihin panostaminen. Väestön ikääntyessä palvelujen tarve kasvaa.

- Kuluttajapalautte atk-tukipalveluja tarjoaville yrityksille ja laitteiden myyjille:

- Laitteita myydessä ja tukipalvelutilanteissa tulee käyttää kieltä, jota asiakkaat ymmärtävät.
- Markettien myyjien tulee lisätä asiantuntemustaan tietoteknisistä laitteista.
- Asiakkaalle tulee antaa selkeä erittely hänen ostamistaan laitteista ja ohjelmistoista.
- Laitteiden mukana tulee antaa selkeät käyttöohjeet.
- Asiakkaalle tulisi antaa tietoa luotettavista ja asiantuntevista tietoteknistä tukea tarjoavista yrityksistä jo laitteen oston yhteydessä.
- Tukipalvelujen hintatiedot tai hinnoitteluperusteet tulee ilmoittaa selkeästi.

- Tukipalvelujen tarjoajien mielestä kullekin asiakkaalle tulee tarjota yksilöllistä, juuri hänen tarpeitaan parhaiten vastaavaa palvelua. Palvelun luotettavuus on tärkeää. Asiakkaiden luottamuksen herättämiseen nimetään kuusi tapaa: asiantunteva palvelu, oikeudenmukainen ja selkeä lasutus, rehellisyys, asiakkaan kuunteleminen, tasa-arvoinen kohtelu ja täsmällisyys.

- Kuluttajaviraston tai muun puolueettoman tahon toivotaan laativan ja ylläpitävän luetteloa luotettavista ja asiantuntevista tietoteknistä tukea tarjoavista yrityksistä.

- ATK-palvelut suositeltiin sisällytettäväksi kotitalousvähennyksen piiriin, mikä on toteutunutkin vuonna 2009.

- Nettipalvelujen käyttöä edistää palvelujen luotettavuuden ja tietoturvan varmistaminen.

- Sekä julkisille että yksityisille verkkopalveluille ja etenkin verkkokaupalle on runsaasti kysyntää, joka realisoituu vasta kun kuluttajien luottamus verkkoasiointiin vahvistuu.

Tutkimuksen avainsanat

Kuluttajat, kotitalouspalvelut, sähköinen tunnistaminen, tietotekniset tukipalvelut, sähköinen asiointi

Yritysyhteistyö

Projektissa ei ollut case-yrityksiä. Yhteistyö yritysten kanssa oli konsultatiivista. Kotitalouspalvelujen osalta yhteistyötä tehtiin Taija Härkin elias.fi-yrityksen kanssa, jolla oli oma Tekesin osarahoittama projekti.

Tietoteknisiä palveluja käsittelevässä hankkeessa yritykset vastasivat internet-kyselyyn ja palveluntarjoajayrityksiä osallistui työpajaan, jossa pohdittiin palvelujen kehittämistä. Tulokset on raportoitu osahankkeen julkaisussa.

Julkaisut

Johanna Leskinen, Kristiina Aalto, Hannu Kytö, Helena Tuorila, Johanna Varjonen, Jenni Väliniemi:

Palveluja kotiin verkosta – Tutkimuskokonaisuuden loppuraportti. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 7 • 2007

Johanna Varjonen, Kristiina Aalto, Johanna Leskinen

Täsmällistä, ammattitaitoista ja edullista – kuluttajapalautetta kotitalouspalvelumarkkinoille. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 2:2007

Helena Tuorila & Kristiina Aalto. Ongelmia tietokoneen ja digi-tv:n kanssa? Tietoteknisten tukipalvelujen tarve ja tarjonta. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 1:2007

Kytö Hannu, Tuorila Helena, Väliniemi Jenni. Tunnisteilla turvallisuutta - tutkimus sähköisten tunnisteiden käytöstä. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 6 • 2007

Palvelumallien hyödynnettävyys

Vastuullinen organisaatio:

Hanken School of Economics

Hankkeen kesto:

1.6.2005–30.6.2006

Yhteyshenkilö:

Hannele Kauppinen-Räisänen

Hanken School of Economics hannele.kauppinen-raisanen@hanken.fi

Tutkimusasetelma

Projektin keskeinen tavoite oli selvittää kuinka palvelusektorille suunnattuja liiketoimintamalleja ymmärretään ja hyödynnetään palvelualan yrityksissä. Tieteellisen tutkimuksen myötä palvelusektorille on luotu malleja (koskien esim. palvelun laatua, palveluprosessin hallintaa, palveluista lisäarvona, henkilökunnalle annettavan sisäisen palautteen merkityksestä palvelulaadun tuottamisessa), joiden keskeisenä tavoitteena on luoda edellytyksiä tehokkaalle liiketoiminnalle. Vähän on kuitenkin tietoa siitä kuinka palvelualan yrityksissä todella ymmärretään ja hyödynnetään näitä malleja tehokkaan liiketoiminnan ja tuottavan palvelun pohjana. Projekti keskittyi neljään keskeiseen malliin, joiden hyödynnettävyyttä tutkitaan neljällä eri toimialalla toimivassa palvelualan yrityksessä, eli yhtä mallia per yritys.

Aineisto kerättiin haastattelemalla johtoa, henkilöstöä sekä asiakkaita. Lisäksi tehtiin lomakekysely asiakkailta. Kullakin yrityksellä oli tavoitteena siirtyä palvelu- ja asiakkuusajatteluun.

Tärkeimmät tulokset

Projektissa kartoitettiin useita rajoitteita, aukkoja sekä esteitä, minkä takia kokonaisvaltainen palvelu- ja asiakkuusajattelu ei vielä ollut onnistunut hanke-yrityksissä.

Hankkeessa pystyttiin havainnoimaan useita ongelmia palvelu- ja asiakasajattelussa. Projektissa todettiin organisaatioiden hyödyntävän palvelumarkkinoinnille luotuja liiketoimintamalleja käsitteineen symbolisesti tai erittäin abstraktilla tasolla olevina käsitteinä, mistä syystä organisaatioissa on epäselvyyttä käytettyjen käsitteiden sisällöstä. Toisin sanoen mallien ja käsitteiden instrumentaalinen hyödyntäminen oli vähäistä, eikä niitä oltu täysin hyödynnetty operatiivisesti. Palvelu- ja asiakaslähtöisessä toimintatavassa ilmenneet ongelmat johtuivat osittain tieteellisen tutkimuksen myötä syntyneen tiedon vähäisestä ja jopa virheellisestä käytöstä.

Tutkimuksen avainsanat

Palvelun laatu, palvelumaisema, sisäinen markkinointi, palveluiden lisäarvo, käsitteiden tulkinta ja käyttö

Yritysyhteistyö

- Osallistuvien yritysten välitön hyöty projektista oli se, että hankkeessa tunnistettiin osallistuvien yritysten vahvuudet ja mahdolliset heikkoudet, joissa liiketoimintaa palvelumallien mukaan voidaan tehostaa ja tuottavuutta parantaa.
- 7.6.2006 järjestettiin seminaari, jossa esiteltiin osahankkeiden sen hetkiset tulokset. Kutsuttuina olivat hankkeeseen osallistuneet yritykset.
- Kukin yritys sai opinnäytetyön, joka yrityksessä tehtiin. Halutessaan yritys sai lisäksi lyhennetyn raportin sekä esittelyn projektin tuloksista.
- Projektin loppuraportti kuten myös Hankenin sarjassa julkaistu paperi lähetettiin yrityksille.

Hankkeessa mukana olleet yritykset

Geologian tutkimuskeskus

Jari Öhberg, markkinointipäällikkö

Kotipizza Oyj, Maria Raukunen, johdon assistentti

Suomen Posti Oyj, Riitta Vuorenmaa,

johtaja, konsernimarkkinointi

Volvo Finland AB, Magnus Björklund,

johtaja, markkinointi ja PR

Julkaisut

Hankkeessa syntyi neljä opinnäytetyötä, jotka kaikki saivat parhaan mahdollisen arvosanan. Lisäksi loppuraportti julkaistiin Hankenin working paper-sarjassa.

Kauppinen-Räisänen, H., Grönroos, C., and J. Gummerus (2007) Interpretation of services marketing concepts. Workingpaper 530, Publications of the Hanken School of Economics, pp. 39. <https://helda.helsinki.fi/handle/10227/471>

Hamberg, A. 2006. Att Styra Ett Värdeskapande Tjänsteerbjudande – Teoretisk Bakgrund Och Praktisk Tillämpning. Unpublished master's thesis, Helsingfors: Hanken School of Economics.

Ramm-Schmidt, P. 2006. Kundupplevd Tjänstekvalitet. Teoretisk Bakgrund Och Praktisk Tillämpning I Tjänsteföretaget. Unpublished master's thesis, Helsingfors: Hanken School of Economics.

Riska, G. 2006. Begreppet Intern Marknadsföring – Teoretisk Bakgrund Och Praktisk Tillämpning. Unpublished master's thesis, Helsingfors: Hanken School of Economics.

Sandbacka, L. 2006. Tjänstelandskap. Teoretisk Bakgrund Och Praktisk Tillämpning. Unpublished master's thesis, Helsingfors: Hanken School of Economics

Proserve -Proactive Service Engineering

Palvelujärjestelmien suunnittelu ja hallinta simuloinnin avulla

Vastuullinen organisaatio:	VTT
Hankkeen kesto:	1.10.201 –30.6.2013
Yhteyshenkilö:	Sampsa Ruutu, VTT, sampsa.ruutu@vtt.fi
Verkkosivut:	http://proserve.vtt.fi

Tutkimusasetelma

Palvelujärjestelmät ovat kompleksisia ja niiden suunnitteluun tarvitaan eri alojen, kuten liiketoiminnan, organisaatioiden sekä teknologian osaamista. Tiedon luominen sekä tiedon välitys eri osapuolten välillä on myös tärkeää. Monissa tapauksissa uusia palvelujärjestelmiä ei ole kriittisesti arvioitu, ja tämän vuoksi niiden hallinnassa on ongelmia. Proserve-projektissa kehitetään geneerisiä simulointimallirakenteita palvelujärjestelmien suunnitteluun ja parempaan hallintaan. Systeemidynaamisten mallien avulla kuvataan organisaatioiden rakenteita sekä päätöksentekokäytäntöjä, ja systeemien käyttäytymistä analysoidaan tietokonesimulointien avulla. Malleja hyödyntämällä osoitetaan palvelujen arvo eri sidosryhmille. Systeemidynamiikka on lähestymistapa ongelmien ratkaisemiseksi dynaamisen kompleksisuuden vallitessa. Dynaaminen kompleksisuus johtuu järjestelmän takaisinkytkennöistä sekä viiveistä, jotka usein aiheuttavat epäintuitiivista käyttäytymistä. Systeemidynamiikkamallien rajat ovat useasti laajat, jotta järjestelmien toiminnasta saataisiin kokonaisvaltainen kuva.

Tärkeimmät tulokset

Simulointimalli tuote- ja palvelukehityksestä

Eräänä olennaisena osana projektia oli selvittää Sandvikin tuote- ja palvelukehityksen monimutkaista dynamiikkaa. Kehitys tapahtuu tyypillisesti erilaisissa projekteissa, joilla on riippuvuussuhteita toistensa kanssa. Yksi perinteisistä lähestymistavoista projektien hallintaan on nk. stage gate -malli, jossa kehitystyö on jaettu verrattain selvärajaisiin peräkkäisiin työvaiheisiin. Tässä työtavassa korostuu ennakointi ja näin ollen suunnittelu ja kehitys ennakkoinnin pohjalta. Kun ennustaminen on hankalaa tai mahdotonta, kompleksisten (ts. paljon osaprojektien välisiä riippuvuuksia) ja ajallisesti pitkien projektien onnistuminen on tällä tavoin epävarmaa tai jopa epätodennäköistä. Eräs tapa vä-

hentää ennakkoinnin merkitystä on toimia iteratiivisemmin projektin edetessä, jolloin projektin toisiinsa kytkeytyneitä osa-alueita kehitetään ja testataan jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Monimutkaisuus korostuu yhä enemmän, kun pyritään hallinnoimaan useita kehitysprojekteja yhtä aikaa käyttäen yhteisiä resursseja. Portfolion hallinnassa on luonnollisesti suuri joukko toimenpiteitä ja toimintatapoja, joilla järjestelmän käyttäytymistä voidaan ohjata haluttuun suuntaan. Osa käytännöistä tuottaa kuitenkin intuitionvastaisia tuloksia ja ikäviä sivuvaikutuksia. Tyypillisesti ongelmia syntyy, kun järjestelmää ohjataan liian lyhytnäköisesti tai tarkastellaan liian kapealla perspektiivillä.

Kehitysportfolioon mallinnus: Kohdeongelman monimutkaisuuden ymmärtämistä tuote- ja palvelukehityksessä päätettiin parantaa simulointipelin avulla. Simulointimallin tarkoitus on siis auttaa hahmottamaan mm. stage gate-mallin ja toisaalta iteratiivisen projektihallintatapojen eroja sekä henkilöresurssien (osaamisten) allokointia projektiportfolioissa. Ongelmavyöhyke on laaja ja vaikea hahmottaa muuten kuin simuloimalla järjestelmää useilla tavoilla ja erilaisilla lähtöasetuksilla – peukalosääntöjä ei ole. Projektin hallinta on dynaamisesti kompleksinen järjestelmä, jossa on suuri määrä toisiinsa kietoutuneita osatekijöitä. Vuorovaikutukset ovat tyypillisesti epälineaarisia ja viiveellisiä. Menetelmänä systeemidynamiikka, jossa järjestelmää kuvataan differentiaaliyhtälöillä, sopii tarkoitukseen hyvin – ainakin tietyiltä osilta. Yksittäisen projektin sekä kokonaisen projektiportfolioinkin hallintaa on mallinnettu ja kuvattu systeemidynamiikan avulla aikaisemmin monestakin eri näkökulmasta. Eräänä uutena tutkimuskohteena tarkasteltiin myös projektityöntekijöiden heterogeenisuutta. Työntekijät ovat tyypillisesti hyvinkin erilaisia mm. osaamistensa puolesta (esim. erikoisosaamiset), jolloin allokointiongelmasta tulee entistä vaikeampi.

Projektissa kehitettiin simulointipeli, jossa on yhdistetty useiden erillisten mallien ominaisuuksia, joita on esitetty myös kirjallisuudessa. Pelaaminen tapahtuu lähinnä suunnitelmalla resursointia ennalta. Simuloinnin edetessä reagoidaan ennakoimattomiin muutoksiin erilaisin toimenpitein, muutoin peli etenee autonomisesti suunnitelmien mukaan.

Pelin tuloksia voi tarkastella erityyppisten numeeristen ja toisaalta visuaalisten suorituskykymittareiden avulla.

Uusi menetelmä asiakastiedon keräämiseen

InterQuest tarjoaa asiakasyrityksilleen internetin kautta toimiviin palvelukehitysyhteisöihin perustuvia tutkimuspalveluita, joiden avulla kuluttajat/loppuasiakkaat voidaan huomioida tuoteprosessin eri vaiheissa, tavoiteltaessa uusien tuotteiden ja palveluiden onnistunutta lanseerausta markkinoille. Projektin aikana pidettiin VTT:n ja InterQuestin kesken workshoppeja, joissa hahmoteltiin tuoteprosessin eri vaiheisiin sopivia menetelmiä ja työkaluja tiedon keräämiseen, analysointiin ja visualisointiin. Tarkoituksena on, että näihin menetelmiin perustuvia analyysimoduuleja voidaan jatkossa tapauskohtaisesti lisätä asiakasyrityksen tarpeiden mukaan räätälöitävään tutkimukseen, tuomaan tutkimukseen lisää syvyyttä ja erottelevuutta.

Workshoppien pohjalta sovittiin sovellettavista menetelmistä, joita kehitettiin, sovellettiin ja testattiin useamman InterQuestin markkinatutkimus-casen yhteydessä. Näin päästiin suoraan kehittämään menetelmiä ja toteuttamaan työkaluja käytännön tarpeiden perusteella ja testaamaan niitä aidolla datalla. Projektin tässä osassa suunniteltiin ja toteutettiin uudenlaisia visuaalisia käyttöliittymiä web-kyselytutkimuksiin, sekä sovellettiin erilaisia monimuuttujadatan analyysi- ja visualisointimenetelmiä mm. kuluttajien/loppuasiakkaiden tuotekonsepteihin ja palveluihin yhdistämien mielikuvien ja ominaisuuksien selvittämiseksi ja vastaajien segmentoimiseksi erilaisten preferenssien perusteella.

Caseissa saatu kokemus menetelmistä ja niiden soveltamisesta luo pohjan niiden laajemmalle käytölle osana markkinatutkimuspalveluita.

Palvelun arvonmuodostuksen mallintaminen

Projektissa toteutettiin diplomityö, jossa tutkittiin palvelun arvonmuodostusta simulointimallinnuksen avulla. Palveluteollisuus voidaan käsitteellä ymmärtää joko suppeasti nykyiseen tuotannon viitekehykseen sopivana osana tai paradigmanmuutosta kaipaavana tekijänä. Työssä keskityttiin lähinnä palvelukeskeisen logiikan näkökulmaan, jonka mukaan yhteiskunnan toiminta perustuu palvelujen vaihdantaan. Asiakkaan kokema arvo on yksilöllinen asia, josta löytyy lähtökohtaisesti vain käsitteellisiä malleja.

Työssä tutkittiin arvonmuodostumista asiakkaalle palveluteollisuuden yhteydessä systeemidynaamisen mallin muodossa. Arvonmuodostuminen mallinnettiin arvolutapauksen ja asiakkaan kokeman arvon kautta. Luodun mallin kokeilemiseen käytettiin case-esimerkkejä. Esimerkkitaustan parametreja voi muokata käyttäjän toiveiden mukaisesti ja mallia voidaan käyttää asiakkaan käyttäytymisen muutosten simulointiin, kun parametreja muutetaan. Tavoitteena oli luoda yleisellä tasolla pohja tavalle mallintaa arvonmuodostumista laskennallisesti eri arvolutapauksien kautta. Tästä syystä simulointituloksia pitää ajatella

suuntaa antavina. Sekä mallin rakenne- että käyttäytymisvalidoinnissa tarvitaan dataa, jotta mallin toimivuus voidaan osoittaa kiistattomasti. Tällä hetkellä simuloinnin mielekkäys on arvioitu pääasiassa asiantuntija-arvioiden näkemysten pohjalta.

Johtopäätökset

Projektissa on otettu ensimmäiset askeleet Service Dominant Logic – ajattelun yhdistämiseen dynaamiseen simulointimallinnukseen. Simulointimallinnus tarjoaa apua laajojen palveluekosysteemien parempaan ymmärtämiseen. Projektissa kehitetty menetelmä asiakastiedon keräämiseen osoittautui toimivaksi. Jatkossa potentiaalia on myös markkinatutkimuksen menetelmien hyödyntämisessä yhdessä simulointimallinnuksen kanssa. Modulaarisia mallirakenteita voidaan tulevaisuudessa rakentaa avoimeen lähdekoodiin perustuvan alustan (Simantics) päälle. Tämä mahdollistaa mallirakenteiden joustavan käytön sekä tutkijoille että yrityksille.

Tutkimuksen avainsanat

Mallintaminen, simulointi, systeemidynamiikka

Yritysyhteistyö

Semantum, Antti Villberg, www.semantum.fi

InterQuest, Ville Österlund, www.interquest.com

Collaxion, Arto Marttinen, www.collaxion.com

Sandvik Mining and Construction, Jussi Mikkola, www.miningandconstruction.sandvik.com

Julkaisut

Jokinen, T. (2013). "Dynamic simulation of platform service adoption", Naples Forum on Service, 20-24.6.2013, Ischia, Italia.

Koivula, O. (2013). "System dynamics modelling of service industry value creation", Diplomityö, Aalto-yliopisto, Automaatio- ja systeemitekniikan laitos, Espoo.

Mensonen, A., Laine, J., Ylén, P. (2013) "A novel methodology for improved data quality in consumer surveys". 10th Pangborn Sensory Science Symposium, 11-15.8.2013, Rio de Janeiro, Brazil.

Ruutu, S., Auvinen, H., Tuominen, A., Ahlqvist, T., Oksanen, J. "Simulation of Transitions Towards Emission-Free Urban Transport", The 31st International Conference of the System Dynamics Society, 21-25.7.2013, Cambridge, Massachusetts USA.

Ruutu, S., Kijima, K. (2013). "Agent based simulation of service co-elevation", Naples Forum on Service, 20-24.6.2013, Ischia, Italia.

Ylén, P., Koivula, O., Tuovinen, J. & Ranta, J. (2013). "Modeling and simulating complicated service networks in healthcare", The 1st International Conference on Serviceology (ICServ2013), 16-18.10.2013, AIST Tokio, Japani.

Ylén, P., Koivula, O., Toivonen, M. & Tammela, K. (2013). "Modeling the dynamics of service: the creation of customer value", The 1st International Conference on Serviceology (ICServ2013), 16-18.10.2013, AIST Tokio, Japani.

RESPONSE - Resilient and Proactive Utilisation of Opportunities and Uncertainties in Service Business

Ketterä palveluliiketoiminnan johtaminen

Vastuullinen organisaatio: Vaasan yliopisto, VTT
Hankkeen kesto: 1.1.2010–29.2.2012
Yhteyshenkilöt: Josu Takala, Vaasan yliopisto, josu.takala@uwasa.fi
Teuvo Uusitalo, VTT, teuvo.uusitalo@vtt.fi

Tutkimusasetelma

Tulevaisuudessa yrityksen kilpailukyky toimia menestyksekkäästi monimutkaisissa ja dynaamisissa kilpailuasetelmissa perustuu yrityksen kykyyn suunnitella ja toteuttaa tulevaisuuteen suuntautuvia, ketteriä toimintastrategioita. Tässä projektissa tutkimme miten yritykset toteuttavat ja yhdistelevät toimissaan tuotanto-, teknologiastrategioita ja johtamisprofilleja toimiakseen ketterän strategian ehdoilla ja saavuttaakseen toimillansa kestäväää kilpailuetua (Sustainable Competitive Advantage SCA).

Ketterän strategian perusidea on yrityksen strategian noikeus ja yrityksen muuttumiskyky vastaamaan toimialalla tapahtuvia muutoksiin. Erinomainen ja hedelmää kantava strategiatyö ei perustu pelkästään tulevaisuuden ennakkointiin vaan strategiatyössä tulee seurata tarkasti toimialan muutoksia ja ottaa nopeasti huomioon mahdolliset esiin nousevat mahdollisuudet ja muutokset. Uusia mahdollisuuksia syntyy esimerkiksi erilaisten kriisien seurauksena.

Keskeistä suomalaisten yritysten menestymisen turvaamisessa on, mitä ja miten voimme oppia ulkomaisilta, strategisesti kyvykkäiltä yrityksiltä saadaksemme suomalaiset yritykset toimimaan tehokkaasti esimerkiksi erilaisiin kriiseihin sopeutumisissa ja mahdollisuuksien havaitsemisessa. Tässä hankkeessa pyrimme osaltamme ratkaisemaan kysymyksen siitä, miten arvioida yhteismitallisesti eri maissa olevien eri yritysten toimia sekä miten eri yritysten strategiset toimenpiteet vaikuttavat kyseisen yrityksen suorituskykyyn.

Tässä tutkimuksessa käytettiin uutta Liu:n & Takalan (2009) kehittämää menetelmää yrityksen kokonaisvaltaisen operatiivisen kilpailukykyyn analysointiin. Menetelmään on integroitu tuotantostrategia, muutosjohtaminen ja teknologiastrategia –näkökulmat. Menetelmää kokeiltiin projektiin osallistuvien yritysten kanssa, jotka valittiin siten, että ne toimivat dynaamisilla ja muuttuvilla toimialoilla, joiden muutokset eivät ole helposti ennustettavissa.

Tämän tutkimuksen tavoitteet olivat:

1. Tutkia miten analyttisiä menetelmiä yritysten kokonaisvaltaisen operatiivisen kilpailukykyyn arviointiin voidaan hyödyntää palveluliiketoiminnan kehittämiseen.
2. Kokeilla ja arvioida miten menetelmät soveltuva yritysten muuttuviin ja hankalasti ennustettaviin tilanteisiin.
3. Tutkia millaisia ovat uudenlaiset ja tehokkaat epävarmuuden hallinnan menetelmät ja käytännöt palveluliiketoiminnassa sekä kansainvälisissä useiden erilaisten toimijoiden verkostoissa.

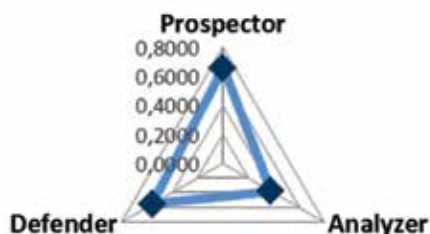
Tutkimusmenetelmä hankkeessa oli usean rinnakkaisen case-tutkimuksen malli.

Tärkeimmät tulokset

RESPONSE-hankkeella saavutettu keskeisin tulos on se, että ensimmäistä kertaa yrityksen operatiivisen kilpailukykyyn ja resurssiallokaation välille on saatu vastavuoroinen yhteys teknologia- ja osaamisvaatimukset huomioiden. Tämä yhteys on käyttökelpoinen dynaamisissa muutostilanteissa, jolloin menetelmää käyttävät yritykset pystyvät ketterästi implementoimaan uutta toimintastrategiaa ja seuraamaan sen etenemistä haluamaansa suuntaan resurssiallokaatiotilannetta seuraamalla.

Milesin & Snown topologian mukaan strategiatyyppi voidaan tunnistaa RAL-mallin (Responsiveness/Vastauskyky, Agility/Ketteryyys ja Leanness/Niukka resurssien käyttö) elementtien verrannollisista suhteista toisiinsa nähden. Edelläkävijät painottavat laatua, puolustajat keskittyvät kustannuksiin, kun taas analysoijilla ominaisuudet ovat enemmän tasapainossa. Kuva 1 havainnollistaa strategiatyyppien keskinäisiä mittasuhteita, joiden avulla voidaan analysoida

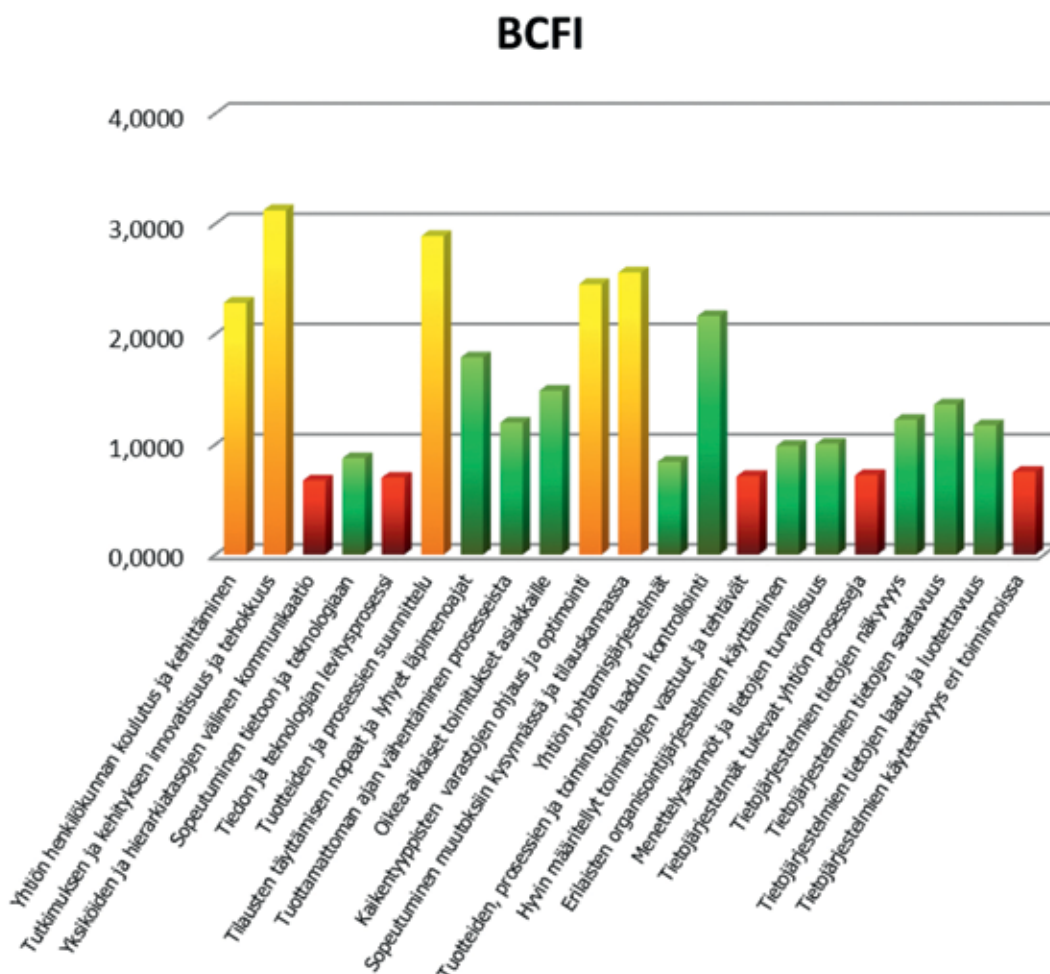
resurssitekkijöiden tärkeyttä toisiinsa nähden saavutettavan operatiivisen kilpailukyvn ts. suorituskykydimensioiden näkökulmasta.



Kuva 1. Esimerkki strategiatyyppien mittasuhteista (Golovko, 2012).

Kuvassa 2 on kriittiset kehittämisen kohdat eroteltu laskennallisesti kuvamuotoon liikennevaloanalogialla. Kriittiset kohteet ovat merkitty punaisella värillä, kohteet jotka voivat tulla kriittisiksi lähitulevaisuudessa keltaisella ja ei – kriittiset kohteet vihreällä.

Tässä esimerkkitapauksessa kriittiset tekijät liittyvät tietojohdamiseen ”osastojen ja hierarkkiasojen välinen kommunikaatio” ja ”tietojärjestelmät tukevat yrityksen prosesseja”, ”tiedon ja teknologian levitysprosessi” ja ”yrityksen johtamisjärjestelmä” ja ”tietojärjestelmän käytettävyys eri toiminnoissa”. Tulosten perusteella yrityksen tulisi siis keskittyä kehittämään tietojohdamisen käytänteitä, jotta saadaan oikea tieto oikeaan aikaan niin että myös kustannustieto olisi käytettävissä yrityksen kehittämiseksi. Kiinnostavaa on kuinka resurssiallokaatio (kuva 2) vastaa yrityksen valitsemaa kuvan 1 mukaista operointistrategiaa, ja kääntäen vastavuoroisesti. Uusimmat tutkimukset painottuvatkin tähän sekä siihen kuinka osaamis- ja teknologiavaatimukset muuttavat resurssiallokaation kriittisyyttä.



Kuva 2. Esimerkki tasapainotetusta kriittisten tekijöiden indeksistä (Balanced Critical Factor Index - BCFI)

Palveluliiketoiminnan mallien suunnittelussa voidaan käyttää lähestymistapoja, joiden avulla otetaan huomioon liiketoimintaan liittyvät mahdollisuudet ja uhat. Keskeisiä seikkoja, joihin tulee kiinnittää huomiota ovat seuraavat: selkeiden tavoitteiden asettaminen uudelle palveluliiketoiminnalle, palvelujen suunnitteluun käytettävien resurssien suunnittelu, palvelujen toteutukseen liittyvien verkostokumppanuuksien luonti, uusien palvelutarjoamien suunnittelu, palvelujen ja teknologian samanaikainen kehittäminen sekä liiketoimintaympäristön muutosten ennakointi.

Johtopäätökset

Projektin kaikissa erillisissä case-tutkimuksissa merkille pantavaa oli, että menestyäkseen paremmin ja kasvattaakseen toimintaansa perinteisen valmistavan yrityksen tulee laajentaa ja kehittää toimintaansa sekä toimia markkinoilla mahdollisimman joustavasti. Toiminnalle luonnollinen laajentamissuunta perinteiselle valmistavalle yritykselle on tarjota asiakkaalle pelkän komponentin / tuotteen sijasta laajempaa yhdistettyä palvelu- ja komponenttitoimitusta sekä mahdollisesti tarvittavaa huolto- ja suunnittelupalvelua. Palvelu- ja tuotekokonaisuudesta asiakas saa enemmän yhdistettyä hyötyä ja toimittava yritys saa hyödynnettyä tehokkaammin yrityksen sisällä olevaa tuote- ja kunnossapito-osaamistaan.

Case-tutkimuksissa tuli myös esille, että palveluja tuottavan yrityksen, joka toimii tiukasti säännellyllä toimialalla, ei kannata jäädä odottamaan lainsäädännön vaatimia muutoksia. Yrityksen tulee itse pyrkiä kehittämään toimintaansa säännösten puitteissa ja toimimaan mahdollisimman joustavasti asiakas- ja sidosryhmien tarpeita kuunnelten herkillä korvilla.

Riskien tunnistaminen yritysten sisällä, ulkopuolella ja yrityksen verkostoissa on ensiarvoisen tärkeää arvioitaessa uuden palveluliiketoiminnan mahdollisuuksia ja uhkia. Uusien riskienhallinnan toimintamallien suunnittelu yrityksen sisäisten ja ulkoisten toimintojen sekä uuden palveluliiketoiminnan arvoverkoston näkökulmasta sekä tulevaisuuspainotteisen riskienhallintamallin ja toimintatapojen käyttöönoton nähtiin case-tutkimusten valossa tärkeäksi.

Tämä tutkimus antaa osaltaan mallin riskienhallinnan integroimisesta uuden palveluliiketoiminnan aloittamisen osaksi. Keskeiset toiminnot palveluliiketoiminnan riskienhallinnassa ovat:

1. Markkina-analyysi
2. Yrityksen sisäisten resurssien, kyvykkyyden ja osaamisen analysointi,
3. Ulkoisen liiketoimintaympäristön analysointi,
4. Yrityksen palveluliiketoiminta-arvoverkoston riskien analysointi
5. Riskienhallintamittariston kehittäminen osaksi liiketoimintaverkoston hallintaa että yrityksen toimintaa

Edellä kuvatun prosessin aikana syntyvä tieto uuden palveluliiketoiminnan verkostojen aiheuttamista riskeistä tulee ottaa huomioon palveluliiketoimintaverkoston koordinoimisissa, hallinnassa ja viestinnässä.

Tutkimuksen rajoittuminen vain neljään eri case-yritykseen rajoittaa tulosten yleistettävyyttä, minkä vuoksi laajempi tutkimus ja käytännön sovellus olisivat tarpeen.

Tutkimuksen avainsanat

Muutosjohtaminen, Sense & Respond, uusiutuva energia, kiinteistöt, riskien hallinta, epävarmuus

Yritysyhteistyö

VEO Oy

Yrityksen edustaja, Jyrki Hirviniemi
www.veo.fi

The Switch Oy

Yrityksen edustaja, Ari Suutarinan
www.switch.com

YH Länsi Oy

Yrityksen edustaja, Jukka Yli-Hankala
www.yhkodit.fi

TVT Asunnot Oy

Yrityksen edustaja, Teppo Forss
www.tvt.fi

Yhteistyö projektiin osallistuneiden yritysten kanssa toteutettiin yritysten aikataulujen ja ehtojen mukaisesti. Varsinaisen Sense & Response (S&R) – kyselytutkimus toteutettiin yrityksissä projektin alussa ja noin puoli välissä. Menetelmällä saadut tulokset tulkittiin yrityksille jokaisen kyselykierroksen jälkeen ja analyysin pohjalta yritykset muuttivat toimintaansa parhaaksi näkemällään tavalla. Analyysin pohjalta yritysten tekemien muutosten riskit analysoitiin työpaikoissa yhteistyössä yritysten henkilöstön kanssa. Muutoksen onnistumista seurattiin seuraavassa S&R -tutkimuksen osiossa. S&R tutkimuksen lisäksi yrityksissä toteutettiin erilliset case-tutkimukset, jotka keskittyivät jokaisen yrityksen tarpeista esiin nousseihin tutkimuskysymyksiin.

Case TVT Asunnot Oy

Turun kaupungin omistaman TVT Asunnot Oy:n osalta projektin tavoitteena oli kartoittaa henkilöstön ja yrityksen kehittämispotentiaalia sekä mahdollisuuksia vaikuttaa asiakastytytyväisyyteen eri asiakasryhmissä ja tutkia samalla TVT:n kumppaniverkoston toimintaa. Tutkimus toteutettiin AHP- ja Sense & Respond –kyselytutkimuksena sekä

työpajojen ja haastattelujen avulla. Tutkimuksen edetessä todettiin, että asunnonvaihtoprosessi on yrityksen kannalta keskeinen kehittämiskohde, ja tämän vuoksi projektin lop-pupuoella keskityttiin tutkimaan tarkemmin asunnonvaihtoprosessin kehittämismahdollisuuksia.

Sense & Respond –kyselytutkimus toteutettiin projek-tin kuluessa kaksi kertaa. Ensimmäisellä kerralla käytettiin ainoastaan yrityksen operatiivisiin toimintoihin perustuvaa kyselylomaketta ja arvioitiin yrityksen toimintaa kokonai-suutena. Tällöin resurssien suhteen kriittisiä kehityskohteita näyttivät olevan prosessien ja tuotteiden suunnittelu, oi-kea-aikaiset toimitukset asiakkaalle, tuotteiden toimintojen sekä prosessien laadunhallinta ja tiedon läpinäkyvyys tieto-järjestelmässä. Nämä kriittiset kohteet resurssipainotuksissa kulminoituvat asunnonvaihtoprosessin hallinnassa.

Toisella kerralla toteutettiin uudelleen operatiiviseen toimintaan perustuva kyselytutkimus ja lisäksi yrityksen toi-mintaa yleisemmällä tasolla kuvaava tasapainotettuun mit-taristoon pohjautuva kyselytutkimus. Tällä kertaa eri omi-naisuuksia arvioitiin asunnonvaihtoprosessin näkökulmasta ja tuloksia analysoitaessa arvioitiin myös suorituskyvyn kriit-tisyyttä. Operatiiviseen toimintaan pohjautuvan kyselyn tuloksena oli, että resurssien suhteen kriittisimpiä kehitys-kohteita olivat uuden tiedon ja teknologian omaksumi-nen, nopeat ja täsmälliset toimitusajat, selkeät tehtävä- ja vastuujaoit prosessin eri vaiheissa, erilaisten organisointita-pojen hyödyntäminen, vastuulliset toimintatavat ja tieto-turva sekä tiedon laatu ja luotettavuus tietojärjestelmissä. Suorituskyvyn suhteen kriittisimpiä tekijöitä olivat henki-lökunnan kouluttaminen ja kehittäminen, kommunikaatio eri osastojen ja hierarkiatasojen välillä, muuntautumiskyky tilauskannan ja kysynnän vaihteluihin, selkeät tehtävä- ja vastuujaoit prosessin eri vaiheissa sekä erilaisten organisoi-nitapojen hyödyntäminen. Tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan kyselyn tuloksena oli, että resurssien suhteen kriittisimpiä tekijöitä ovat prosessien kehittäminen, ammat-timaiset suhteet, avoimuus, rahoitus sekä asiakkaat. Suo-rituskyvyn suhteen kriittisimpiä tekijöitä ovat prosessien kehittäminen, avoimuus, empatia sekä asiakkaat.

TVT Asunnot Oy:n kanssa järjestetyssä työpajassa sel-vitettiin asumistyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä asia-kasryhmittäin liittyen asunnonvaihtoprosessin toimijoiden verkostoon. Verkostossa vaikuttavia toimijoita ovat TVT Asunnot Oy:n sisäiset toiminnot, kilpailijat, asiakkaat, ali-hankkijat ja kumppanit sekä muut sidosryhmät.

Sytä asunnon vaihtamiseen on monia, ja niistä parhai-ten TVT voi vaikuttaa vuokratasoon, hinta-laatu-suhteeseen ja ympäristötekijöihin, kuten talon/asunnon kuntoon, piha-piiriin viihtyisyyteen ja porraskäytäviin. Maltillinen vuokrien korotus, asukkaalle annettu mahdollisuus vaihtaa asuntoa TVT:n tarjonnan sisällä ja asumisen aikana tehtävät remon-tit ovat esimerkkejä välineistä, joilla asukkaat saadaan säily-tettyä TVT:n asiakkaina pidempään.

Ulkoisten yhteistyökumppaneiden merkitys on oleel-linen TVT:n toiminnan laadun kannalta. Yhteistyökumppa-neiden toimintaa voidaan ohjata ja seurata muun muassa

sopimuksilla, laatukriteeristöllä ja –käsikirjalla. TVT Asunnot Oy:n toiminnassa tunnistettuja riskejä ovat mm. asunto-jen tyhjiillään olo, avainhenkilöiden pitkät poissaolot, ison asuntokannan haasteet, vuokrasaamiset, eri väestöryhmien keskittyminen tiettyihin taloihin, remonttien puutteellinen valvonta ja asuntojen suorat vaihdot.

Välittömänä jatkotutkimusaiheena esille on projektin aikana noussut aloitetun muutoksen seuraaminen ja sen tukeminen. Myös prosessien resurssipuutteiden seuraaminen S&R –tutkimuksella olisi tarpeellista.

Julkaisut

Forss, T. & Toshev, R. (2010). *Implementing Customer Delight in Decision Support System with Performance Indicators: Comparative Study of Finnish Housing Market*

Golovko, I. 2012. *Detection of a Company's Preferable Strategy Type By Sense and Respond Methodology*, Vaasan yliopisto. Tuotantotalous, MSc thesis 2012. Available from World Wide Web: <http://www.tritonia.fi/?d=248&g=abstract&abs=4703>

Liu, Yang & Takala, Josu (2009). *Modelling and Evaluation of Operational Competitiveness of Manufacturing Enterprises*. Available from World Wide Web: http://www.qip-journal.eu/files/2009/2009-2/QIP_2_2009_YANG_LIU.pdf

Liu, Yang, Liu Ye & Takala, Josu (2010). *Evaluation of global operational competitiveness for crisis management*.

Liu, Yang (2010). *Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments*. Acta Wasaensia, 227. 207s. ISBN 978-952-476-314-1.

Rajala, Antti & Takala, Josu (2009). *Measuring Business Process Performance in ERP Implemen-tation by Critical Factor Index*.

Toshev, R., Forss, T. & Takala, J. (2011). *Decision Support System Implementing Critical Performance Indicators In Finnish Real Estate*. Conference of the International Association for Management of Technology (IAMOT). April 10-14, Miami, USA.

Uusitalo, T., Palomäki, K. & Kupi, E. (2011) *Risk management and service business development*

In: Vähä, P, Toivonen, M., Salkari, I., Isomursu, M., Nuutinen, M. & Leviäkangas, P. (Eds.), *VTT Symposium on Service Innovation*, VTT Symposium 271. VTT. Espoo (2011), 281-290

Uusitalo, T., Palomäki, K. & Kupi, E. (2011) *Managing risks in service value networks. Proceedings of the 6th World Congress on Engineering Asset Management, WCEAM 2011*. Cincinnati, OH, USA, 3 - 5 Oct. 2011

SerMacII – Service Machine Evolution - Contract Governance in Co-creation of Value

Palvelujen ulkoistamisen hallinnointi – mitä se vaatii?

Vastuullinen organisaatio:	Aalto-yliopisto, BIT-tutkimuskeskus
Hankkeen kesto:	1.11.2008–30.9.2011
Yhteyshenkilö:	Minni Hietala (os. Särkkä), Aalto-yliopisto, minni.hietala@aalto.fi
Verkkosivut:	http://hema.aalto.fi/fi/tutkimus/tutkimushankkeet/sermac_ii/

Tutkimusasetelma

Palvelujen ulkoistamisen taustalla on erilaisia syitä, mutta usein tavoitteena on toiminnan tehostaminen. Monesti pyrkimyksenä on luoda kilpailuetua markkinoilla keskittymällä omiin ydintoimintoihin ja ulkoistamalla ne toiminnot, jotka ovat jonkun toisen ydinosaamista. Ulkoistamisen myötä yritys joutuu ottamaan eri asioita huomioon kuin aikaisemmin, koska ulkoistettu toiminto on siirtynyt organisaation rajojen ulkopuolelle. Ulkoistussuhde tai – suhteet tuovat tullessaan lisääntyneen määrän rajapintoja, eksplisiittisiä ja implisiittisiä sopimuksia, riippuvuussuhteiden ja riskien uudelleen määrittymistä sekä lisääntynyttä painetta suunnitella, sopia ja ohjata ulkoistussuhteita laajemmin ja syvemmin.

Palvelukone (the Service Machine) pyrkii vertaustuvana havainnollistamaan, kuinka palvelutuotantojärjestelmä suunnitellaan, rakennetaan ja kuinka sitä johdetaan haastavassa palvelutuotantoympäristössä. Palvelukone on B-to-B-to-C ilmiö, jolla kuvataan palvelun tarjoajan, palvelun vastaanottajan ja loppukäyttäjän välisiä suhteita ja niihin liittyvän sopimusrakenteen hallinnointia. Se sisältää mm. palvelutasosopimukset (service level agreements, SLA), suorituksen mittarit (key performance indicators, KPI) ja yhdistää nämä ansaintalogiikkaan. Projektissa pää-ansaintamallit identifioidiin kolmeen eri kategoriaan: resurssipohjaiseen (resource based), tuotospohjaiseen (output based) ja vaikutuspohjaiseen (outcome based) malliin. Nämä mallit eroavat toisistaan riskien, asiakkaan osallistumisen ja suhteen hallinnan näkökulmasta. Ansaintamalleja ja niiden yhdistelmiä käytettiin analysoitaessa, mitä muutoksia palvelukoneeseen pitää tehdä, kun ansaintamalli muuttuu. Lisäksi tarkasteltiin tarvittavia muutoksia ansainmallin osalta, kun palvelukonseptia vaihdetaan. Tutkimushanke rakentui olemassa olevan palvelututkimusta sekä palvelujen ulkoistusta ja hankintaa koskevan kirjallisuuden päälle. Hanketta suunnitelta-

essa jatkettiin edellisessä SerMacI hankkeessa syntyneen 'Service Machine' konseptin kehittämistä.

Tämän tutkimusprojektin tavoitteena oli selvittää ja kuvata palvelujen ulkoistuksen myötä syntyvän palvelukoneen hallintamallia sekä sen osia. Lisäksi tarkoituksena oli tutkia, miten erilaiset ansaintamallit ja niiden muuttaminen vaikuttavat palvelukoneen ja sen hallintamallin toimivuuteen.

SerMac II hankkeen keskeiset tutkimusaiheet olivat:

1. Palvelutuotannon sisäinen ja ulkoinen hallinta (governance/relationship governance)
2. Palvelun arvonluonti asiakkaan kanssa (co-creation of value) ja siihen liittyvien riskien hallinta (ostajan / myyjän riski; tuotannollinen / taloudellinen riski)
3. Ansaintalogiikan kytkeminen arvonluontiin; resurssi-, suorite- ja vaikuttavuus perustaiset mallit ja niiden yhdistelmät
4. Palvelujen toteutuneen arvon mittarointi ja monitorointi

Projektin osatutkimukset syntyivät yritysyhteistyökumppanien kanssa sovitusta aiheista. Kaikki aiheet liittyivät tiiviisti projektin tutkimukselliseen viitekehykseen. Projektin osatutkimuksissa sovellettiin tapaukseen sopivia sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimusmetodeja sekä kerättiin ja analysoitiin erilaisia empiirisiä aineistoja.

Tärkeimmät tulokset

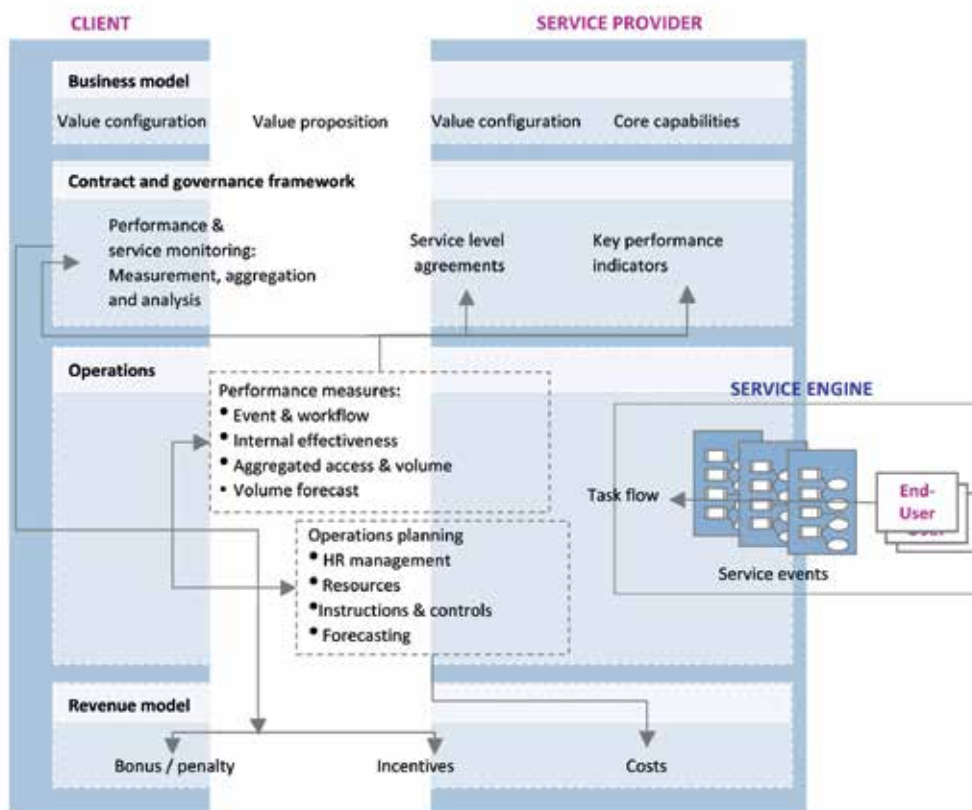
Hanke koostui neljästä keskeisestä tutkimusaiheesta, joihin kuhunkin liittyi useita yrityskohtaisia tutkimuksia, jotka puolestaan palvelivat tutkimuksellista viitekehystä kokonaisuutena. Tässä yhteydessä on kuvattu osaa tärkeimmistä tuloksista.

Palvelutuotannon sisäisen ja ulkoisen hallinnan osalta kehitettiin eteenpäin edellisessä hankkeessa (SerMacI) syntyneitä **'palvelukone'** mallia. Palvelukone auttaa hahmotamaan ulkoistuksen myötä syntyvän palvelutuotannon ja sen hallintamallin eri osia. Tuloksena syntyi kehitystyötä, jonka avulla saatiin ulkoistetun toiminnon ohjauksesta konkreettisempaa ja kokonaisvaltaisemmin eri tekijät huomioonottavampaa. Kuvio 1 kuvaa palvelukonetta. Palvelukonetta suunniteltaessa, kehitettäessä ja testatessa havaittiin, että se on osa laajempaa kokonaisuutta. Jotta voidaan varmistaa palvelukoneen toimivuus, täytyy käydä läpi koko ulkoistuksen elinkaari sekä sen eri vaiheet. Jos tehdä merkittäviä virheitä toimittajaa valittaessa tai sopimuksia tehdessä, niin palvelukoneen oikeanlainen kalibrointi voi pelastaa tilanteen vain tiettyyn pisteeseen asti.

Palvelukoneen lisäksi tarkasteltiin siis ulkoistukseen ja sen hallintaan liittyviä eri tekijöitä ja näkökulmia, jonka

myötä syntyi työkalupakki ulkoistuksen elinkaariympyrään liittyen. Tutkimustulokset osoittivat, että tiettyjen asioiden huomioon ottaminen kussakin neljässä vaiheessa ulkoistuksen **elinkaariympyrää** voi joko mahdollistaa tai haitata ulkoistuksen onnistumista. Neljä avain menestystekijää luo syklisen prosessin, jotka kuvataan neljässä eri vaiheessa, ja ulkoistuksen elinkaaren aikana kukin vaiheista toteutuu useampaan kertaan. Kussakin vaiheessa on myös hyvin tärkeää uudelleen arvioida yrityksen omia tarpeita. Jokaisen menestystekijän osalta syntyi tuloksia tutkimusprojektin aikana, jotka toivat esille merkittäviä huomioonotettavia asioita. Yritysyhteistyökumppanien kanssa kehitettiin heille sopivia työkaluja heidän tarpeittensa mukaan, jotta he pystyivät avaamaan omassa toiminnassaan tärkeitä menestystekijöitä.

- **Ulkoistusstrategia:** Ulkoistusstrategian tulisi olla linjassa liiketoiminnan kokonaisstrategian kanssa, ja on erittäin tärkeää selkeästi määritellä tavoitteet ja analysoida nykytila. Merkittävä osa ulkoistusstrategiaa on oman nykytilan määrittäminen ja omien tarpeiden kartoitus. Tutkimukset osoittivat, että on haastavaa ulkoistaa sellainen ongelma, jota ei itse osata ratkaista, koska silloin ei myöskään osata arvioida palveluntuottajan tarjoaman ratkaisun soveltuvuutta. Pal-

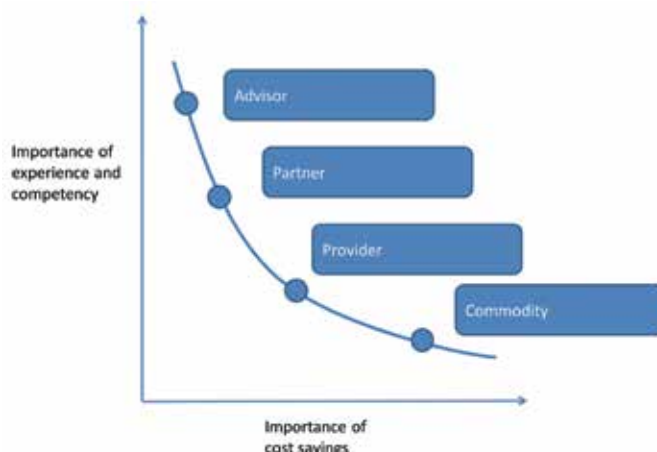


The Third-generation Service Machine (Lillrank & Särkkä 2011)

Kuvio 1. Kolmannen sukupolven palvelukone



Kuvio 2. Ulkoistuksen elinkaariympyrä



Kuvio 3. Neljä eri palveluntuottaja tyyppiä

veluntuottajan näkökulmasta taas asiakkaan tarpeiden ja ulkoistettavan toiminnon laaja ymmärrys helpottavat paljastamaan mahdolliset sudenkuopat ja varautumaan odottamattomiin ongelmiin. Palveluja koskevan ulkoistamisstrategian luominen on merkittävä osaaminen, sillä jokainen ulkoistustilanne on erilainen. Tärkeintä on kysyä oikeat kysymykset, jotta voi ymmärtää mitä tekijöitä ei pystytä ennalta arvioimaan ja täten tiedetään, että niistä on vaikea sopia.

- **Palveluntuottajan valinta:** Palveluntuottajan kyvykkyydet täytyy arvioida operationaalisesta näkökulmasta, jotta saadaan selville pystyykö palveluntuottaja tarjoamaan tarvittut palvelut. Lisäksi on merkittävää selvittää pystyykö palveluntuottaja vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin ja täten osoittamaan kasvupotentiaalia. Kuvio 2 kuvaa tutkimuksen myötä kehitettyä palveluntuottajan valinnassa helpottavaa mallia. Tutkimukset osoittivat, että poikkeavat käsitykset ulkoistussuhteen syvyydestä voivat vaihdella merkittävästi. Esimerkkinä, että ulkoistanut yritys pitää palveluntuottajaa pelkkänä toimittajana, kun taas toimittaja kuvittelee olevansa strateginen kumppani. Pidemmän päälle tämänkaltaisen tilanne voi aiheuttaa suuria ongelmia suhteen kehittymisen odotusten osalta. Tulokset osoittivat, että on tärkeä miettiä mikä on markkinointiviestintää ja mikä on oikeasti toimintaa ohjaavaa informaatiota.

- **Sopimusten hallinta:** Sopimusten kautta tulisi pystyä mittaamaan palveluntuottajan suorituskykyä ostajan tarpeiden mukaisesti. Sopimus on myös palveluntuottajan turva. Sopimus on parhaimmillaan alusta, joka kehittyy liiketoimintaympäristön tarpeiden mukaan. Tutkimustulosten kautta luotiin myös tarkistuslista hyvin määritellylle sopimukselle. Todettiin myös, että liian usein liiketoiminnalliset tarpeet ja juridiset näkökulmat asettuvat toisiaan vastaan. Tutkimuksissa tarkastelluissa tapauksissa havaittiin todella merkittäväksi, että sopimukset tehdään liiketoiminnan tarpeita ja tavoitteita tukien.

- **Hallintamalli:** Ulkoistetun palvelutuotannon hallintamalli täytyy määritellä, mutta sen täytyy myös olla joustava ja täten muutettavissa. Kun ulkoistussuhde muuttuu kompleksisemmaksi, samaan aikaan johtamista tukevien rakenteiden tarve kasvaa, jotta asiakkaan suhde palveluntuottajaan olisi mahdollisimman interaktiivinen ja tarpeeksi kontrolloitu. Hallintamallin yhdessä määrittäminen yksityiskohtaisesti ja mallin systemaattinen hyödyntäminen todettiin todella merkittäväksi menestystekijäksi ulkoistussuhteen elinkaarta analysoitaessa. Tehdyissä osatutkimuksissa kehitettiin erilaisia hallintamalleja ja käytiin läpi, miten yritys voi luoda tai tuhota arvoa hallintamallin eri osien kautta.

Projektin aikana määriteltiin resurssi- tuotos- ja vaikuttavuus-pohjaiset ansaintamallit ja testattiin missä olosuhteissa kukin toimii. Tutkimustulokset osoittivat, että mikään yksittäinen malli ei välttämättä ole toimiva. Monesti on parempi luoda hybridimalli, jossa hyödynnetään eri hinnoitteluperiaatteita kunkin palvelun tarpeiden mukaan. Tutkimusten seurauksena huomattiin myös, että pelkän hinnoittelumallin muuttaminen ei riitä. Hinnoittelu vaikuttaa laaja-alaisesti yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Siirryttäessä resurssipohjaisesta hinnoittelusta tuotospohjaiseen hinnoitteluun se vaikuttaa sisäiseen toiminnan ohjaukseen ja henkilöstön suoritusten mittaamiseen. Lisäksi asiakkaat täytyy opettaa hyväksymään uusi tapa ymmärtää ja ostaa palvelua, jonka hinnoittelulogiikka on muuttunut.

Kaiken taustalla on toimiva mittarointi! Mittarointi ohjaa toimintaa, jonka vuoksi on tärkeää luoda toimivat ja yksinkertaiset mittarit tukemaan liiketoiminnallisia tavoitteita. Tehdyt tutkimukset osoittivat, että yksi syy epäselvyyksiin ulkoistusten onnistumisista tarkastellessa on mittaridatan huono vertailtavuus. Monesti ulkoistettavaa toimintaa ei ole mitattu tarkasti ja tavoitteellisesti sen ollessa vielä organisaatorajojen sisäpuolella, mutta ulkoistamisen jälkeen sekä ulkoistanut yritys että palveluntarjoaja haluavat tarkat ja hyvin määritellyt mittarit. Mutta tämänkaltaisessa tilan-

teessa on vaikea verrata alkuperäistä tilannetta uuteen ulkoistettuun tilaan, sillä mittarit ja niistä syntyvä data eivät ole vertailukelpoisia. Ei kuitenkaan pidä ajatella, että mittarit ovat itseisarvo. Yhdessä tutkimuksessa tapauksessa kaikki mittarit näyttivät 99 % onnistumista vaikka toiminta ontui pahasti. Kyseisessä tapauksessa todettiin, että mittareita ei ollut uudelleenmääritelty muuttuneen liiketoimintaympäristön mukana.

Johtopäätökset

- Tutkimustulokset auttoivat ymmärtämään, että monella yrityksellä on liian vähän tietoa olemassa olevista ulkoistusvaihtoehdoista ja hyödynnettävistä työkaluista. Useasti ulkoistussuhteet syntyvät ja kehittyvät itsestään ilman strategisia tai taktisia suunnitelmia. Ulkoistaminen voi olla hyvinkin merkittävä oppimiskokemus kaikille osapuolille etenkin mikäli ulkoistuksen yhteydessä luodaan samalla uutta, kokeillaan uusia toimintatapoja tai esimerkiksi otetaan käyttöön uusi tietojärjestelmä. Oikeat työkalut, prosessit ja käytännöt voivat merkittävästi auttaa ulkoistuksen eri vaiheissa, mutta niiden etsiminen ja löytäminen voi olla hyvinkin haastavaa.

- Palveluja ulkoistettaessa hallintamalli on merkittävässä asemassa. Projektin aikana tehdyt tutkimukset osoittivat, että on todella tärkeää, että palveluntuottaja ja palvelun ostaja yhdessä määrittävät heidän suhteelleen sopivan hallintamallin ja että kumpikin osapuoli sitoutuu siihen alusta alkaen. Hallintamallin olisi hyvä ulottua organisaation jokaiselle oleelliselle tasolle kullekin tasolle tarpeellisten toimintatapojen, prosessien, käytänteiden ja työkalujen muodossa. Hallintamallin määrittely itsessään ei riitä vaan siitä on hyötyä vaan mikäli se on systemaattisessa käytössä ulkoistussuhteen arjessa. Toimivalla suhteen hallintamallilla voidaan välttää turhia ja vääriä odotuksia ja käsityksiä. Silloin kun kaikki sujuu hyvin, hallintamallin olemassa oloa ei välttämättä tarvitse tietoisesti korostaa; Mutta osapuolten tarpeiden muuttuessa tai ongelmatilanteiden koittaessa, toimiva hallintamalli sisältää pelisäännöt tilanteeseen kuin tilanteeseen. Sopimusta ei aina kannata tai edes pystytäkään muuttamaan, joten hallintamallilla voidaan sopia kevyemmin ja joustavammin tietyistä asioista.

- Kustannusten pienentäminen mainitaan useasti ulkoistamisen taustavaikuttajaksi. Ulkoistukseen osallistuvat yritykset miettivät omia kustannuksiaan sekä omia ansaintamallejaan. Ansaintamallin ja hinnoittelun pitäisi luoda oikeanlaiset insenttiivit kullekin toimijalle. Hinnoittelumallien selkeys, markkinointavuus, oikeudenmukaisuus, asiakasohjausvaikutus ja kannattavuusnäkökulmat taistelevat usein keskenään. Lisäksi edellä mainitut vaihtelevat palvelusta riippuen. Jos yrityksellä on monta erilaista palvelua tarjonnassaan, on mahdollista, että jokainen palvelu vaatii erilaiset hinnoitteluperiaatteet ja täten oman ansaintamallin.

- Syntyvän arvon kolikon kääntöpuolella on mahdollinen riski. Sekä ostaja että palveluntuottaja arvioivat ulkoistuksen myötä heille syntyvää arvoa, mutta myös kasvavien riskien vaikutusta. Tästä syystä mittarointi on merkittävässä asemassa, kun osallistuvat yritykset pohtivat tuotettavaa arvoa ja potentiaalisia riskejä. Oikeanlaisilla mittareilla voidaan, kumpakin osapuolta tyydyttävällä tavalla, arvioida toiminnan vaikuttavuutta. Analyysi on mahdollista tehdä korkeammalla tasolla strategista ulkoistussuhdetta arvioiden tai sitten prosessitasolla määrittämällä yksityiskohtaisesti kaikki potentiaaliset riskitekijät ja arvontuottajat. Merkittävää on siis myös ymmärtää toiminta pieniä yksityiskohtia myöten, jotta sitä osataan mitata ja täten ohjata oikein. Tutkimustulokset osoittivat, että pienet ongelmat prosessitasolla voivat johtaa merkittäviin ongelmien eskaloituihin strategiselle tasolle.

Tutkimuksen avainsanat

Palvelujen ulkoistaminen, ulkoistamisen hallintamallit, sopimusten hallinta, palvelujen ansaintalogiikat, arvonluonti prosessi, riskien hallinta ja palvelujen mittarointi

Yritysyhteistyö

Chartis

Elisa Oyj

Fondia

HUB Logistics

Kaikkia neljää pääteemaa ei tutkittu kaikissa osallistujayrityksissä vaan kullekin yritykselle tunnistetaan näistä keskeisimmät ja eniten kehittämistä kaipaavat alueet, joihin tutkimuksessa erityisesti syvennys tehtiin. Tutkittavat teemat muotoiltiin ja konkretisoitiin yhdessä yhteistyöyritysten kanssa siten, että ne vastasivat yritysten sen hetkisiin kehittämistoimenpiteisiin. Yrityskohtaisten tutkimustehtävien tutkimustuloksia käsiteltiin johtoryhmän kokouksissa sekä erillisissä yritysten kanssa järjestetyissä sisäisissä workshoppeissa. Yritysten edustajat osallistuivat sekä johtoryhmä- että yrityskohtaiseen työryhmätyöskentelyyn. Yritykset myös oppivat toisiltaan ja hyödynsivät ristiin projektissa tehtyjä tutkimuksia. Seminaarien, raporttien ja johtoryhmätyöskentelyn kautta he ovat päässeet keskustelemaan kaikkia koskevista aiheista omasta näkökulmastaan. Keskeisimpänä foorumina uusien käytäntöjen ja ideoiden levittämiseksi yritysten välillä toimivat johtoryhmän kokousten yhteydessä järjestettävät workshopit. Jokaisen johtoryhmän kokouksen yhteydessä pidettiin joko yleinen projektin tutkimusviitekehkeyteen liittyvä asiantuntijapuheenvuoro tai sitten joku yrityksistä kertoi omin sanoin heidän kehitystyönsä edistymisestä. Konkreettinen esimerkki tulosten hyödyntämisestä on se, että yksi hankkeeseen osallistunut yritys sai projektin päätteeksi Tekes rahoitusta omalle kehitysohjelmalle, jonka ajatukset ja pohja syntyi hankkeen

aikana toiselle yhteistyöyhteydelle tehdystä tutkimuksesta. Hankkeen tuloksia on levitetty välillisesti yleisten seminaarien kautta, jotka olivat hyvin suosittuja. Lisäksi yhteistyöyhteyden kumppaneiden kanssa on keskusteltu ja jaettu syntyneitä tuotoksia.

HUB Logistics

Palvelujen ulkoistamiseen liittyviä eri tekijöitä tarkastellaan usein ulkoistavan yrityksen eli asiakkaan näkökulmasta tai sitten ulkoistussuhteen osalta. Yhtälailla palveluntuottajat kehittävät omaa toimintaansa ja miettivät, mikä heille on paras toimintatapa, ansaintamalli ja miten heidän tulisi tehdä sopimuksensa. Nopeasti kasvavilla yrityksillä ei aina jää aikaa kehitystyöhön vaikka tarve erilaisten vaihtoehtojen ja työkalujen analysoinnille tunnustetaan.

HUB Logisticsin kanssa oli tavoitteena pohtia heidän nykyistä hinnoittelumalliaan ja samalla kehittää uusi hinnoittelumalli uudenlaista palvelukokonaisuutta ajatellen. Yritys oli jo miettinyt asiaa paljon ja päässyt pitkälle omien tarpeiden kartoituksessa, jonka pohjalta oli mielekästä lähteä yhdessä pohtimaan erilaisia vaihtoehtoja. HUB Logisticsin kanssa ensimmäiseksi tutkittavaksi aiheeksi valittiin logistiikkapalvelujen hinnoittelumallin kehittäminen ja konkreettisena tavoitteenamme oli luoda yksinkertainen ja läpinäkyvä hinnoittelumalli. Pää tavoitteen lisäksi kehitystyötä suunnattiin: toimintojen kustannusseurannan kehittämiseen, kustannusseurantaan pohjautuvan hinnoittelumallin luomiseen, eri palvelumalleille oikean hinnoittelumallin löytämiseen ja sellaisen hinnoittelumallin kehittämiseen, joka kannustaa arvoketjun osapuolia tehokkaampaan ja kannattavampaan logistiikkaprosessiin.

Tutkimustehtävä jaettiin tutkimusaiheisiin, joiden puitteissa käytiin läpi

- Nykytilan kartoitus: (I) Palvelumallit, prosessit, kustannusseuranta, hinnoittelu, tavoitteet; (II) Kustannusseurannan kehittäminen; (III) Hinnoittelumallin kehittäminen. Tutkimus rajattiin yrityksestä valittuihin palvelumalleihin ja niihin liittyviin tekijöihin

Sen jälkeen alkoi laajempi selvitys logistiikkapalvelujen hinnoittelumallin kehittämisestä

- Logistiikan ulkoistuspalvelumallit, logistiikan ulkoistus- ja pääomaratkaisut, vaihto-omaisuuden ulkoistus, juridiset seikat ja riskit, hyöty asiakkaalle ja hyöty HUB:lle sekä kustannusseuranta ja hinnoittelu eli kustannusseuranta, sen mittarit sekä hinnoittelutekijät (tavoitteet läpinäkyvyys ja yksinkertaisuus)

Tutkimuksen tuloksena syntyi kattava kartoitus olemassa olevista malleista kirjallisuuden pohjalta, joiden soveltuvuutta HUB:lle arvioitiin yhteisissä työpajoissa. Tunnistettiin myös koko alaa koskevia haasteita sekä sitten spesifimmin uusien mallien riskit HUB:lle. Kun tarkemmat tavoitteet ja tar-

peet oli määritelty, valittiin HUB:lle sopivat ratkaisut syvempään tarkasteluun. Lopputuloksena syntyi malli, joka auttaa HUB:ia myymään ratkaisuja ja suorituskkyä yhdessä asiakkaan kanssa arvoa luoden. Varmistaaksemme, että uudelaissa toimintamallissa painotetaan riskien hallintaa muistaen samalla yhdessä luotava arvo asiakkaan kanssa, pidettiin erillinen sopimisen work-shop ulkopuolisen asiantuntijan vetämänä. Tämän lisäksi pohdimme yhdessä tulevaisuuden kehityskohteita, joista selkeästi nousi esille halu tarkastella laajemmin asiakkaiden kanssa tehtävää yhteistyötä ja sen oikeanlaisia kannustimia ja mittareita.

Julkaisut

Lillrank P, Särkkä M (2011) "The Service Machine as a Service Operation Framework", *Strategic Outsourcing: an International Journal*, Vol. 4, No. 3, 2011.

Särkkä M (2011) "Exploring co-creation of value within customer-supplier and buyer-supplier relationships" *Naples Forum on Service, Capri*, June 14-17, 2011.

Hietala H, Särkkä M, Rouvinen A, Aho J (2011) "From a Goods-Dominant Business Model to a Service-Dominant Business Model: Empirical Evidence from the Construction Sector" *QUIS12 conference, USA*, June 2-5, 2011

Turunen T, Särkkä M, Torkki P (2011) "The pre-requisites for value based pricing in services" *QUIS12 conference, USA*, June 2-5, 2011

Särkkä M (2010) "Integration as a Service - The Role of a Service Integrator in Public Services" *RESER Conference, University of Gothenburg*, Sep 30 - Oct 2, 2010.

Särkkä M, Hietala H, Heikkinen M (2010) "Managing a multi-provider service value chain" *AMA Servsig International Service Research Conference, Porto, Portugal*, June 17-19.

Rantakari L, Särkkä M (2010) "What kind of a relationship should I have with my service provider? Roles and goals in governance" *AMA Servsig International Service Research Conference, Porto, Portugal*, June 17-19.

Lillrank P, Särkkä M, Malmström T, Hietala H (2010) "Service morphology – classify, categorize and analyze" *First International Service Modularity Seminar January 21-22, 2010, Copenhagen, Denmark*

Särkkä M, Minni (2009) "Relationship Governance in the Outsourcing of B2B Information Systems (IS) Services". *Quality in Services Symposium (QUIS11) Wolfsburg, Germany June 11-14, 2009 and published in "Moving Forward with Service Quality", ed. by Stauss, B., Brown, S. W., Edvardsson, B and Johnston, R., Wolfsburg.*

Groop J, Malmström T, Lillrank P, Särkkä M, Hietala H. "Seven models of healthcare operations - a tool for casemix analysis" *25th Patient Classification Systems International (PCSI) Working Conference, Fukuoka, Japan, November 2009. Elektroninen julkaisu <http://www.biomedcentral.com/content/pdf/1472-6963-9-S1-A15.pdf> (PCSI 2009 Abstract Book, CD-ROM)*

Särkkä M, Rantakari L, Jarva S (2009): *Palvelujen hankinnat julkisella sektorilla - kyselytutkimuksen tulokset. Teknillisen korkeakoulun HEMA Instituutin julkaisuja nro 16.*

Lillrank P, Särkkä M, Tolkki O, Kuusterä K (2009): *Constructing Service Machines - Final Report. Espoo: Helsinki University of Technology, 2009. (HEMA Publications)*

ServBis - Palveluosaamista pk-yrityksiin

Palveluliiketoimintaosaamista syntyy rohkeasti kokeilemalla!

Vastuullinen organisaatio:	Laurea-ammattikorkeakoulu
Hankkeen kesto:	01.01.–31.3.2012
Yhteyshenkilö:	Päivi J. Tossavainen, Laurea-ammattikorkeakoulu, paivi.tossavainen@laurea.fi Timo Kaski, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Timo.kaski@haagahelia.fi Katri Korkalainen, Metropolia ammattikorkeakoulu, katri.korkalainen@metropolia.fi
Verkkosivut:	http://servbis.wikispaces.com/Menetelm%C3%A4t

Tutkimusasetelma

Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan (service logic, service driven logic, service dominant logic) mukainen toiminta edellyttää uudenlaista osaamista myös b-to-b-markkinoilla toimivissa yrityksissä. Palveluliiketoimintaan siirtymistä ja palvelulogiikan sisäistämistä on merkittävästi hidastanut palvelujen kehittämiseen ja muutosprosessiin liittyvän erityisosaamisen puute. Palvelulogiikka vaatii mm. kykyä uudenlaiseen vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa sekä uudenlaisten toimintamallien soveltamista.

Yritysten osaamisen tarpeet muuttuvat kun palvelulähtöistä ajattelua otetaan toimintaan mukaan. Myös pk-yrityksille palveluliiketoiminta luo mahdollisuuksia toiminnan uudistamiseen, monipuolistamiseen sekä lisäarvon luomiseen asiakkaille. Palveluajattelun lisääminen, palvelukulttuurin juurruttaminen, palvelumuotoilun keinojen lisääminen ja palvelun kehittäminen ovat tärkeitä osaamisen siirtämisen vaiheita.

ServBis-hankkeessa kolme pääkaupunkiseudun ammattikorkeakoulua, **Haaga-Helia**, **Laurea** ja **Metropolia**, tutkivat yhdessä ja kehittivät palveluosaamisen siirtoon ja palveluliiketoiminnan kehittämiseen liittyviä yleistettäviä toimintamalleja yritysyhteistyössä. Mukana hankkeessa oli 8 yritystä eri toimialoilta. Hankkeen tavoitteena oli kehittää ja levittää sellaisia konkreettisia työkaluja ja toimintamalleja, jotka helpottavat yritysten palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan omaksumista.

Laurea on toiminnassaan profiloitunut palveluliiketoimintaan. Siten Laurea toteuttaa palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa varsinkin yamk-koulutusohjelmien opintosuunnitelmissa ja toteutuksissa sekä monissa tutkimusprojekteissa yhteistyössä yritysten kanssa. Erityisosaamisen tarve on tullut esille. Yritysten tarve saada käytännönläheistä ja konkreettista apua palveluliiketoiminnan kehittämiseksi nousi esille myös Haaga-Heliassa toteutussa Service 2020-selvityksessä.

Ostrom ym. (2010) ovat kartoittaneet palvelujen tutkimisen ja kehittämisen prioriteetteja ja jäsentäneet ne 10 eri osaamisalueelle. Tämä malli toimi viitekehyksenä myös tälle tutkimukselle. Palvelulogiikkaa korostavassa liiketoimintaympäristössä selviytyminen on erityisen haastavaa sellaisille yrityksille, jotka ovat toimineet perinteisesti tuotanto-/tuotelähtöisesti (goods dominant logic, industrial logic, product logic) korostaen omiin tuotteisiin tai palveluihin, prosesseihin ja tekniikkaan liittyvää osaamista asiakkaisiin liittyvän osaamisen kustannuksella. Keskeiset muutokset ja projektiin linkittyvät **tutkimusteemat** liittyvät siis asiakaskokemuksen ymmärtämiseen, palvelutarjoomaan, arvon käsitykseen sekä arvon luomiseen.

Tutkimusongelmana oli selvittää, miten yritykset lähtevät muuttamaan tuotantolähtöistä yritystoimintaansa palvelulogiikan mukaiseksi. Mitä siirtyminen palvelulogiikan mukaiseksi toiminnaksi vaatii yrityksissä, ja mitä menetelmiä ja työkaluja yrityksillä on käytettävissä tässä muutoksessa. Kaiken kaikkiaan osaamisen kartoitus ja osaamisen lisääminen olivat tutkimuksen keskiössä.

Projektin **päätavoitteena** oli kehittää ja levittää sellaisia konkreettisia työkaluja ja toimintamalleja, jotka helpottavat yritysten omaksumista palvelukeskeiseen liiketoimintalogiikkaan.

ServBis-tutkimus oli luonteeltaan kuvailevaa tapaustutkimusta. **Tutkimusmenetelmäksi** valittiin toimintatutkimus. Induktiivinen toimintatutkimus perustuu lähdeaineistoon sekä toimintaan tutkimuskontekstissa tavoitteena muutoksen aikaansaaminen. Hankkeessa tutkijat kartoittivat kirjallisuudesta mahdollisia työkaluja ja menetelmiä. Yrityksissä suoritettiin haastattelututkimuksella nykytila-analyysi, jossa varsin laajalla kysymyspatteristolla pyrittiin selvittämään yrityksen palveluosaamisen nykytilaa. Nykytila-analyysin perusteella tunnistettiin kunkin yrityksen vahvuudet ja alueet, joille kehittämistä olisi hyvä suunnata. Yritysyhteistyössä valittiin kullekin yritykselle muutamia palvelun kehittämisen menetelmiä. Valitut työkalut liittyvät

keskeisesti palveluprosessien havainnointiin ja asiakaskeeseen suunnitteluun sekä palvelujen kehittämiseen ja kuvaamiseen. Lisäksi yritykset saavat oman palveluliiketoiminnan kehittämispolun kuvauksen. Yrityksen kokeilivat aidossa ympäristössä valittuja menetelmiä. Yritysten kokeemukset menetelmien käytöstä dokumentoitiin.

Tärkeimmät tulokset

ServBis-hankkeen tuloksista ensin esitellään tutkimukselliset tulokset ja sen jälkeen hankkeen tulokset yrityksen näkökulmasta.

Palvelulogiikan ymmärrys lisääntyi yrityksissä ja osaaminen aihealueessa laajeni sekä tutkijoilla että yrityksen edustajilla.

Havaittiin puuttuva työkalu palvelulogiikan soveltamisen selvittämiseksi. Tutkimuksen tuloksena huomattiin, että tarjolla ei ole sopivaa työkalua yrityksen palveluajattelun nykytilan kartoitukseen.

Kehitettiin työkalu palvelulogiikan soveltamisen selvittämiseksi. Ostrom ym. (2010) jaottelee palveluliiketoiminnan kolmelle tasolle: strategisen, kehittämisen ja operatiivisen tasoille. Jotta kehittämisen tasolle voidaan keskittyä, tulee myös strategisen tason ymmärrys ottaa huomioon. Näistä lähtökohdista tutkimusryhmä kehitti strategiasta lähtevän, kehittämisen tason ja operatiivisen ymmärryksen selvittävän työkalun. Työkalun strategisena lähtökohtana oli Burgelman and Siegelin (2008) luoma strategiatimanttimali (Strategy Diamond Model). Sitä sovellettiin laatimalla kysymyspatteristo, jonka avulla haastateltiin yrityksen liiketoiminnasta vastaavia henkilöitä.

Nykytila-analyysit kohdeyrityksistä. Nykytila-analyysia kartoitettiin käyttämällä luotua kysymyspatteristoa. Nykytila-analyysin taustatietoihin kerättiin myös muuta aineistoa yrityksestä kuten palvelun kuvauksia, asiakastytytyäisyystietoja sekä toiminnan kuvauksia. Nykytila-analyysi dokumentoitiin varsin tarkasti.

Nykytila-analyysikeskustelusta **yhdessä luotu yhteenveto.** Tutkimusryhmän alustavien analyysien pohjalta yritysten kanssa käytiin keskustelu nykytila-analyysista, jossa varmennettiin, että tutkijaryhmän ymmärrys yrityksen nykytilasta vastasi yritysjohton käsitystä. Lisäksi tarkennettiin palveluliiketoiminnan vaatimia toiminnan muutoksia ja kehittämis-kohteita sekä jo olemassa olevia vahvuuksia. Tästä seurauksena oli yhteenveto-dokumentaatio.

Palvelumuotoilun menetelmien **valinta yritysکوhtaaisesti.** Yrityskohtaiset kehittämisen menetelmät päätettiin sekä nykytila-analyysin että yhteisten keskustelujen tuloksena. Tutkimusryhmä tutustui palvelumuotoilun menetelmiin ja

työkaluihin, joista päätettiin tutkimustulosten perusteella valita muutama parhaiten kuhunkin yritykseen soveltuva menetelmä.

Työkalupakki; "A Framework and Toolbox for new service development". Yhdessäoppimisen malli. Työkalupakki painottaa palveluliiketoiminnan kehittämistä asiakasymmärryksen hankkimista palvelun kehittämisen lähtökohtana, nopeaa ideoiden testausta asiakkaan kanssa, sekä konseptointia ja tuotteistusta. Se ottaa huomioon kohdeyrityksen rajalliset resurssit. Viitekehyksen avulla tunnistettiin työkaluja palvelukehityksen eri vaiheisiin. Sisältönä on "kevennetty" versio usein käytetyistä malleista. Ne pyrkivät osallistamaan johtoryhmän päätöksentekoon, oppimiseen ja tiedonjakoon. Työkalupakki koostuu tutkimusryhmän muotoilemista suomenkielisistä työkalukorteista (tool cards). Työkalukortit on siis toteutettu eri aloilla toimivien yritysten palveluliiketoiminnan kehittämistä varten. Palvelun kehitys yrityksissä koostuu prosessimaisesti eri vaiheista, joihin kuhunkin tarvitaan omanlaisensa kehittämismenetelmät. Työkalukortit ovat värikkäitä, 2-puolisia, A4 kokoisia ja visuaalisesti yhdenmukaisia kortteja sisältäen myös menetelmän käyttöön ja fasilitointiin liittyviä ohjeita. Tavoitteena oli luoda helppokäyttöiset ohjekortit käytettäväksi sellaisille henkilöille, joilla ei ole vielä merkittävää palveluliiketoiminnan kehittämisen osaamista.

Virtuaalinen Työkalupakki. Hankkeen aikana luotiin toimintamalleja sekä konkreettisia suomenkielisiä pikaohjeistuksia, joita voidaan sekä testata että hyödyntää laajemmin. Seuraava versio ns. paperisista työkalukorteista oli laittaa ne digitaaliseen muotoon ja laajempaan jakoon nettisivuille. Aineistoa on kerätty wiki-sivustolle myöhempiä tarkastelua, käyttöä, ylläpitämistä, ja tiedon jakamista varten. Haaga-Helia ylläpitää työkalupakkisivustoa ja se löytyy nettisivulta <http://servbis.wikispaces.com/Menetelm%C3%A4t>

Menetelmien kokeilu yrityksissä ja toiminnan muutos. Työkalupakkia käytettiin tutkimusprojektin aikana yrityksissä sekä itsenäisesti että tutkimusryhmän avustamana. Kehittämistyötä seurattiin ja havainnointiin kokeilun aikana. Toimintatutkimuksen tavoitteiden mukaisesti muutosta pyrittiin aikaan saamaan aktiivisesti. Toiminnan muutos oli eräissä tapauksissa varsin merkittävä ja lisää jatkokehityksaktiviteetteja jäi hankkeen päättymisen myötä yritysten harkintaan ja toteutukseen. Toisissa yrityksissä päästiin strategisella tasolla eteenpäin, ja palvelukulttuurijattelun muutos oli merkittävä.

Yhden menetelmän tulosten **esitystapa muutettiin.** Palvelulukka -menetelmän tuotos eli visuaalinen ilme, ei erään yrityksen kokemuksen mukaan ollut hyvä, jolloin ko. menetelmän visuaalista ilmettä parannettiin tekemällä uusi kuvaustapa: selkeämpi taulukko, jossa olivat ominaisuudet ja hyödyt rinnakkain eli molemmat näkökulmat. Menetelmä palvelee sekä sisällön suunnittelua että esimerkiksi hinnoittelua. Se myös toimii mm. myyjien koulutuksessa paremmin. Tuotos (taulukko) on yksinkertaisempi ja helpompi hahmottaa.

Uusi tutkimushanke. ServBis-hankkeen seurauksena on käynnistetty myös uusi hanke (SISSI), jossa tarkastellaan laajemmin strategisten sidosryhmien merkitystä palvelun kehittämisessä ja innovoinnissa. Siten ServBis-hanke on toiminut alkusysäyksenä tutkimuksellisille jatkotoimille. Lukuisat julkiset esitykset ovat tuoneet konkretiaa ja käytännön kokemuksia suuremmalle yleisölle. Yrityksille on jäänyt positiivinen mielikuva sekä hankeyhteistyöstä että palveluliiketoiminnan haasteista.

ServBis-hankkeen tulokset yrityksen näkökulmasta

Palveluajattelun juurruttaminen vie oman aikansa ja palveluliiketoimintaosaamista syntyä rohkeasti kokeilemalla. Monipuolinen menetelmien kokeilu auttaa löytämään omaan toimintaan parhaiten sopivat menetelmät ja työkalut; valittuja menetelmiä on myös mahdollista muokata.

Pk – yritykset tarvitsevat **käytännöllisiä ja helppokäyttöisiä menetelmiä** liiketoimintansa kehittämiseen. Niitä on tarjottava suomenkielellä. Käytännöllisten ohjeiden avulla erilaisia kokeiluja uskalletaan toteuttaa. Tällöin uutta osaamista ja taitoja syntyy.

Yrityksen sisäinen **yhteistyö** eri yksiköiden, tasojen ja toimijoiden välillä lisääntyi. Yritykset pitivät myös hyödyllisinä niitä keskusteluja, joita käytiin tutkimusryhmän ja yritysedustajien välillä. Konkreettiset toimet lisäsivät kaikkien osallistujien osaamista.

Asiakasymmärryksen merkitys ja osaaminen. Yrityksissä opittiin työskentelemään paremmin B2B-asiakkaiden kanssa ja myös heidän asiakkaiden kanssa. Eräät yritykset ottivat asiakkaat paremmin mukaan palvelun kehittämiseen, mikä lisäsi yrityksen ymmärrystä asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Asiakkaiden prosessien tunteminen paransi yhteistyötä. Osaamisen lisääntyminen asiakaskeskeisyyden osalta lisäsi myös kielellisiä valmiuksia ja yritykset oppivat kommunikoimaan paremmin asiakkaidensa kanssa.

Yrityksissä opittiin kehittämään ja varsinkin dokumentoimaan palvelukonsepteja ja – prosesseja, mikä loi edellytykset kilpailukyvyyn parantamiseksi. Yrityksissä opittiin myös lähestymään uusia asiakkaita palvelulogiikan näkökulmasta keskittyen laajemmin muun muassa asiakkaiden mahdollisiin hyötyihin.

Johtopäätökset

Palveluajattelu ja sen juurruttaminen suomalaiseen yrityskenttään on vasta alkuvaiheessa; laaja keskustelu, tiedottaminen ja yhteistoiminta sekä kouluttaminen ja tutkimus vievät asiaa eteenpäin. Asiantuntijapalveluita yritysten auttamiseksi tulisi lisätä, sillä yritykset ovat omassa liiketoiminnassaan niin kiinni, että eivät edes tunnista avun tarvetta – saati sitä kuka voisi auttaa. Resurssien niukkuus on keskei-

nen ongelma mitä pienimmästä yrityksestä on kyse; yritys pääsee harvoin ilman uutta osaamista kasvukäyrälle.

Suomenkielisen käytännönläheisen aineiston tarve on mittava.

Menetelmiin liittyvä aineisto on toteutettu suomen kielellä. Menetelmät ja niihin liittyvät yksittäiset työkalukortteja on muotoiltu, testattu ja käytön perusteella muokattu suomalaiseen toimintaympäristöön soveltuviksi. Työkalukortit ovat suomenkieliset. Tutkimustulokset, aineisto, tapausesimerkit ja työkalukortit on julkaistu erillisellä wiki-sivustolla; wiki-sivusto on luotu tätä tarkoitusta varten ja mahdollistaa tulosten levittämisen sekä tämän projektin loputtua muut jatkotoimenpiteet.

Hajanainen ja kehittyvä teoria ei avaudu yrityksille.

Yksi keskeinen hankkeen tuotos on ollut varsin hajanaisen teoria-alueen yhteen vetäminen sekä keskeisten osa-alueiden tunnistaminen ja niihin liittyvien palvelumenetelmien tai – työkalujen tunnistaminen sekä testaaminen suomalaisessa kontekstissa. Yritysten ja tutkijoiden yhteistyötä tarvitaan myös jatkossa. Menetelmällisen osaamisen jalkautus yrityksiin ja siirtäminen henkilöstöön koettiin erittäin hedelmälliseksi puoli ja toisin.

Yritykset saivat todellista hyötyä projektiin osallistumisesta.

Yritysten antama palaute projektin eri vaiheissa on ollut positiivista. Toimintamallin ja ajattelun soveltavuus varsinkin yritysten väliseen liiketoimintaan (B2B kontekstiin) auttoi yritysedustajien omaa analyysia oman yrityksen tilasta ja mahdollisuuksista. Yritykset pystyivät mallintamaan ja visualisoimaan omaan toimintaansa paremmin. Yritysten sisäisten asioiden selkiytyminen lisäsi osallistujien tyytyväisyyttä.

Rajalliset resurssit

Hankkeessa huomattiin, että pk-yrityksillä on varsin rajalliset resurssit osallistua uuden kokeilemiseen ja uudenlaisten toimintamallien oppimiseen. Pk-yritykset tarvitsevat myös paljon tukea kokeillakseen jotakin uutta menetelmää/ työkalua. Niiden tulee siten olla yksinkertaisia ja helppokäyttöisiä.

Käyttökelpoisen yhdessä oppimisen mallin luominen

Yhteistyö, toimiminen ja keskustelu osapuolten välillä lisäsivät monenlaisen osaamisen siirtoa osapuolten välillä. Partneriyritysten kanssa toimimiseen kehitetty toimintamalli ja toimintatutkimuksen soveltaminen partneriyrityksissä (ei vain kuvaavaa tapaustutkimusta) on skaalautuva ja käyttökelpoinen jatkossakin.

Tutkimustarpeet tulevaisuudessa

Varsinkin pk-yrityksissä asiakasymmärryksen puute havaittiin, ja siten osaamisen lisäämiseen nimenomaan tämän osa-alueen tiimoilta. Nykyisten menetelmien muokkaaminen suomalaiseen kontekstiin ja esimerkiksi kuntasektorille palvelukehityksen vaiheiden (uusi/ muokattu) ja työkalujen

käytön optimointi sekä mittariston rakentaminen (hyötyjen todentaminen) havaittiin tutkimuksen aikana tulevaisuuden tutkimusaihioksi.

Tutkimuksen avainsanat

Palveluliiketoiminta, asiakaslähtöisyys, palveluliiketoiminnan menetelmät, osaaminen, työkalukortit, työkalupakki, toimintatutkimus

Yritysyhteistyössä yhteinen oppimisen malli

Partneriyritysten hankinnasta tutkimushankkeeseen vastasi Haaga-Helia. Mukaan lähteneet yritykset pystyivät suurelta osin vaikuttamaan hankkeen sisältöön ja yrityksessä kokeiltavien menetelmien valintaan. Tutkimusryhmän näkökulmasta kiinnostavat tutkimuskohteet ja toimintatavat olivat myös yritysten näkökulmasta hyödyllisiä. Projektissa tunnistettiin monipuolisesti keinoja kehittää yritysten palveluliiketoimintalogiikan omaksumista ja palveluliiketoimintaan siirtymistä sekä tarjottiin kehitystyön tueksi tutkimustuloksia, esimerkkejä ja menetelmiä. Seuraavat 8 yritystä ovat mukana ServBis-hankkeessa:

Atea Oy, Jouni Turunen

www.atea.fi/

Oy AussieBar Ab, Juuso Kokko

<http://aussiebar.net/>

Care IT Oy, Tanja Laakkonen

www.careit.fi/

Experiri Oy Ab, Wrong Noodle Bar, Sebastian Björkstén

www.experiri.fi/

Finnair Flight Academy Oy, Sirpa Matilainen

www.finnairflightacademy.com/en/home.aspx

Tietomitta Oy, Timo Sivula

www.tietomitta.fi/

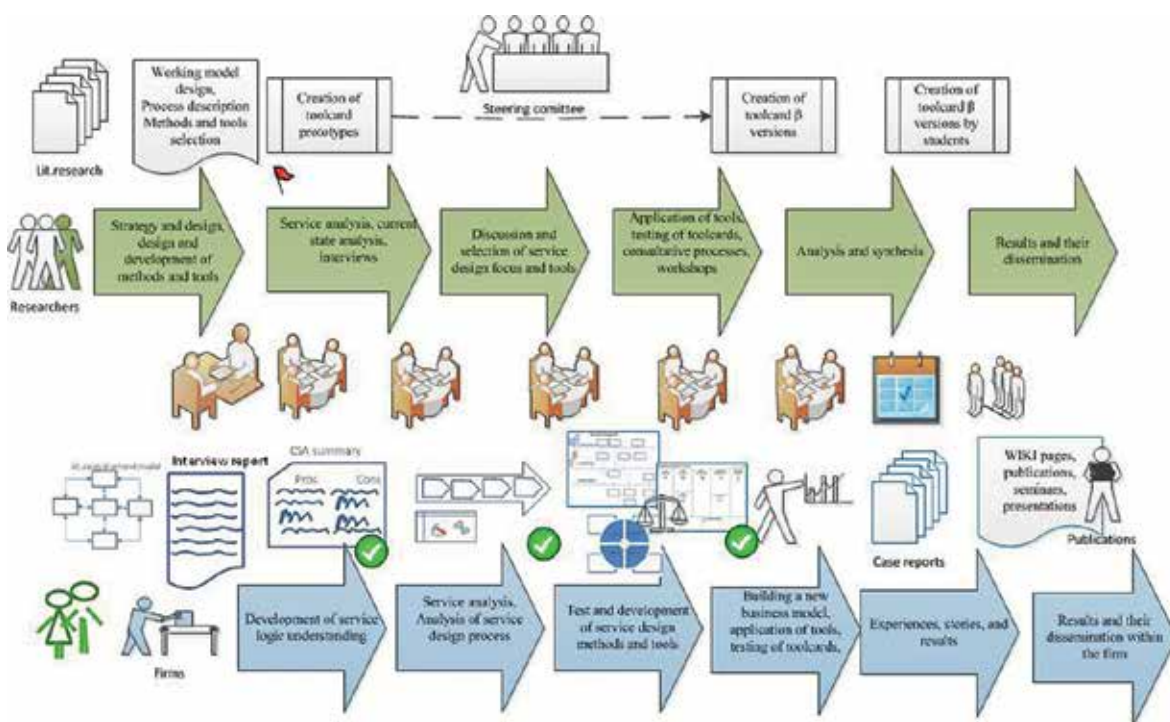
AtlasCopco, Tommi Rantala

www.atlascopco.fi/fius/

RapidBlue Solutions, Sampo Parkkinen

www.rapidbluesolutions.com/

Yritysten kanssa toimittiin seuraavasti: Kullekin yritykselle nimettiin vastuullinen henkilö tutkimusryhmästä. Vastuuhenkilö sopi suunnittelukokoukseen, mikä toimi myös aloituskokouksena. Suunnittelukokouksessa käytiin seuraavat asiat: projektiin osallistujat ja heidän roolit, osallistujien esittely, ServBis-hankkeen esittely ja tavoitellut toimenpiteet, yrityksen tavoitteet ja tulosodotukset projektille, aikataulut karkealla tasolla. Projektin nykytila-analyysi toteutettiin seuraavaksi. Se käsitti jäsenellän (kysymyspatteristo) teemoitetun haastattelun joka kesti 1,5 - 2 h. Yritykset toimittivat myös muuta kirjallista materiaalia. Tutkimusryhmä työsti



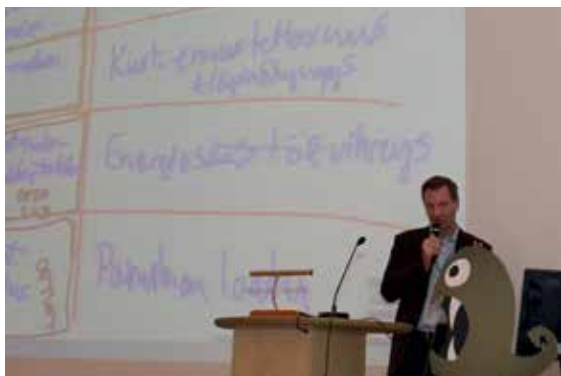
Kuvio1. ServBis-hankkeen kokonaiskuva vaiheistettuna

nykytila-analyysit; vahvuudet ja heikkoudet sekä tutustui muuhun yrityksen antamaan materiaaliin. Tutkimusryhmä kävi läpi yritykset ja heidän nykytila-analyysien tulokset. Tutkimusryhmä esivalitsi yrityksille esitettäväksi menetelmät (A Framework and Toolbox for new service development). Työpajassa yrityksen kanssa käytiin läpi nykytila-analyysin tulokset sekä keskusteltiin esivalituista menetelmistä. Menetelmät läpikäytiin lyhyesti ja ohjekortit annettiin yritysedustajille. Sovittiin kokeiluista ja niiden aikatauluista. Yritykset kokeilivat kesä-elokuun aikana eri menetelmiä joko itsenäisesti tai ohjatusti tutkimusryhmän avustuksella. Kokemukset kirjattiin muistiin. Seuraavaksi yritysten kanssa keskusteltiin kokemuksista, ongelmista, ja parannus-ehdotuksista.

Osa yrityksistä myös jatkoi uusien menetelmien käyttöä. Kokemusten keräämisen ja työkalupakin jatkokehittämiseen paneuduttiin kokemusten perusteella. Työkalupakki siirrettiin myös digitaaliseen muotoon wiki-sivustolle.

"Käydyt työkalut auttavat pitkälle konseptin määrittelyssä ja tuotteistuksessa, kun ne sovelletaan loppuun kokonaisuudessaan. Tässä vaiheessa ovat antaneet runsaasti ajatteleminen aihetta ja ideoita ("tieto lisää tuskaa"). Avaa uusia näkökulmia ja mietittäviä kohteita eli lisää töitä!"

Lähde: osallistunut yritysedustaja



Kuvat: DesignBites -seminaarissa Laureassa 2012, ServBis-hankkeen tulosten esittelyssä Timo Kaski, Haaga-Helia, sekä keskustelua kohdeyrityksen edustajan Tommi Rantalan kanssa.

Yhdessäoppimisen kokemuksia

Erään partneriyrityksen kanssa menetelmäkokeilua sovellettiin työpajamallilla, jossa yritys järjesti kolme perättäistä työpajaa teemoitettuna tehtävinä. Ensimmäisessä työpajassa toteutettiin pienryhmätyöskentelynä palvelutuo-
tantoprosessin alustava kuvaus. Seuraavassa työpajassa yrityksen johtoryhmän kanssa keskusteltiin palveluiden tuotteistuksesta, prosessien rajapinnoista ja asiakasyhteistyöstä. Toisessa työpajassa käytettiin runsaasti aikaa prosessin kehittämiseen. Kolmannessa työpajassa jälleen pienryhmätyöskentelynä jatkojalostettiin aikaisemmissa workshoppeissa tehtyjä palvelukuvauksia. Erityisesti keskitettiin hahmottamaan mahdollisia epäonnistumiskohtia ja prosessin onnistumisen varmistamista. Näin saatiin aikaan kokonaisvaltainen palveluprosessin tarkka määrittely ja kuvaus ensimmäistä kertaa. Yrityksen mukaan kuvattu palveluprosessi antaa ryhtiä sisäiseen ja ulkoiseen keskusteluun. Kuvausta on käytetty asiakastyössä ja yritys on laajentamassa käyttöä myös myyntiprosessin osalta.

Eräessä yrityksessä tavoitteena oli saada ulkopuolista näkemystä uuden palvelun konseptointiin ja tuotteistukseen, asiakasymmärryksen kehittämiseen, palvelun sisällön kuvaukseen ja palveluprosessin kuvaukseen. Yritys kokeili useita menetelmiä tarjotusta työkalupakista. Kokeilun aikana kohdeyritys keräsi useilta asiakkailtaan palvelutarinoita kirjallisesti. Tämä oli uusi toimintamalli yrityksessä. Palvelutarinat myös analysoitiin yrityksen toimesta ja verrattiin siihen miten asiakkaan kokemus poikkeaa yrityksen näkemystä ja suunnitelmasta.

"Palvelutarinoiden kerääminen olisi erittäin hyödyllistä. Tarjoaa arvokasta tietoa. Ainakin kun kehitetään uutta niin silloin on tärkeää. Tietoa kilpailijoista ja miten asiakas kokee kilpailijan tuotteen. Olisi mielenkiintoista tietää miksi kilpailijan asiakas ei vaihda vaikka saisi huonoa palvelua? Miksi asiakas valitsee omat laitteet eikä palvelua?"

Lähde: osallistunut yritysedustaja

Tässä yrityksessä palvelutarinoista ja niiden analysoinnista opittiin paljon. Löytyi uusia näkökohtia, jotka eivät ole aiemmin tulleet esille myyntiprosessissa. Asiakkaan kokemat hyödyt ovat hiukan eri muodossa kuin on oletettu, löytyi lisää hyötyjä sekä toisaalta tärkeysjärjestys oli erilainen kuin oli uskottu. Johtopäätöksenä ja seuraavana kehittämisen kohteena todettiin esimerkiksi, että myynnissä tarvitaan lisää asiakkaan toimintojen analyysiä ja pureutumista asiakkaan prosesseihin ennen itse myymistä. Tarvitaan siis rohkeampaa ja kokonaisvaltaisempaa otetta. Palvelun kuvauksen hyötynä yritys hahmottaa kokonaisuuden paremmin, ja sen, mitä kukin kukin prosessin eri vaiheissa tekee. Ja mitä keneltäkin vaaditaan. Lisäksi on mahdollista auttaa asiakasta parantamaan omaa toimintaansa kun selvitetään ongelmakohdat ja kartoitetaan myös asiakkaan prosessit.

Eräessä partneriyrityksessä tavoitteena oli kokeilla hank-

keen aikana ns. palvelukukka -mallia sekä auttaa yritystä ymmärtämään omia vahvuuksiaan. Menetelmänä käytettiin myös tarinankerrontaa (story telling) kesän 2011 aikana, jolloin kerättiin asiakkaita jututtamalla tarinoita sekä pyydettiin nimeämään konseptia kuvaavat avainsanat. Kohteena suomalaiset ja kansainväliset asiakkaat sekä omistajat, joilta kerättiin omat tarinat. Syksyn 2011 opiskelijat vierailivat kohteessa ja kirjoittivat oman asiakastarinansa. Näistä tarinoista kerättiin temaattinen kortisto, joka kvantifioitiin loppuvuodesta 2011. Kortisto muokattiin palvelukukkasiksi tammikuussa 2012. Kohteesta muodostui tarinoiden kautta selkeä kuva ja yrityksen vahvuudeksi nousivat palveluun ja ilmapiiriin liittyvät asiat. Vertailu asiakasryhmien välillä ei tuottanut merkittäviä poikkeamia. Palvelukonsepti kiteytyi ja henkilökunnan näkemys konseptista vastasi tutkimuksen tuloksia. Kokemuksena menetelmästä ilmeni, että palvelutarina-menetelmä (Story telling) oli menetelmänä hyvä, mutta aikaa vievä - erityisesti niiden kerääminen ja sisällöllinen purku. Tarinoista laadittu teemakortisto oli käyttökelpoinen.

Eräissä partneriyrityksessä nykytilaa lähdettiin kartoittamaan Blueprint -menetelmän avulla. Tämän menetelmän avulla tutkitaan ja kehitetään prosesseja. Palvelun Blueprint on eräänlainen prosessikaavio, joka kuvaa yksityiskohtaisesti palveluprosessin etenemistä ja kaikkien siihen osallistuvien rooleja. Prosessikaavion tarkoituksena on kuvata palveluprosessi niin, että henkilöstö, yrityksen johto ja asiakkaat ymmärtävät kaikki samalla tavalla palvelun kokonaisuuden. Näin on myös helpompaa keskustella palvelun kehittämisestä sekä sisäisesti että ulkoisesti esimerkiksi sisällyttämällä siihen B2B -asiakkaan prosessi. Samalla opittiin ymmärtämään partneriyrityksen asiakkaita paremmin ja pystyttiin tarjoamaan parempia palveluratkaisuja asiakkaalle.

Julkaisut

Haavisto, Mikael (2012): "Palvelutuotantoprosessin kuvaaminen. Case: Start-up teknologia-yritys", Diplomityö, Lappeenranta Teknillinen Yliopisto, Tuotantotalouden laitos, Teknologia-yrityksien koulutusohjelma.

Kaski Timo, Ojasalo Katri & Toivola, Tuija (2011). "Service Business Development in Small and Medium-Sized Enterprises (SME): A Case study on methods and tools enhancing SMEs' transformation to service dominant business logic". Naples Forum on Service 2011, 13.-18.6.2011, Villa Orlandi, Anacapri, Italy. <http://www.naplesforumonservice.it/>

Kaski, Timo (2011). SERV BIS. Hankeesittely. Haaga-Helia. <http://www.haaga-helia.fi/fi/palvelut-ja-yhteistyö/tutkimus-ja-kehittämistoiminta/projektit/servbis>

Korkalainen, Katri (2013). "ServBis – palveluosaamista pk-yrityksiin". Hankeesittely, Metropolia ammattikorkeakoulu, <http://www.metropolia.fi/tutkimus-ja-kehitys/hankkeet/tieto-ja-viestintäteknologia/servbis/>

Tossavainen, Päivi, Alakoski, Leena & Ojasalo, Katri (2012): "Building a Service-Centric Business Model in SMEs in the Business-to-Business Context". ICSSME 2012: International Conference on Service Science, Management and Engineering, lokakuu 08-09, 2012.

Tossavainen, Päivi (2012): "The service capabilities: Steps to service designed business." AMA SERV SIG 2012 International Service Research Conference, 7-9.6.12, Helsinki.

Tossavainen, Päivi (2012). "ServBis and SSSI - Revised mind: revised ways to operate and think." Service Innovation and Design. Results from co-creation publication. SID-julkaisu, Projektiesittely Laurea, <http://www.laurea.fi/en/leppaavaara/servicedesign/Pages/default.aspx>

Tossavainen, Päivi (2011). "ServBis – palveluosaamista pk-yrityksiin" Projektiesittely. Serve-tutkimushankkeiden tuloksia esittelevä julkaisu, projektikatalogi. Tekes. Service Research Forumissa 19.10.2011.

Tukiainen, Taina (2012). "ServBis - palveluosaamista pk-yrityksiin", Tiedote Digibusiness. Culminatum Oy, Online 9.1.2012. <http://www.digibusiness.fi/luokaton/servbis-palveluosaamista-pk-yrityksiin/>

Muita

Avoin wiki-sivusto: <http://servbis.wikispaces.com/MenetelmäC3%A4t>.

Parkkola, Timo (2012). "Yli 200 henkilöä antoi muotoilun puraista palvelumuotoiluseminaarissa". Tiedote Digibusiness. Culminatum Oy, <http://www.digibusiness.fi/luokaton/ylli-200-henkiloa-antoi-muotoilun-puraista-palvelumuotoiluseminaarissa/>

Rantala, T. & Kaski, T. (2012). ServBis – yhdessäoppimisen malli – palveluliiketoiminnan kehittäminen. DesignBites-seminaari; verkkojulkaisu: <http://www.kulttuuriverkko.fi/node/1429>

ServBis-juliste, poster presentation, SID seminaari, 4.5.2011, Laurea, Espoo. SID seminaari. Projektiryhmä on esittänyt Laurea-ammattikorkeakoulun järjestämässä SID seminaarissa

ServDes2012 Conference, 8-10 helmikuuta, 2012. Teema: "Co-creating Services". Hanketoimijat ovat olleet konferenssijärjestelijöinä, reviewer-lukijoina ja osallistujina. Keskeiset aktiviteetit: keskustelut ja työpajatoiminta; vierailavat asiantuntijat, benchmarkkaus sekä verkostoituminen.

ServChange

Palvelukyvyistä ja -kulttuurista muutosvoimaa palveluliiketoiminnan uudistamiseen

Vastuullinen organisaatio:	Teknologian tutkimuskeskus VTT
Hankkeen kesto:	1.10.2010 – 31.3.2013
Yhteyshenkilö:	Maaria Nuutinen, VTT, maaria.nuutinen@vtt.fi
Verkkosivut:	www.vtt.fi/sites/servchange/

Tutkimusasetelma

Monissa teknisen ja teollisen kaupan sekä valmistavan teollisuuden yrityksissä eletään palveluliiketoiminnan kehittämisessä murrosvaihetta. Yritykset hakevat uutta asemaa arvoketjussa, mikä edellyttää muutoksia myös yritysten keskinäisissä yhteistyösuhteissa. Nämä muutokset totutussa yhteistyösuhteissa voivat aiheuttaa ristiriitoja yrityksen sisällä. Muutos tuote- ja teknologialähtöisestä toiminnasta asiakasarvolähtöiseen toimintaan haastaa yritystä pohtimaan perustehtäväänsä ja muutoksen vaikutuksia erityisesti asiakassuhteisiin. Muutos ei tapahdu hetkessä, vaan käy-

tännössä yritys voi olla kahden erilaisen maailman välissä ja strategian vieminen käytäntöön voidaan kokea erityisen haastavaksi. Kyse on perustavanlaatuisesta palvelukyvyn ja -kulttuurin muutoksesta, kun siirrytään tuotokeskeisestä liiketoiminnasta palvelu- ja asiakasarvoperusteiseen liiketoimintaan. Tämä on yksi keskeisimmistä haasteista, kun halutaan kehittyä palveluliiketoiminnan edelläkävijäksi (ks. lisää Wallin ym. 2012; Hyötyläinen & Nuutinen 2010).

Yrityksen liiketoiminnan (kohteen) muuttuessa myös johtamismallien, osaamisen sekä toiminta- ja ajattelutapojen tulisi muuttua. Palveluliiketoiminnan kehittämisen eri osa-alueille on kehitetty uusia menetelmiä ja työkaluja.



Kuva 1. Palvelukyvyn ja -kulttuurin lähestymistavan osa-alueet (Nuutinen ym. 2012).

Mittavatkään yksittäiset ponnistelut eri osa-alueilla eivät kuitenkaan saa tarvittavaa muutosta aikaan, jos niitä ei liitetä koko toiminnan muodonmuutokseen pitkäjänteisesti – yhdessä asiakas- ja sidosryhmien kanssa.

Tutkimuksen lähtökohtana oli ensinnäkin VTT:llä yhteistyössä yritysten kanssa kehittämämme palvelukyvyn ja –kulttuurin (PKK) lähestymistapa, jolla voidaan arvioida ja edesauttaa kokonaisuutena yrityksen sisäistä muodonmuutosta, transformaatiota, tuotekeskeisestä ajattelu- ja toimintamallista kohti palvelu- ja asiakasarvokeskeistä toimintaa (Kuva 1, Nuutinen ym. 2012; ks. myös Nuutinen & Lappalainen 2010; 2012). Toiseksi lähtökohtana olivat menetelmät ja työkalut, joilla voidaan tunnistaa mahdollisuuksia ja hallita epävarmuutta, kun kehitetään uutta liiketoimintaa sekä asiakasarvoon pohjautuvia palvelukonsepteja (ks. Ahonen & Reunanen 2010; Ojanen ym. 2011; Paasi & Valkokari 2010). Tutkimus oli luonteeltaan toimintatutkimusta, jossa keskeisessä asemassa on käytännön ongelmat, kehityksen tai muutoksen aikaansaaminen ja osallistuvan tutkimuksen luonne.

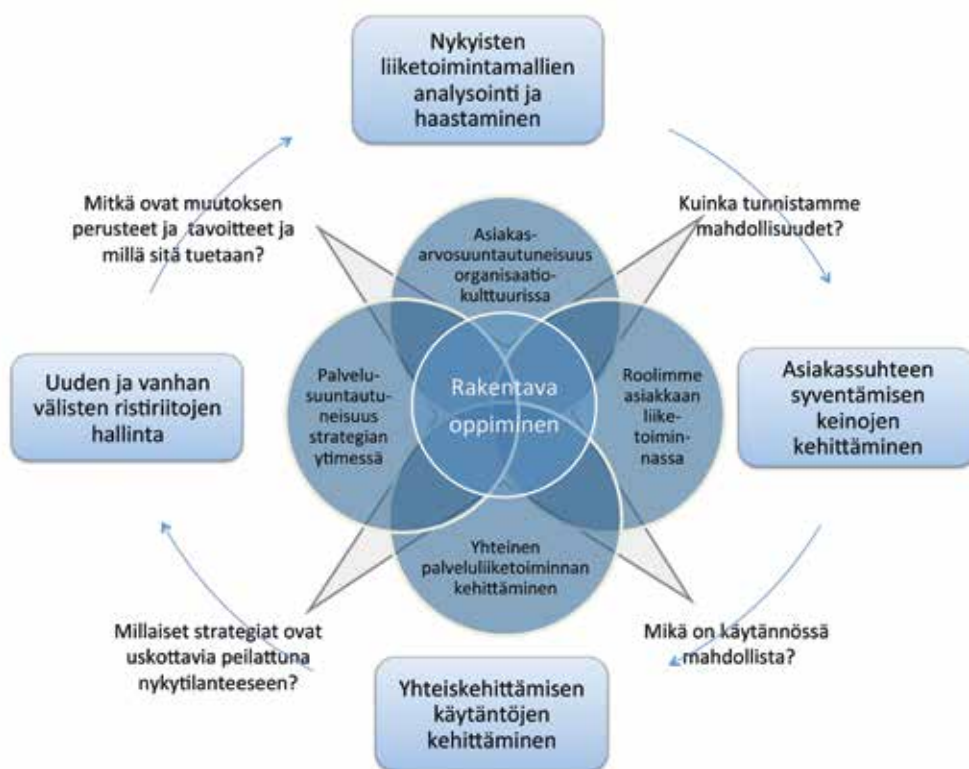
Tärkeimmät tulokset

Tässä projektissa kehitettiin teknisen kaupan ja metsäteollisuuden yritysten kanssa ratkaisuja, joilla tuetaan strategisen johdon kykyä ymmärtää palveluliiketoiminnan vaatimuksia

ja vahvistetaan henkilöstön asiakassuuntautuneisuutta sekä kokonaisuutena yrityksen palvelukykyä ja –kulttuuria. Hanke tarkasteli yritysten transformaatiota tuotekeskeisestä ajattelu- ja toimintamallista kohti palvelu- ja asiakasarvokeskeistä toimintaa, sen eroja ja samankaltaisuuksia teknisen kaupan ja valmistavan teollisuuden välillä sekä pureutui syvemmin omakohtaisen palveluliiketoiminnan ymmärryksen luomisen keinoihin sekä johtamisen käytäntöihin. Hankkeessa tarkasteltiin myös asiakas- ja toimittajarajapinnan muutoksen merkitystä organisaation palvelukulttuurin sekä toiminta- ja johtamistapojen uudistamisessa.

Uudistuminen palvelukyvyn ja –kulttuurin kautta tarkoittaa omakohtaisen palveluliiketoiminnan ymmärryksen kehittymistä sekä sitä tukevien johtamis- ja kehityskäytäntöjen rakentamista. Erityisesti se tarkoittaa tulevaisuus- ja kehittämisorientaation tuomista asiakassuhteeseen ja -vuorovaikutukseen. Jotta yritykset pystyvät kehittämään menestyksestä palveluliiketoimintaa, on otettava huomioon henkilöstön, yritysjohdon, yrityskulttuurin sekä asiakas- ja toimittajayhteistyön näkökulmat (Nuutinen & Lappalainen 2010; 2012).

Tunnistimme neljä keskeistä, toisensa leikkaavaa tekijää ja niiden rajapinnoille asettuvaa kriittistä kysymystä, joilla saadaan aikaan muutosvoimaa palveluliiketoiminnan kehittämiseen (Kuva 2, Ahonen ym. 2013, Nuutinen & Ojasalo submitted). Ensinnäkin yrityksen strategian tulee läh-



Kuva 2. Keskeiset tekijät ja kysymykset palveluliiketoiminnan uudistamisen muutosvoiman luomiseen (Ahonen ym. 2013)

teä liikkeelle hyödyn tuottamisesta asiakkaalle. Kutsumme tätä palvelu- tai asiakasarvosuuntautuneisuudeksi, ja sen tulisi olla läpileikkaava periaate yrityksen liiketoiminnassa ja sen kehittämisessä.

Strategia ei kuitenkaan saa liikaa irrottautua yrityksen historiasta ja nykytilanteesta realistisina nähtävistä toimintamahdollisuuksista niin oman porukan kuin asiakkaiden joukossa. Tällä on selvä yhteys siihen, miten vahvasti asiakassuuntautuneisuus on jo osa organisaation kulttuuria – eli missä määrin perustehtäväksi koetaan asiakkaan maailman mahdollisimman syvä ymmärtäminen ja motivaatio omille ponnisteluille löytyy hyödyn tuottamisesta asiakkaalle. Kunnianhimoinen strategia muuttuu organisaatiossa uskottavaksi, jos pystytään perustelemaan sen tarve ja tarjoamaan edellytykset sen käytännön toteuttamiseen.

Tarkemmat kuvaukset tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä demonstroivat tärkeän uudistumisen ehdon (ks. Ahonen ym. 2013). Tämä on se, että palveluliiketoiminnan kehittäminen on aina suhteutettava siihen rooliin, mikä yrityksen osaamisella (ja tuotteilla ja palveluilla) on asiakkaan liiketoiminnassa. Kyseessä ei kuitenkaan ole mikään staattinen tilanne, ja olennaista onkin pyrkiä tunnistamaan mahdollisuudet laajentaa tai muuntaa nykyistä roolia.

Nykyinen rooli asettaa lähtökohdan asiakkaan kiinnostukselle yhteiseen kehittämiseen osallistumiselle: vaikka kirjallisuudessa korostetaan asiakkaan osallistamisen tärkeyttä aina uusien palvelujen kehittämisessä, yhteistoiminnan odotukset (asiakkaan panostuksen suuruus) ja käytettävät menetelmät on syytä suhteuttaa siihen, millaiseksi asiakas mieltää toimittajan nykyroolin. Tämä ei tarkoita, etteikö tätä käsitystä kannattaisi haastaa. Julkaisussamme tarkemmin kuvatuista case-tutkimuksista ilmenee esimerkiksi, että yrityksissä oli hyväksi keinoksi havaittu avainasiakkaiden kanssa käytävät strategiakeskustelut. Näin strategia tulee testatuksi ja perustelluksi asiakasarvon pohjalta.

Uudistunut strategia muotoutuu toteuttamiskelpoiseksi, kun sekä yrityksen yrityksessä sisäisesti että avainasiakasyhteistyössä luodaan tavoitteellisesti ja käytännössä kokeillen pohjaa uusille liiketoiminta-mahdollisuuksille, roolin muuttumiselle ja yhteiselle kehittämiselle. Tutkimus-casemme nostavat esiin näitä keskeisiä palveluliiketoiminnan muutoksen edellytyksiä ja niihin liittyviä ratkaistavia kysymyksiä.

Palveluliiketoiminnan kehittämisessä murrosvaihe ilmenee sekä yleisinä että toimialakohtaisina haasteina. ServChange-projektissa oli tutkimus- ja kehittämiskumppaneina teknisen kaupan ja metsäteollisuuden yrityksiä, joita yhdistää se, että toimialojen kasvumahdollisuudet perinteisellä tuotemyynnillä ovat tulevaisuudessa usein melko rajalliset. Metsäteollisuuden ja teknisen kaupan uudistumista ovat osaltaan estäneet myös perinteinen kulttuuri ja toimintamallit. Metsäteollisuudessa on pyritty tuotantolähtöisesti suuruuden ekonomiaan, teknisessä kaupassa taas myyntilähtöisesti nopeaan kaupan "clousaamiseen": molemmat ajattelumallit ovat haasteellisia ristiriitaisia asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan näkökulmasta (Valjakka ym. 2011).

Toisaalta valmistavan teollisuuden haasteina ovat mm.

muutokset asiakaskunnan tottumuksissa, kysynnän painopisteiden siirtyminen globaalilla tasolla ja tästä johtuva länsimainen ylikapasiteetti sekä kiristynyt kilpailutilanne. Uusia kilpailu- ja kasvumahdollisuuksia on kuitenkin tunnistettu palvelujen ja kokonaisratkaisujen tarjoamisesta asiakkaille (ks. Valjakka ym. 2011).

Teknisen kaupan ja metsäteollisuuden toimialat tarvitsevat edelläkävijöitä ja positiivisia kasvu- ja uudistumistarinoita palveluliiketoimintaan siirtymisestä. ServChange-hankkeessa projektissa toteutetut case-tutkimukset ja yritysten välinen yhteistyö ja keskustelu ovat yksi askel yrityksissä käynnissä olevan palveluliiketoiminnan muutoksen tukemisessa.

ServChange-projektissa tuotettu uusi tieto, kehitetyt menetelmät ja yritys-esimerkit on kiteytetty kahteen käytännönläheiseen julkaisuun, jotka ovat ladattavissa verkossa.

1. **"Arvioimalla oivallukseen. Opas matkalle palvelukulttuuriin"** sisältää kuvauksen neljästä eri arviointimenetelmästä yrityksen palveluliiketoiminnan kehittämisen tueksi. Oppaassa on myös pieni johdatus muutoksen problematiikkaan ja PKK-lähestymistapaan: Nuutinen, M., Lappalainen, I., Valjakka, T. & Airola, M. Arvioimalla oivallukseen. Opas matkalle palvelukulttuuriin. Espoo, Finland: VTT Technical Research Centre of Finland, 2012. http://www.vtt.fi/files/sites/ServChange/PKK_opas.pdf.
2. **"Asiakassuhteen syventäminen ja uudistaminen. Palvelukyvyistä ja -kulttuurista muutosvoimaa palveluliiketoimintaan"** kiteyttää projektin tulokset käytännönläheisesti ja yritys-esimerkkien kautta. Siinä kuvataan keinoja syventää ja uudistaa asiakassuhdetta sekä luoda palvelukyvyistä ja -kulttuurista muutosvoimaa palveluliiketoimintaan. Julkaisun kohderyhmänä ovat erityisesti yritysten johto sekä palveluliiketoiminnan kehittämisestä vastaavat: Ahonen, T., Airola, M., Lappalainen, I., Nuutinen, M., Reunanen, M., Valjakka, T. & Valkokari P. 2013. Asiakassuhteen syventäminen ja uudistaminen – Palvelukyvyistä ja -kulttuurista muutosvoimaa palveluliiketoimintaan. Espoo, VTT. http://www.vtt.fi/files/sites/ServChange/servchange_julkaisu_final.pdf.

Lisää tietoa menetelmistä ja niihin liittyvistä ilmiöistä sekä projektin tutkimustuloksista löytyy julkaisulistassa mainituista julkaisuista:

Merkittävä osa hankkeessa toteutettavasta tutkimuksesta tapahtui kiinteässä yhteistyössä hankkeeseen osallistuneiden yritysten kanssa. Osallistuvat yritykset saivat hankkeessa uusia keinoja uudistaa toimintaansa, parantaa kilpailukykyään ja luoda uusi liiketoimintaa. Samalla tuettiin sitä, että heistä kehittyisi omalle toimialallensa esimerkiksi palveluliiketoiminnan edelläkävijöistä, joilta muut voivat oppia ja saada uskoa kehittämiseen. Hanke tuki myös toimialalta toiselle oppimista. Näiden tapaustutkimusten tuloksia on kuvattu omassa kappaleessaan. Kuvaukset pe-

rustuvat ”Asiakassuhteen syventäminen ja uudistaminen. Palvelukyvyistä ja –kulttuurista muutosvoimaa palveluliiketoimintaan” –julkaisun tiivistelmiin ja tarkemmin tapaustutkimuksiin voi tutustua ko. julkaisun kautta.

Tutkimuksen avainsanat

Palveluliiketoiminta, transformatio, palvelukyky- ja kulttuuri, epävarmuuden hallinta, riskienhallinta

Yritysyhteistyö

Algol Technics Oy: Pekka Järvinen

www.algoltechnics.fi

Finnstaples Oy: Jukka Korpio

www.finnstaples.fi

Stora Enso Oy: Mari Hiltunen

www.storaenso.com

Hexagon Metrology (ent. Visava Oy): Pertti Saulivaara,

www.visava.fi

CASE ALGOL TECHNICS – asiakaslähtöisen palvelukulttuurin ja kehityskumppanuusien rakentaminen avainasiakkaiden kanssa

HAASTE

Algol Technics Oy on erikoistunut liiketoimintakriittisiin materiaalikäsittely-, nosto- ja varastointiratkaisuihin sekä niiden elinkaaripalveluihin eri teollisuudenaloilla. Algol-konserniin kuuluvalla yrityksellä on noin 220 työntekijää, ja koko konsernin liikevaihto on noin 190 miljoonaa euroa (v. 2012). Viimeisten vuosien ajan yritys on määrätietoisesti panostanut palvelu- ja ratkaisuliiketoiminnan kehittämiseen. Keskeisenä haasteena on ollut tuotelähtöisen toimintakulttuurin muuttaminen asiakashyötylähtöiseksi palvelukulttuuriksi. Kolmen liiketoimintayksikön kesken oli muodostettava yhteinen tahtotila ja operatiiviset toimintatavat, jotta voidaan tukea asiakkaiden liiketoimintaa entistä proaktiivisemmin ja laaja-alaisemmin.

RATKAISU

Toimitusjohtaja käynnisti pitkäjänteisen muutosprosessin, jossa asiakashyötylähtöistä strategiaa testattiin yhteistyössä liiketoiminta-alueet läpileikkaavien työryhmien ja avainasiakkaiden kanssa. Näin pyrittiin syventämään asiakasymmärrystä ja luomaan edellytyksiä kehityskumppanuuksille sekä yrityksen sisällä että asiakkaalla. VTT tuki yrityksen asiakashyötylähtöistä muutosprosessia palvelukyvyn ja -kulttuurin arvioinnilla, joka kohdistui sekä omaan henkilöstöön että valittuun avainasiakassuhteeseen.

HYÖDYT

Algol Technicsin pitkäjänteisen asiakashyötylähtöisen muutosprosessin myötä henkilöstön, etenkin myyjien, asiakasymmärrys on syventynyt ja valmiudet uusiin palvelu-

vauksiin ovat parantuneet. Valituissa avainasiakkuuksissa on otettu edistysaskelia kohti strategisempaa kehityskumppanuutta. Arviointi palveli ennen kaikkea yrityksen johtoa, toimitusjohtajaa ja johtoryhmää, palveluliiketoiminnan muutoksen johtamisessa. Henkilöstöhaastattelut ja -kysely sekä asiakashaastattelu selvittivät johdolle osapuolten näkemyksiä yrityksen tämänhetkisestä palvelukyvyn ja -kulttuurin kehitystilanteesta. Samalla arviointi tarjosi välineen dialogiin etenkin johdon ja henkilöstön kesken. Myös asiakassuhteen arviointi ulkopuolisen asiantuntijan toimesta tarjosi arvokasta tietoa asiakkaan kokemuksesta kohti kehityskumppanuutta. VTT:n kehittämät arviointikonseptit ja asiantuntijatuki nähtiin hyödyllisenä myös muutosprosessin edistymisen seurannassa.

CASE FINNSTAPLES – uusi palvelukonsepti organisaation yhteisen toimintatavan tukena

HAASTE

Oy Finnstaples Ab on pakkausalan moniosaaja ja ”pakkausketjun hallitsija” (www.finnstaples.fi), joka tarjoaa asiakkaille palvelukokonaisuuden sekä toimintamallin, joka edistää kustannustehokkuutta. Yritys on kasvuhakuinen ja on jo pidempään systemaattisesti pyrkinyt kasvamaan alan kokonaistoimittajaksi. Logistiikkakeskuksen rakentaminen vuonna 2008 paransi tukkukaupan peruspalvelua eli valikoimaa ja saatavuutta. Maantieteellistä kattavuutta ja erityisesti jaostus- ja tuotantotoiminnan lisäämistä palveluihin saatiin, kun konserniin yhdistettiin vuoden 2008 lopussa Packlink Oy ja vuoden 2011 alussa Paccarelli Oy. Tarkoituksena oli luoda palvelu- ja logistiikkakokonaisuus, joka vastaa entistä joustavammin ja tehokkaammin asiakaskunnan muuttuviin tarpeisiin. Konsernin liikevaihto on noin yhdeksän miljoonaa euroa ja kokonaisvahvuus 23 työntekijää (vuonna 2012). Haasteena oli sulauttaa yritykset yhdeksi synergiaetuja hyödyntäväksi kokonaisuudeksi ja muotoilla palveluluopaus uudelleen asiakassuuntaan.

RATKAISU

Tavoiteltu muutos vaati muutosta sekä yrityksen sisällä että asiakaskunnassa. Myyjien pitää hallita laajempi tarjooma ja hahmottaa, mitä kokonaispalvelu voi tarkoittaa kunkin asiakkaan lähtökohdista. Työkaluksi kehitettiin Pakkaus- huoltamo-konsepti, jonka tavoitteena on kommunikoida asiakkaalle, mitä uudistunut yritys haluaa olla ja mihin se pystyy. Konseptin ideana on kuvastaa palveluasennetta ja kokonaisvaltaista huolenpitoa asiakkaasta. Case-tutkimus tuki osaltaan yrityksessä käynnissä olevaa asiakas- ja palvelusuuntautuneen kulttuurin rakentamista henkilöstö- ja asiakashaastatteluin sekä yrityksen sisäisin työpajoin.

HYÖDYT

Yrityksen työntekijät näkivät Pakkaushuoltamo-konseptin poikkeuksetta hyvänä ja positiivisena asiana, joka kuvaa yhtenäisyyttä ja sitä, että asiakasta palvellaan kaikin tavoin. Työntekijöiden mukaan ”siinä näkyy monipuolisuus, jous-

tavuus ja nopeus”. Konsepti on lisännyt yrityksen sisällä yhteistä ymmärrystä siitä, mitä palveluliiketoiminta on, ja toiminut konsernin osien yhdistävänä tekijänä. Tutkijoiden haastattelemat asiakkaat olivat tyytyväisiä yhteistyöhön, joka heidän mielestään viestii asiakasymmärryksestä käytännössä. Uusi visuaalinen ilme pyrkii osaltaan kuvastamaan uudistumista.

CASE STORA ENSO – arvoketjuyhteistyön uusi toimintamalli

HAASTE

Stora Enso Oyj on paperi-, biomateriaali-, puutuote- ja pakkausteollisuuden maailmanlaajuinen toimija. Konserni työllistää 30 000 henkilöä yli 35 maassa. Stora Ensolla on laajan tuotevalikoimansa myötä laaja asiakaskunta aina kustantamoista ja painotaloista pakkaus- ja rakennusteollisuuteen. Stora Enson toimialan keskeisinä haasteina on kysynnän painopisteiden siirtyminen globaalilla tasolla ja tästä johtuva länsimainen ylikapasiteetti sekä kiristynyt kilpailutilanne. Kilpailukykyyn voidaan vaikuttaa mm. lisäämällä joustavuutta, verkostoyhteistyötä ja asiakaslähtöisten palveluiden tarjontaa. Tutkimus-casen tavoitteena oli ymmärtää paremmin palveluliiketoimintamahdollisuuksia sekä rakentaa uudenlainen asiakasyhteistyön muoto arvoketjun toimintatehokkuuden kehittämiseksi.

RATKAISU

Case-tutkimuksessa kerättiin tietoa pakkausliiketoiminnan toimintaympäristön muutoksista ja uudistuvista asiakastarpeista. Lisäksi kehitettiin kokeilun kautta pakkausarvoketjun toimijoiden kesken järjestelmällinen yhteistyömalli, jossa tunnistettiin ja arvioitiin yhteiseen arvoketjuun liittyviä kehityskohteita ja ideoitiin näihin liittyviä ratkaisuvaihtoehtoja ja palvelu- ja yhteistyömahdollisuuksia. Kerätyn tiedon pohjalta luonnosteltiin valittuun palveluideaan pohjautuvaa liiketoimintamallia.

HYÖDYT

Case-tutkimuksen aikana saatiin arvokasta kokemusta arvoketjun toimijoiden välisestä yhteistyöstä, jolle järjestelmällinen lähestymistapa analysointimenetelmien tarjosi perustan. Rakentava, järjestelmällinen ja hyvin dokumentoitu keskustelu ja kommunikaatio koettiin yhteisen ymmärryksen luomisen kanalta oleelliseksi. Yhteistyön toimivuuden kannalta tärkeä asia, osapuolten välinen luottamus, perustui myös tässä tapauksessa aiempiin onnistuneisiin yhteistyökokemuksiin sekä kommunikaation avoimuuteen. Täten kokemukset olivat positiivisia, ja erityisesti yhteistyön ja sitä tukevien toimintamallien hyödyllisyys tunnustettiin. Kokeiltu toimintamalli mahdollistaa myös tulevaisuudessa sen, että pakkaamiseen löydetään aiempaa paremmin soveltuvampia ja kokonaistehokkuuden kannalta parhaita, lyhyellä ja pitkällä aikavälillä vaikuttavia ratkaisuja.

CASE HEXAGON METROLOGY – palveluideasta asiakaslähtöiseksi palvelutuotteeksi

HAASTE

Hexagon Metrology Oy on Suomessa toimiva teknologiateollisuuden mittausratkaisutoimittaja, jonka ydinliiketoimintaan kuuluu tuottaa asiakkaille kattavia mittaus-, paikoitus- ja laadunvalvontaratkaisuja sekä niihin liittyviä palveluita. Hexagon Metrology Oy (ent. Visava Oy) on vuonna 2012 ServChange-projektin loppuvaiheessa toteutuneen yrityskaupan johdosta kansainvälisen Hexagon Metrologyn tytäryhtiö. Yritys pyrkii lisäämään palveluliiketoiminnan osuutta liikevaihdosta, muuttamaan yrityksessä vallalla olevaa ajattelumallia vielä aiempaa asiakassuuntautuneemmaksi ja kehittämään palvelukulttuuria.

RATKAISU

Muutosta lähdettiin rakentamaan tutkimusprojektin tuella palvelukonseptia kehittämällä ja palvelutuotetta pilotoimalla. Tällä tavoin haluttiin saada kokemusta palvelutuotteen kehittämisestä ja sen toimittamisesta sekä tuottaa henkilöstölle pohdittavaa sen suhteen, mitä uudet palvelutuotteet edellyttävät henkilöstöltä. Case-tutkimuksen aikana toteutettiin 1) asiakashaastatteluita piilevien tarpeiden tunnistamiseksi ja palautteen saamiseksi nykytoiminnasta sekä 2) palvelun konseptointi ja pilotointi. Hexagon Metrology ryhtyi tämän jälkeen aktiivisesti tarjoamaan palvelua potentiaaliselle asiakaskunnalleen, yhteistyössä kumppaniverkostonsa kanssa.

HYÖDYT

Case-tutkimuksen aikana opittiin paljon siitä, miten palveluita kehitetään käytännönläheisesti ja asiakaskeskeisesti. Merkittävänä saavutuksina voidaankin pitää yksittäisen palvelun kannalta palvelun tuotteistamista ja pilotoinnin onnistumista sekä organisaation kannalta itse prosessia, joka oli opettavainen ja hyödyllinen uusien palvelukonseptien kehittäessä.

Julkaisut

- Ahonen, T. & Reunanen, M. (toim.) 2010. Customer value driven service business development. Outcomes from the Fleet Asset Management Project. Saatavilla: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2010/P749.pdf>. VTT, Espoo. 42 p. + app. 87 p. VTT Publications : 749
- Ahonen, T., Valkokari, P., Reunanen, M., Nuutinen, M. 2011. Managing opportunities and uncertainties in new service business creation. In: Pentti Vähä, Marja Toivonen, Iiro Salkari, Minna Isomursu, Maaria Nuutinen & Pekka Leviäkangas (Eds.), VTT Symposium on Service Innovation, VTT Symposium 271. VTT, ss. 73-84. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/symposiums/2011/S271.pdf>
- Ahonen, T., Airola, M., Lappalainen, I., Nuutinen, M., Reunanen, M., Valjakka, T. & Valkokari P. 2013. Asiakassuhteen syventäminen ja uudistaminen – Palvelukyvystä ja -kulttuurista muutosvoimaa palveluliiketoimintaan. Espoo, VTT. http://www.vtt.fi/files/sites/ServChange/servchange_julkaisu_final.pdf.
- Hyötyläinen, R. and Nuutinen, M. (Eds.) 2010. Mahdollisuuksien kenttä – Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen, Teknologiateollisuus, Tampere.
- Lappalainen, I., Valjakka, T. & Airola M. 2012. An empirical study on enhancing transformation towards service business: intra- and inter-firm collaboration perspectives. Paper for 13th International CINet Conference, September 2012, Rome, Italy.
- Nuutinen, M. & Ojasalo, K. (Submitted). Critical perspectives of service innovation in a business-to-business context – Findings from SMEs transforming to service logic International Journal of Quality and Service Sciences.
- Nuutinen, M. & Lappalainen, I. 2010. Teknologiayritykset matkalla palveluliiketoimintaan: palvelukyky ja -kulttuuri muutoksen johtamisen tulkkina. Julkaisussa Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. (toim.) Mahdollisuuksien kenttä, palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Teknologiateollisuuden julkaisuja 1/2010. Tammerprint Oy, Tampere. (s. 167-207).
- Nuutinen, M. & Lappalainen, I. 2012. "Towards service-oriented organisational culture in manufacturing companies", International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 4 Iss: 2, pp.137 – 155. (liittyy myös päättäneeseen Proform-hankkeeseen)
- Nuutinen, M., Lappalainen, I., Valjakka, T. & Airola, M. Arvioimalla oivallukseen. Opas matkalle palvelukulttuuriin. Espoo, Finland: VTT Technical Research Centre of Finland, 2012. http://www.vtt.fi/files/sites/ServChange/PKK_opas.pdf.
- Nuutinen, M.; Lappalainen, I.; Airola, M.; Valjakka, T. 2013. Three means of evaluation to boost industrial service culture. In: Highlights in service research. Minna Isomursu, Marja Toivonen, Matti Kokkala & Pasi Pussinen (Eds.). VTT Research Highlights 6. VTT, ss. 74 – 82. doi:<http://www.vtt.fi/inf/pdf/researchhighlights/2013/R6.pdf>
- Nuutinen, M., Lappalainen, I & Airola, M. 2011. Assessing industrial service culture and capability: three procedures for promoting service business transformation. Proceedings of the 2011 Naples Forum on Service. ServiceDominant logic, Network & Systems Theory and Service Science: integrating three perspectives for a new service agenda. Gummesson, E., Mele, C., Polese, F. (eds.). Capri, Italy, 14 - 17 June 2011. <http://www.naplesforumonservice.it/public/index.php?node=64&nm=Proceedings+of+the+2011+Forum>
- Nuutinen, M. & Valjakka, T. 2010. Promoting Service Culture in Technical Trade: Co-Learning in Roundtable Discussions. In Proceedings of the 5th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, 16-17 September, Athens, Greece. Edited by Alexandros Kakouris. Academic Publishing Limited, ss. 420-429. ECIE 2010, 16-17 September, Athens, Greece (liittyy myös Proform-projektiin)
- Ojanen, V. Ahonen, T. & Reunanen, M. 2011. Availability and Sustainability as Value Elements in Assessing Customer Value of an Industrial Service. PICMET '11: Technology Management in The Energy-Smart World. Portland, US, 31 July - 4 Aug. 2011. Portland International Center for Management of Engineering and Technology. Portland, US (2011), 3020 – 3030
- Paasi, J. & Valkokari, P (toim.) 2010. Elucidating the fuzzy front end - Experiences from the INNORISK project. Saatavilla: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2010/P743.pdf>. VTT, Espoo. 160 p. VTT Publications : 743
- Valjakka, T.; Nuutinen, M.; Lappalainen, I.; Airola, M.; & Ahonen, T. 2011. Framing the challenges of the transformation in three industries towards the service business. In: Pentti Vähä, Marja Toivonen, Iiro Salkari, Minna Isomursu, Maaria Nuutinen & Pekka Leviäkangas (Eds.), VTT Symposium on Service Innovation, VTT Symposium 271. VTT, ss. 85-104. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/symposiums/2011/S271.pdf>
- Wallin, A., Tähtinen, J. & Nuutinen, M. (Eds.). Espoo 2012. Paths towards pioneering in service business. [Kehityspolkuja palveluliiketoiminnan edelläkävijyyttä]. VTT Technology 18. 134 p. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2012/T18.pdf>

ServO – Palveluliiketoimintojen vuorovaikutteinen organisointi ja johtaminen

Palveluliiketoiminta mahdollisuuksien kenttänä

Vastuullinen organisaatio:	VTT, Konsortio: Helsingin kauppakorkeakoulu (nyk. Aalto) (Prof. Kari Lilja) ja Helsingin yliopisto (Prof. Jaakko Virkkunen)
Hankkeen kesto:	01.08.2006–28.02.2010
Yhteyshenkilö:	Maaria Nuutinen, VTT, maaria.nuutinen@vtt.fi

Tutkimusasetelma

Palvelu- ja asiakaskeksien liiketoiminnan kehittäminen tuoteorientoituneesti toimimaan tottuneissa yrityksissä nostaa esiin erityisiä ja monimutkaisia kysymyksiä, jotka koskevat liiketoimintamallien, organisaation johtamisen, osaamisen ja organisaatiokulttuurin muutoksia. Kyse on erityisesti vuorovaikutteisista johtamismuodoista ja toimintatavoista, jotka edistävät muodonmuutosta kohti palveluliiketoimintaa. Kysymykset koskevat myös kehittämisen tapoja ja sitä, miten vuorovaikutteiset johtamistavat muotoutuvat yrityksissä. Keskeinen kysymys, joka inspiroi ServO-hanketta ja sen lopputuloksena syntyneen kirjan ”Mahdollisuuksien kenttä – *Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen*” kirjoittamista, oli: Kuinka syvällisestä uudistumistarpeesta on kysymys?

Tarkastelimme palveluliiketoiminnan muodonmuutosta liiketoiminnallisen periaatteen muutoksena. Palveluliiketoiminta on yksi suunta, johon voidaan edetä liiketoiminnan muutospaineissa. Muodonmuutoksen ehtona ovat myös organisaatio- ja johtamismuutokset. Siirtyminen palveluliiketoimintaan edellyttää teknologiayrityksiltä toiminnan uudistamisen vaiheiden ja palveluliiketoiminnan kehitysportaiden tunnistamista. Se edellyttää myös uudenlaisen yhteisen ”oppimistavan” kehittymistä siten, että asiakkaat ja verkostokumppanit tulevat mukaan.

Tutkimuksen ja kirjan kirjoittamisen motiivina oli havainto siitä, että olemassa oleva organisaatio- ja johtamistutkimus ei anna paljon eväitä liiketoiminnan radikaalille uudistamiselle vaan tukee paremmin olemassa olevan toiminnan parantamista. Liiketoimintakirjallisuus mukaan lukien palveluliiketoimintaa koskeva kirjallisuus puolestaan on suurelta osin niin sanottua ”lopputulema-kieltä”. Sitä polkua, jonka kautta sinne päästään, ei ole riittävästi kuvattu.

Organisaatio- ja johtamiskäytäntöjen muuttaminen kohti uusia vuorovaikutteisia muotoja on hidas prosessi. Yritysten on avauduttava asiakkaiden suuntaan ja pystyttävä

hyödyntämään yhteistyöpartnereiden osaaminen asiakasprosessien palvelemisessa. Tämä edellyttää yrityksiltä uusien johtamistapojen eli johtamisinnovaatioiden luontia ja omaksumista. Tästä syystä on tarvetta tiedolle, joka koskee palveluliiketoimintojen vuorovaikutteista organisointia ja johtamista. Hankkeessa eriteltiin palveluliiketoiminnan johtamisen kenttää ja johtamisen roolia muodonmuutoksessa kohti palveluliiketoimintaa. Tavoitteena oli luoda uutta syvällistä tietämystä palvelutoiminnan organisointi- ja johtamismalleista sekä kaiken kaikkiaan organisaatiokulttuurin muutoksesta.

ServO- hankkeessa tutkimuksen kohdetta, palveluliiketoimintaa, lähestyttiin palvelutoiminnan organisaatiomallien, johtamisen ja vuorovaikutteisen toiminnan näkökulmista sekä organisatoristen muutosten toteutusten lähtökohdista. Tässä olivat organisaatiokulttuuriin ja ajattelumalleihin ulottuvat muutostekijät oleellisissa roolissa. ServO-hanke koostui kolmesta tutkimusprojektista. Nämä ovat:

- Yrityksen palvelukyvyyn ja -kulttuurin kehittäminen. Toimintatavat, osaaminen ja henkilöstön arvot strategisessa muutoksessa, CoServ (VTT)
- Johtamis- ja organisointimallien analysointi ja jaetun johtajuuden mallit, CoMo (HSE)
- Yhteiskehittely liiketoimintamallina ja muutoshasteena, CoDe (HY)

Tutkimuksen ensisijaisen aineiston muodostivat yhteistyö mukana olleiden yritysten kanssa, joka sisälsi haastatteluja, kyselyjä ja erityyppisiä työpajoja. Tutkijat osallistuivat yrityksissä aktiivisesti organisaatio- ja johtamiskysymysten analysointiin ja kehityskysymysten käsittelyyn. Analyysissä hyödynnettiin myös tutkimuskonsortion aiempien ja meillä olevien tutkimushankkeiden tuloksia. Kaiken kaikkiaan tarkastelu perustuu kolmivuotiseen yhteistyöhön yli kymmenen yrityksen kanssa. Tämän lisäksi hyödynnettiin

myös laajempaa teollisten yritysten muodostamaa yhteistyöfoorumia peilinä tulkinnoille.

Tärkeimmät tulokset

Johtopäätökset

Keskustelua palveluliiketoiminnasta ei pidä nähdä muoti-ilmiönä, joka on hyvä unohtaa kun uusi "hype-termi" tulee. Sen taustalla ovat muun muassa uhkakuvat ydinliiketoiminnan ajautumisesta kriisiin kustannustehokkuuden paineissa, tuotannon siirtymisestä halvempiin maihin sekä yksittäisen yrityksen aseman heikkenemisestä alihankkijan rooliin kokonaisratkaisuja painottavassa monimutkaistuvassa liiketoimintaympäristössä. Se on heijastuma myös laajemmista muutoksista, jotka liittyvät teknologisiin kumouksiin ja niiden hyödyntämisen ehtoihin liiketoiminnassa. Palvelujen kehittäminen on yksi keino saavuttaa kilpailuetua paremmalla asiakkaiden tarpeisiin vastaamisella. Se voi olla myös tie radikaalille uudistumiselle ja uusliiketoiminnan syntymiseen.

Tarkastelimme tässä tutkimuksessa palveluliiketoiminnan muodonmuutosta liiketoiminnallisen periaatteen ja kohteen muutoksena. Minkä termin tämä uusi, yhteinen, kohde yrityksessä saa, voi olla jotakin muuta kuin "palveluliiketoiminta". Muutostilanteessa on erityisen tärkeää pystyä jäsentämään oma tilanteensa uusilla konsepteilla ja käsitteillä, jotka auttavat irrottautumaan vanhasta tavasta ajatella palveluliiketoiminnan rakentamista monisävyisenä mahdollisuuksien ja hankaluuksien kenttänä, joka haastaa totut tavat ajatella ja toimia. Tässä murroksessa myös uudenlainen johtajuus voi kehittyä – ja sen kehittyminen on palveluliiketoiminnan rakentumisen ehtona. Läpileikkaavana uuden johtajuuden piirteenä voidaan pitää vuorovaikutteisuutta ja vuorovaikutuksen mahdollistamista niin yrityksen sisäisesti, asiakkaiden kanssa kuin laajoissa verkostoissa. Mahdollisuuksien kentällä olennaista on, että uskalletaan kokeilla sekä epäonnistua, ja epäonnistumiset nähdään olennaisena osana uuden suunnan ja toimintatavan etsimistä.

Palveluliiketoiminnan rakentamisessa on kyse toiminnan kohteen muutoksesta, joka muuttaa yrityksen toiminnan logiikkaa. Palveluliiketoiminta voi perustua suurelta osin samalle osaamiselle kuin tuotteiden myyntiin perustuva liiketoiminta. Myös samoilla tuotteilla voi olla paikkansa uudessa liiketoiminnassa. Olennaista on kuitenkin näiden uudenlainen järjestäminen ja kytkeytyminen uusiin asiakasymmärryksiin ja –vuorovaikutusta rakentaviin osaamisiin ja toimijoihin sekä toiminnan logiikan syvälinen muuttuminen.

Pohdimme "Mahdollisuuksien kenttä- Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen" kirjassa, kuinka syvällisestä uudistumistarpeesta on kysymys. Palveluliiketoiminnan kehittämisessä voidaan päästä jonkin verran eteenpäin ilman, että toiminnan periaatteet syvällisesti

muuttuvat. Jos kuitenkin liiketoimintaympäristössä on jo tunnistettu sellaisia asioita, jotka pikkuhiljaa "syövät" vanhan liiketoiminnan edellytykset, niin on heräämisen aika. Toiminnan uudistamisen mahdollisuudet usein vähenevät, sitä mukaan kuin olemassa oleva liiketoiminta ajautuu kriisiin. Halu muuttua voi kuitenkin kasvaa. Toisaalta liian vahva panostus yksistään uuteen, mutta epävarmaan liiketoimintaan voi kostautua. Näin voi käydä, jos sitä ei kyetä integroimaan kannattavaan "vanhaan" liiketoimintaan.

Organisaation toiminnan uudistaminen ja kulttuurin muuttuminen uuden logiikan suuntaiseksi vie onnistumisaankin vuosikautia.. Uudistumisen ajanjaksolle, kuten jo meidän tutkimushankeemmekin ajalle, osuu sekä talouden nousuja että laskuja, jotka heijastuvat kehittämisen taloudellisiin ja henkisiin resursseihin. Uudistumisen varhaisessa vaiheessa merkittävin haaste on, kuinka auttaa yrityksen johtoa ja työntekijöitä astumaan pois mukavuusalueelta eli lähtemään etsimään uutta liiketoiminnan kohdetta jo ennakoivasti ennen kuin toiminta on ajautunut kriisiin. Muutoksen tarpeeseen on siis havahduttava, tunnistettava vanhan toiminnan heikkoudet, etsittävä uusi toimintaperiaate sekä rakennettava toiminta sen mukaiseksi. Todellisuudessa muutos etenee hapuilujen, monien takaisinpaalamisten ja samojen vaiheiden toistumisten kautta. Tässä muutoksen tarpeen, uuden suunnan toteutettavuuden ja mielekkyyden todistaminen ovat olennaisia. Kyse on myös organisaation oppimisen tavan sekä siihen kytkeytyvän johtamistavan uudistumisesta: Miten luodaan, pidetään yllä ja kehitetään organisaatioon yhteisen jatkuvasti muuttuvan kohteen etsimis- ja kokeiluvoima. Tässä hankkeessa tutkijat tarkastelivat eri näkökulmista vuorovaikutteista organisointia ja johtamista ja näihin liittyvää oppimista palveluliiketoiminnan muodonmuutoksessa. Nämä näkökulmat voidaan kiteyttää seuraaviin kuuteen kohtaan:

- Asiakasvuorovaikutuksen tavan muuttaminen
- Ristiriitojen ja liiketoiminnan epäjatkuvuuskohtien käsittely
- Mahdollisuuksien realisoituminen vuorovaikutuksessa
- Muutoksen toteuttajat
- Yhteisen kehittelyn ja tiedonluonnin alustat
- Pitkäjänteisyys ja suunnan aktiivinen etsiminen (Hyötyläinen & Nuutinen, 2010)
-

Tutkimuksen avainsanat

Palveluliiketoiminta, johtaminen, organisaatiokulttuuri, henkilöstö ja oppiminen

Yritysyhteistyö

Hankkeessa olivat mukana seuraavat yritykset:

Atria, Bronto Skylift, Kopar, Rastor, Teamware Group, Vaasan & Vaasan, Vaisala

Hankkeessa toteutetun yritysyehtystön tapa vaihteli jonkin verran yritysten tarpeiden ja tutkimuspartnerin mukaan systemaattisesta tutkimusavusteisesta kehittämistystöstä 'sparrauskeskusteluihin' johtoryhmässä ja yrityksissä.

Esimerkki hankkeessa kehitetystä lähestymistavasta: Palvelukyvyn ja -kulttuurin arviointiprosessi organisatorisena oppimisprosessina

(Kuvaus perustuu: Lappalainen, I. ja Nuutinen, M.: Teollisen palvelukyvyn ja -kulttuurin arviointimenettely. Teoksessa Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. (Toim.), 2010. Mahdollisuuksien kenttä – Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Teknova.)

Yrityksen palvelukyky ja -kulttuuri voidaan valjastaa palveluliiketoiminnan muutoksen voimavaraksi ja yrityksen keskeiseksi kilpailutekijäksi. Palvelukulttuurista voi myös muodostua uudistumisen keskeinen este. Yrityksen palveluliiketoiminnan muutoksen johtamista voidaan osaltaan tukea systemaattisella ja laajasti eri toimijat osallistavalla palvelukyvyn ja -kulttuurin arviointimenettelyllä. Sen päämääränä on tukea yhteisen näkemyksen muodostamista yrityksen palveluliiketoiminnan kehitysmahdollisuuksista sekä kehitystarpeista ja ratkaisukeinoista. Arviointi kohdistuu yrityksen palvelukulttuuriin, johdon ja henkilöstön palveluliiketoiminnan ymmärrykseen, johtamis- ja kehityskäytäntöihin sekä asiakassuhteisiin, jotka määrittelimme teollisen palvelukyvyn ja -kulttuurin pääluottuvuuksiksi. Samalla tunnistetaan yrityksessä piileviä sisäisiä jännitteitä ja organisatorisia esteitä muutoksen toteuttamiselle. Näin

opitaan entistä proaktiivisempaa ja palvelukeskeisempää ajattelutapaa.

Arviointiprosessin tuloksena on yrityksen palvelukyvyn ja -kulttuurin vahvistamiseen tähtäävä kehityssuunnitelma sekä arviointimenettely. Lisäksi onnistuneen prosessin tuloksena voi muodostua uusia perinteisiä toimintatapoja rikkovia ja dynaamisia yhteistyötapoja, ns. poikkifunktionaalisia foorumeita. Tällaisia ovat esimerkiksi kehitysfoorumit tuote- ja palvelukehityksen ja myynnin kesken.

Palveluliiketoiminnan kehittämisen keskiössä ovat yrityksen johto sekä asiakasrajapinnan eri toimijat asentajista myyntiin. Henkilöstön palvelukyky ja -kulttuuri testataan päivittäin asiakasyhteistyössä. Heidän asennoitumisensa omaan työhönsä ja asiakkaaseen heijastuu suoraan ja epäsuorasti asiakaskokemukseen palvelun laadusta. Edelleen kun yrityksen tähtäimessä on entistä enemmän tuotteet ja palvelut integroiva ja asiakasarvon luontiin pohjautuva liiketoimintamalli, muutos heijastuu koko organisaation toimintaan. Palvelukyvyn ja -kulttuurin arviointiprosessin tavoitteena on tukea yhteisen tehtävän muodostumista. Lisäksi tavoitteena on henkilökohtainen ja yhteisöllinen oppiminen. Tämän vuoksi on tärkeää, että arviointi ulotetaan koko organisaatioon. Kuvassa havainnollistetaan tätä kolmella organisaation toiminnan tasolla: Strateginen johtaminen ja suunnittelu, Prosessien ohjaus ja johtaminen, Operatiivinen toiminta sekä Operatiivinen toiminta.

Arviointiprosessi lähtee liikkeelle yrityksen johtotasolta ja heidän nimeämistään palveluliiketoiminnan muutoksen avainhenkilöistä. Prosessin edetessä arviointi ulotetaan koko henkilöstöön ja sen pohjalta kiteytetty kehityssuunnitelma palautetaan johdon koordinoitavaksi.



Yritysten kanssa läpikäymämme yhteisölliset arviointiprosessit ovat vahvistaneet näkemystämme palvelukyvyn ja -kulttuurin muutoksen monimutkaisuudesta, mutta välttämättömyydestä siirryttäessä tuote- ja teknologialähtöisestä toimintamallista asiakas- ja palvelukeskeisempään toimintatapaan. Perustavanlaatuisen muutokseen kytkeytyy artikkelin alussa esittämämme kolme keskeistä muutoksen johtamisen haastetta, joiden ratkaisemista olemme edellä esitellyn palvelukyvyn ja -kulttuurin arviointimenettelyn avulla pyrkineet edesauttamaan. Nämä haasteet ovat:

- 1) muutoksen tarpeen ja motiivien jaettu ymmärtäminen,
- 2) liiketoiminnan uuden kohteen, sen edellyttämän periaatteellisen muutoksen sekä uusien organisaatio-, johtamis- ja toimintamallin yhteinen määrittely sekä
- 3) henkilöstön osallistuminen muutosprosessin toteuttamiseen.

Kokemustemme ja asiakasyrityksiltä saamamme palautteen pohjalta palvelukyvyn ja -kulttuurin käsitteellinen viitekehys edesauttaa ensinnäkin henkilökohtaista ja yhteisöllistä kehitystilanteen reflektointia. Toiseksi se edistää yhteisen ymmärryksen muodostamista muutoksen tarpeista ja perusteista sekä tavoiteltavista organisaatio- ja toimintamalleista. Kuten erään yrityksen edustajat kommentoivat:

- ”tarjosi kokonaiskuvan asiakassuhteiden ja sisäisen yhteistyön nykytilasta sekä etenkin piilevistä käsityksistä koskien muutosta ja päivittäistä työtä palveluissa ja palvelujen kanssa”
- ”prosessi jo sinällään muutti kulttuuriamme ja sen ymmärrystä eri tasoilla”
- ”tulokset olleet hyödyllisiä ja aktivoineet kiinnostavia keskusteluja palvelujen ja palvelukulttuurin kehittämiseksi”

Palvelukyvyn ja -kulttuurin käsitteellinen arviointimalli sekä systemaattinen arviointiproseduuri sopivat myös osallistujien mielestä hyvin yrityksen ajattelu- ja toimintatapaan. Tosin osallistujien joukossa oli niitäkin, jotka näkivät arviointimallissa selkiinnyttämisen varaa.

Kolmantena muutosjohtamisen keskeisenä edellytyksenä on henkilöstön osallistuminen muutosprosessin toteuttamiseen suunnittelusta alkaen. Menettelyn kehittämisen tavoitteena oli muodostaa arvioinnista systemaattinen yhteisöllinen oppimisprosessi, mikä suuntaa muutosprosessia entistä palvelukeskeisemmän kulttuurin vahvistamiseksi. Samalla prosessissa hyödynnettiin tai luotiin tarvittaessa uusia poikkifunktionaalista yhteistyötä tukevia keskustelufoorumia ja kehityskäytäntöjä, joiden avulla entistä yhtenäisempää ja palvelukeskeisempää kulttuuria voitaisiin jatkossakin vahvistaa. Prosessiin osallistuneiden palautteissa nämä tavoitteet voidaan nähdä toteutuneen:

- ”tehokas, joustava, interaktiivinen prosessi tapaamisineen ja työpajoineen onnistui hyvin”
- ”tulokset eri vaiheissa arvioidaan kattavasti eri näkökulmista”
- ”tarjosi arvokkaita välineitä ja keinoja pitkän jänteen palvelujen kehittämiseksi”
- ”kehityssuunnitelma on erinomainen johdon työkalu”

Ulkopuolisen tuen rooli arviointiprosessissa voi olla hyvin erityyppinen prosessin käynnistäjästä tai arviointiaineiston tuottajasta koko prosessin fasilitoijaan. Kokemustemme mukaan ulkopuolinen asiantuntija voi myös asiantunteuksellaan ja ulkopuolisen roolissaan haastaa yrityksessä vallitsevan, perinteisen tuoteperustaisen ajattelun, ja ”opettaa” avainhenkilöstölle sekä uuden ajattelutavan että tavan haastaa muu henkilöstö. Arvioinnin luotettavuuden ja uskottavuuden kannalta on olennaista, että siihen osallistuneitten joukko edustaa hyvin koko organisaatiota. *Samalla osallistavasti toteutettu arviointiprosessi itsessään mahdollistaa omakohtaisen ja yhteisen ymmärryksen rakentumisen*, ja siten palvelukyvyn ja -kulttuurin vähittäisen uudistumisen. Näin se tukee palvelukehityksen edellyttämää *poikkifunktionaalista ja vuorovaikutteista oppimis- ja kehitysorientaatiota*. (Lappalainen & Nuutinen, 2010)

Julkaisut

Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. (Toim.), 2010. *Mahdollisuuksien kenttä – Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen*. Teknova.

Lappalainen, I., Oedewald, P., Reiman, T., Nuutinen, M., Airola, M., Ilomäki, K., Koivisto, T. (2007). *An integrative approach to analyze and support change processes in industrial service business*. Abstract for The 13th European Congress and Organizational Psychology.

Matti Virkki 2007: *Radikaaleja uusia ratkaisumalleja tuottavat toimijat liiketoiminnan muodonmuutoksen eri vaiheissa – Kemira GrowHow'n synty, KONSEPTI – toimintakonseptin uudistajien verkkolehti*, 4 (2) www.muutoslaboratorio.fi/konsepti

Sanna-Kaisa Ilomäki & Maaria Nuutinen. *INDUSTRIAL SERVICE CAPABILITY: BUILDING A NEW ORGANISATIONAL APPROACH TO DEVELOPING SERVICE BUSINESS*. The 3rd World Conference on Production and Operations Management. August 5-8, 2008, Tokyo, Japan.

Maaria Nuutinen, & Sanna-Kaisa Ilomäki (2008). *Developing industrial service capability: towards service-oriented organization culture*. VTT Symposium on Service Science, Technology and Business, Otaniemi, Espoo, 19 August 2008 <http://www.vtt.fi/inf/pdf/symposiums/2008/S253.pdf>

Maaria Nuutinen, & Sanna-Kaisa Ilomäki (2008). *Developing industrial service capability: change process from product-oriented culture to service-oriented culture*. 2nd international conference on Applied Human Factors and Ergonomics 2008. , 14-17 July 2008, Las Vegas

Nuutinen, M. & Lappalainen, I. (2009a) *Revealing barriers to service innovations in two manufacturing companies – An organizational culture point of view*. The 2nd ISPM (Innovation Society for Professional Innovation Management) Innovation Symposium, December 6-9, 2009, New York City, USA

Nuutinen, M. & Lappalainen, I. (2009b). *HOW TO EVALUATE INDUSTRIAL SERVICE CULTURE AND CAPABILITY*. SSB reference Book. VTT Publications. http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/luut/2009/service_science_and_business_review2009.pdf

Virkkunen, K., Pihlaja, J. & Ristimäki, P. (2010). *Strategic management as an object-oriented activity*. Paper to be presented in the First International Strategy as Practice Works in North America 5.8. 2010 Montréal.

ServRate - Uudistuva palveluliiketoiminta kilpailukyvyyn lähteenä

Jatkuvan uudistumisen osatekijät ja kansainvälinen vertailumittaristo

Vastuullinen organisaatio:	Tampereen yliopisto
Hankkeen kesto:	1.1.2012–31.12.2013
Yhteyshenkilö:	Mikko Ruohonen, TaY; mikko.j.ruohonen@uta.fi
Verkkosivut:	http://circmi.sis.uta.fi

Tutkimusasetelma

Palveluliiketoiminnan kasvun merkitystä on viimeisen vuosikymmenen aikana korostettu eri toimialojen tulevaisuuden keskeisenä menestystekijänä. Palveluliiketoiminta ei tarkoita enää vain kykyä innovoida radikaalisti uudenlaisia palveluita vaan se voi heijastua myös kaikkialla yrityksen arjessa näkyvänä palveluajatteluna. Asiakaskokemuksen ja -tarpeiden ymmärtämiseen keskittyvä palveluajattelu tarjoaaakin luontevan pohjan koko liiketoiminnan jatkuvalle kehittämiselle ja uudistamiselle.

Palveluliiketoiminnan kasvanut merkitys on saanut myös tutkijat liikkeelle. Aiemman tutkimuksen näkökulmat palveluliiketoiminnan mittaamiseen ovat keskittyneet esimerkiksi palvelun laatuun ja palvelukokemukseen, palvelutarjonnan kategorisointiin, yritysten kypsyyssasteeseen palvelukeskeisyydessä, palvelujen osuuteen liikevaihdosta sekä erillisiin menestyksellisen palveluliiketoiminnan osatekijöihin kuten innovaatioprosessiin tai yrityskulttuuriin. Miksi sitten tarvitaan vielä uusi mittaristo? Yrityksen kehittäminen palveluiden ja palveluajattelun avulla ei lopu tietyn "kypsyyssasteen" saavuttamiseen tai kattavan palvelupaletin tarjoamiseen: kilpailukyvyyn säilyttäminen vaatii jatkuvaa uudistumista. Yritystoiminnan eri osa-alueet kattavasti huomioivaa tietoa tämän palveluliiketoiminnan jatkuvan uudistumiskyvyn kannalta keskeisistä tekijöistä ja suomalaisten yritysten keskeisistä kehityskohteista on saatavilla vasta vähän.

Tampereen yliopiston CIRCMI-tutkimusryhmän toteuttama ServRate-projekti keskittyy tähän palveluliiketoiminnan jatkuvan uudistumisen näkökulmaan. Projektin tavoitteena on kehittää mittaristo ja kehittämistyökalu, jolla voidaan arvioida palveluliiketoiminnan uudistumiskyvyn nykytilannetta sekä tunnistaa keskeisimmät kehityskohteet uudistumiskyvyssä. Kehitetty mittaristo perustuu itsearviointiin, jossa johto ottaa kantaa erilaisten uudistumiskyvyn kannalta keskeisten väittämien sopivuuteen yritykseensä. Mittaristoa

hyödynnetään projektissa suomalaisten kaupan ja teollisuuden alan yritysten uudistumiskyvyn kehityskohteiden tunnistamiseen kansainvälisiin markkinoihin verrattuna.

Mittariston kehittäminen aloitettiin kokoamalla palvelukeskeisen uudistumisen elementtejä aiemmasta kirjallisuudesta, viidestä asiantuntijahaastattelusta sekä yhdestätoista kaupan ja teollisuuden suomalaisen edelläkävijäyrityksen haastattelusta. Kehittämistä jatkettiin kolmessa työpajassa, joissa kaupan ja teollisuuden yrityselämän edustajat sekä suomalaiset palvelututkijat ryhmitelivät ja arvioivat elementtien tärkeyttä uudistumiskyvyn kannalta. Kehitettyä itsearviointikyselyä testattiin seuraavaksi määrällisellä esitutkimuksella Suomessa. Näin saadulla mittaristolla kerättiin keuhällä 2013 tietoa Suomessa kaupan ja teollisuuden toimialojen palveluliiketoiminnan uudistumiskyvystä. Kansainvälinen vertailu toteutettiin valikoiduilla edelläkävijämarkkinoilla, kaupan osalta Ruotsissa ja Iso-Britanniassa ja teollisuuden osalta Ruotsissa ja Saksassa. Saadusta aineistosta muodostettiin faktorianalyyksillä viisi uudistumiskyvyn keskeistä ulottuvuutta, muodostettiin tiivistetty mittaristo tilastollisin testein ja tuotettiin keskiarvoanalyysin kansainvälistä vertailuaineistoa kaupan ja teollisuuden toimialojen uudistumiskyvyn kehityskohteista Suomessa. Jatkossa mittaristoa voidaan käyttää yksittäisten yritysten kehityskohteiden arvioimiseen kerättyyn aineistoon verraten.

Tärkeimmät tulokset

- Tutkimuksessa tunnistettiin viisi osatekijää, joihin kannattaa keskittyä uudistettaessa liiketoimintaa palvelunäkökulmasta. Nämä tekijät ovat:

1. **Asiakaskeskeisyys.** Asiakkaiden näkökulman on oltava vahvasti mukana heti alusta alkaen, kun tulevaisuuden suunnitelmia lähdetään linjaamaan.

Asiakkaiden huomioiminen on monipuolista: palautetta ja kehittämisideoita haetaan aktiivisesti eri tavoin niin arkityön lomassa kuin tutkimuksillakin, ratkaisuja suunnitellaan yhdessä asiakkaiden kanssa ja asiakastarpeita koskeva tietämys liikkuu kaikille sitä tarvitseville. Asiakastieto myös aidosti johtaa muutoksiin toiminnassa.

2. **Markkinoiden haistelu.** Palveluliiketoimintalähtöisen uudistamisen edelläkävijöillä asiakasymmärrys ei rajoitu vain nykyiseen asiakaskuntaan, vaan he katsovat myös tulevaisuuteen ja hakevat ideoita muilta toimialoilta ja markkinoilta. Erityistä huomiota uusien palvelujen ja toimintatapojen kohdalla kiinnitetään myös oikeaan ajoitukseen ja asiakkaiden valmiuteen ottaa uudistus vastaan.
3. **Johdon uudistushalukkuus.** Uudistumiskyvyn taustalla on myös vahva sisäinen draivi: kyky ja rohkeus ajatella eri tavalla kuin muut, määritellä kasvutavoitteita ja sitkeyttä sietää myös epäonnistumisia. Uudistumisen edelläkävijät tavoittelevat suurempaa roolia asiakkaan elämässä tai liiketoiminnassa. Ajattelutavan täytyy heijastua myös käytännön resursseihin: jatkuva uudistuminen vaatii henkilöitä, jotka pystyvät irtautumaan päivittäisestä tulipalojen sammuttamisesta palvelukokonaisuuksien kehittämiseen.



Kuva 1. Uudistumiskyvyn tärkeimmät elementit

4. Rohkaiseva ilmapiiri ja yhdessä tekeminen.

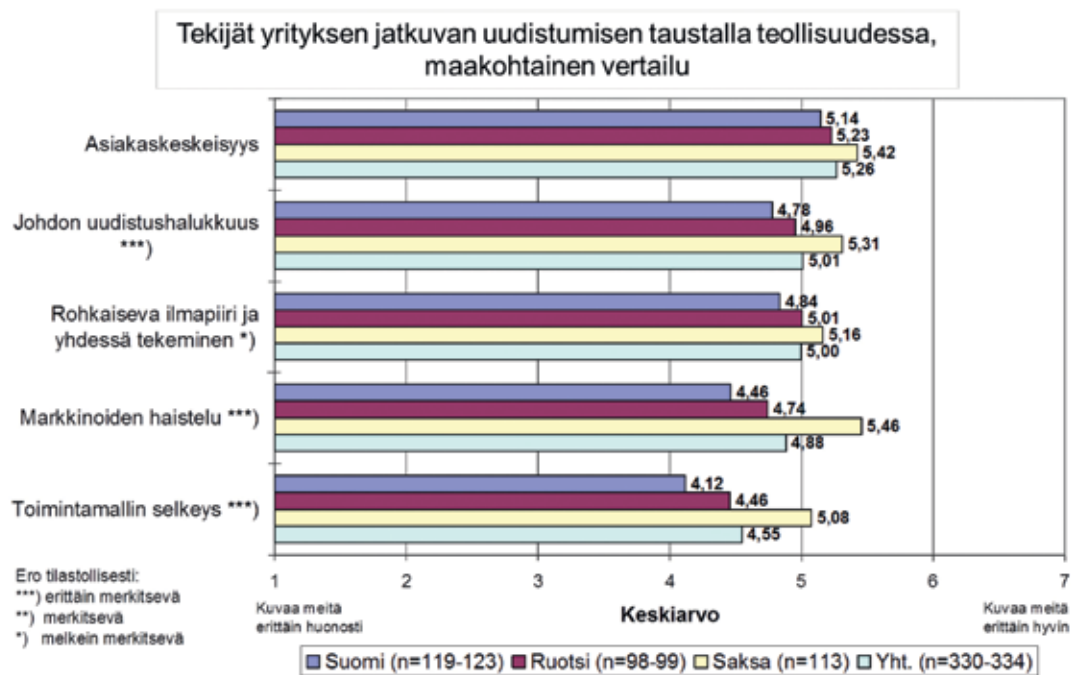
Palveluliiketoiminnan uudistumiskyky edellyttää myös avoimuutta: yhdessä ideointia ja epäonnistumisetkin sallivaa ilmapiiriä. Myös käytännön tasolla pitää päästä eroon pinttyneistä toimintatavoista ja uskaltaa tehdä nopeita kokeiluja. Palveluliiketoimintaan keskittyvässä uudistamisessa uusia osaamisvaatimuksia kohdistuu esimerkiksi johdon sisäisen markkinoinnin osaamiseen ja myyjien laajaan, ratkaisukeskeiseen myyntiosaamiseen.

5. **Toimintamallin selkeys.** Toimiva malli palvelujen ja palvelukonseptien kehittämiseen sekä kustannustietoisuus ja hinnoitteluosaaminen täydentävät palveluliiketoiminnan uudistumiskyvyn.

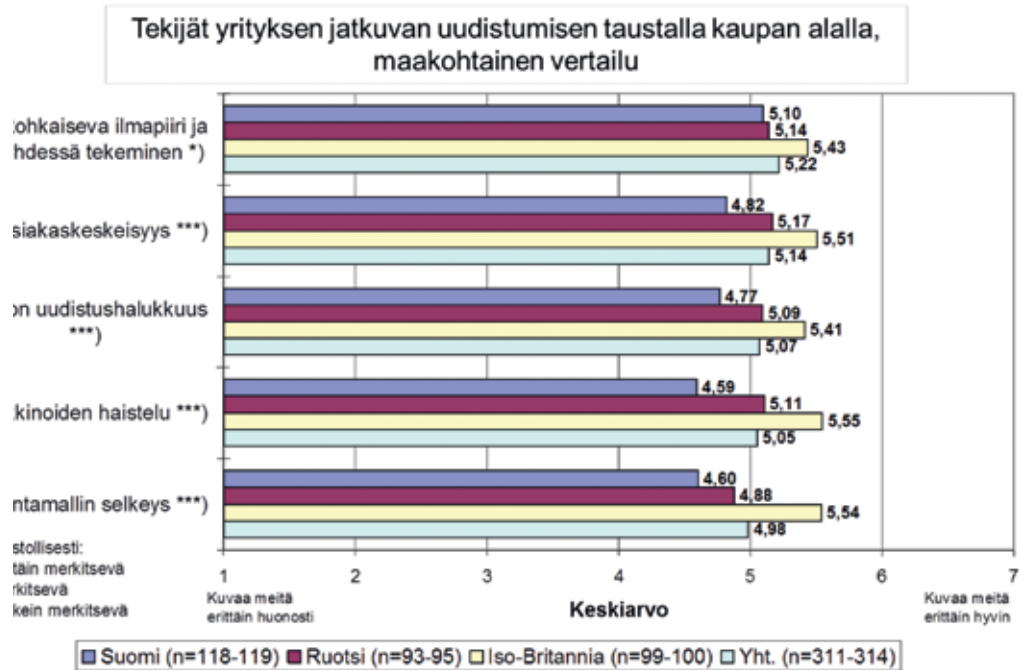
Edelläkävijäksi ja uudistumiskykyiseksi itsensä arvioineet yritykset erottuivat selkeästi edukseen kaikkien näiden tekijöiden kohdalla. Merkittävin ero uudistumiskykyisten ja perässähihtäjien välille syntyi sekä kaupassa että teollisuudessa johdon uudistushalukkuudesta ja markkinoiden haistelusta.

- **Teollisuuden toimialan kansainvälisessä vertailussa** suomalaiset yritykset ovat hieman jäljessä Ruotsista ja Saksasta uudistumiskyvyn osatekijöissä. Suomalaisten teollisuusyritysten uudistumiskyvyn vahvuus on asiakaskeskeisyydessä, joissa eroja vertailumaihin ei synny. Suomalaiset teollisuusyritykset ovat jopa parhaita siinä, kuinka asiakkaiden näkökulma on mukana suunnitelmassa heti alusta asti kun tulevaisuuden toimintaa linjataan. Lisäksi suomalaiset teollisuusyritykset ovat vertailussa sitkeitä pyrkimään tavoitteisiin pienistä vastoinkäymisistä huolimatta ja huomioimaan tasapuolisesti eri asemassa olevien ihmisten kehittämisideat. Saksalaisiin ja ruotsalaisiin yrityksiin verrattuna suomalaisilla teollisuusyrityksillä on opittavaa erityisesti markkinoiden jatkuvassa haistelussa ja toimintamallin selkeydessä. Suurimmat erot syntyvät voimakkaiden kasvutavoitteiden asettamisessa, kehittämistyön henkilöresurssien riittävytydessä, ideoiden aktiivisessa hakemisessa oman toimialan ja markkinoiden ulkopuolelta, uusien palveluiden lanseerausten ajoittamisessa, palvelunkehitysmallien selkeydessä sekä kustannustietoisuudessa.

- **Kaupan alan kansainvälisessä vertailussa** näkyy samankaltainen yleislinja kuin teollisuudessa: suomalaiset yritykset ovat uudistumiskyvyn osatekijöissä hieman jäljessä vertailumaita eli Ruotsia ja Iso-Britanniaa. Suomalaisen kaupan alan yritysten uudistumiskyvyn vahvuutena on rohkaiseva ilmapiiri ja yhdessä tekeminen, joissa ollaan maakohtaisessa vertailussa jotakuinkin tasoissa Ruotsin ja Iso-Britannian kanssa. Suomi on kaupan alalla jopa vahvin ideoinnin demokraattisuudessa eli siinä kuinka jokaisella on asemastaan riippumatta mahdollisuus saada kehittämi-



Kuva 2. Suomalaisien teollisuusyritysten uudistumiskyvyn osatekijät



Kuva 3. Suomalaisien kaupan alan yritysten uudistumiskyvyn osatekijät

sideansa läpi. Kaupan alalla suomalaisyrityksillä on uudistumiskyvyssä eniten opittavaa Ruotsiin ja Iso-Britanniaan verrattuna markkinoiden haistelussa ja toimintamallin selkeydessä. Suurimmat erot syntyvät rohkeiden kasvutavoitteiden asettamisessa, ideoiden hakemisessa myös oman toimialan ja markkinoiden ulkopuolelta, ajoitusosaamisessa ja kyvyssä arvioida asiakkaiden valmiutta uusille toimintatavoille, palvelukehitysmallien selkeydessä sekä ansaintamallin eri osien määrittelyssä.

Johtopäätökset

- Sekä kaupassa että teollisuudessa suomalaisten yritysten uudistumiskyvyn keskeisimmät kehityskohteet löytyvät markkinoiden haistelusta ja toimintamallin selkeydestä. Uudistumiskyvykkyyttä kehitettäessä kannattaakin panostaa erityisesti nykyasiakaskuntaa ja omaa toimialaa laajempaan ideoiden aktiiviseen hakemiseen sekä selkeiden sisäisten palvelunkehityksen, kustannuslaskennan ja hinnoittelun toimintamallien kehittämiseen.
- Suomalaisen teollisuuden kehityskohteet uudistumiskyvyssä verrattuna Ruotsiin ja Saksaan liittyvät erityisesti markkinoiden haisteluun ja toimintamallin selkeyteen. Suomalaisilta kaupan alan yrityksiltä teollisuus voi benchmarkata erityisesti toimintamallin selkeyttä eli palvelunkehitysmalleja sekä hinnoittelu- ja kustannusosaamista.
- Suomalaisen kaupan alan kehityskohteet uudistumiskyvyssä verrattuna Ruotsiin ja Iso-Britanniaan liittyvät erityisesti markkinoiden haisteluun ja toimintamallin selkeyteen. Suomalaisilta teollisuusyrityksiltä kaupan ala voi benchmarkata asiakaskeksisyyttä: asiakastiedon ja asiakkaiden monipuolista ja aktiivista roolia palveluiden uudistamisessa.

Tutkimuksen avainsanat

Palveluliiketoiminta, uudistumistekijät, uudistumiskyky, edelläkävijäisyys, mittaristo, kansainvälinen vertailu

Yhteistyökumppanit

Kaupan Työnantajaliitto ry, Jaana Kurjenoja,
www.kauppa.fi/
Teknologiateollisuus ry, Juhani Kangasniemi
www.teknologiateollisuus.fi/
Finpro ry, Jusa Susia
www.finpro.fi/

Projektin yhteistyökumppaneina ovat kaupan ja teollisuuden työnantajaliitot sekä yritysten kansainvälisyyttä edistävä Finpro. Projektin yhteistyökumppaneiden kautta saadaan projektille toimialojen asiantuntijoiden näkemyksiä, yhteyksiä yrityksiin, projektin ohjausta sekä apua tulosten levitykseen. Lisäksi mittariston kehittämiseen ja tulosten jatkojalostamiseen on projektin eri vaiheissa osallistunut suuri joukko suomalaisia palveluliiketoiminnan asiantuntijoita palvelututkijoista kaupan ja teollisuuden edelläkävijäyritysten edustajiin. Haastattelujen, työpajojen ja jatkuvan sparrauksen avulla on pyritty varmistamaan kehitetyn mittariston selkokieliisyys ja sopivuus käytännön yritysarkeen.

Uudistumiskyky elävässä elämässä – Näkemyksiä teollisuuden edelläkävijäyrityksiltä

Projektissa haastateltiin yhteensä seitsemää teollisuuden palveluita tarjoavaa yritystä, jotka asiantuntijat tai muut yritykset olivat nimenneet alansa suomalaisiksi edelläkävijöiksi. Haastateltujen yritysten joukossa oli niin teknistä kauppaa kuin laitevalmistajiakin. Haastatellut olivat yritystensä toimitusjohtajia tai palveluliiketoiminnasta vastaavia johtajia. Seuraavaan on poimittu haastatteluita lainauksia, jotka kuvastavat sitä, millaisia tekijöitä edelläkävijät pitävät uudistumisessa keskeisenä, millä tavalla palveluliiketoiminnan uudistumisen osatekijät näkyvät yritysten arjessa ja millaisiksi haasteiksi ne konkretisoituvat johtajien työssä.

Asiakaskeksisyys:

- ”Mutta lähellä asiakasta tulee olla. Ja kun ollaan lähellä asiakasta, niin on läpikäytävä vuorovaikutteinen oppimisprosessi. Kaiken kehittämisen pitää olla asiakaslähtöistä.”
- ”Mitä enemmän luodaan jalostusarvoa tuotteisiin, niin sitä enemmän täytyy kuunnella asiakkaiden johtoa.”
- ”Tuotteissa ja yksittäisissä palveluissa kehittäminen on useammin sisäinen juttu vaikka asiakkaalta kysytäänkin, kun taas ratkaisussa tehdään vaan hyvä slidet ja sitten myydään ja asiakkaiden kanssa vasta kehitetään se, miten tehdään.”
- ”Vuorovaikutus asiakkaan kanssa on tärkeää, asiakas ei ota valmista pullaa, kun tehdään yhdessä, niin ovat valmiita ottamaan, haluavat olla itse keksijöinä... Palvelujen tuotteistamista karsastan, paljon helpommin menee kun tehdään mitä asiakas haluaa.”

Markkinoiden haistelu:

- ”Palveluinnovaatiot ei rajoitu johonkin bisnessektoriin. Voi olla, että hyppäät uudelle toimialalle kun kehität uuden palvelun.”
- ”Kannattaa siis katsoa oman toimialan ulkopuolelta. Ei asiakkaat elä pullossa... Monet käyttää kotona edistyskelisempää teknologiaa kuin työssään.”

- "Se on tärkeää, että osataan nähdä asiakkaan tulevaisuuden tarpeet vaikka asiakas ei osaa sitä kertoa."
- "[Uudistumista] hidastaa myös perinteinen ajattelu asiakkailla, ei pystytäkään irtautumaan perinteisistä toimintavoista. Pitää miettiä, onko asiakas valmis muuttamaan vaikka laskutuskäytäntöjä."

Johdon uudistushalukkuus:

- "Yksityisyritystä oli kaiken alku. Kaikki innostus ja kaikki tulee halusta kasvaa. Ei ole mitään järkeä pysähtyä."
- "Tärkeintä on, että toimitusjohtaja on mukana ja takana. Sen tehtävä on hyväksyä ja antaa tuki, vaikka muut tekee... Innovaatiivisuus on ollut jollain tavalla aina meillä yrityksen tavoitteena, omistajat ja johto on hakeneet sellaisia ihmisiä ja arvostaneet innovatiivisuutta."
- "Neuvotteluvaihe on niin raskas että sen jälkeen helposti huokaistaan... Se että tyydytään siihen mistä on sovittu on kuoleman alku... Ylimääräisten töiden pelko hidastaa uusien asioiden kehittämistä. Se vaatii intohimoa uusiutua."
- "[Kuinka jaksat?] Varmaan siksi kun ne uskovaisivatkin jaksaa saarnata. Mä uskon tähän, vaan se ei johdu pelkäämään uskomisesta, vaan mä oon nähnyt sen niin monta kymmentä, sataa kertaa, tää on niin mahtava homma ja mahtava tuote, pelkkää plussaa kaikille, asiakkaille, Suomelle, työntekijöille, työllistetyille."
- "Alkuun pitää irrottaa, vapauttaa muista töistä väkeä... palvelukehityksen vaatima panostus ei yleensä ole kovin suuri verrattuna liikevaihtoon, taloudellinen investointi ei ratkaiseva, enemmän kyse henkilöstöresurssien allokoinnista."

Rohkaiseva ilmapiiri ja yhdessä tekeminen:

- "Haastavinta on johtaminen, muutoksen tekeminen perinteiseen tapaan toimia, kulttuurin muuttaminen."
- "Casejen kautta on tuotu palvelumyynnin filosofiaa erityisesti omalle väelle – pyrkimyksenä ajatustavan muuttaminen. Varastomieskin alkaa nyt ymmärtää mistä puhutaan."
- "Aikaisemmin johto vei asioita eteenpäin ja johto oli vuosia edellä henkilöstöä, nykyään toisin päin, pitää käyttää koko henkilöstön innovointi hyväksi."
- "Meillä kun tulee ihan uus keikka, niin me pannaan heti kaikki meiltä yhteen pöytään puoleks tunniksi. Käydään heti se ongelma, mikä on tullu sieltä maailmalta, joku juttu läpi. Porukalla mietitään. Se kestää vaan minuutteja tai 10 minuuttia. Tuo keksii ton, tuo keksii ton ja sit mietitään niistä vielä miksattu, paras rakenne. Me selvitetään minuuteissa porukalla se itte ongelma. Se on nopeempaa, tehokkaampaa ja sitten se äskeinen kuuluisa tietotaito leviää väkisinkin."
- "Riskinsietokyky on myös tässä tärkeää, koska jos epäonnistuu niin saa potkut, mutta jos menestyy niin kukaan ei muista kuka keksi."

- "Täytyy osata oikealla tavalla myydä... Kun saadaan yksi asiakas kiinni, niin me yritetään heti myydä isompia kokonaisuuksia. Henkilöstön pitää hallita paljon isompia kokonaisuuksia ja asioita."
- "Näiden myyntimiesten löytäminen on haaste: tarvitaan ihmeellinen sekoitus helppoheikkimyyntimiestä ja tilanneälyä, kykyä ymmärtää asiakasyrityksen hierarkiat, teknistä osaamista, yritystalouden osaamista ja sitä että näkee miltä tuloslaskelman riviltä rupeaa hyötyä synty-mään."

Toimintamallin selkeys:

- "Palveluissa ei ole pitkää historiaa kehittämislle, se on aina vähän ad-hoc."
- "Pitkä tie... Palveluille ei ole vastaavia tuotekehitysmalleja kuin tuotteille, koulutustakaan ei ole juurikaan tarjolla."
- "Meil on ollu iso vaikeus, iso kivi miettiä sitä ansaintalogiikkaa, kun tää on niin uutta. Ja kun asiakkaat on tottunu ostaa työtä 50 euroa tunti. Voitasko tää niinku sopia että kymppi kilo? Maksa mulle kymppi kilo kun mä kokonaisoptimoin eli teen teidän tuotteesta yksinkertaisemmän, kevyemmän, nopeamman, kestävämmän, halvemmän, paremman. Ei kun, ei me ny niin voida maksaa."

Julkaisut

Projekti jatkuu vuoden 2013 loppuun ja julkaisutyö tehdään pääosin syksyn 2013 aikana.

Ainasoja Mari; Mäkipää Marko; Vulli Elina; Rytövuori Sanna 2013. Service-Driven Business Renewal - Forerunner Cases in Industrial Services. The 2013 Naples Forum on Service 19.06.2013. Naples, Italia.

Ainasoja, Mari; Rytövuori, Sanna 2013. Uudistuva palveluliiketoiminta kilpailukyvyyn lähteenä – Kaupan alan maakohtainen vertailu ja erikoiskaupan erityispiirteet. Erikoiskaupan Liiton Johdon Seminaari 10.9.2013 Helsinki.

Rytövuori, Sanna; Ainasoja, Mari 2013. Uudistuva palveluliiketoiminta kilpailukyvyyn lähteenä – Suomalaisten kaupan ja teollisuuden alan yritysten vertailu. Tekes Serve Research Brunch 5.6.2013 Helsinki.

Tietointensiivisyyden tyypit ja merkitys KIBS-yrityksissä

Kohti merkityksellisempää vertailuinformaatiota

Vastuullinen organisaatio:	Tampereen teknillinen yliopisto
Hankkeen kesto:	1.1.-30.12.2010
Yhteyshenkilö:	Antti Lönnqvist, antti.lonnqvist@tut.fi
Verkkosivut:	www.tut.fi/pmteam

Tutkimusasetelma

Tietointensiivisillä liike-elämän palveluilla (knowledge-intensive business services, KIBS) tarkoitetaan muun muassa konsultointiin, tutkimukseen ja suunnitteluun liittyviä, yrityksille suunnattuja asiantuntijapalveluita. Korkean jalostusasteen KIBS-alaa pidetään potentiaalisena tulevaisuuden menestysalana, koska Suomessa on korkeasti koulutettua työvoimaa ja teknologista osaamista, jotka muodostavat hyvät lähtökohdat palveluliiketoiminnalle. Toisaalta potentiaali nousee siitä, että suomalainen KIBS-sektori on toistaiseksi kansainvälistynyt varsin heikosti verrattuna esimerkiksi muihin EU-maihin. Globalisointuneilla palvelumarkkinoilla suomalaiselle osaamiselle luulisi olevan kysyntää, joten parantamisen varaa on vielä paljon.

Tässä hankkeessa KIBS-tutkimusalueella on viety eteenpäin kahdesta näkökulmasta. Ensimmäinen tutkimuksellinen haaste nousee siitä, että KIBS-toimialaa kuvaava keskeinen termi 'tietointensiivinen' (knowledge-intensive) on hyvin epämääräinen. Käsite on implisiittisesti helppo ymmärtää – puhutaan yrityksistä, joille tiedolla on suuri merkitys tuotantontekijänä. Asia muuttuu hankalammaksi, jos yritetään tunnistaa sellaisia yrityksiä, joille tieto ei olisi tärkeää. Toisena haasteena on se, että joskus liiketalouden alueella akateeminen tutkimus ja yritysjohton käytännön haasteet jäävät hieman irrallisiksi – tämä näyttää pitävän paikkaansa myös KIBS-teeman kohdalla. Monet KIBS-teeman tutkimukset ja niistä syntyneet tulokset (esimerkiksi toimialan luokittelu) vaikuttavat hyödyllisiltä ja kiinnostavilta tutkijoiden näkökulmasta, mutta tarjoavat varsin vähän hyödyllistä tietoa tai työkaluja KIBS-yritysten käytännön haasteisiin.

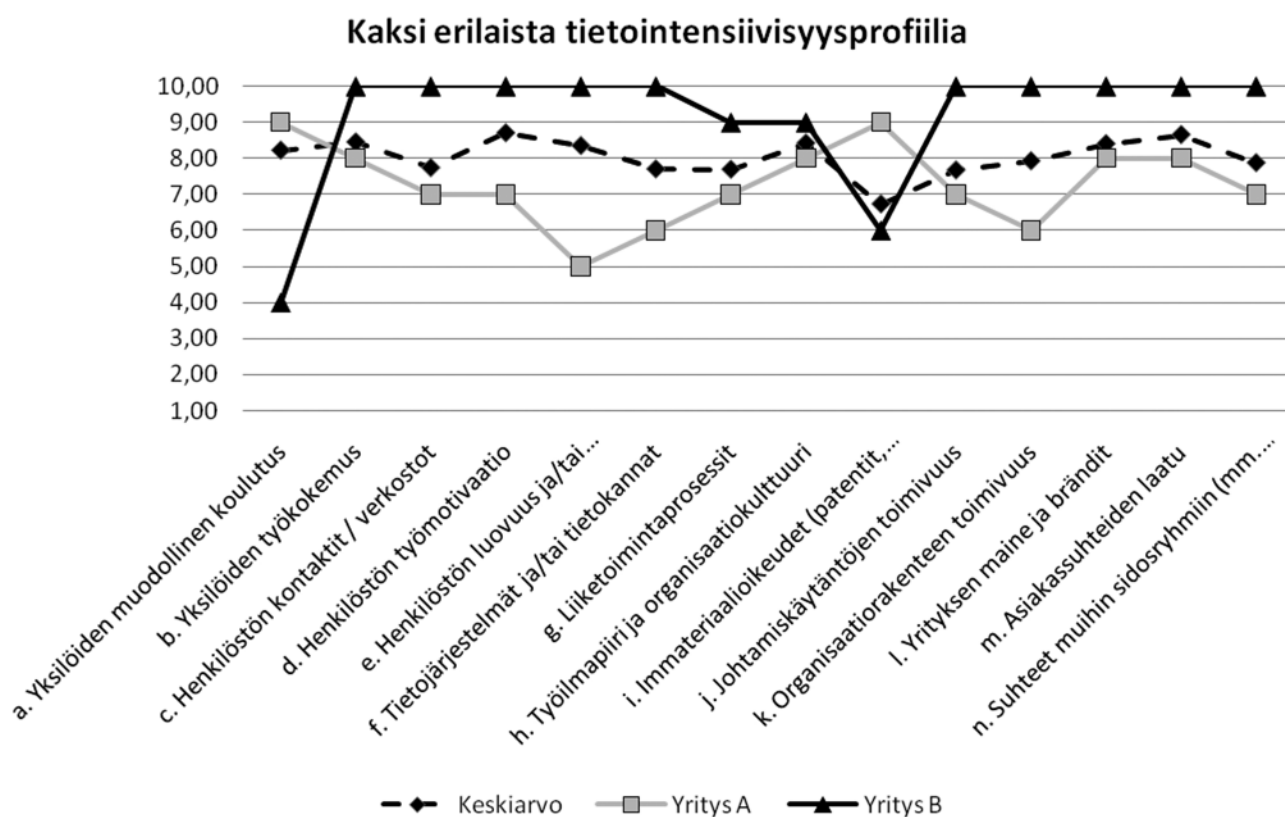
Yritysluokitukset perustuvat yleensä siihen, että katsotaan suurta yritysjoukkoa ja tunnistetaan niistä yrityksen ulkopuolisen tarkastelijan näkökulmasta joitakin piirteitä, joilla yrityksiä voidaan ryhmitellä. Toinen lähestymistapa on tarkastella yrityksen sisäisiä asioita, esimerkiksi arvonluonnin logiikkaa, ja pyrkiä löytämään sitä kautta tarkempia,

syvällisempiä ja hienosyisempiä havaintoja yritysten eroista ja yhtäläisyyksistä. Tässä hankkeessa on kehitetty jälkimmäiseen vaihtoehtoon pohjautuvaa jäsenystä KIBS-yrityksistä, ja tarkoituksena on tämän lähestymistavan kautta päästä käsiksi sellaiseen yrityksiä luonnehtivaan informaatioon, joka on lähtökohtaisesti relevanttia myös yritysjohton käytössä, oman organisaation toiminnan kehittämisessä.

Tutkimuksessa oli kolme vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa perehdyttiin olemassa oleviin luokituksiin tietointensiivistä työtä ja palveluliiketoimintaa koskien. Lisäksi tarkasteltiin tietointensiivisyyskäsitettä ja etsittiin sille uudenlaista tulkintaa. Toisessa vaiheessa haastateltiin kahdeksan eri KIBS-yrityksen toimitusjohtajaa (tai vastaavaa), ja kysyttiin heidän omia tuntemuksiaan tietointensiivisyyden merkityksestä omassa organisaatiossaan, tiedon ja muiden aineettomien resurssien roolista arvonluonnissa sekä heidän tarpeistaan luokitteluinformaatiolle. Kolmannessa vaiheessa selvitettiin toimitusjohtajille suunnatun kyselytutkimuksen avulla noin 150 KIBS-yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita, kansainvälistymissuunnitelmia sekä tiedon ja muiden aineettomien resurssien roolia tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Lisäksi toimitusjohtajilta tiedusteltiin heidän keskeisiä johtamisen haasteitaan liittyen arvonluontiin tiedon ja muiden aineettomien resurssien pohjalta.

Tärkeimmät tulokset

- Tarve tietointensiivisyyskäsitteen ja erityisesti tietointensiivisten organisaatioiden paremmalle ymmärtämiselle ja määrittelylle on ilmeinen, koska näiden yritysten kansantaloudellinen merkitys on huomattava ja nykyymmärrys puutteellista.
- Nykyisiä KIBS-luokitteluja ei koeta yritysten näkökulmasta hyödyllisiksi: ne ovat tutkijalähtöisiä ja niillä ei ole merkitystä yritysten omassa toiminnassa.



- Luokitteluinformaatio koettiin yrityksissä tarpeelliseksi; eräs keskeinen tarve luokittelu- tai vertailuinformaatiolle oli saada lisää ymmärrystä oman toiminnan kehittämiseen.
- Tietointensiivisyydestä on olemassa eri muotoja. Kah-tiajako tietointensiivisten ja ei-tietointensiivisten yritysten välillä ei ole mielekäs.
- Aineettoman pääoman käsite (osatekijöineen) tarjoaa käytännöllisen keinon kuvailla tietointensiivisyyskäsitteen sisältöä.
- Tietointensiivisyyden luonne tai tarkemmin eri aineet-toman pääoman osatekijöiden painotus määrittynyt aina or-ganisaation tavoitteiden kautta. Yhdistämällä organisaation arvonaluontiprosessin tavoitteet ja arvonaluontiin käytössä olevat aineettomat resurssit on mahdollista muodostaa yri-tyskohtaisia tietointensiivisyysprofileja (ks. esimerkki alla).

Johtopäätökset

- Aineettomien tekijöiden painotukset vaihtelevat enemmän organisaation strategisista lähtökohdista riippu-en kuin toimialasta. Esimerkiksi kansainvälistymistä tavoit-televan yrityksen on hyödyllisempää vertailla itseään mui-den toimialojen yrityksiin, joilla on tavoite kansainvälistyä, kuin saman toimialan yrityksiin, joilla ei ole kansainvälisty-mispyrkimyksiä.
- Hanke keskittyi erityisesti KIBS-yrityksiin, mutta esitel-ty tietointensiivisyyden tulkinta soveltunee periaatteessa minkä tahansa organisaation tietointensiivisyyden tarkas-teluun.
- Yleisemmin vaikuttaa siltä, että yrityksen toiminnan yksityiskohdista lähtevällä analyysillä (vrt. perinteiset popu-laatiotasolta lähtevät luokittelut) on runsaasti potentiaalia. Tähän lähestymistapaan liittyy kuitenkin myös huomatta-via haasteita, joista keskeisin liittyy aineiston keräämiseen.

Tutkimuksen avainsanat

Tietointensiiviset palveluyritykset, tietointensiivisyys, aineeton pääoma, luokitteluinformaatio, KIBS – knowledge-intensive business service, tietojohdaminen, tietoperusteinen arvонуonti

Yritysyhteistyö

Tämä hanke oli luonteeltaan käsitteellinen (perustutkimuksen kaltainen). Tämän vuoksi hankkeessa oli mukana varsin suuri joukko yrityksiä ja yritysyhteistyö oli luonteeltaan kartoittavaa. Hankkeessa haastateltiin kahdeksan eri KIBS-yrityksen johtoa ja lisäksi tehtiin kysely noin 150 yrityksen toimitusjohtajille. Yritykset saivat käyttöönsä tulokset, joista keskeisin oli oman yrityksen tietointensiivisyysprofiili.

Tietointensiivisyysprofiili johtamisen välineenä

Hankkeessa kehitetty kyselypohjainen työkalu tarjoaa yrityksen johdolle lisäymmärrystä oman organisaationsa tietointensiivisyyden luonteesta sekä mahdollistaa sen kehittymisen seurannan. Yrityksen johto voi peilata profiilin kokoamaa ja tiivistämää kuvaa organisaationsa aineettoman pääoman tilasta esimerkiksi organisaation visioon ja strategiaan. Tästä näkökulmasta johto voi profiilin avulla saada vastauksia kysymyksiin siitä, ovatko organisaation osaaminen tai toimintamallit sillä tasolla kuin strategian toteuttaminen edellyttää.

Toinen tapa hyödyntää yritys kohtaista kuvaa aineettoman pääoman tilasta on käyttää sitä vertailutyökaluna. Alla olevassa kuvassa on esimerkinomaisesti sijoitettu yhteen kuvaan kahden organisaation aineettomien tekijöiden tila sekä koko aineiston keskiarvo (esimerkissä on käytetty todellisia lukuja kyselyaineistosta). Tämän esimerkin mukaisesti organisaatio voi tunnistaa mahdollisia poikkeamia suhteessa potentiaaliin verrokkeihin. Verrokkina voi toimia esimerkiksi samankokoiset organisaatiot, samalla toimialalla toimivat yritykset, samoihin liiketaloudellisiin tavoitteisiin pyrkivät yritykset tai samoilla markkina-alueilla toimivat yritykset.

Johtamistyökaluna tietointensiivisyysprofiili tarjoaa siis uudenlaisia mahdollisuuksia löytää potentiaalisia vertailukohteita. Tietointensiivisyyden luonne tai aineettomien resurssien painopisteet eivät useimmissa tapauksissa ole toimialasidonnaisia, minkä vuoksi perinteisiin toimialarajoihin sidotut vertailulähtökohdat tarjoavat varsin rajalliset mahdollisuudet vertailukohteiden löytämiselle.

Julkaisut

Käpylä, Laihonen, Lönnqvist, Carlucci, (2011), "Knowledge-intensity as an organisational characteristic", Knowledge Management Research & Practice, hyväksytty julkaistavaksi.

Laihonen, Lönnqvist, Käpylä (2011), "Tietointensiiviset liike-elämän palvelut: kohti merkityksellisempää vertailuinformaatiota", Liiketaloudellinen aikakauskirja, hyväksytty julkaistavaksi.

Serve-ohjelman tutkimushankkeet

Serve-ohjelmassa on vuosina 2006-2013 rahoitettu yhteensä 95 palvelututkimushanketta. Hankkeiden kirjo ilmentää palveluliiketoiminnan ja palvelututkimuksen monimuotoisuutta.

Seuraavaan on koottu kaikki Serve-ohjelman tutkimushankkeet. Ne ovat osa arvokasta ketjua, joka on osaltaan edistänyt kansainvälisesti korkeatasoisen palvelututkimuksen ja palveluosaamisen kehittymistä Suomessa.

Ainako onnellinen loppu? Kuka, koska ja miten käyttäjät sitoutetaan palveluinnovaatioihin

Hankkeen kesto: 01.01.2012 – 31.12.2014

Organisaatiot: Svenska Handelshögskolan ja VTT

Yhteyshenkilöt: Anu Helkkula, Svenska Handelshögskolan, 040 5442216, anu.helkkula@hanken.fi
Marja Toivonen, VTT, marja.toivonen@vtt.fi

Käyttäjien osallistaminen on keino kehittää asiakaslähtöisiä palveluinnovaatioita. Tässä projektissa pyritään luomaan kokonaisnäkemyksiä siitä, millaiset osallistamisen muodot ovat tarkoituksenmukaisia missäkin tilanteessa – huomioon ottaen palvelun luonne, yrityksen/ julkisen organisaation tavoitteet ja tarjoama sekä asiakaskunnan luonne. Projektissa kootaan yhteen ja jäsennetään tarjolla olevaa tutkimusta käyttäjien osallistamisesta tavalla, joka vie eteenpäin aiheen teoreettista ymmärrystä ja tarjoaa pohjan käytännön työkalupakin rakentamiseen. Projekti pyrkii toimimaan yhteistyössä aiheita tutkivien empiiristen projektien (mm. Serve-projektien) kanssa, saamaan niistä elävää materiaalia ja toisaalta tarjoamaan niille vankkaa teoreettista tietoa ja jäsennyksiä erilaisissa konteksteissa sovellettavaksi. Tutkimuksessa tarkastellaan palvelujen eri käyttäjäryhmiä monipuolisesti: ei ainoastaan lead user -näkökulmasta vaan ottaen huomioon myös ”tavalliset” käyttäjät. Myös innovaatioprosessin eri vaiheet otetaan mukaan kattavasti: ideavaiheen lisäksi tarkastellaan milloin, miten ja minkälaisia käyttäjiä voisi ja tulisi osallistaa uuden palvelukonseptin kehittämiseen ja implementointiin. Lisäksi innovaatiotoimintana tarkastellaan palvelun myöhempää kehittymistä käytön aikana. Projekti nojaa vahvasti service-dominant logic (SDL) -lähestymistapaan, jossa korostetaan palvelujen arvon kontekstisidonnaisuutta ja kokemuksellista luonnetta sekä käyttäjiä arvon yhteistuottajina.

Areal Customer Experience

Hankkeen kesto: 01.06.2005 – 31.05.2007

Organisaatio: Taideteollinen korkeakoulu (Aalto yliopisto)

Yhteyshenkilö: Renita Niemi

0400-564759, renita.niemi@aalto.fi

Tutkimuksessa tarkasteltiin palveluliiketoimintaa ja sen kehitystarpeita alueellisesti ja asiakasnäkökulmasta. Tarkoituksena oli tutkia palveluliiketoiminnan edellytyksiä alueellisesti sekä kartoittaa kehityksen veturit ja esteet. Alueen asiakkaita ovat kaikki alueen käyttäjät, kuten asukkaat, työntekijät, yritykset, vierailijat ja opiskelijat. Käyttäjien näkeminen asiakkaina mahdollistaa asiakkuuden määrittämisen kehittämisen, erilaiset elinvoimaiset palvelut ja alueen hallitun kehityksen kohti tuottavampaa asiakaskokemusta. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää alueellisia palvelutarpeita asumisen ja työnteon, kuluttamisen ja sosiaalisten yhteisöjen sekä harrastusten kannalta ja tarkastella palveluliiketoiminnan edellytyksiä ja asiakasvaatimuksia näistä näkökulmista. Tutkimus tarkasteli tarjoamaa holistisesti hybridirakenteena, jossa yksittäiset toimijat, hierarkkiset organisaatiot ja julkiset palvelut yhdessä vastaavat asiakas- tarpeeseen.

Arviointikehikko teollisuuden palveluliiketoiminnalle

Hankkeen kesto: 01.10.2009 – 31.12.2010

Organisaatio: VTT

Yhteyshenkilö: Markku Mikkola

VTT, 040 540 0436, markku.mikkola@vtt.fi

Asserpro-projektissa kehitettiin palveluliiketoiminnan viitekehys, joka sisältää typologian teollisuuden palveluliiketoiminnan malleista. Viitekehys sisältää esimerkiksi seuraavat

näkökulmat: mikä on palvelutuotanto (tietämysperustainen ongelmanratkaisu, elinkaaripalvelut, ylläpito, varaosa-toiminta jne.); millaisia investointeja ja resursseja erilaiset palvelutoiminnot vaativat (henkilöstö, järjestelmät, tuotteet ym.); ja millaisia ansaintalogiikoita voidaan nähdä (palvelumaksu, sisällytetty fyysiseen tuotteeseen jonka kaupaa palvelut tukevat, suorituskyypohjainen, arvo tulee lisääntyneestä asiakastuntemuksesta ja syventyneistä suhteista jne.) Projektissa määriteltiin keskeisiä palveluliiketoiminnan konsepteja ja niiden sisältöjä, mikä mahdollisti pohjan palveluliiketoiminnan liiketoiminnallisten vaikutusten mitaamiselle. Palveluliiketoiminnan typologian ja valittujen palvelukonseptien sisällön perusteella määriteltiin keskeiset mittarit, joita voidaan käyttää liiketoimintavaikutusten arviointiin.

Projekti fokusoitui teollisuuden palveluihin eri teollisuuden aloilla. Hankkeessa sovellettiin systeemistä näkökulmaa; palveluliiketoimintaa ja sen vaikutusta arvioitiin palveluverkoston eri toimijoiden näkökulmista, keskeisenä asiakas- ja toimittajanäkökulmat.

Arvomalli palveluliiketoiminnan kehityksessä vaihe II: Arvomallin arvotekijät ja tunnusluvut

Hankkeen kesto: 01.01.2007- 31.01.2009

Organisaatio: TKK (Aalto yliopisto)

Yhteyshenkilö: Pekka Malinen

Aalto yliopisto, pekka.malinen@aalto.fi

Tutkimusprojekti oli osa Arvonmuodostus- ja ansaintamallit palveluliiketoiminnassa ja uusissa palveluinnovaatioissa -tutkimushanketta. Tutkimusprojekti tutki arvomallia palveluliiketoiminnan kehityksessä. Arvomalli on arvopohjainen lähestymistapa, jossa keskeisenä osana on taloudellinen mallintaminen. Mallin tarkoituksena on auttaa yritystä hahmottamaan erilaisten mahdollisten ansaintatapojen ja -logiikoiden vaikutuksia yrityksen pitkän tähtäimen taloudelliseen menestykseen mahdollisine epävarmuuksineen.

Tutkimusprojektin 1. vaiheen aikana arvomallia tutkittiin ja kehitettiin edelleen palvelutuotantovaiheen ja palvelutuotantotason tarkastelunäkökulmasta. Saatujen tulosten perusteella kriittisiä tutkimusalueita palvelutuotantotason tarkasteluun soveltuvien tekijöiden arvoa tarkastelevia mittausten menetelmiä ja luotiin mittauksen pohjalta arvonluonnin tarkasteluun soveltuvia tunnuslukuja.

Arvon yhteisluonti modulaarisissa yrityspalveluverkostoissa

Hankkeen kesto: 01.09.2011 - 31.12.2013

Organisaatiot: Oulun Yliopisto ja VTT

Yhteyshenkilöt: Saara Pekkarinen, Oulun Yliopisto,

040 5267141, saara.pekkariinen@oulu.fi

Arto Wallin, VTT, 040 5765033, arto.wallin@vtt.fi

Kasvavassa määrin palveluihin perustuva talous haastaa yritykset ja tutkijat panostamaan uusien innovatiivisten palvelujen kehittämiseen. Palvelujen tuotantoprosessien modularisointi mahdollistaa kustannustehokkuuden ja erikoistumisen, mikä edelleen johtaa siihen, että arvoa asiakkaalle tuotetaan yhä useammin verkostoissa. Tällöin arvon yhteisluomiseen osallistuu asiakkaan ja toimittajan lisäksi useita yrityksiä. Projekti pyrkii vastaamaan palveluliiketoiminnan kasvun haasteisiin auttamalla yrityksiä kehittämään omaa liiketoimintaansa kolmesta eri näkökulmasta: palveluliiketoiminnan modulaarisuus, asiakkaan osallistaminen palvelun määrittelyyn ja tuotantoon sekä palvelukokonaisuuden tuottamiseen tarvittavan verkoston hallinta. Tutkimuksen keskeinen tavoite on kuvata, analysoida ja arvioida käytännön liiketoiminnasta käsin miten yritykset luovat yhdessä arvoa verkoston eri osapuolille. Asiakkaan kokeman arvon ymmärtäminen luo pohjan palvelujen kehittämiseksi ja asiakkaan rooli korostuu palveluprosessiin osallistumisessa heti palvelun kehittämisvaiheesta lähtien. Palvelujen ja tuotannon modulaarisuus sekä verkostoyhteistyö ovat avainasemassa kannattavien palvelujen tuottamisessa sekä asiakkaan sitouttamisessa palvelun kehittämiseen ja arvon synnyttämiseen.

Arvonmuodostus- ja ansaintamallit palveluliiketoiminnassa ja uusissa palveluinnovaatioissa II

Hankkeen kesto: 01.04.2007- 31.12.2009

Organisaatio: VTT

Yhteyshenkilö: Tapani Ryyänen

040 7330048, tapani.ryynanen@vtt.fi

Hankkeessa tutkittiin palveluliiketoimintainnovaatioita, palveluliiketoiminnan sekä palveluiden kehittämistä, ja arvonluontia asiakkuudessa. Hankkeessa paneuduttiin myös palveluiden ansaintalogiikkaan sekä (arvolähtöiseen) hinnoitteluun. Hankkeen keskeisiä tavoitteita oli tunnistaa ja ymmärtää teollisuuden palveluiden liiketoimintapotentiaali ja vetovoimatekijät; ymmärtää, miten palvelukonseptit ja palveluliiketoimintaa luodaan; sekä luoda käytäntöjä teollisuuden palveluihin liittyen arvonluontiin, ansaintalogiikkaan ja hinnoitteluun.

Projekti fokusoitui teknologiateollisuuden yrityksiin, jotka laajensivat tarjoamaansa teollisuuden palveluihin. Projektin tuotoksena syntyi malleja ja menetelmiä jotka

tukevat palveluliiketoiminnan kehitystä, palveluiden kehitystä sekä palveluliiketoiminnan implementointia niin palvelun tarjoajan kuin asiakkaan puolella.

Asiakasarvopohjainen liiketoiminta - murrosvaiheen palvelutoimialat

Hankkeen kesto: 01.06.2008 - 31.08.2010

Organisaatio: Tampereen Yliopisto

Yhteyshenkilö: Timo Rintamäki

040 5505370, timo.rintamaki@uta.fi

Tutkimusprojekti syvenyi murrosvaiheen palvelutoimialojen arvon tuottamisen logiikkaan. Tutkimusteemoja olivat: 1) Asiakkaiden moniroolisuus ja sen vaikutukset palvelutoimialojen liiketoimintaan 2) Asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteistyö arvon tuottamisessa ja palveluinnovaatioiden kehittämisessä 3) Tuoteorientoituneen liiketoiminnan siirtyminen kohti kokonaisvaltaisempaa palvelukokonaisuutta; palvelujen arvon luomisen logiikka. Tutkimusprojektin tavoitteena oli luoda vahva tieteellinen kontribuutio akateemisesti erittäin ajankohtaiseen palveluilmioon. Yrityksille tutkimusprojektissa tuotettiin uusia palveluinnovaatioita, koulutuspaketteja sekä syvennettiin järjestelmällisesti yrittäjäkumppaneiden henkilöstön osaamista palvelujen markkinoinnista ja johtamisesta.

Asiakaskeskeisten ratkaisujen kehittäminen palveluverkostoissa

Hankkeen kesto: 01.09.2011 - 31.12.2013

Organisaatiot: VTT ja Turun yliopisto

Yhteyshenkilöt:

Taru Hakanen, VTT, 040 8392751, taru.hakanen@vtt.fi

Elina Jaakkola, Turun yliopisto, elina.jaakkola@utu.fi

SOUL-hankkeessa tutkitaan ja edistetään asiakaskeskeisten, innovatiivisten ratkaisujen kehittämistä palveluverkostoissa. Hankkeessa kehitetään uudenlaisia menetelmiä ja toimintamalleja tuottaa kokonaisvaltaisia palveluratkaisuja yhdessä asiakkaan kanssa KIBS-verkostoissa sekä teollisuuden palveluja ja tuotevalmistajia yhdistävissä verkostoissa. Hanke tuottaa uutta tietoa erityyppisten asiakkaiden odo- tuksista, rooleista ja vaikutuksista verkostomaisten palveluratkaisujen kehittämisessä ja toteuttamisessa, sekä osallistumisen seurauksista palveluntarjoajien toimintaan sekä kehitettyihin ratkaisuihin.

Asiakaslähtöiset ja innovatiiviset kiinteistö- ja käyttäjäpalvelut

Hankkeen kesto: 01.06.2008 - 31.05.2010

Organisaatio: TKK (Aalto yliopisto) ja VTT

Yhteyshenkilöt:

Suvi Nenonen, Aalto yliopisto, 050 5985 342,

suvi.nenonen@aalto.fi

Heidi Korhonen, VTT, 040 595 6450, heidi.korhonen@vtt.fi

Asiakkaan kiinteistö- ja käyttäjäpalvelujen tarve ohjaa toimialaa yhä räätälöidympien palveluratkaisujen tarjoamiseen. Samanaikaisesti palveluinnovaatiot palveluverkostoissa, palveluprosesseissa ja palvelujen hankintatavoissa nostavat merkitystään niin palveluntuottajien kuin palvelujen tilaajien kilpailukyvn edistäjinä. Palveluinnovaatioilla tavoitellaan palvelun sisällön ja laadun jatkuvaa kehittämistä. Kiinteistö- ja käyttäjäpalvelujen laatu- taso sovitaan palvelutasosopimuksen (service level agreement, SLA) avulla.

Tutkimus- ja kehityshankkeen tavoitteena oli edistää kiinteistö- ja käyttäjäpalveluyritysten kilpailukykyä, toiminnan läpinäkyvyyttä, laatua ja asiakaslähtöisyyttä sekä tukea yritysten kansainvälistymistä ja sijoittumista kansainvälisille markkinoille. Osatavoitteita olivat: 1) Kartoittaa olemassa olevia kiinteistö- ja käyttäjäpalvelujen laatu- taso- kuvauksia ja nimikkeistöjä sekä niihin liittyviä käytäntöjä Suomessa ja kansainvälisesti 2) Kehittää palvelujen laatu- taso- kuvausten sisältöä sekä edistää niiden käyttöönottoa palveluliiketoiminnassa 3) Kehittää työkaluja palvelujen johtamiseen sekä laadun ja kustannusten mittaamiseen ja vertailuun. 4) Luoda edellytyksiä uusille palveluinnovaatioille tilaaja- ja tuottajaorganisaatioissa sekä näiden välisissä sopimus- ja verkostosuhteissa. Hanke toteutettiin KTI Kiinteistö- tieto Oy:n rinnakkais- hankkeena.

ATLAS - A map for future service co- development

Hankkeen kesto: 01.03.2012- 31.08.2014

Organisaatio: Aalto yliopisto

Yhteyshenkilö: Päivi Pöyry-Lassila

050 3862791, paivi.poyry-lassila@aalto.fi

ATLAS on Aalto-yliopiston kolmen tutkimusyksikön (SimLab, BIT ja muotoilun laitos) strateginen tutkimus- hanke, joka luo palvelujen yhteiskehittämisen menetelmäkartan. ATLAS-menetelmäkarttaa hyödyntäen palveluja kehittävät yritykset ja organisaatiot pystyvät valitsemaan kuhunkin tilanteeseen sopivat palvelujen kehittämisen menetelmät. ATLAS-hankkeen empiirinen lähtö- ja vertailu- tieto tulee 13:sta palvelujen kehitykseen keskittyneestä tutkimushankkeesta, jotka tutkimusyksiköt ovat toteutta- neet viiden viime vuoden aikana yhteistyössä yritysten ja muiden organisaatioiden kanssa. Punaisena lankana kaikis-

sa hankkeissa on toimintatutkimuksellinen ote: palvelujen yhteiskehittäminen ja yhteismuotoilu (co-development ja co-design) yhdessä palveluntuottajien ja asiakkaiden kanssa. Toteutetuista hankkeista kerätään ATLAS-hankkeen aikana myös seurantadataa liittyen palvelujen yhteiskehittämisen menetelmien vaikuttavuuteen ja käytännön hyödyntämiseen. ATLAS-hanke tarkastelee yhteisöllistä palvelujen kehittämistä kolmesta toisistaan täydentävästä tieteellisestä näkökulmasta: palvelumuotoilu, palveluinnovaatioiden johtaminen ja tiedon yhteisluominen. Hanke integroi jo tehtyä tutkimusta, teorioita ja menetelmiä sekä kehittää niitä edelleen, tavoitteenaan luoda palvelujen yhteiskehittämisen kentästä kokonaiskuva, ATLAS-kartta. ATLAS-karttaa kehitetään iteratiivisissa sykleissä: kartan versioita testataan ja yhteiskehitetään hankkeeseen osallistuvien organisaatioiden edustajien ja tutkijoiden kanssa.

Avoimen palveluinnovaation käytännöt ja vaikuttavuus

Hankkeen kesto: 01.10.2011 - 31.12.2012

Organisaatiot: Aalto yliopisto ja VTT

Yhteyshenkilöt:

Arto Rajala, Aalto yliopisto, 040 3538226,
arto.rajala@aalto.fi

Heidi Korhonen, VTT, 040 595 6450,
heidi.korhonen@vtt.fi

OSI-hanke tutki niitä asiakaskeksisiä ja avoimia innovaatiomenetelmiä, joilla yritykset kehittävät palveluita toisille yrityksille. Asiakkaiden osallistaminen innovaatioprosessiin on muodostumassa parhaaksi käytännöksi useilla toimialoilla. Kuitenkin käytäntöjä yritysasiakkaiden ymmärtämiseksi ja osallistamiseksi tunnetaan heikosti ja yritysasiakkaita on usein vaikea motivoida yhteiskehittämiseen. Hankkeessa tutkittiin näitä käytäntöjä suomalaisten ja kalifornialaisten yritysten parissa. Lisäksi kehitettiin mittareita niiden vaikutusten arvioimiseen.

Branding of Finnish Service Concepts in China and Far East

Hankkeen kesto: 01.08.2012- 31.07.2014

Organisaatio: VTT

Yhteyshenkilö: Markku Mikkola

040 540 0436, markku.mikkola@vtt.fi

Hankkeen tavoitteena on tutkia länsimaisten brandien erityisesti suomalaisten - palvelukonsepteja Kiinassa ja osin laajemmin kaukoidässä. Hanke keskittyy business-to-business konteksteihin ja erityisesti KIBSeihin. Tutkimuksen tavoitteena on edistää teoreettista ymmärrystä kansainvälisistä palvelubrandeista toimintaympäristöissä, joissa yrityskulttuuri olennaisesti poikkeaa kotimaisesta. Tutkimuksel-

lisesti uutta näkökulmaa haetaan yhdistämällä palvelujen kansainvälistyminen ja palveluiden brändäys. Teoreettisen osuuden lisäksi hankkeen tavoitteena on saavuttaa käytännössä sovellettavia tuloksia. Yksi mielenkiintoinen asia, jolla selvästi on liikkeenjohdollisia vaikutuksia, on brandien painotuserot koko yrityksen tasolla verrattuna palveluliiketoimintoihin. Lähtökohtana on, että sekä palvelujen strategien asema, että huolellinen konseptointi (tuotteistus) ovat tärkeitä. Näiden yksityiskohtaiset sidokset ja joustavuus eri toimintaympäristöissä ovat tarkasteltavana tässä tutkimuksessa.

Cleantech Ratkaisut - Ympäristöratkaisujen Yhteisluonti Lead-asiakkaiden Kanssa

Hankkeen kesto: 01.08.2011 - 31.10.2013

Organisaatiot: Lappeenrannan teknillinen yliopisto ja Oulun yliopisto

Yhteyshenkilöt:

Anne Jalkala, Lappeenrannan teknillinen yliopisto
040 1282884, anne.jalkanen@lut.fi

Jari Salo, Oulun Yliopisto

040 353 8399, jari.salo@oulu.fi

Cleantech Solutions -projektin avulla pyritään lisäämään teollisyriyten kilpailukykyä tunnistamalla ja kehittämällä uusia prosesseja ja työkaluja, jotka helpottavat cleantech-ratkaisujen yhteisluontia, arvon todentamista sekä nopeaa kaupallistamista.

Cleantech-ratkaisut ovat tuotteiden ja palveluiden kombinaatioita, jotka on suunniteltu luomaan ympäristöhyötyjä ja taloudellista arvoa asiakkaille ja yhteiskunnalle. Cleantech-ratkaisujen yhteisluonti asiakkaiden kanssa auttaa vähentämään teollisten tuotantoprosessien ympäristökuormaa. Esimerkkejä cleantech-ratkaisuista ovat prosessitehokkuutta parantavat automaatiotratkaisut, teollisten vesien käsittelyyn liittyvät sovellukset sekä kustannus- ja energiasäästöihin johtavat palvelut.

Projektin avainpartnereita ovat merkittävät suomalaiset cleantech-yritykset ja yhteisöt kuten Outotec, Kemira, Metso, Kansallinen Cleantech Klusteri ja Cleantech Finland.

Projekti keskittyy luomaan uutta tietoa seuraavista teemoista: 1) Cleantech-ratkaisujen innovointi lead-asiakkaiden kanssa kehittyvillä ja kehittyneillä markkinoilla 2) Cleantech-ratkaisujen kaupallistamisen vauhdittaminen 3) Cleantech-ratkaisujen ympäristövaikutusten ja asiakasarvon todentaminen.

Compus Maintenance

Hankkeen kesto: 01.09.2006 - 31.12.2007

Organisaatio: Kemi-Tornionlaakson
koulutuskuntayhtymä Lappia

Yhteyshenkilö: Timo Kauppi, Kemi-Tornion
ammattikorkeakoulu, 050 4381287, timo.kauppi@tokem.fi

Hankkeessa tutkittiin yhdessä yritysverkoston kanssa eri teollisuusklusterien kunnossapitoa ja sitä tarjoavien palveluyritysten toimintamallia ja ydinosaamisalueita. Lisäksi tarkasteltiin konenäkö- ja värähtelymittausteknologioita ja sovellettiin niitä teollisuuden kunnossapitokohteisiin. Hankkeen päätavoitteena oli kuvata tulevaisuuden palveluliiketoimintamalli ja laatia sille ja sen kehitystoimintaa tukevalle tutkimuskonsortiolle teknologia road-map ja -strategia. Liiketaloudellisenä tavoitteena oli kehittää palveluliiketoiminnalle kustannuslaskentamalli. Teknisenä tavoitteena oli puolestaan tutkia ja kehittää konenäkö- ja värähtelymittausteknologioita kunnossapidon mittauksiin ja soveltaa näitä uuden palveluliiketoimintamallin mukaisesti osallistujayrityksissä. Tutkimusta koordinoi Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun tekniikan yksikkö ja mukana oli yritysverkoston lisäksi Oulun yliopiston konetekniikan osaston koneensuunnittelun laboratorio, tuotantotalouden osasto, TKK:n koneensuunnittelun laboratorio ja Kemi-Tornion ammattiopisto.

Conceptualising Service Innovation Process - Quality, Productivity and Intellectual Property Perspec

Hankkeen kesto: 01.10.2006 - 31.12.2008

Organisaatio: Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Yhteyshenkilö: Jari Kuusisto, jari.kuusisto@sci.fi

SCR-06-tutkimusprojekti perustui monitieteelliseen analyysiin, jonka tarkoituksena oli kehittää palveluinnovaatioiden syntyyn ja olemukseen liittyvien erityispiirteiden syvempää ymmärtämystä. Valittu analyttinen näkökulma sisälsi palveluinnovaatiokäsitteiden analyysin, palveluiden ja niiden tuottamaan arvonlisään pohjautuvan luokittelun sekä kilpailukykyanalyysin, erityisesti tuottavuuden näkökulmasta. Näkökulmat täydensivät toisiaan ja loivat pohjan aikaisempaa analyttisemmalle palveluinnovaatiokeskustelulle. Tutkimus muodosti synergisen kokonaisuuden, sillä uudenlaiset palvelukonseptit, asiakkaan niistä saama lisäarvo, palveluiden tuottavuuden kehittyminen ja palveluinnovaatiot ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa. Tutkimuskokonaisuus jakaantui kolmeen osioon. Ensimmäisessä osiossa keskityttiin palveluiden ja niihin liittyvien käsitteiden analysointiin ja typologioiden edelleen kehittämiseen. Osiossa perehdyttiin myös palveluinnovaatioiden, palveluiden laadun ja palveluiden tuottaman lisäarvon ongelma-alueisiin. Analyysin tavoitteena oli palveluinnovaatioprosessin käsit-

teiden selkeyttäminen ja palveluinnovaatioiden merkityksen analyysi.

Osiossa kaksi keskityttiin palveluiden tuottavuuden analyysiin ja sen edelleen kehittämiseen. Tavoitteena oli kansainvälisen tutkimusverkoston tuella kehittää aikaisempaa kehittyneempiä metodeja ja tuottavuusindikaattoreita, jotka soveltuvat palvelusektorin käyttöön. Analyysin avulla pyrittiin tunnistamaan ne avaintekijät, jotka vaikuttavat tuottavuuteen, innovaatiokapasiteettiin ja kilpailukykyyn erityisesti erityyppisissä liike-elämän palveluissa.

Osio kolme oli luonteeltaan synteesiraportti, jossa tutkimusprosessissa tunnistetut palveluinnovaatioiden uudet piirteet (kehitetty konseptit, typologiat ja indikaattorit) koottiin kompaktiksi synteesiraportiksi.

Constructing Service Machines - Global Sourcing of Knowledge-Intensive Services

Hankkeen kesto: 01.10.2006 - 31.12.2008

Organisaatio: TKK (Aalto yliopisto)

Tutkimuksen aihe oli palvelujen hankinta kansainvälisessä kontekstissa, ja tutkittava ilmiö oli palvelutuotantojärjestelmät ('palvelukoneet'); ja niiden suunnittelun, ohjauksen ja kehittämisen periaatteet. Palvelukoneiden suunnittelua tarkasteltiin sopimusten ja sopimuskäytäntöjen evoluution perspektiivistä, erityisesti kun palvelut muuttuvat yksinkertaisista monimutkaisiksi ja suoriteperustaisista vaikutusperusteisiksi. Niiden ohjausta tutkittiin fyysisen ja kulttuurisen välimatkan mukaan (co-location, on-, near- ja off-shore). Teoreettisesti tarkasteltiin volyymin, fokuksen ja standardoitavuuden vaikutusta palvelutuotannon ja sen sopimusverkoston evoluutioon ja pyrittiin selvittämään skaalautuvuuteen liittyviä ongelmia.

Customer-oriented systematically managed service offerings

Hankkeen kesto: 01.06.2007 - 30.09.2010

Organisaatio: Aalto yliopisto

Yhteyshenkilö: Mikko Heiskala,
mikko.heiskala@aalto.fi

Lukuisat yritykset ovat yhtäältä siirtymässä asiakaslähtöisempiin palveluihin ja toisaalta tuotteistamassa palveluitaan. On kuitenkin haasteellista tarjota asiakaslähtöisiä, räätälöiviä palveluja vaarantamatta liiketoiminnan hallittavuutta ja kannattavuutta - erityisesti mikäli yritys palvelee lukuisia asiakkaita, joilla on moninaisia tarpeita. Konfiguroitavat palvelut ovat tärkeitä Suomelle, koska merkittävä osa yritysten kilpailukykyä perustuu asiakkaan tarpeet hyvin tyydyttävien ratkaisujen toimittamiseen. Projektin tavoite oli luoda menetelmiä, työkaluja ja teoriaa, jotka auttavat yrityksiä järjestelmällisesti hallittuun ja kannattavaan

konfiguroitaviin palveluihin perustuvaan liiketoimintaan. Tähän päästään kehittämällä ja tarjoamalla konfiguroitavia palveluja, joilla on selkeä modulaarinen rakenne ja systematisoidut myynti-, toimitus- ja informaatioprosessit. Hanke tuki palvelujen määrittelemistä kehittämällä konfiguroitaville palveluille soveltuvan mallitusmenetelmän. Myyntiä tukemaan kehitettiin edistynyttä tietotekniikkaa – suositusjärjestelmiä laajennettiin tukemaan konfiguroitavia tuotteita ja tuki liitettiin konfiguraattoriin. Lisäksi yritysten liiketoimintaosaamista konfiguroitavissa palveluissa kehitettiin seuraavilla osa-alueilla: konfiguroitavuuden vaikutus palveluverkostolle ja asiakkaalle, asiakaskohtaisen tiedon ja informaation hallinta sekä modulaarisuuden vaikutus kustannusjohtamiseen ja sen menetelmiin. Kaikilla osa-alueilla kehitettiin uutta teoriaa ja käytännön menetelmiä tiiviissä yhteistyössä yrityspartnerien kanssa.

Designing a Great Enabler based Global Service Concept for Industrial Context in Emerging Markets

Hankkeen kesto: 01.09.2010 - 28.02.2012

Organisaatio: Jyväskylän Yliopisto

Yhteyshenkilö: Mila Hakanen, Jyväskylän yliopisto, 040 0247446, mila.hakanen@jyu.fi

GREEN oli Suomesta johdettu yhteisluomiseen (co-creation) perustuva projekti, jossa mukana oli yliopisto- ja yritystoimijoita, joiden päämääränä oli suunnitella ”Suureen Mahdollistajaan” (Great Enabler) nojaava globaali palvelukonsepti teolliseen kontekstiin nouseville markkinoille.

Desire - Creating innovation through market-oriented service design

Hankkeen kesto: 01.09.2007 - 31.08.2009

Organisaatio: Svenska Handelshögskolan

Yhteyshenkilö: Peter Björk, Svenska Handelshögskolan, peter.bjork@hanken.fi

Projektissa tutkittiin miten markkinalähtöinen palveluiden muotoilu uudistaa yritysten palveluinnovointia. Tutkimus oli prosessipainotteinen ja kohdistui ideoiden kehittämiseen, konseptointiin ja arviointiin.

Kriittinen vaihe innovaatioprosessissa on ideoiden konkretisointi ja havainnollistaminen palvelukonsepteiksi, ja täten hanke pyrki luomaan konsepteja joiden avulla yritykset pystyvät havainnollistamaan ja muotoilemaan palveluideoita. Nämä konseptimallit luodaan yritysten tarpeiden sekä yritys- ja asiakasideointien pohjalta. Uuden prosessi- ja tiedonymmärryksen kautta yritykset voivat kustannustehokkaasti kehittää palveluinnovaatiotoimintaansa.

elInsurance - Uuden ajan sähköiset vakuutuspalvelut

Hankkeen kesto: 01.01.2006 - 28.03.2007

Organisaatio: Tampereen Yliopisto

elInsurance -hankkeen keskeisenä tavoitteena oli kokonaisvaltaisemman, koko asiakassuhteen elinkaaren huomioivan sähköistetyn vakuutuspalveluympäristön ideointi ja kehittäminen. Hankkeessa yhdistyivät sähköisen liiketoiminnan ja tekniikan perustutkimus, perustutkimuksen tuloksia hyödyntävä soveltava tutkimus sekä yritysten omat tuotekehityshankkeet. Hanke toteutettiin ryhmähankkeena, jonka päävastuullisia tutkimusorganisaatioita olivat Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu sekä VTT. Lisäksi mukana olivat Tampereen teknillinen yliopisto, Kuluttajatutkimuskeskus, Vakuutusyhtiöiden keskusliitto sekä 3 yritystä.

Elinkaariliiketoiminnan kompleksisuuden hallinta palvelun ja tuotteen integroidun hallinnan avulla

Hankkeen kesto: 01.04.2007 - 31.05.2008

Organisaatio: Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Yhteyshenkilö: Vesa Salminen
040 5441577, vesa.salminen@lut.fi

Elinkaariliiketoiminnan vaatimukset kasvavat siirryttäessä koneiden ja ratkaisun toimittajan roolista suorituskykytoimittajaksi. Suurimmat haasteet syntyvät, kun yrityksen pitäisi toimia asiakkaan sijaan koordinoivassa roolissa ns. säästämällä asiakkaan rahoja tuotos/panos-suhteessa sekä yhdistämällä omia tuotteita ja palveluja pitkällä tähtäimellä. Elinkaariviitekehys on uuden liiketoiminnan ja uuden tuote/palvelutarjoaman perustana asiakasrajapinnassa. Optimointi ja innovointi luo uusia mahdollisuuksia oman tarjoaman kehittämiseksi. Tähän eivät traditionaaliset tuote- ja liiketoimintakehityksen menetelmät/työkalut riitä. Haasteena on nähdä laajemmin, olla asiakkaan tarvetilaa hieman edellä ja kyetä vastaamaan asiakkaan tarpeisiin oikeilla täsmäohjatuilla tuote/palvelukonseptin osioilla. Projektin aikana luotiin ja testattiin yritysimerkein elinkaarilähestymistapa viitekehyskseen, joka tukee uuden liiketoiminnan ja uuden tuote/palvelutarjoaman päivittäistä hallintaa asiakasrajapinnassa.

Embedding service in customer contexts, activities, practices and experiences

Hankkeen kesto: 01.08.2008 - 31.12.2011

Organisaatio: Svenska Handelshögskolan

Yhteyshenkilö: Kristina Heinonen
040 3521436, kristina.heinonen@hanken.fi

Projektin tarkoituksena oli tarkastella, miten palvelut tuotta-

vat arvoa asiakkaalle asiakkaan näkökulmasta. Tätä ns. käyttöarvoa on viime aikoina ryhdytty teoreettisesti pohtimaan palvelulogiikan (service dominant logic/service logic) lähtökohtana mutta empiiriset tutkimustulokset ovat harvassa. Tarvitaan sekä uusia viitekehyksiä että menetelmiä näkökulman hyödyntämiseksi palvelujen kehittämisessä ja palvelujen johtamisessa.

Erikoiskaupan tulevaisuuskuva vuoteen 2020. Kuluttajien odotukset ja palveluliiketoimintamallit.

Hankkeen kesto: 01.10.2010 - 31.12.2012

Organisaatio: Jyväskylän Yliopisto, Tampereen yliopisto ja Turun yliopisto

Yhteyshenkilöt:

Terhi-Anna Wilska, Jyväskylän yliopisto, 040 8054201, terhi-anna.wilska@juu.fi

Nina Mesiranta, Tampereen Yliopisto, 040 1909 751, nina.mesiranta@uta.fi

Heli Marjanen, Turun yliopisto, heli.marjanen@utu.fi

Hankekokonaisuuden tarkoituksena oli tutkia erikoistavaramarkkinoiden tulevaisuuskuva ja kehityspolkuja. Tavoitteena oli kehittää liiketoimintamalleja, palvelukonsepteja ja asiakasymmärrystä siten, että suomalainen erikoiskauppa pystyisi vastaamaan muuttuvan yhteiskunnan ja tulevaisuuden kuluttajien tarpeisiin. Käytännön ratkaisuja pyrittiin löytämään monitieteisesti markkinoinnin, talousmaantieteen ja sosiologisen kulutustutkimuksen avulla. Tutkimus kohdentui kolmelle aihealueelle: 1. Tulevaisuuden kuluttajien asenteet, elämäntavat ja odotukset 2. Internetin liiketoimintamallit ja palvelukonseptit 3. Brändin ja fyysisen ympäristön merkitys osana kulutuskokemusta.

eXtremeDesign

Hankkeen kesto: 01.06.2008 - 31.05.2010

Organisaatio: Aalto yliopisto

Yhteyshenkilöt:

Tuuli Mattelmäki

0400 740 708, tuuli.mattelmaki@aalto.fi

Anu Kankainen

050 3841534, anu.kankainen@aalto.fi

eXdesign-projekti kehitti käyttäjäkeskeisiä työtapoja palveluiden suunnitteluun. Taideteollisen korkeakoulun muotoilun osaston, Teknillisen korkeakoulun Sober IT:n ja HII:n yhteishankkeen työskentely perustui käyttökokemuksen suunnittelun ja tuotekonseptien luonnin menetelmiin. Hankkeessa tarkasteltiin, kuinka projektiluonteiseen tuotekehitykseen sovitettavat menetelmät ovat sovellettavissa palveluiden innovoimiseen ja jatkuvaan kehittämiseen sekä kuinka käyttäjäkeskeisen suunnittelun menetelmät ovat hyödynnettävissä

useiden eri medioiden kautta tarjottavien ja inhimillisestä henkilökohtaisesta palvelusta koostuvan käyttökokemuksen suunnitteluun. Tutkimuksen toimintatapa perustui sarjaan tapaustutkimuksia, joissa henkilökohtaisten palveluiden, palveluympäristöjen ja joka paikan tietotekniikan soveltamisen avulla luotiin uusia palveluinnovaatioita.

Fleet Asset Management

Hankkeen kesto: 01.07.2007 - 01.07.2010

Organisaatio: VTT

Yhteyshenkilö: Helena Kortelainen

040 726 2977, helena.kortelainen@vtt.fi

Nykyisessä eri toimialojen murroksessa kehitystä ohjaavat yhteistyössä asiakkaiden, tuottajien ja toimittajien kanssa toteutettavat tuote-, palvelu- ja prosessi-innovaatiot. Kone- ja laitevalmistajille sekä järjestelmätoimittajille liiketoiminnan laajentaminen laitteista tai järjestelmistä saatavaan tietoa hyödyntäviin lisäarvopalveluihin ja tuotteen koko elinkaaren hallintaan asettaa uusia haasteita. Kilpailukykyisen globaalin palveluliiketoiminnan kehittämisen edellytyksenä on, että palveluntuottaja pystyy tunnistamaan ja hyödyntämään menestystekijänsä globaalisti, kykenee rakentamaan luottamuksellisen ja kehittyvän yhteistyösuhteen asiakkaan kanssa sekä onnistuu hyödyntämään laajan asennuskannan hyödyt elinkaaritiedon hallinnassa ja tätä kautta tuotantolaitteisiin liittyvien tiedon jalostamiseen perustuvien palveluiden suunnittelussa. Näitä edellytyksiä kehitettiin Fleet Asset Management-projektissa. Hankkeessa kehitetyillä menetelmillä palveluja tuottava verkosto hyödyntää koko asennetusta laitekannasta saatavaa tietoa tuotantolaitteen tai järjestelmän elinkaaren teknis-taloudellisten tekijöiden optimointiin. Menetelmät mahdollistavat asiakkaan saaman lisäarvon osoittamisen, muodostavat perustan arvopohjaiselle palveluiden hinnoittelulle ja mahdollistavat uusien liiketoimintamallien luomisen.

From co-production to co-creation

Hankkeen kesto: 01.10.2010 - 31.05.2013

Organisaatio: Laurea-ammattikorkeakoulu Oy

Yhteyshenkilö: Krista Keränen

046 8567483, krista.keranen@laurea.fi

Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka korostaa yhteistä arvontuotantoa ja palvelujen yhteiskehittelyä liiketoimintasuhteissa. Arvoa luodaan yhdessä asiakkaan kanssa (co-creation) ja arvon määrittelee vain asiakas. Asiakkaan osallistumista palvelujen tuottamiseen (co-production) on korostettu jo pitkään. Tämä on kuitenkin selvästi edellistä kapeampi näkökulma, koska sen mukaan palveluorganisaatio yksin määrittää asiakkaille tuotettavan arvon ja asiakkaan roolin palvelun tuottamisessa.

Tutkimusprojektin tavoitteina oli tunnistaa, miten co-production/co-creation ilmenee hankkeeseen osallistuvien yritysten liiketoimintasuhteissa, ja tämän pohjalta kehittää malleja ja johtamisen välineitä, joilla voidaan parantaa yhteiskehittämisen vaikuttavuutta ja tehokkuutta. Tutkimusprojekti koostui kolmesta osasta. Ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin, miten co-production/co-creation ilmenee osallistuvien yritysten liiketoimintasuhteissa. Toisessa vaiheessa testattiin pääasiassa palvelumuotoilumenetelmiä käyttäen uusia malleja sekä kehitettiin virtuaalinen alusta tukemaan yritysten yhteiskehittelyä. Kolmannessa kokonaisuudessa panostettiin projektissa syntyneen osaamisen, mallien ja virtuaalisen alustan mahdollisimman laajaan levittämiseen. Projekti toteutettiin läheisessä yhteistyössä Cambridgen yliopiston ja VTT:n kanssa.

The Future Magazine

Hankkeen kesto: 01.10.2010 - 30.09.2012

Organisaatiot: Aalto yliopisto ja VTT

Yhteyshenkilöt:

Colin Hazley, Aalto yliopisto

040 4873930, colin.hazley@aalto.fi

Anu Seisto, VTT

040 5471 609, anu.seisto@vtt.fi

Metsäteollisuuden uusiutumisessa avainasemassa on uusien innovatiivisten palvelujen tuottaminen. Projektissa kehitetyt uudet palvelut ovat vahvasti sidoksissa koko painetun median arvoketjuun ja vahvistavat metsäteollisuuden roolia arvoketjun yhtenä toimijana. Tulevaisuuden palvelumedian pitää olla saatavissa niin korkealaatuisena painotuotteena, on-line muodossa sekä hybridimediana käyttäen painettuja älyelementtejä interaktiivisessa mobiiliviestinnässä.

Projekti kehitti palvelukonsepteja tulevaisuuden mediapalveluille, tuotti uusia palvelumediakonsepteja teknisillä analyyseillä ja liiketoimintamalleilla sekä edisti teollisia pilotteja, missä toteutettiin kuluttajatutkimuksia. Hankkeen aluksi selvitettiin megatrendit valikoiduilla markkinoilla jonka jälkeen yhdessä aikakauslehden arvoketjun kanssa analysoitiin trendien merkitystä ja niihin liittyviä palveluelementtejä. Lisäksi toteutettiin mediapalvelujen pilotteja liiketoimintamalleineen. Hankkeen sovellusten implementointia ja evaluointi tuettiin ja niiden siirtoa muihin arvoketjuihin ja toimialoille pyrittiin varmistamaan.

InnoCoop 2.0 tutkimushanke

Hankkeen kesto: 01.11.2010 - 30.06.2012

Organisaatio: Oulun Yliopisto

Yhteistoiminnalliset innovaatiokilpailut ovat ainutlaatuisia, monipuolisia ja kehittyviä tapoja luoda uusia palveluliike-

toimintainnovaatioita. InnoCoop -malli on uusi teoreettinen ja metodologinen kehikko, jota on suunniteltu innovaatioturnaustieteeseen.

Projekti keskittyi InnoCoop 2.0-metodin kehittämiseen palveluliiketoiminnan edelläkävijyyden mahdollistamiseksi. InnoCoop 2.0 metodin tuotoksena olivat uudet palveluinnovaatiot. Tutkimuksellinen lähestymiskulma oli osallistuva toiminnallinen tapaustutkimus, joka toteutettiin yhdessä Condian, Oulun yritystakomon, Yoso Servicen, Lumisetin/Finnish Education Groupin ja Koodiviidakon kanssa.

Innovation integrated in Service Operations

Hankkeen kesto: 01.10.2007 -31.12.2010

Organisaatio: Aalto yliopisto

Tutkimushanke pyrki syventämään ymmärrystä palveluiden innovaatioprosessista ja löytämään konkreettisia hyviä käytäntöjä näiden prosessien systematisoimiseksi. Hankkeen lähtökohtana oli havainto, että palveluissa innovaatioprosessi ei useinkaan edellä itse palvelutuotantoa, vaan etenee rinta rinnan sen kanssa. Syynä on se että palvelujen immateriaalinen luonne tekee vielä tavaratuotantoa vaikeammaksi etukäteen sanoa mikä tulee olemaan onnistumisen kannalta ratkaisevaa - tärkeät asiat nousevat esiin vasta kun palvelua oikeasti käytetään. Hankkeessa tutkittiin myös yrityksen strategian kytkeytymistä innovaatioprosesseihin, mm. sitä miten yritykset strategiansa pohjalta käytännössä valitsevat ne ideat, joita lähdetään viemään eteenpäin uusiksi tai uudistetuiksi palveluiksi. Strategian roolia innovaatiotoiminnan tukena tutkittiin myös sen jalkautumisen kautta: strategia on - ei vain tavoitteita - vaan myös sitä mitä yrityksen henkilöstö käytännössä tekee. Tämä tekeminen riippuu suuresti siitä, ymmärtävätkö yksilöt ja ryhmät yrityksen sisällä strategian samalla tavalla. Ns. co-creation of meaning -lähestymistapa on uusi tutkimusalue jota on sovellettu näiden kysymysten tarkastelussa. Hankkeessa vertailtiin palveluinnovaatioprosesseja ja strategiapohjaista innovaatiotoiminnan kokonaishallintaa kolmella eri alalla: KIBS-aloilla, "perinteisissä" palveluissa (kauppa ja finanssiala) sekä teollisissa palveluissa.

InPractice

Hankkeen kesto: 01.01.2011 -30.04.2013

Organisaatio: Aalto yliopisto

Yhteyshenkilö: Sampo Teräs

050 511 2909, sampo.teras@aalto.fi

Käyttäjäkeskeistä palvelumuotoilua ja käytäntöihin perustuva arvonmuodostusajattelua yhdistävän, InPractice -tutkimus- ja kehitysprojektin pohjana oli ajatus siitä, että palveluiden kehittämiselle voidaan tarjota aikaisempaa selkeämpi

lähtökohta tarkastelemalla arvon muodostumista ja sen yhdessä luomista ihmisten ja yhteisöjen arkipäivän käytäntöjen kautta. Tutkimuksessa tutkittiin arvoja ja käytänteitä sekä käyttäjien että palveluntarjoajien näkökulmasta. Arvo on käsitteenä moniselitteinen, mutta projektin yhteydessä keskitytään käyttäjän/asiakkaan arvoon ja organisaation arvoon.

InPractice hanke keskittyi kolmeen laajempaan tutkimuskysymykseen:

- 1) Minkälaisia yleistettävissä olevia suunnitteluohjeita voidaan antaa palveluiden kehittäjille pohjautuen arkipäivän käytäntöihin ja arvon muodostumiseen ja luomiseen?
- 2) Miten tuottaa ja hyödyntää palvelumuotoilussa tietoa palveluihin liittyvien ihmisten ja yhteisöjen arjen käytännöistä ja arvon muodostumisesta ja luomisesta?
- 3) Kuinka osallistuttaa eri toimijat käytäntöihin keskittyvään palvelumuotoiluun?

Projektin tärkeimmät tulokset liittyvät palvelumuotoilun toimintamalleihin ja menetelmäkokeiluihin. Lisäksi projektin aikana luotiin lukuisia konsepti-ideoita lähi- ja luomuruuan verkkokauppaa ja apteekkipalveluita varten.

An integrative perspective to service innovation

Hankkeen kesto: 01.10.2006 - 30.09.2008

Organisaatio: TKK (Aalto yliopisto)

Hanke oli teoreettinen tutkimusprojekti, joka keskittyi palveluinnovaatioiden problematiikkaan. Se pyrki yhdistämään ja integroimaan palvelututkimuksen eri suuntauksissa kehitettyjä näkemyksiä. Hanke otti huomioon sekä service marketing -teorioissa painotetun asiakkaan keskeisen roolin että service engineering -suuntauksen esille nostaman palveluntuottajan näkökulman. Hankkeessa käytiin läpi eri tutkimussuuntauksissa kehitettyjä palvelumalleja ja muokattiin niiden pohjalta integroitu malli, joka soveltuu innovaatioiden analysointiin. Lisäksi täsmennettiin palveluinnovaation määritelmää, analysoitiin palveluinnovaation eri ulottuvuuksia ja etsittiin palvelualoille sopivia innovaatioiden luokituksia. Tutkimuskokonaisuudessa tarkasteltiin myös niitä eri prosesseja, joiden tuloksena palveluinnovaatioita syntyy, ja selvitettiin, miltä osin nämä prosessit ovat palveluissa samanlaisia/erilaisia teollisuuteen verrattuna.

Johtamisella asiakaslähtöisyyttä palvelujen tuotteistamiseen

Hankkeen kesto: 01.01.2012 - 31.12.2014

Organisaatiot: Aalto yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto

Yhteyshenkilöt:

Tiina Tuominen, Aalto yliopisto,

040 723 9609, tiina.tuominen@aalto.fi

Miia Martinsuo, TTY, 0408490895, miia.martinsuo@tut.fi

Projektin tavoitteena oli tunnistaa ja kuvata sellaisia tuotteistamisen johtamisen malleja, joilla palvelujen tuotteistaminen voidaan toteuttaa avoimesti ja asiakaslähtöisesti. Projektissa 1) arvioitiin suomalaisten liike-elämän palveluja tarjoavien yritysten nykyisten tuotteistamiskäytäntöjen positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia asiakkaaseen ja palveluorganisaatioon ja 2) kokeiltiin ja arvioitiin uusia asiakaslähtöisiä ja osallistavia menetelmiä, joilla tuotteistamisesta voidaan luoda palveluun liittyvien toimijoiden yhteinen oppimisolusta. Tutkimus tuotti liike-elämän palvelujen, etenkin KIBS-palvelujen, tuotteistamiseen soveltuvia avoimen ja asiakaslähtöisen tuotteistamisen johtamismalleja ja -menetelmiä.

Julkisia ja yksityisiä palveluja integroivat markkinainnovaatiot

Hankkeen kesto: 01.01.2007 - 31.08.2009

Organisaatio: Tampereen Yliopisto

Yhteyshenkilö: Pekka Valkama

pekka.valkama@uta.fi

Markkinoita koskevat oivallukset ovat jalostaneet käsitystä julkisesta sektorista palvelujen tuottajana kohti uutta roolia palvelujen järjestäjänä. Projektissa markkinainnovaatioilla viitattiin erityisesti vaihtoehtoihin palvelutuotantjärjestelmiin. Projektin tarkastelut kohdistuivat siihen, miten kilpailullisia markkinoita ja yhteistyömarkkinoita koskevat markkinainnovaatiot integroivat julkisia ja yksityisiä palveluja toisiinsa. Tutkimusprojektissa analysoitiin markkinainnovaatioiden potentiaalia ja merkitystä, ja luotiin malleja julkisten ja yksityisten palvelujen integroitumiselle. Lisäksi kuvattiin markkinainnovaatioiden ja palveluintegraation dynamiikkaa. Tutkimus kohdentui erityisesti kuntapalveluihin, ja hankkeen tuloksena syntyi mm. kartoitus kansainvälisistä esimerkeistä, yleiskuva markkinainnovaatioiden diffuusiosta sekä katsaus parhaista käytännöistä että epäonnistuneista kokeiluista.

Julkisten palvelujen uudistaminen ja markkinoiden toiminta

Hankkeen kesto: 1.10.2006 - 30.9.2008

Organisaatio: Helsingin yliopisto

Yhteyshenkilö: Marja Häyrynen-Alesto

marja.alesto@helsinki.fi

Tutkimusprojektin kohteena olivat julkisten palvelujen uudistuminen ja markkinoiden toiminta. Tutkimus täsmensi julkisen sektorin uudistamisen taustalla olevia oletuksia, käytäntöjä, ristiriitoja ja mahdollisuuksia erityisesti tarkastelemalla yksityisen ja julkisen sektorin uusia yhteistyömuotoja. Tutkimus liikkui sekä teoreettisella että empiirisellä tasolla. Siinä syvennettiin ymmärrystä julkisen palvelutuotannon

uudistamisen vaatimuksista, hallitsevista oletuksista ja keskustelussa käytetyistä käsitteistä sekä julkisen sektorin ja markkinoiden suhteesta. Empiirisellä tasolla tutkimus kohdistui Helsingin kaupungin palvelutoiminnan uudistamiseen ja yhteistyöhön yksityisen sektorin kanssa. Osuudessa analysoitiin, miten Helsinki tuottaa palvelunsa ja millä perusteella kyseiset valinnat tehdään. Julkisten palvelujen markkinoiden, uusien tuotantotapojen kuten tilaaja-tuottaja-mallin sekä eri sektorien välisen yhteistyön toimintaa tutkittiin Helsingin kaupungin palvelutuotannon kautta. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin uudentyyppisten yhteistyömuotojen rakentumista, uusien palveluinnovaatioiden syntymistä ja palvelujen uusia kehittämisympäristöjä. Tutkimuskohteena olivat tässä suhteessa Forum Virium Helsinki -klusterihanke, jonka tavoitteena on kehittää digitaalisia palveluja ja sisältöjä mm. liikennejärjestelmien alueella. Tutkimuksessa tehtiin vertailua Helsingin, Tukholman ja Oslon välillä. Siihen sisältyi myös yhteistyötä Helsingin kaupungin elinkeinopalvelun, pohjoismaisen Nordregion ja norjalaisen NIFU STEP:n kanssa.

Kaupan arvoketjun liiketoimintamallien innovointi

Hankkeen kesto: 1.1.2007 – 31.12.2009

Organisaatio: Helsingin kauppakorkeakoulu (Aalto yliopisto)

Yhteyshenkilö: Arto Lindblom
arto.lindblom@aalto.fi

Tutkimushankkeen tarkoituksena oli tuottaa käytännönläheistä, tieteelliseen tutkimukseen perustuvaa tietoa kaupan arvoketjun toimijoiden liiketoimintamalleista ja palvelukonsepteista sekä näihin liittyvästä innovaatiotoiminnasta ja yritysten välisen yhteistyön luonteesta. Hankkeen keskeisenä tehtävänä oli kehittää sellaisia liiketoimintamalleja ja palvelukonsepteja, jotka lisäävät tuottavuutta ja aikaansaavat taloudellista kasvua kaupan arvoketjussa sekä vahvistavat kaupan arvoketjun toimijoiden kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla (esim. Venäjä ja Baltia). Hankkeen puitteissa tapahtuva tutkimustyö oli luonteeltaan erilaisia teoreettisia näkökulmia ja lähestymistapoja soveltavaa. Tutkimushankkeen aikana sovellettiin niin laadullisia kuin määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Tutkimushankkeen puitteissa tapahtuva tutkimustyö korosti toimintatutkimuksellista otetta, jossa kotimaiset ja ulkomaiset tutkijat ja käytännön liikkeenjohtajat ovat aktiivisessa vuorovaikutuksessa keskenään uusien liiketoimintamallien ja palvelukonseptien kehittämiseksi.

Kaupan edelläkävijöiden vuorovaikutteiset palvelukonseptit monikanavaisessa toimintaympäristössä

Hankkeen kesto: 01.10.2010 – 30.11.2012

Organisaatio: Tampereen Yliopisto

Yhteyshenkilö: Timo Rintamäki, Tampereen Yliopisto
040 5505370, timo.rintamaki@uta.fi

Kaupan edelläkävijät toteuttavat uusia, responsiivisia palvelukonsepteja, joissa arvon yhteisluomiseen osallistuvat niin kuluttajat kuin mediaa, IT-ratkaisuja ja markkinatietoa tarjoavat kaupan kumppanitkin. Uudessa konseptiajattelussa on keskeistä monikanavaisuus ja toimijoiden välisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääntyminen. Tämän tutkimushankkeen tavoitteena oli vastata kysymykseen millaisia edelläkävijöiden palvelukonseptit ovat – mihin niiden kyky luoda sekä asiakkaille arvoa että kaupalle ja sen kumppaneille kilpailuetua perustuu, ja millaista osaamista ja resursseja niiden toteuttaminen ja johtaminen vaatii.

Kauppakeskusten käytettävyyden mittaristo

Hankkeen kesto: 01.10.2006 – 30.06.2008

Organisaatio: TKK (Aalto yliopisto)

Kauppakeskusten käytettävyyttä kehittävän hankkeen tavoitteena oli luoda mittaristo kauppakeskusten käytettävyyden arvioimiseksi (usability rating index). Hankkeen toteutuksesta vastasivat yhteistyössä Teknillinen korkeakoulu ja VTT. Kauppakeskusten käytettävyyttä tarkasteltiin sekä kuluttajien että asiakasyritysten lähtökohdista käsin. Hankkeen tuotoksena syntyi käytettävyyden arviointimenetelmä ja työkalu, jolla kohteita voidaan kehittää sekä myös verrata toisiinsa.

KIBS and KISAs as Channels between Global and Local

Hankkeen kesto: 01.09.2006 – 30.11.2008

Organisaatio: Tampereen Yliopisto

Yhteyshenkilö: Mika Kautonen
040 5519282, mika.kautonen@uta.fi

Kansainvälistymisen merkitystä on tutkittu toistaiseksi vain vähän sekä yksittäisten yritysten innovaatiotoiminnan että kokonaisten innovaatiojärjestelmien kannalta. Innovaatiotutkimuksessa osaamisintensiiviset liike-elämän palvelut nähdään merkittävinä osaamisen, tiedon ja innovaatioiden tuottajina ja välittäjinä, jotka parhaimmillaan voivat toimia eräänlaisina innovaatiojärjestelmien solmukohtina paikallisen ja globaalin tiedon ja toiminnan välillä. Huomattava osa liike-elämän osaamisintensiivisestä palvelutoiminnas-

ta kuitenkin tuotetaan muualla kuin siihen erikoistuneissa liike-elämän palveluyrityksissä; esimerkiksi Suomessa lähinnä omiin tarpeisiinsa vastaavat teollisuusyritykset sekä voittoa tuottamattomat julkiset yrityspalveluorganisaatiot ovat merkittäviä osaamisintensiivisten liike-elämän palvelujen tuottajia. Tärkeä kysymys on, millaisia eroja näiden erityyppisten organisaatioiden välillä on niiden toimimisessa liiketoimintaan ja kaupallistamiseen liittyvän osaamisen ja innovaatioiden välittäjinä ja "portinvartijoina" paikallisissa innovaatioympäristöissä. Keskeisenä tutkimustehtävänä hankkeessa oli selvittää, mallintaa ja vertailla palveluinnovaatiotoimintaan liittyviä tiedon hankinnan, välittämisen ja soveltamisen käytäntöjä sekä yksityisissä että julkisissa ei-tekniisiä osaamisintensiivisiä palveluja tuottavissa organisaatioissa (ns. management-KIBS-yritykset ja management-KISAT). Tavoitteena oli myös vertailla yksityisten ja julkisten osaamisintensiivisiä palveluja tuottavien organisaatioiden toimivuutta globaalin tason liike-elämän osaamisen ja palveluinnovaatioiden kanavina paikallisissa tai kansallisissa innovaatiojärjestelmissä. Tutkimus perustui sekä kvantitatiiviseen että kvalitatiiviseen vertailevaan tutkimukseen Suomen, Irlannin, Hollannin ja Norjan innovaatiojärjestelmien välillä.

Kokonaisvarallisuuden innovatiivisen hallintakonseptin kehittäminen piensijoittajille

Hankkeen kesto: 01.11.2006 - 31.01.2009

Organisaatiot: Kuluttajatutkimuskeskus ja Aalto yliopiston kauppakorkeakoulu

Yhteyshenkilöt:

Raija Järvinen, Kuluttajatutkimuskeskus, 010 605 9007, raija.jarvinen@ncrc.fi

Tomi Dahlberg, Helsingin kauppakorkeakoulu (Aalto yliopisto), 050 550 5718

Projektin tavoitteena oli palvelukonsepti, joka mahdollistaa piensijoittajan kokonaisvarallisuuden esittämisen ja hallinnan havainnollisena ja helposti käsiteltävänä kokonaisuutena. Konsepti auttaa piensijoittajaa kohdistamaan varallisuuttaan optimaalisesti tarjoamalla työkaluja sekä vaihtoehtoisia malleja varallisuuden hallinnan tavoitteiden saavuttamiseksi ja siten helpottamaan päätöksentekoa varallisuuden hallinnassa, hajauttamisessa tai antaa näkemyksiä vaihtoehtoisiksi varallisuuden allokatioiksi. Finanssiyrityksille palvelukonsepti tarjoaa systemaattisen, työtä helpottavan välineen asiakkaiden palvelemisessa. Tutkimuksissa selvitettiin lainsäädäntöä ja nykyistä palvelutarjontaa, piensijoittajien ymmärrystä, motiiveja ja riskejä varallisuudenhallintaan sekä varallisuudenhallintapalveluja kehittävien asiantuntijoiden näkemyksiä sekä ko. palvelujen tasoa. Hallintakonseptin kehittämiseksi yhdistettiin koottu tutkimustieto piensijoittajille ymmärrettäväksi ja havainnolliseksi kokonaisuudeksi.

Kuinka modulaarisuus mahdollistaa uusien yrityspalvelujen kehittämisen?

Hankkeen kesto: 01.08.2008 - 31.10.2010

Organisaatio: Oulun Yliopisto

Yhteyshenkilö: Saara Pekkarinen

040 5267141, saara.pekkarinen@oulu.fi

Tuotannolliset yritykset keskittyvät ydinkyvyyksiinsä ja ulkoistavat muut toiminnot ulkopuolisille palvelun tarjoajille. Toinen muutostrendi on tuotteiden palvelullistaminen. Palvelututkimus on keskittynyt palvelukonsepteihin ja rajapintoihin kun taas operaatiotutkimuksen kirjallisuus on keskittynyt palveluprosessien suunnitteluun ja palvelukonsepteihin. Tämä tutkimusprojekti keskittyi uusien innovatiivisten palveluiden yhteisen kehittämisen tutkimukseen B2B-palveluiden ja palveluoperaatioiden johtamisen näkökulmista. Palvelujärjestelmä tai -arkkitehtuuri on usein linkittynyt monimutkaiseksi arvoketjuksi tai -verkoksi mitta-kaavaetujen takia. Palvelukonseptien yhteiskehittäminen vaatii uusia menetelmiä ja lähestymistapoja, erityisesti kun kyseessä ovat teolliset tai tietointensiiviset palvelut. Projektin päätavoitteena oli tutkia kuinka palveluyritykset voivat kehittää innovatiivisia palvelutarjoomia yhdessä asiakkaidensa kanssa sekä tutkia liiketoimintamahdollisuuksia ja vaikutuksia, joita modulaarisilla palvelurakenteilla ja arkkitehtuureilla on, erityisesti logistisissa ja tietointensiivissä palveluissa. Esimerkiksi asiakaskohtaiset ratkaisut mahdollistuvat joustavien modulaaristen palvelualustojen avulla. Operatiivisella tasolla tämä projekti keskittyy käytettävyyteen, laatuun ja toteutettavuuteen modulaarisissa B2B-palveluissa, erityisesti logistiikkapalveluissa.

Kuntien innovatiiviset mallit palveluiden parantamiseksi

Hankkeen kesto: 01.09.2005 - 31.07.2008

Organisaatio: TKK (Aalto yliopisto)

Kimppa-hanke tutki ja kehitti sosiaali- ja terveydenhuolto-palveluiden järjestämistä palveluverkostossa. Hankkeessa luotiin vuorovaikutuksen, verkottumisen ja oppimisen foorumeita, joissa vaihdettiin kokemuksia ja parhaita käytäntöjä kuntien ja palveluntarjoajien kesken. Tavoitteena oli vähentää yhteistyön esteitä ja edistää aitoa kumppanuutta sekä synnyttää uusia innovatiivisia toimintamalleja kuntien ja yksityisten palveluntuottajien välille sosiaali- ja terveyspalveluiden palveluverkostossa. Hanke kehitti sosiaali- ja terveyspalveluiden prosesseja ja paransi prosessiosaamista niin kunnissa kuin yksityisellä sektorilla. Hankkeessa hyödynnettiin olemassaolevia interaktiivisia internetpohjaisia työkaluja ja kehitettiin niitä edelleen välineiksi kuntien ja yksityisten palveluntuottajien verkostoyhteistyöhön.

Leading service excellence

Hankkeen kesto: 01.11.2009 - 31.12.2011

Organisaatio: Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Yhteyshenkilö: Jari Kuusisto, jari.kuusisto@sci.fi

Leading Service Excellence -projekti tuotti uutta tietoa siitä mitkä tekijät vaikuttavat eri toimialojen yritysten kykyyn tuottaa ja markkinoida innovatiivisia edelläkävijäkonsepteja. Analyysi tapahtui kolmessa päävaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa luotiin tutkimuksen monitieteinen tarkastelukehys uusimpaan tutkimustietoon perustuen. Toisessa vaiheessa analysoitiin yritysten nykytilanne erityisesti osaamisen perustuvien palveluiden ja edelläkävijäkonseptien toimittajana. Kolmannessa vaiheessa analysoitiin sitä miten yrityksen tulee kehittää liiketoimintaansa jotta se pystyy toimittamaan entistä innovatiivisempia osaamiseen perustuvia palveluita ja edelläkävijäkonsepteja.

Linjasaneerausten uudet hankinta- ja palveluratkaisut

Hankkeen kesto: 01.03.2007 - 31.05.2009

Organisaatio: VTT

Yhteyshenkilö: Satu Paiho,

050 331516, satu.paiho@vtt.fi

Saneerausprosessi ja linjasaneerauksen tekniset toteutusvaihtoehdot jäsennettiin hankkeessa modulaarisiksi. Pyrkimyksenä oli jakaa päätöksenteko selkeisiin vaiheisiin ja kuvata toteutusvaihtoehdot sisällöltään, laajuudeltaan ja vaikutuksiltaan tuotemalli -periaatteella. Teknisten toteutusvaihtoehtojen osalta painotettiin tyyppiratkaisu- ja valmis-osamenetelmiä saneeraustoimenpiteiden joustavuuden ja massaräätälöitävyyden varmistamiseksi erilaisia ja erisuuruisia tarpeita varten.

Projektissa otettiin huomioon erilaiset taloyhtiöiden korjaustarpeet, joilla on suora yhteys linjasaneerauksiin. Tavoitteena oli tarkastella toimintamallien soveltuvuutta myös laajempien korjaustoimenpiteiden toteuttamiseen.

Uusien liiketoimintamallien tutkimuksessa ja testaamisessa painotettiin erityisesti saneerausprosessin tiedonhallintaa prosessin eri vaiheissa sekä mahdollisen uuden integroivan toimijaroolin synnyttämistä tai jo olemassa olevan toimijaroolin muuttamista entistä enemmän tietointensivisten palvelujen tuottajaksi.

Markkinamekanismit julkisten palveluiden tuotannossa

Hankkeen kesto: 01.09.2006 - 30.06.2008

Organisaatio: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus

Uudet julkisten palveluiden ja investointien hankintamallit

muuttavat julkisen sektorin roolin markkinoilla yksittäisenä suurena toimijana yritysten joukossa. Tämä muutos luo palvelusektorille uuden toimintaympäristön, joka muuttaa sen toimintavaatimuksia ja vertikaalista rakennetta sekä julkisen ja yksityisen sektorin että yritysten välillä.

Tutkimuksessa vastattiin kysymyksiin, joita uudet hankintamallit herättävät markkinoiden toimivuudesta ja sosioekonomisista vaikutuksista sekä julkisen sektorin että yksityisen sektorin näkökulmasta. Tulosten perusteella arvioitiin nykyisiä käytäntöjä sekä pääteltiin, mitä yksityisten palveluntarjoajien pitäisi huomioida eri hankintamalleissa, jotta tuotanto vastaisi parhaiten tilaajan kysyntää. Elinkeinopolitiikan suunnitteluun tutkimustulokset toivat informaatiota julkisten palveluiden uusien hankintamallien vaikutuksista palvelusektorin toimintaan ja niiden merkityksestä Suomen kansantaloudelle.

Metsäsektorin palvelumarkkinoiden murros ja edelläkävijäyritysten liiketoimintamallit

Hankkeen kesto: 01.10.2010 - 31.08.2013

Organisaatio: Aalto yliopisto ja Helsingin yliopisto

Yhteyshenkilöt:

Pekka Malinen, Aalto yliopisto, 040 506 2350, pekka.malinen@aalto.fi

malinen@aalto.fi

Sami Berghäll, Helsingin yliopisto, 050 318 2424, sami.berghall@helsinki.fi

FP-Serve tutkimushanke fokusoitui kahteen metsäklusterin keskeiseen palvelukokonaisuuteen, metsätalouden palveluihin ja kuitupakkausten arvoketjun palveluihin. Metsätalouteen ja kuitupakkauksiin liittyy merkittäviä mahdollisuuksia uuden palveluliiketoiminnan ja tulevaisuuden palvelukonseptien kehittämiseksi. Hankkeen empirisenä tavoitteena oli kehittää dynaamisiin kyvykkyyksiin perustuvia palveluliiketoimintamalleja uuden yritystoiminnan sekä yritysten strategisten valmiuksien ja kilpailukykyyn lisäämiseksi. Hanke tuotti myös konkreettisia esimerkkejä uusista innovatiivisista metsäpalveluista ja niiden asiakaslähtöisestä tuotteistamisesta. Teoreettisena tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa palveluinnovaatioiden taustatekijöistä ja prosesseista, joita voidaan hyödyntää metsäklusterin ja sen palveluiden kansainvälisessä huippututkimuksessa.

Osumatarkkuutta palveluinnovointiin

Hankkeen kesto: 01.11.2009 - 31.10.2012

Organisaatiot: Aalto yliopisto ja Oulun yliopisto

Yhteyshenkilöt:

Miia Lammi, Aalto yliopisto, miia.lammi@aalto.fi

Jouni Markkula, Oulun yliopisto, jouni.markkula@oulu.fi

Quicksteps-projektin tavoitteena oli kohdentaa tieto- ja

osaamisintensiivisten yritysten palveluinnovointia asiakkaan ja yrityksen kannalta oikeisiin kehittämiskohteisiin. Projektissa kehitettiin asiakasarvon johtamiseen käyttäjäkeskeinen toimintamalli, jonka avulla voidaan tunnistaa, tuottaa ja testata asiakkaalle merkityksellistä palveluarvoa. Tavoitteeseen pyrittiin vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin. Miten laadullisia menetelmiä voidaan tehostaa ja täsmentää palveluarvon tunnistamisen välineenä? Miten palvelumuotoilu ja ICT tukevat palveluarvon tuottamista? Millainen johtamismalli tukee palveluinnovoinnin osumatarkkuutta?

Palveluja kotiin verkosta

Hankkeen kesto: 15.09.2005 - 30.06.2007

Organisaatio: Kuluttajatutkimuskeskus

Yhteyshenkilö: Johanna Varjonen

09 77267736, johanna.varjonen@ncrc.fi

Palveluja kotiin verkosta -tutkimushankkeen avulla edistettiin 1) kotitalouksien arkea helpottavien käyttäjälähtöisten palvelujen ja palvelukonseptien kehittämistä, 2) tietotekniikan hyväksikäyttöä palveluprosesseissa, 3) kotitalouksien selviytymistä jatkuvasti teknologisoituvassa toimintaympäristössä sekä 4) palvelujen tuottajien ja käyttäjien välistä vuoropuhelua ja yhteistyötä kotitalouspalvelumarkkinoilla.

Tutkimuksessa oli kolme osiota. Ensimmäisessä osahankkeessa tutkittiin väestöpohjaisen surveyn avulla kotityötä korvaavien palvelujen käyttöä, kuluttajien palvelutarpeita ja laatuodotuksia palvelujen tuotteistamiseksi käyttäjälähtöisesti ja optimaalisten markkinoiden aikaansaamiseksi. Toisessa osahankkeessa tarkasteltiin kuluttajien tietotekniikan ja muiden viestintätekniisten laitteiden käytössä ja hankinnassa kohtaamia ongelmia ja palvelutarpeita tietotekniikan tukipalvelujen kehittämiseksi. Kolmannessa osahankkeessa tutkittiin sähköistä tunnistautumista ja maksamista käyttävien kuluttajien kokemuksia ja luottamusta uuteen menetelmään sähköisten tunnistus- ja maksamenetelmien kehittämiseksi.

Palvelukyvyistä ja -kulttuurista muutosvoimaa palveluliiketoiminnan uudistamiseen

Hankkeen kesto: 01.10.2010 - 31.03.2013

Organisaatio: VTT

Yhteyshenkilö: Maaria Nuutinen

040 550 8615, maaria.nuutinen@vtt.fi

Yksi keskeisimmistä haasteista palveluliiketoiminnan edelläkävijäksi kehittämisessä on, että yrityksen toiminnan ja ajattelutavan tulisi muuttua kokonaisuutena ja samantahdistisesti. Mittavatkään yksittäiset ponnistelut eri osa-alueisiin eivät saa tarvittavaa muutosta aikaan, jos niitä ei liitetä koko

toiminnan muodonmuutoksen tukemiseen pitkäjänteisesti – yhdessä asiakas- ja sidosryhmien kanssa. Tässä hankkeessa kehitettiin tukkukaupan ja metsäteollisuuden yritysten kanssa ratkaisuja, joilla tuetaan strategisen johdon kykyä ymmärtää palveluliiketoiminnan vaatimuksia, vahvistetaan henkilöstön asiakassuuntautuneisuutta sekä kokonaisuutena yrityksen palvelukykyä ja –kulttuuria. Projektin tuotti uutta ymmärrystä ja menetelmiä muutokseen tuote- ja teknologiakeskeisestä asiakasarvokeskeiseen palvelukulttuuriin sekä strategisen johtamiskäytäntöihin. Hanke toteutettiin yhteistyössä teknisen kaupan ja metsäteollisuuden yritysten kanssa sekä Laurean ("From co-production to co-creation" -hanke) ja Seprima Oy:n kanssa.

Palveluliiketoiminnan edelläkävijäkonseptit ja toimittaja-asiakassuhteen proaktiivinen uudistaminen

Hankkeen kesto: 01.01.2010 - 31.12.2011

Organisaatiot: Lapin yliopisto, VTT ja Oulun yliopisto

Yhteyshenkilöt:

Timo Jokela, Lapin yliopisto, 016 341341, timo.jokela@ulapland.fi

Timo Koivumäki, Oulun yliopisto, 040 507 3631, timo.koivumaki@oulu.fi

Arto Wallin, VTT, 040 5765033, arto.wallin@vtt.fi

Tutkimushanke suuntautui tietoon ja osaamiseen liittyviin strategisesti uusiin palvelukonsepteihin ja palveluinnovaatioita edistäviin toimintapuitteisiin. Tutkimushankkeen keskeisimmät tulokset olivat 1) edelläkävijyyden kehityspolun tunnistamisen ja rakentamisen menetelmät sekä 2) menetelmät asiakkaan ja yhteistyöverkoston sitouttamiseksi palveluinnovaatioiden kehittämiseen. Tulokset syntyivät yhdistämällä eri näkökulmista koottua tietoa sekä testaamalla tätä empiirisesti. Tulosten hyödyntäjinä ovat sekä palvelua ostavat asiakkaat että palvelua tarjoavat yritykset ja niiden alihankkijat. Hanke tuki myös yritysten pidempiaikaisen uudistumiskyvyn ja uusliiketoiminnan kehittymistä.

Palveluliiketoiminnan jäsenyys ja luokittelu

Hankkeen kesto: 01.01.2010 - 31.05.2011

Organisaatio: Aalto yliopisto

Yhteyshenkilö: Risto Rajala

040 3538140, risto.rajala@aalto.fi

Hankkeessa analysoitiin ja kehitettiin palveluja koskevaa käsitteistöä sekä yritysten palveluliiketoiminnan määritelmää ja luokittelua. Hankkeen tavoitteena oli lisätä palveluliiketoimintaa koskevien määritelmien ja tyypittelyjen yhdenmukaisuutta ja vertailtavuutta sekä luoda uudenlaisia, palvelujen monimuotoisuuden eri toimialoilla huomioivia

tapoja palvelujen arviointiin ja kategorisoimiseen. Tuloksia voidaan hyödyntää palveluliiketoimintaa harjoittavissa yrityksissä, palveluja koskevassa tutkimuksessa ja korkeakouluopetuksessa.

Palveluliiketoimintojen vuorovaikutteinen organisointi ja johtaminen

Hankkeen kesto: 01.08.2006 - 28.02.2010

Organisaatio: VTT

Yhteyshenkilö: Maaria Nuutinen

040 550 8615, maaria.nuutinen@vtt.fi

Teknologiaellisuuden yritykset ovat julkistaneet uusia palvelukonsepteja ja ovat siirtymässä tuotepohjaisesta ajattelusta ratkaisujen toimittajiksi ja asiakkaan arvopartneriksi. Palveluliiketoimintaan siirtyminen on yrityksille iso organisatorinen haaste. Organisaatiokonseptien kehityksen alueella on menossa kokeilujen ja kehitystoiminnan vaihe. Tutkimushankkeessa lisätään ymmärrystä, tietoa ja menettelmällistä osaamista palveluliiketoiminnan organisaatiota, johtamista ja osaamisen kehittämistä koskevista kysymyksistä sekä organisatorisista muutoksista. Tutkimushanke toteutettiin kolmena osaprojektina ja toteutuksesta vastasivat VTT, HKKK ja HY.

Palvelumallien hyödynnettävyys

Hankkeen kesto: 28.06.2005 - 30.06.2006

Organisaatio: Svenska Handelshögskolan

Yhteyshenkilö: Hannele Kauppinen-Räisänen

hannele.kauppinen-raisanen@hanken.fi

Tieteellisen tutkimuksen myötä palvelusektorille on luotu liiketoimintamalleja. Alkuperäinen tavoite on ollut, että näitä malleja käsitteinen tuotetaan tehokkaan liiketoiminnan ja tuottavan palvelun pohjaksi. Olettamuksena on siis ollut, että näitä myös hyödynnetään organisaatioissa. Palvelusektorilla on suuri merkitys yhteiskunnassamme monella eri tasolla: yhteiskuntamme hyvinvoinnin takaamisesta aina yksittäisen henkilön työllistämiseen. Vähän on kuitenkin tietoa siitä kuinka palvelualan yrityksissä todella ymmärretään ja hyödynnetään malleja.

Hankkeen keskeinen tavoite oli selvittää kuinka palvelusektorille suunnattuja liiketoimintamalleja ymmärretään ja hyödynnetään palvelualan yrityksissä. Projektin keskittyi neljään keskeiseen malliin, joiden hyödynnettävyyttä tutkittiin neljällä eri toimialalla toimivassa neljässä palvelualan yrityksessä. Mallit olivat palvelun laatu, palvelumaisema, palveluiden lisäarvo ja sisäinen markkinointi.

Proactive Service Engineering

Hankkeen kesto: 01.10.2010 - 30.06.2013

Organisaatio: VTT

Yhteyshenkilö: Sampsa Ruutu

040 7202883, sampsa.ruutu@vtt.fi

Projektissa kehitettiin geneerinen palvelumalli, jota voidaan käyttää palvelujen suunnittelussa ja kehittämisessä. Kehitetyn metodologian avulla voidaan näyttää palvelujen lisäarvo eri tahoille. Modulaarisia mallirakenteita kehitettiin open-source alustan (Simantics) päälle, joka toimii joustavana työkaluna tutkijoille sekä yritysosaajille. Tärkeimmät tutkimustavoitteet liittyivät palvelujärjestelmien systeemidynaamiseen mallinnukseen ja mallirakenteiden validointiin yrityskohtaisissa caseissa.

Renewable Energy Multitechnology Mix

Hankkeen kesto: 01.09.2011 - 31.12.2013

Organisaatio: VTT

Yhteyshenkilö: Tapani Ryyänen

040 7330048, tapani.ryynanen@vtt.fi

REmix projekti arvioi uusiutuvan energian yhteissijoittamis (colocation) liiketoimintamallin potentiaalia verrattuna perinteiseen tuotannon sijoitteluun. Perinteisesti energiantuotanto perustuu yhden tuotantomuodon toteutukseen, eli mm. tuulivoimaa, aurinkoenergiaa tai maalämpöä rakennetaan erikseen. Sijoittamalla näitä samaan paikkaan, kyetään potentiaalisesti saamaan huomattavia hyötyjä niin kustannusten, energiavarmuuden kuin maankäytön osalta. REMix hanke kehittää näistä yhdistelymahdollisuuksista palveluliiketoimintalähtöisiä esimerkkejä, joiden hyötyjä ja haasteita tarkastellaan osallistujien ja tutkijoiden yhteistyönä. Tarkastelu tehdään huomioiden sekä ratkaisutoimittajien että asiakkaan näkökulma. Projektin tavoite on löytää toteutuksen kannalta tärkeimmät osa-alueet sekä arvioida "colocation" strategian toteutusmahdollisuudet kohdekohtaisesti. Tärkeitä aiheita malleissa ovat paikalliset ja globaalit ajurit, arvon luominen ja siirtyminen teollisten palveluiden kautta sekä muutosvaiheiden hallinta. Myös asiakaslähtöisyys, muutokset toimijoiden rooleissa sekä toteutuksen paikalliset vaikutukset investointien ja syntyvän liiketoiminnan kautta ovat tarkastelussa mukana. Yhtenä osa-alueena on mallien kiinnostavuus investoijien sekä rahoittajien näkökulmasta, huomioiden mm. sopimustekniikka ja riskienhallinnan kysymyksiä.

Resilient and Proactive Utilisation of Opportunities and Uncertainties in Service Business

Hankkeen kesto: 01.01.2010 - 28.02.2012

Organisaatio: Vaasan yliopisto

Yhteyshenkilö: Josu Takala

0400 564068, josu.takala@uwasa.fi

Tutkimuksen tavoite oli kehittää ja pilotoida palveluliiketoiminnan johtamismallia, joka entistä paremmin huomioi toimintaympäristön epävarmuudet. Keskeinen tutkimuskysymys oli: Miten luoda joustava ja reagoitukykyinen organisaatio, joka johtaa toiminnan parempaan ennakoitavuuteen? Hanke pyrki saamaan aikaan kestävästä kilpailuetua operationalisoimalla ketterän strategian hyödyntäen Sense/Respond/Reactors -metodologiaa. Hanke tarjosi osallistuville yrityksille käytännöllisiä välineitä ja analyyseja palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Näitä olivat mm. liiketoimintaympäristön muutoksia kartoittavat skenaariot, kestävä kilpailuedun saavuttaminen ketterän strategian avulla sekä uudet menetelmät liiketoimintaan liittyvän epävarmuuden analysointiin. Päätuloksena hankkeesta oli liiketoiminnan johtamisen malli, joka varmistaa liiketoiminnan jatkuvuuden ja kannattavuuden.

The Role of Customer Information in Service Innovation

Hankkeen kesto: 01.08.2008 - 31.01.2013

Organisaatio: Svenska Handelshögskolan

Yhteyshenkilö: Catharina von Koskull

040 3521549, catharina.vonkoskull@hanken.fi

Palveluinnovaatioiden merkitystä yritysten kilpailukyvyllä ei voi väheksyä. Jo 1970-luvulla havaittiin, että yksi tärkeimmistä onnistuneen palvelun avaintekijöistä on asiakastiedon, asiakkaiden tarpeita ja toiveita koskevan tiedon, hyödyntäminen. Tämän seurauksena niin tutkimus- kuin käytännön liike-elämässä on pyritty luomaan lukuisia menetelmiä, joilla tätä arvokasta asiakastietoa on voitu valjastaa ja hyödyntää. Kuitenkaan hankitun asiakastiedon todellista hyödyntämistä ja käyttöä kehitysprosesseissa ei ole juurikaan tutkittu. Usein kehitystoiminnasta on jäänyt puuttumaan selkeä linkki käytössä olevan asiakastiedon ja uuden palvelun kehittämisen väliltä. Monet yritykset hankivat ja keräävät asiakastietoa, mutta eivät hyödynnä sitä innovaatiotoiminnassaan. Osa yrityksistä ei edes sido asiakasta kehitystyöhön lainkaan.

Tutkimushankkeessa pyrittiin tunnistamaan esteitä, jotka vaikuttavat asiakastiedon hyödyntämiseen palveluinnovaatioissa. Näiden seikkojen huomioiminen on tärkeä askel innovaatiotoiminnan ohjaamisessa asiakaslähtöiseen suuntaan. Hankkeen tavoitteena oli vahvistaa käytännön osaamista asiakastietoon liittyen sekä samalla kehittää teoriaa asiakastiedon roolista palveluinnovaatioissa.

Serve MIND

Hankkeen kesto: 15.08.2010 - 30.11.2012

Organisaatio: Aalto yliopisto

Yhteyshenkilö: Anssi Tuulenmäki, Aalto yliopisto, 050

3819772, anssi.tuulenmaki@aalto.fi

SERVE MIND oli jatkoa ANTO ja MIND nimisille Tekesin tutkimushankkeille, joiden avulla Suomeen on synnytetty vuosien 2007-2010 aikana innovaatioalusta, jonka tavoitteena on synnyttää toimialojen konventioita haastavia innovaatioita, strategisia innovaatioita. MIND:lla oli kaksi ylätasoa: agenda: nostaa ideoiden laatua toimialojen konventioita haastavalle tasolle ja toisaalta pienentää systemaattisesti ideoiden kokeilukynnystä. Projektissa synnytettiin Aalto-yliopiston tutkijoiden, konsulttien ja asiakasyritysten henkilöstön avulla toimialojen konventioita haastavia palveluinnovaatioita ja tutkittiin tällaisten innovaatioiden syntymekanismeja ja toteutuksen esteitä.

Lisätietoja MIND alustasta löytyy osoitteesta www.mindspace.fi.

Service Innovation through Strategic Stakeholder Integration

Hankkeen kesto: 01.09.2011 - 28.02.2014

Organisaatiot: Svenska Handelshögskolan ja Laurea ammattikorkeakoulu Oy

Yhteyshenkilöt:

Päivi Tossavainen, Laurea, paivi.tossavainen@laurea.fi

Anne Rindell, Svenska Handelshögskolan, 041 5458808,

anne.rindell@hanken.fi

SISSI-hankkeen lähtökohta on oletamus siitä, että monet suomalaiset yritykset eivät hyödynnä ekosysteemin sidosryhmäosaamista riittävästi palveluidensa kehittämisessä/ideoimisessa. Lisäksi monet suomalaiset yritykset eivät tiedä miten ja ketä osallistaa sekä milloin ja miten hyödyntää ekosysteemin sidosryhmätietoa tehokkaasti. Kuitenkin tutkimukset sekä teoria vahvistavat käsitystä siitä, että sidosryhmätiedon hyödyntäminen yrityspalveluiden kehittämisessä/innovoimisessa hyödyntää loppukäyttäjää ja on yksi innovaatiotoiminnan tärkeimpiä tiedon lähteitä. SISSI-hankkeen tavoite on tunnistaa kansainvälisiä hyviä käytänteitä ja osallistamismalleja sekä kartoittaa ja analysoida mallien/metelmien siirrettävyyttä suomalaisiin yrityskonteksteihin/osallistamisprosesseihin. Osallistamismenetelmiä kartoitetaan ja arvioidaan eri näkökulmista osallistuvien yritysten sekä avainsidosryhmätoimijoiden kanssa. Analyysin jälkeen hanke osallistaa laajemmin eri yritysten sidosryhmätoimijat ideointiprosesseihin mm. innovaatiotapahtumien, työpajojen sekä virtualityökalujen avulla. Hanke osallistaa myös loppukäyttäjää arvioimaan ideoiden hyödynnettävyyttä ja käytettävyyttä. SISSI-hanke kehittää osallistavia innovaatiomalleja sidosryhmäyhteis-

työhön yritysten käyttöön. Hankkeen vaikuttavuutta arvioidaan sidosryhmäyhteistyön laadun ja muutoksen kautta.

Service Machine Evolution - Contract Governance in Co-creation of Value

Hankkeen kesto: 01.11.2008 -30.09.2011

Organisaatio: Aalto yliopisto

Yhteyshenkilö: Minni Hietala

040 577 558 , minni.hietala@aalto.fi

Hankkeessa tutkittava ilmiö oli b-to-b palveluiden ulkoistus (Service Machine), eli palveluja tuottavan organisaation, toimeksiantajan ja loppukäyttäjän välisiä suhteita ja niiden sopimusteknisen rakenteen hallintaa (governance) koskeva tarkastelu. Tarkasteluun kuuluivat mm. ulkoistussuhteen rakenne, palvelutaso (SLA) ja niiden kytkeminen ansaintamalliin. Näitä olivat mm. resurssi-, suorite, ja vaikuttavuusperustaiset mallit, jotka eroavat toisistaan mm. riskin, asiakkaan osallistumisen ja johtamisen näkökulmasta. Tavoitteena oli löytää keinoja palvelujen arvon kehittämiseen tutkimalla erityisesti vaikuttavuuteen perustuvia liiketoimintamalleja, niiden sopimusteknisiä ehtoja ja tähän liittyvää mittarointia ja monitorointia.

SERVNET - Modular set of instruments for the support of service innovations in the field of business related services

Hankkeen kesto: 01.09.2006 - 31.08.2009

Organisaatio: Lappeenrannan tekninen yliopisto

Yhteyshenkilö: Jari Kuusisto, jari.kuusisto@sci.fi

SERVNET-tutkimusprojekti oli osa kansainvälistä EUREKA-hanketta. Konsortiota johti saksalainen Fraunhofer IAO-tutkimuslaitos, jonka kanssa SC-Research ja ESADE laativat yhteisen tutkimusta ohjaavan työohjelman. Hankkeen tavoitteena oli tuottaa työkaluja, jotka koostuvat erilaisista palveluiden kehittämiseen ja innovointiin liittyvistä toimintamalleista, käytännöistä ja menettelytavoista. Tarkoituksena oli tukea innovatiivisten liike-elämän palveluiden systemaattista kehittämistä. Huomiota kiinnitettiin erityisesti palveluihin liittyvän T&K-toiminnan systematisointiin, tuote-palveluratkaisujen organisoitiin sekä palveluiden kehittämistä ja lanseeraamista tehostaviin liiketoimintamalleihin.

Tutkimusprojektin empiirinen osio jaettiin seuraaviin osa-alueisiin: 1) Liiketoimintamallien analyysi ja kehittäminen, jossa kartoitettiin yrityksen nykyisen liiketoimintamallin antamat edellytykset palveluliiketoiminnan kehittämiselle ja markkinoille lanseeraamiselle. 2) Tuote-palveluratkaisuihin liittyvän T&K toiminnan systematisointi ja organisointi, jossa merkittävänä haasteena oli erilaisten asiantuntijoiden tiimityöskentelyn johtaminen tilanteessa, jossa useat avainhenkilöt ovat yrityksen ulkopuolisten organisaatioiden pal-

veluksessa. 3) Palveluprosessien ja -tuotteiden systemaattinen kehittäminen, jossa erityisenä haasteena oli palvelujen aineettomuus ja moniulotteisuus. Synteesiraportissa koottiin yhteen eri maissa kehitettyjä palveluliiketoimintaan ja palveluiden T&K toimintaan liittyviä työkaluja sekä hyviä käytäntöjä. Kokonaisuus palvelee hyvinkin erilaisten yritysten tarpeita esim. palveluiden T&K-toiminnan systematisointia pk-yrityksissä, palveluliiketoiminnan kansainvälistymistä, palveluihin liittyvän T&K-toiminnan organisointia arvoketjun osana sekä liiketoimintamallien kehittämistä uusien palveluiden markkinoille tuomiseksi.

Servrate - Uudistuva palveluliiketoiminta kilpailukyvyyn lähteenä

Hankkeen kesto: 01.01.2012 - 31.12.2013

Organisaatio: Tampereen Yliopisto

Yhteyshenkilö: Mari Ainasoja

0400 988635, mari.ainasoja@uta.fi

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää palveluliiketoiminnan nykytilannetta ja kehittymistä valikoiduilla toimialoilla Suomessa ja verrata sitä vastaavien toimialojen tilanteeseen kansainvälisillä markkinoilla. Tutkimuksen tulosten avulla voidaan paikallistaa eri toimialojen keskeisimmät kehityskohteet, joita kehittämällä voidaan pyrkiä edistämään kotimaisten palvelumarkkinoiden kasvua ja kansainvälistymistä.

SHINE - Service Network Integrator

Hankkeen kesto: 01.08.2012 - 30.04.2014

Organisaatiot: VTT ja Turun yliopisto

Yhteyshenkilöt:

Tiina Valjakka, VTT, 040 821 8715, tiina.valjakka@vtt.fi

Ulla Hytti, Turun yliopisto, 040 5409 112, ulla.hytti@utu.fi

"Service Network Integrator"- eli SHINE-projektin tavoitteena on tutkia ja kehittää verkoston johtamismalleja erityisesti palveluintegraattorin näkökulmasta. Projektissa kehitetään malleja ja menetelmiä, jotka tukevat saumattoman ratkaisun kehittämistä verkostossa ja sen toimittamista asiakkaille niin, että se tuottaa asiakkaalle arvoa. Projektin tutkimuksellinen uutuusarvo perustuu eri toimialoilla tuotettujen erilaisten integroitujen ratkaisujen tutkimiseen. Projektissa tuotetaan uutta tutkimustietoa erityisesti verkottuneiden palveluratkaisujen johtamisesta.

Strategic linking of programs for public and private organizations

Hankkeen kesto: 01.02.2006 - 30.09.2008

Organisaatio: TKK (Aalto yliopisto)

Yhteyshenkilö: Päivi Lehtonen

Ohjelmien johtaminen on yleistynyt viime aikoina sekä yksityisissä että julkisissa organisaatioissa. Ohjelmien avulla pyritään viemään läpi suuria liiketoimintaan, palvelutoimintaan, tuotteisiin, teknologiaan ja toimintatapoihin liittyviä muutoksia. Ohjelmia käytetään välineinä toteuttaa strategiaa ja luoda sekä kehittää uusia innovaatioita. Akateemiset tutkimukset ja käytännön kokemukset ohjelmien läpiviennistä organisaatioissa ovat kuitenkin osoittaneet, että nykyiset ohjelmajohtamisen mallit ovat usein liian jäykkiä ja mekanistisia. Lisäksi on havaittu, että nykyiset ohjelmajohtamisen mallit eivät sovi kaikenlaisiin organisatorisiin ympäristöihin ja kaikkiin tarkoituksiin riittävän hyvin onnistuneen tuloksen aikaansaamiseksi. Lisäksi standardinomaiset ohjelmajohtamisen mallit eivät ota huomioon erilaisten ohjelmatyypin ja organisaatioympäristöjen asettamia vaatimuksia ohjelmien johtamiselle.

Tutkimusprojektin tavoitteena oli tutkia ja kehittää johtamistapoja ohjelmien tehokkaaksi johtamiseksi erilaisissa organisaatioympäristöissä ja erilaisten ohjelmatyypin kanalta. Projektin tuloksena luotiin eri ohjelmatyypin/ohjelmaympäristöjen typologinen kategorisointimalli, erilaisten ohjelmatyypin synty- ja aloituslogiikkaa kuvaava malli, kriteerit ja mittarit ohjelmien menestyksellisyden arvioinnille ja seurannalle sekä malli erityyppisten ohjelmien menestyksellään johtamiselle erilaisissa organisaatioympäristöissä.

SystemI - Palvelujen kehittämisellä järjestelmätoimittajasta systeemi-integraattoriksi

Hankkeen kesto: 01.06.2008 - 31.10.2010

Organisaatio: Aalto yliopisto

Yhteyshenkilö: Arto Rajala, Aalto yliopisto, 040 3538226, arto.rajala@aalto.fi

Menestyminen tulevaisuuden globaalissa toimintaympäristössä edellyttää teollisuuden arvoverkoston toimijoiden välisen yhteistyön, työnjaon ja roolien uudistumista. Palvelukonseptien kehittäminen mahdollistaa järjestelmätoimittajien aseman vahvistamisen arvoverkostoissa sekä teollisuuden rakenteiden ja toimintamallien uudistumisen. Globaalit päähankkijat tarvitsevat laajemmista kokonaisuuksista vastaavia eri toiminnot ja toimijat yhteen linkittäviä eritasoisia systeemi-integraattoreita, joista voi muodostua kansainvälisen toimintaympäristön haasteet tuntevia palvelutoimittajia. Tutkimushankkeen kohteena oli tämän tyyppisten yritysten palvelukonseptien kehittäminen ja niiden verkostoroolien sekä liiketoiminta- ja johtamismallien tunnistaminen. Tutkimushankkeessa toteutettava yritysomainen palvelukonseptien kehitystyö lisäsi yritysten ja näiden henkilöstön ymmärrystä palvelukonseptien muodostamisesta ja muokkaamisesta (skaalautuvuus, monistettavuus, räätälöinti). Lisäksi hanke vahvisti tietämystä systeemi-integraattoreiden tyypeistä, palvelurooleista ja toimintaedellytyksistä sekä tulevaisuuden arvoverkoston rakenteista.

Systemaattinen palveluiden kehitys asiakastarpeista liiketoiminnaksi

Hankkeen kesto: 01.06.2008 - 31.12.2010

Organisaatio: Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Yhteyshenkilö: Jari Kuusisto, jari.kuusisto@sci.fi

Tutkimushanke tuotti uutta, yritysten hyödynnettävissä olevaa strategista tutkimustietoa asiakassuuntautuneeseen palveluiden T&K-toimintaan ja sen organisointiin. Tavoitteena oli, että yritykset pystyvät entistä tehokkaammin ymmärtämään asiakkaiden tarpeita (tiedostettuja ja tiedostamattomia) ja muuntamaan ne liiketoiminnaksi. Asiakassuuntautuneella palveluiden T&K-toiminnalla ymmärrettiin tässä yhteydessä sitä, että yrityksellä on käytössään työkaluja, joilla se pystyy entistä systemaattisemmin tuottamaan uutta arvoa nykyisille ja uusille asiakkailleen ja näin turvaamaan myös oman kilpailukykyä markkinoilla. Tutkimus huomioi palveluiden laajan kirjon tekemällä case-tutkimuksia eri toimialoilla ja eri tyyppisten innovaatioiden yhteydessä. Näin voitiin tutkia eri tyyppisiä palveluiden kehittämisprosesseja erilaisten tuote-palvelukombinaatioiden yhteydessä. Valittu lähestymistapa mahdollisti palveluiden T&K-toiminnan "mallintamisen" siten, että tuloksia voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti sekä yrityksissä että akateemisissa tutkimuksissa. Tutkimustulosten laatu ja hyödynnettävyys pyrittiin varmistamaan tekemällä kansainvälisiä benchmarking-tapaustutkimuksia Saksassa, Espanjassa ja Yhdysvalloissa toimivien yhteistyöyliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa.

Telematiikkapalvelujen arviointimenetelmä / -työkalu

Hankkeen kesto: 01.01.2006 - 31.12.2007

Organisaatio: VTT

Yhteyshenkilö: Raine Hautala

040 5841114, raine.hautala@vtt.fi

Liikenteen ja logistiikan eli ihmisten ja tavaroiden kuljetukseen liittyvien tietopalvelujen markkinoiden kehittyminen on ollut odotettua hitaampaa etenkin kuluttajasovelluksissa. Suurimmat haasteet ovat toimivien liiketoimintamallien löytäminen sekä palvelujen arvoverkkoon liittyvien eri toimijoiden roolien ja vastuiden jäsentäminen. Palveluliiketoimintaan liittyvät riskit ja epävarmuustekijät on mielletty suuriksi. Tutkimushankkeessa toteutettiin tietopalveluiden koko elinkaaren ja arvoverkon kattava arviointityökalu, joka sisältää palvelujärjestelmän arvioinnin olennaiset näkökulmat. Kattava arviointi tuottaa hyödyllistä tietoa palveluiden kehittämisen ja päätöksenteon tueksi. Arviointityökalun avulla voidaan arvioida ja kehittää yritysten ja julkisen sektorin yhteistyömalleja sekä nopeuttaa osaltaan tietopalveluiden rakentamista. Vaikka työkalua kehitettiin erityisesti liikenteen ja logistiikan tietopalveluille, niin se soveltuu

myös muiden toimialojen tietopalveluiden arviointiin. Arviointityökalun modulaarinen rakenne mahdollistaa arviointien joustavan räätälöinnin ottamalla huomioon kunkin kohteen olennaiset näkökulmat tekemättä arviointiprosessista tarpeettoman raskasta.

Arviointimoduulien lisäksi hankkeessa toteutettiin koti- ja ulkomaisten tietopalveluiden casearviointit työkalun testaamiseksi ja kehittämiseksi sekä yhteistyöjakso USA:ssa (yliopistot, tietopalveluntuottaja). Hanketta koordinoi VTTm ja hankkeen rahoitukseen osallistuivat Tekes, Ilmatieteen laitos, liikenne- ja viestintäministeriö, Tieliikelaitos ja VTT.

Teolliset kunnossapitopalvelut uudistuvassa yritysverkostossa: Tunnista, mallinna ja johda arvoa

Hankkeen kesto: 01.09.2012 - 30.08.2015

Organisaatio: Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Yhteyshenkilö: Salla Marttonen

050 322 5374, salla.marttonen@lut.fi

Tutkimuksessa selvitetään, kuinka kunnossapitopalvelun arvo voidaan tunnistaa ja osoittaa kaikille kunnossapitoiminnan verkosto-osapuolille. Aihetta tutkitaan tapaus-tutkimuksen ja mallintamisen keinoin yhteistyössä kahden aidon yritysverkoston kanssa. Yhteistyöyrityksiä on mukana 6 kpl. Lisäksi toteutetaan kattava kyselytutkimus. Luulajan teknillisen yliopiston kanssa toteutetaan laajaa rinnakkais-tutkimusta ruotsalaisissa yrityksissä. Tutkimuksessa kehitetään palveluiden arvon mallintamiseen ja johtamiseen työkaluja, jolla voidaan olettaa olevan laaja merkitys suomalaiselle teollisuudelle luotaessa toimintamalleja verkostomaisen kunnossapitotoiminnan johtamiseen.

Teollisten palvelujen ”kibsifioituminen”

Hankkeen kesto: 01.03.2010 - 31.05.2012

Organisaatio: Aalto yliopisto

Yhteyshenkilö: Tajia Turunen

050 344 0132, tajia.turunen@aalto.fi

Hanke tutki teollisuuden palvelukehityksen uutta vaihetta, jossa yritykset tuotteita tukevien ylläpitopalvelujen ja prosesseja tukevien optimointi- ja koulutuspalvelujen lisäksi tarjoavat yhä useammin konsultointityyppisiä asiantuntijapalveluja. Koska nämä palvelut muistuttavat suuresti osaamisintensiivisiä liike-elämän palveluja (KIBS), puhumme teollisuuden palvelujen ”kibsifioitumisesta”. Teollisuusyritykset eivät ”kibsifioituessaan” kuitenkaan yleensä luovu myöskään traditionaalisemmista palveluista, jolloin keskeiseksi haasteeksi nousee monipuolistuvan palveluportfolion asiakaslähtöinen ja tehokas hallinta. Hanke pyrki vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin: 1) Millainen haaste on

teollisen yrityksen siirtyminen asiantuntijapalvelujen tuottajaksi? Millaisia strategisia ja kulttuurisia muutoksia kehitys vaatii? Mitä muutoksia se vaatii yritysten liiketoimintamallissa? Mitä peruskriteerejä yrityksen pitää täyttää, jotta se voi menestyksellisesti siirtyä tuotepalveluista palvelutuotteisiin ja niiden sisällä edelleen asiantuntijapalveluihin? 2) Miten teollinen yritys voi rakentaa strategian ja palveluportfolion johon sisältyy realistinen yhdistelmä erilaisia palveluja: tuotetukea, ylläpitopalveluja, prosessioptimointia, koulutusta ja konsultointia? Miten strategia saadaan elämään yrityksessä? 3) Miten yksittäisiä KIBS-tyyppisiä palveluja voidaan menestyksellisesti kehittää? Miten asiakaslähtöisyys näissä palveluissa turvataan? 4) Miten palvelutuotanto organisoidaan yrityksen sisällä? Minne palvelujen kehittäminen ja tuottaminen organisatorisesti asettuvat?

Teollisuuden strategisten palveluiden asiakasymmärryksen kehittäminen

Hankkeen kesto: 01.06.2008 - 28.02.2010

Organisaatio: VTT

Yhteyshenkilö: Heidi Korhonen, VTT, 040 595 6450, heidi.korhonen@vtt.fi

Projekti keskittyi asiakkaiden moniulotteiseen ymmärtämiseen ja asiakasymmärryksen kehittämiseen teollisuuden B-to-B palveluliiketoiminnassa. Projektissa keskityttiin strategiaan palveluihin, joilla tuetaan asiakkaiden liiketoimintaprosesseja ja se toteutettiin kansainvälisenä vertailututkimuksena. Projekti koostuu kahdesta osasta: 1) Asiakkaan ostokäyttäytymisen ymmärtäminen, 2) Myynnin ja markkinoinnin osallistuminen palvelukehitykseen.

Osuuden 1 tavoitteena oli lisätä osaamista asiakkaan ostokäyttäytymisestä strategisia palveluita ostettaessa. Palveluilla on ostavaan organisaatioon suorien hyötyjen ja haittojen lisäksi laajoja epäsuoria, tiedostamattomia vaikutuksia. Nämä liittyvät usein asiakkaan spesifiin liiketoimintatilanteeseen ja niiden hahmottaminen on vaikeaa. Projektissa luotiin konseptuaalinen malli asiakkaan ostokäyttäytymisestä ja ostopäätöksiin liittyvistä tekijöistä, jotka johtavat palvelun oston hyväksymiseen tai hylkäämiseen.

Osuuden 2 tavoitteena oli puolestaan kuvata, analysoida ja mallintaa markkinointi- ja myyntitoimintojen sekä muiden asiakasrajapinnassa toimijoiden roolia yrityksissä, jotka tuottavat teollisille yrityksille niiden liiketoimintaprosesseja tukevia palveluita. Kehittämällä myynnin ja markkinoinnin roolia palvelukehityksessä yritykset pystyvät parantamaan palvelukonseptien kehittämistä asiakastarpeisiin paremmin sopiviksi ja lisäämään kannattavasti asiakkaitten kokemaa arvoa palveluista.

Projekti toteuttivat VTT ja TuKKK kansainvälisenä vertailututkimuksena yhteistyössä osallistuvien yritysten, niiden asiakkaiden ja kansainvälisten tutkimuspartnerin kanssa.

Tietointensiivisyyden tyypit ja merkitys KIBS-yrityksissä

Hankkeen kesto: 01.01.2010 - 30.12.2010

Organisaatio: Tampereen teknillinen yliopisto

Yhteyshenkilö: Antti Lönnqvist

0405446288, antti.lonnqvist@tut.fi

KIBS-sektori sisältää erilaisia yrityksiä, jotka hyödyntävät tietoa monin tavoin. Termi tietointensiivisyys kuvaa vain pinnallisesti yritysten keskeisiä resursseja. Projektissa luotiin palvelun tietointensiivisyyden pohjalta uudenlainen, yritystoiminnan tarpeista lähtevä luokittelu, joka auttaa yrityksiä hahmottamaan toimintansa rajoitteita ja mahdollisuuksia palveluprosessiin liittyvän tiedon näkökulmasta. Luokittelu tehtiin tiedonhyödyntämistapojen mukaan. Hankkeessa myös jäseneltiin paremmin tietointensiivisyyden käsitettä.

Tieto- ja osaamisintensiivinen tuote-palvelusuunnittelu teollisen liiketoiminnan arvoketjussa

Hankkeen kesto: 01.11.2009 - 29.02.2012

Organisaatio: VTT

Yhteyshenkilö: Markku Reunanen

markku.reunanen@vtt.fi

Tuotannollista liiketoimintaa harjoittavat yritykset tarkastelevat yhä useammin mahdollisuuksia, joita teolliset palvelut voivat heille tarjota tuoteliiketoiminnan rinnalla. Palveluiden kehittäminen tarjoaa yrityksille sekä kasvumahdollisuuksia että uudenlaisia ansaintamalleja. Teknologiaperustaisten tieto- ja osaamisintensiivisten palveluiden (KIBS) kasvuun ovat vaikuttaneet mm. palveluiden ulkoistamiskehitys ja kansainvälistyminen. Lisäksi palveluiden kannattavuus on yleensä huomattavasti korkeampi kuin teollisuuden muiden liiketoimintojen ja ne tarjoavat tuottoa tuotteen elinkaaren kaikissa vaiheissa. Integroitujen tuote-palveluratkaisujen kehittämiseen liittyy kuitenkin haasteita. Tyypillisesti kone- ja laitevalmistajan ydintuotteiden suunnittelusta vastaa tekninen henkilöstö, kun taas palveluiden suunnitteluun osallistuvat yrityksen markkinointi- ja jakelutoiminnot. Tästä johtuen palveluiden ja tuotteiden yhteensopivuudessa on ongelmia ja usein palveluiden räätälöinti tehdään vasta jälkikäteen, kun tuote on jo suunniteltu. Myös tuote-palveluratkaisujen liiketoiminnallinen tarkastelu, esimerkiksi vaihtoehtoisten tuote-palveluratkaisujen elinjakso kustannusten laskenta, kannattavuusarviointi sekä ansainlogiikan määrittäminen, jää usein liian vähälle huomiolle. Projektissa kehitettiin tieto- ja osaamisintensiivinen tuote-palvelusuunnittelumenetelmä, joka on uudenlainen liiketoiminnallinen lähestymistapa tuote-palveluratkaisujen rinnakkaiseen suunnitteluun ja tuote-palveluratkaisuihin liittyvien tietojen luomiseen, siirtymiseen ja hyödyntämiseen suunnittelun eri vaiheissa.

TIP-tutkimusohjelma, Tietointensiivinen palvelutoiminta tietojohtamisen näkökulmasta vaihe III

Hankkeen kesto: 01.09.2006 - 31.03.2008

Organisaatio: Tampereen teknillinen yliopisto

TIP-tutkimusohjelmassa tutkittiin tietointensiivisiä palveluorganisaatioita ja niiden muodostamia liiketoimintaekosysteemejä. Tutkimusongelmana oli: "Miten tieto- ja osaamisintensiivisten palveluorganisaatioiden kilpailukykyä ja vaikuttavuutta voidaan kehittää tietojohtamisen avulla?" Tutkimuksen kohteena oli tietointensiivisten, palveluita tuottavien organisaatioiden uudistumiskyky, innovaatioiden, uuden tiedon ja aineettoman pääoman tuottaminen, ja vaikuttavuus muuttuvassa toimintaympäristössä. Tutkimusohjelmassa tarkasteltiin teoreettisesti ja empiirisesti sekä käytännön sovellettavuuteen tähdäten tieto- ja osaamisintensiivistä palvelutoimintaa, siinä ilmenevää kompleksisuutta, ja tietojohtamista toiminnan kehittämisen ja johtamisen apuvälineenä.

Toimialadynamiikan strateginen hallinta palveluliiketoimintamurroksessa

Hankkeen kesto: 01.01.2011 - 30.04.2013

Organisaatio: Aalto yliopisto

Yhteyshenkilö: Jaakko Aspara

0504027065, jaakko.aspara@aalto.fi

Siirtyminen uudenlaisiin palveluliiketoimintoihin on usein merkittävä toimialan rakenteita, pelisääntöjä ja dynamiikkaa ravisuttava muutos. Uudenlaisen palveluliiketoiminnan luominen ja edistäminen edellyttää usein paitsi organisaation sisäistä uudistumista niin myös kykyä johtaa ja ottaa huomioon muutokset toimialatasolla. Siten toimialamuutoksen strateginen hallinta ja johtaminen ovat palveluliiketoiminnan johtamisen keskeisiä tehtäviä. Tutkimusprojektin tavoitteena oli auttaa yrityksiä paremmin kohtaamaan seuraavat toimialamuutoksen strategisen hallinnan ja johtamisen kysymykset: 1) Minkälaisia linkkejä ja vuorovaikutuksia on yhtäältä yksittäisten yritysten palveluliiketoiminnan kehitysstrategioiden ja toisaalta muuttuvan toimialarakenteen välillä? 2) Miten yritysten tulisi huomioida tämän yritys-toimialalinkki uudenlaiseen palveluliiketoimintaan siirtymiseen liittyvässä päätöksenteossa? Projektissa selvitettiin millaisia vaikutuksia yksittäisten yritysten strategisilla, palveluliiketoiminnan luomiseen ja edistämiseen liittyvillä toimenpiteillä on yhtäältä yritysten kannalta ja toisaalta kokonaismarkkinan kehityksen kannalta. Tutkimuksessa tunnistettiin niitä kyvykkyyksiä ja resursseja jotka edesauttavat palveluliiketoimintaan siirtymiseen vaadittavien toimenpidekokonaisuuksien rakentamista ja menestyksestä läpiviennistä.

Transitoliikenteen lisäarvopalvelut

Hankkeen kesto: 01.04.2008 - 31.08.2009

Organisaatio: Turun yliopisto

Projektin tavoitteena oli saada vastaukset kysymyksiin: Mitä ovat nykyiset transitoliikenteen lisäarvopalvelut ja miten niitä voitaisiin nykyisestä lisätä? Tutkimuksen kohdealueena oli koko transitoliikenteeseen liittyvä palvelutoiminta Suomessa. Erityisesti hankkeessa tarkasteltiin neljää transitoliikennevirtaa: Hangon kautta tulevia autoja; Kotkan kautta tulevia autoja ja yksikkötavaroita; Haminan kautta tulevia yksikkötavaroita ja raaka-aineita; sekä Rautateitse Kouvolan kautta tulevia yksikkötavaroita. Erityisenä tavoitteena oli Kymenlaakson alueen logistiikkayritysten kilpailukyyn lisääminen ja sitä kautta työllisyyden edistäminen.

Tutkimustuloksina olivat konkreettiset, toteutettavissa olevat transitoliikenteen lisäarvopalvelujen kehittämismahdollisuudet ja uudet lisäarvopalvelut.

Uudet energiapalvelut dynaamisilla markkinoilla

Hankkeen kesto: 01.01.2011 - 31.03.2014

Organisaatio: Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Yhteyshenkilö: Lassi Linnanen, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 050 550 3305, lassi.linnanen@lut.fi

Projektin tavoitteena on tunnistaa ja kehittää uusia palvelusuuntatuneita energialiiketoiminnan malleja sekä energiatehokkuuteen että uusiutuvaan energiaan liittyen. Hankkeessa analysoidaan energia-alan yhteiskunnallisten ohjauskeinojen vaikutuksia näihin liiketoimintamalleihin, miten kansainvälisessä kontekstissa näitä liiketoimintamalleja johdetaan, ja mitkä ovat eri liiketoimintamallien elinkaarikustannukset.

Uusien palvelukonseptien kehittäminen puutuoteteollisuudessa

Hankkeen kesto: 01.09.2010 - 31.05.2013

Organisaatio: VTT

Yhteyshenkilö: Arto Usenius

040 504 4344, arto.usenius@vtt.fi

Hankkeen tavoitteena oli parantaa puutuoteteollisuuden kilpailukykyä puurakentamisessa ja sisustamisessa tutkimalla ja kehittämällä uusia palveluun perustuvia liiketoimintakonsepteja puutuoteteollisuudessa. Hanke toteutettiin kolmen erilaisen Työpaketin kautta, joiden avulla tutkittiin palveluliiketoiminnan haasteita ja palvelukonseptien kehityspolkuja puutuoteteollisuudessa.

Projektin tulokset vahvistavat puutuoteteollisuuden ymmärrystä palveluun perustuvan liiketoiminnan merki-

tyksestä ja sen tuottamasta lisäarvosta. Projektin tulosten odotetaan parantavan merkittävästi yritysten kilpailukykyä, asiakas- ja ympäristöystävällisyyttä ja siten myös taloudellista tulosta.

Verkostojen orkestrointi lemmikkieläinliiketoiminnan kilpailueduksi

Hankkeen kesto: 01.11.2012 - 31.12.2014

Organisaatiot: Aalto yliopisto ja Helsingin yliopisto

Yhteyshenkilöt:

Anssi Smedlund, Aalto yliopisto, 040 533 7452,

anssi.smedlund@aalto.fi

Minna Autio, Helsingin yliopisto, 09 191 58062,

minna.autio@helsinki.fi

Projektissa tutkitaan arvon yhteisluomista lemmikkieläinalan liiketoiminta-alustoissa kulutuksen ja verkostojohdamisen näkökulmasta. Projektin tuloksia ovat uudet palveluinnovaatiot, palveluiden kehitysprosessit sekä uusien liiketoiminta-alustojen orkestrointitaitojen kehittäminen. Hankkeen aikana japanilaisia liiketoimintamalleja hyödynnetään suomalaisyrityksissä.

Verkosto-pohjaiset palvelut - Kompetenssit ja verkostot menestystekijöinä

Hankkeen kesto: 01.01.2011 - 30.04.2013

Organisaatio: Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Yhteyshenkilö: Kaisa Henttonen, Lappeenrannan

teknillinen yliopisto, 040 833 4829, kaisa.henttonen@lut.fi

Tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä siitä, mitkä ovat uusien palveluiden kehitystoiminnan menestystekijöitä erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä sekä identifoida kumpaa innovaatiostrategiaa (suljettu tai avoimempi innovaatiostrategia) pienet ja keskisuuret yritykset hyödyntävät. Tutkimus tarjosi lisäymmärrystä palveluverkoston johtamisessa uuden palvelun kehitys- ja lanseerausvaiheessa, ja se lisäsi myös osaamista julkisten organisaatioiden sekä pienten- ja keskisuurten yksityisten yritysten partneruuksista uutena tapana toimia uusien palveluiden kehittämisessä.

Vuorovaikutteinen palvelukehitys verkostossa

Hankkeen kesto: 01.11.2009 - 31.12.2011

Organisaatiot: VTT ja Turun yliopisto

Yhteyshenkilöt:

Taru Hakanen, VTT, 040 8392751, taru.hakanen@vtt.fi

Elina Jaakkola, Turun yliopisto, elina.jaakkola@utu.fi

VersO-hankkeessa edistettiin innovatiivisten, tietoon ja osaamiseen perustuvien palvelujen vuorovaikutteista kehittämistä verkostoissa. Hankkeessa tarkasteltiin palveluinnovaatioiden kehityspolkuja verkostoissa, jotka edustavat kaupan alaa, teollisuuden palveluliiketoimintaa ja KIBS-alaa. Hankkeessa vietiin eteenpäin uusia "palveluversoja" ja samalla tuotettiin tietoa siitä, millaisilla verkostomaisilla malleilla ja toimintatavoilla edelläkävijäkonseptien kehittämistä voidaan organisoida ja johtaa, ja mikä edistää perinteisten toimintatapojen uudistamista yrityksissä.

Vähittäiskauppapalvelujen kuluttajalähtöinen kehittäminen

Hankkeen kesto: 01.01.2011 - 30.06.2013

Organisaatiot: Aalto yliopisto ja Helsingin yliopisto

Yhteyshenkilöt:

Anssi Smedlund, Aalto yliopisto, 040 533 7452

anssi.smedlund@aalto.fi

Minna Autio, Helsingin yliopisto, 09 191 58062

minna.autio@helsinki.fi

Projektissa tutkittiin ja kehitettiin asiakas- ja työntekijälähtöistä innovaatiotoimintaa kaupan alalla tavoitteena saada aikaan tilanne, jossa syntyy jatkuvasti pieniä innovaatioita. Innovaatioteoriat, samoin kuin japanilaiset knowledge management teoriat ovat osoittaneet, että yrityksen johto voi käyttää apunaan erilaisia johtamisjärjestelmiä kannustakseen kauppojen työntekijöitä palveluinnovaatioihin keskusjohtoisen mallin sijasta. Nämä johtamisjärjestelmät pitävät sisällään mekanismeja, joiden kautta voidaan tunnistaa kaupan asiakkaiden ideoita ja tarpeita sekä välittää näitä palveluideoita kaupoista pääkonttoriin. Yritys pystyy saavuttamaan kilpailuetua kannustamalla kaupan työntekijöitä jatkuviin pieniin palveluinnovaatioihin ja sopeuttamalla palvelua paikallisiin asiakastarpeisiin. Tutkimus yhdisti japanilaisia johtamisen ja tietojohdamisen teorioita ja palveluinnovaatioiden sekä liiketoimintamallien teorioita kuluttajatutkimukseen ja kulttuurien tutkimukseen.

Tekes – rahoitusta ja asiantuntemusta

Tekes on innovaatorahoittaja. Rahoitamme kasvuun ja uuteen liiketoimintaan tähtäävien innovaatioiden kehittämistä ja uuden osaamisen luomista. Kannustamme edelläkävijyyteen. Asiakkaitamme ovat yritykset, tutkimusorganisaatiot ja julkisten palvelujen tarjoajat. Tekesillä on vuosittain käytettävissä avustuksina ja lainoina noin 550 miljoonaa euroa tutkimus- ja kehitysprojektien rahoitukseen.

Tekesin ohjelmat – valintoja suomalaisen osaamisen kehittämiseksi

Tekesin ohjelmat ovat laajoja monivuotisia kokonaisuuksia, jotka on suunnattu elinkeinoelämän ja yhteiskunnan tulevaisuuden kannalta tärkeille alueille. Ohjelmilla luodaan uutta osaamista ja yhteistyöverkostoja.

www.tekes.fi

Tekes