ARVON KARTOITUS VIRTUAALISESTA ASIANTUNTIJAYHTEISÖSTÄ LÄÄKETEOLLISUUDESSA

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2021

Tekijä: Lauri Helminen
Oppiaine: Markkinointi
Ohjaaja: Joel Mero

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Lauri Helminen	
Työn nimi Arvon kartoitus virtuaalisesta asiantuntijayhteisöstä lääketeollisuudessa	
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu -työ
Aika (pvm.) 7.1.2021	Sivumäärä 83

Tiivistelmä – Abstract

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella, millä tavoin odotettavissa oleva arvo muodostuu lääketutkimukseen- ja kehitykseen tarkoitetun asiantuntijayhteisön keinoin. Onnistuessaan yhteisö pystyisi lisäämään yhteistyötä eri sidosryhmien välillä ja tämän lisäksi helpottamaan asiantuntijayhteisöstä vastaavan tahon tiedolla johtamista. Tavoitteena tässä tutkimuksessa on havainnollistaa ja havaita niitä ominaisuuksia ja toimintoja asiantuntijayhteisössä, jotka auttavat tuottamaan parhaiten arvoa sitä käyttäville jäsenille, mutta myös tunnistamaa niitä tekijöitä, jotka rajoittavat yhteisön toimintaa. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa käytin tutkimusstrategianani tapaustutkimusta.

Tutkimuksestani saadut löydökset antavat selvyyttä, millä tavoin asiantuntijayhteisöä käyttämällä pystytään edistämään vuorovaikutusta, yhteistyötä, tiedon läpinäkyvyyttä, verkostoitumista ja tiedon jakamista. Näitä tarkastellessa on otettava kuitenkin huomioon joitakin rajoittavia tekijöitä, kuten salassapito- ja henkilösuojamääräykset. Tämän lisäksi tutkimus vahvistaa, että asiantuntijayhteisön kautta saatava tavoitettavuus toisiin samalla alalla toimiviin asiantuntijoihin tai tärkeisiin sidosryhmiin onnistuisi tuottamaan arvoa asiantuntijayhteisölle ja sen käytölle. Tutkimukseni löydökset valaisivat myös sitä, kuinka nämä tekijät pystyttäisiin saavuttamaan.

Havaitsemalla ja tutkimalla tärkeitä tekijöitä yhteisömarkkinoinnin ja asiantuntijayhteisön resurssien näkökulmasta, voidaan tämän tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä käyttää jäsenilleen arvoa tuottavan B2B- asiantuntijayhteisön tavoittelemisessa, rakentamisessa ja kehittämisessä.

Asiasanat
Yhteisömarkkinointi, asiantuntijayhteisö, odotettavissa oleva arvo

Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto

Sisällys

1 JOHDANTO 6
1.1 Tutkimuksen tausta 6
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset 8

2 ASIANTUNTIJAYHTEISÖN ARVON KARTOITUS 12
2.1 Yhteisömarkkinointi ja asiantuntijayhteisöt 12
2.2 Arvon kartoittaminen B2B -markkinoilla ja kehitteillä oleva 15
2.3 Asiakkaan tarpeet ja tavoitteet asiantuntijayhteisöstä 24
2.4 Asiakkaan odotettavissa olevat kustannukset ja hyödyt verkkoyhteisöstä 30
2.5 Arvon tuottoon vaadittavat resurssit ja kyvykkyydet 33

3 METODOLOGIA 36
3.1 Menetelmä 36
3.2 Aineisto 37
3.3 Aineiston analysointi 38
3.4 Tutkimuksen laadun arviointi 39

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET 42
4.1 Asiakkaan odotettavissa olevan arvon kartoitus asiantuntijayhteisöstä terveydenhuollon ja lääkekehityksen alalla 44
4.1.1 Tarpeet ja tavoitteet hyödyntää 44
4.1.2 Kustannukset, uhraukset sekä vaadittavat resurssit 53
4.1.3 Hyödyt ja motiivin rooli 57

5 JOHTOPÄÄTÖKSET 68
5.1 Tutkimuksen teoreettiset johtopäätökset 68
5.2 Tutkimuksen liikkeenjohdolliset suositukset 73
5.3 Tulevaisuuden tutkimusaiheet ja rajoitukset 77

6 LÄHTEET 79

7 LIITTEET 87

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Minkälainen arvo informaatio- ja kommunikaatioteknologioilla on terveydenhuollon ammattilaisille ja lääketeollisuudessa toimiville asiantuntijoille ja mistä tämä arvo syntyy. Nähdään, että yritysten välillä arvo luodaan vuorovaikutuksen kautta, mikä osaltaan varmistaa sen, että informaatiota vaihdetaan, kulutetaan, tuotetaan ja oletettavasti myös suunnitellaan (Vargo & Lusch, 2006). Vuorovaikutteista asiakaslähtöisyyttä käyttäen palveluiden tarjoajalla on mahdollisuus aktiivisesti vaikuttaa kulutusprosessin kulkuun sekä lopputulokseen ja vastavuoroisesti asiakkaalla on mahdollisuus osallistua palvelun tarjoajan aktiviteetteihin. Lähtökohtaisesti voidaan ajatella, että asiakkaat luovat itselleen arvoa jokapäiväisillä käytänteillään ja yrityksen tehtävänä on kehittää mahdollisuuksia yhteiseen arvonluontiin asiakkaan kanssa ja asiakkaalle vuorovaikutteisella kanssakäymisellä. Ballantyne (2007) määrittelevät vuorovaikutuksen palvelukokemuksen ja käyttöarvon (value-in-use) aikaansaajaksi. (Salomonson, 2012).

Yritysten ja kuluttajaasiakkaiden välisenä kommunikaation ja vuorovaikutuksen välineenä verkko- ja asiakasyhteisöt ovat toimineet jo pidemmän aikaa. Vasta viime vuosikymmenen puolella on huomattu, että ne voivat onnistua toimimaan yritysten välisenä (B2B, Business-to-Business) tutkimuksen ja käytännön toimien kehittyvänä keskustelualueena (Simmons, 2010) ja joissakin tapauksissa myös asiakkaiden välisenä kommunikaatiovälineenä (Gharib, 2017). Yritykset ovat havahtuneet myös siihen, että yritysten väliset (B2B) verkkoyhteisöt ovat mullistaneet tavan, jolla he kommunikoivat ja vuorovaikuttavat, vaihtavat informaatioita ja tietoa, ja rakentavat ja ylläpitävät yrityssuhteita toisiinsa. Tutkimukset ovat valaisseet joitakin perusteita tämän mullistuksen ja B2B -verkkoyhteisöjen suosittuuden takana, joista suurin on informaation ja tiedon jakaminen (Erat, 2006; Koh, 2004). Yritysmaailmassa on etenevissä määrin myös ymmärretty, että B2B -verkkoyhteisöt eivät pysty tarjoamaan niistä edellä mainittuja ominaisuuksia, elleivät ne pysty ylläpitämään jäseniensä aktiivista osallistuvuutta, jonka takia on tärkeää kartoittaa niistä saatava arvo itse asiakkaille (Kordzadeh, 2014; Ardichvili, 2013).

Tarve verkkoyhteisölle B2B -liiketoiminnassa määräytyy olennaiseksi, koska tällaisissa suhteissa on tavanomaista, että korkean asteen riippuvuutta, informaation epäsymmetrisyyttä ja epävarmuutta ilmenee (Buvik, 2001). Bickart (2001) tutkimuksen mukaan tällaiset olosuhteet tekevät luottamuksellisista, uskottavista ja liiketoiminnalle ratkaisevista toimintakumppaneista korvaamattomia niin yritykselle kuin asiakkaillekin. Tällaisen asetelman edessä on tärkeää ottaa huomioon myös yrityksen asiakkaiden väliset suhteet ja kuinka nämä asiakkaat pystyisivät mahdollisuuksien mukaan olemaan toisilleen luottamuksen arvoisia toimintakumppaneita. Tätä mieltä aiheesta on Bansal

(2000), jonka tutkimus valaisee näkökulmaa sen kannalta, että asiakkaat ilmaisevat huolenaiheensa muille asiakkaille paljon epämuodollisemmin, eivätkä he myöskään pyri saavuttamaan tuottajariippuvuutta toiselle asiakkaalle, koska heidän intressinsä toista asiakasta kohtaan eivät lähtökohtaisesti kohdistu kaupalliseen etuun. Nämä tekijät voivat olla syistä juuri sille, että B2B -yrityksen asiakkaat ovat havahtuneet, kuinka suuri potentiaali heidän välisellä vuorovaikutuksellaan (C2C, Customer-to-Customer) brändi- tai asiakasyhteisössä on edistää arvon tuottoa. Bruhn (2014) mukaan osallistuminen asiantuntijayhteisön toimintaan pitäisi tuottaa käytännöllisiä, kokeellisia ja symbolisia hyötyjä ja tästä syystä on elintärkeää ymmärtää, mitkä ovat näiden asiakkaiden vaatimukset asiantuntijayhteisöä kohtaan ja mistä arvokkaat mahdollisuudet syntyvät. Yritysten välillä toimivat brändiyhteisöt voivat parhaimmillaan tarjota erinomaisia mahdollisuuksia tuomalla kaikki alalla toimivat asiantuntijat yhteen tekemällä vuorovaikutuksesta joustavaa ja nopeaa sekä samalla edistää asiakaskannattavuutta, brändiuskollisuutta ja taloudellista suoriutumista. (Bruhn, 2014).

Tutkimuksia siitä, mitä kohti virtuaalisen yhteisön tuli pyrkiä on tutkittu, esimerkkinä Gharib (2017) tutkimus, minkä perusteella sellaiset yhteisön jäsenet, jotka omaavat syvemmän uskomuksen vastavuoroisuuteen, korkeamman tunnepitoinen kiintymyksen ja yhteisöllisyyden tunnetta osallistuvat toimintaan aktiivisemmin. Ongelmana on se, kuinka tämä kaikki tulisi toteuttaa sellaisessa ympäristössä, jossa yhteisön jäsenet saattavat kokea yhteisön toimintaan osallistumisen osana heidän omaa työtään. Ehkäpä ratkaisuna tähän pitäisi olla juuri tämän näkökulman täydellinen kääntäminen, joka tarkoittaisi, että yhteisön jäsenien tulisi kokea yhteisön toiminnan olevan jollain tavalla yhteydessä itseensä ja oman asiantuntijuutensa kehittämiseen. Voidaan todeta, että verkkoyhteisöjä ja yhteisömarkkinointia on tutkittu suhteellisen paljon ja tästä syystä taustatiedot tämän tutkimuksen suorittamiseksi ovat enemmän kuin riittävät.

Tutkimuksia miten asiakkaan arvo verkkoyhteisöstä syntyy tai miten he itse näkevät arvon näistä muodostuvan B2B -liiketoiminnassa on tutkittu selvästi vähemmän verrattuna B2C -yritysten viitekehyksessä tutkittuun samaan aiheeseen. Myös tästä syystä olisi hyvä saada selvennystä siihen, miksi B2B -yrityksen asiakkaat haluavat käyttää asiantuntijayhteisöä, mitkä ovat heidän tarpeensa ja tavoitteensa sen osalta, minkälaisia uhrauksia sen käyttö saattaisi sisältää, ja mitkä ovat siitä saatavat hyödyt ja koituvat kustannukset, jolloin saisimme paremman käsityksen, mikä keskeinen arvo saa B2B -yrityksen asiakkaita käyttämään asiantuntijayhteisöä. Tällaista tutkimusta ei olla myöskään tietojeni mukaan suoritettu lääketieteellisellä tai teollisella alalla. Tutkimukseni kohteena on lääkekehitykseen, terveydenhoitotyöhön ja lääketeollisuuteen soveltuva asiantuntijayhteisö, joka toimiessaan pystyisi saavuttamaan merkittäviä etuja jokaiselle sitä käyttävälle osapuolelle. Tästä pyrin ottamaan selvää arvon kartoittamisen avulla, johon hyödynnän Eggert, Kleinaltenkamp & Kashyap (2019) tutkimuksen mallia B2B -asiakkaan arvon kartoittamisen osatekijöistä.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämä tutkimus on kohdistettu tutkimaan asiantuntijayhteisöjä ja kuinka nämä pystyvät tuottamaan arvoa hyvin kompleksisessa ympäristössä jäsenilleen. Nimensä mukaisesti asiantuntijayhteisö on tarkoitettu asiantuntijoille ja tässä tapauksessa terveyden- ja potilashuollon ja syöpätutkimuksen eri ammattilaisille ja toimihenkilöille Suomessa. Tutkimukseni tarkastelee, kuinka asiantuntijayhteisö pystyisi hyödyttämään asiantuntijoita heidän omassa työssään ja tuottamaan heille mahdollisesti laajempaa ja syvempää verkostoa oman aihepiirinsä työskentelevien keskuudessa. Tutkimukseni tavoitteena on valaista näkökulmia ja tapoja, joiden kautta B2B -yritykset voivat lähestyä arvon tuottamista omassa asiantuntijayhteisössään, jonka tarkoituksena on auttaa oman alansa asiantuntijoita verkostoitumaan, lisäämään tavoittavuutta ja kahden välistä yhteistyötä sekä ohjaamaan tiedettä ja tutkimusta tai yleisesti lisäämään ymmärrystä oman asiantuntijuutensa piirissä. Tutkimalla tätä aihetta jokseenkin erilaisessa kontekstissa kuin edeltävät tutkimukset, jotka ovat korostuneet merkittävästi B2C- ympäristöön, voidaan tarjota laajempaa näkemystä, kuinka virtuaalinen yhteisö B2B- ympäristössä voitaisiin rakentaa mahdollisimman hyödylliseksi ja arvokkaaksi käyttäjiensä kannalta.

Tätä tutkimusta varten olen muodostanut kaksi tutkimuskysymystä, joiden kautta haluan tarkastella tutkittavaa aihetta. Saadakseni ymmärryksen siitä, kuinka asiantuntijayhteisö tuottaa jäsenilleen arvoa tarkastelen asiantuntijayhteisöä Eggert ym. (2019) mallin mukaisesti, jonka tulisi kertoa haastatteluiden kautta, mikä on odotettavissa oleva arvo asiantuntijayhteisöstä ja minkälaiseksi asiantuntijayhteisöä tulisi lähteä rakentamaan. Toisen kysymyksen avulla haluan saada selville, millä tasolla toimeksiantajayritykseni sidosryhmät ja asiakkaat pitävät perinteistä lähestymistapaa kommunikointiin ja vuorovaikutukseen parempana kuin mahdollista virtuaalista asiantuntijayhteisöä ja minkälaisissa tilanteissa.

1. Pääkysymys: Miten lääketeollisuuden alan yrityksen perustama ja ylläpitämä asiantuntijayhteisö pystyisi muodostamaan arvoa terveydenhuollossa ja lääketutkimuksessa toimiville tutkijoille?
2. Sivukysymys: Miltä osin toimeksiantajayritykseni asiakkaat suosivat perinteistä lähestymistapaa kommunikointiin ja vuorovaikutukseen verrattuna digitaaliseen lähestymistapaan?

Ymmärtämällä, miten arvo muodostuu mahdollisen asiantuntijayhteisön toiminnan kautta, pystyy lääketeollisuuden alalla toimiva toimeksiantajayritykseni tekemään asiantuntijayhteisöstä sellaisen, joka saattaisi tukea heidän asiakkaidensa tavoitteita ja tarpeita yhteisön ominaisuuksien, toimintojen ja verkostojen avulla.

Tutkimukseni teoreettinen viitekehys, joka perustuu Eggert ym. (2019) malliin odotettavissa olevan arvon rakentumisesta voidaan tutkia, millä tavoin yhteisömarkkinointi ja asiantuntijayhteisö pystyisivät luomaan uusia sekä tehostamaan vanhoja saatavilla olevia resursseja, joita toimeksiantajayritykseni

asiakkaat käyttävät. Yhteisömarkkinoinnin rooli kokonaisuuden ymmärtämiseksi tulee mieltää yhteneväksi asiantuntijayhteisön kanssa, koska käsitteet täydentävä toisiaan ja ovat kummatkin osana laajempaa jatkumoa, jonka takia puhunkin käsitteistä tutkimuksessani samassa yhteydessä. Tutkimukseni kannalta keskeisimpiä käsitteitä ovat näin ollen yhteisömarkkinointi, digitaalinen verkkoyhteisö, B2B -yhteisöt ja verkostotason resurssit. Barney (1991) määrittelee organisaation resurssit kolmeen ryhmään, jotka ovat fyysinen pääoman, henkilöstöön perustuva pääoma ja organisaatiotason pääoma, joihin lukeutuu niin aineellisia kuin aineettomiakin resursseja. Mainittavaa on, että yleisellä tasolla verkkoyhteisöistä saatavat resurssit mielletään suurimmilta osin aineettomiksi resursseiksi, jotka sisältävät esimerkiksi laajemman ymmärryksen, uusien ideoiden, kontaktien ja kriittisen palautteen saamista yhteisön sisältä, mutta myös joissain tapauksissa aineellisia resursseja, kuten oman tutkimukseni tapauksessa yhteistutkimusprojektien aikaansaamista ja kiihdyttämistä. Tästä syystä asiantuntijayhteisöstä saatavat resurssit tulee ymmärtää laajemmassa merkityksessä.

Asiantuntijayhteisöjä olen tarkastellut useasta eri näkökulmasta tuomalla parhaat käytännöt esiin teorian pohjalta B2B -verkkoyhteisö toiminnan kontekstissa unohtamatta parhaita käytäntöjä B2C -verkkoyhteisötoiminnan puolelta, joita voitaisiin soveltaa tietyllä varauksella oman tutkimukseni kohdalla. Voidaan todeta, että verkkoyhteisö toiminta ja niin ollen myös asiantuntijayhteisö pystyy tuottamaan kilpailuetua sekä onnistumaan täyttämään tarkoituksensa, jos se pystyy takaamaan interaktiivisuuden lisäämisen, kohdentamisen tarkkuuden ja yhteisöllisyyden lisäämisen (Figallo, 1998). Näiden tekijöiden takaaminen asiantuntijayhteisössä voi tuottaa merkittäviä etuja yhteisön ylläpitäjälle tiedolla johtamisen kannalta, sillä yhteisössä esiintyvä uusi tieto ja ymmärrys voidaan mieltää vaikeasti imitoitavana ja hyödynnettävänä kilpailuetuna (Chiu ym., 2006).

Toteutan tutkimukseni laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen, minkä tarkoituksena on kuvailla ja ymmärtää tutkimusilmiöni empiiristä toimintaa sairaustutkimuksen näkökulmasta (Eskola & Suoranta, 1998, 13-14). Valitsin laadullisen tutkimukseni tutkimusmetodiksi tapaustutkimuksen, koska se mielletään hyväksi tavaksi kuvailla ilmiötä sen oikean ympäristön kontekstissa ja sen tapaa valaista siihen kytköksissä olevat kontekstuaaliset olosuhteet (Yin, 2014, 16-17). Tutkimukseni empiirinen materiaali saatiin haastattelemalla toimeksiantajayritykseni asiakkaita ja muiden relevanttien sidosryhmien toimihenkilöitä, jotka pystyivät kuvailemaan äärimmäisen tarkasti, mistä heidän kohdallaan arvo syntyy mahdollisesta asiantuntijayhteisöstä.

Tutkimukseni on muodostettu seuraavanlaisesti. Johdannossa esittelen yleisesti aikaisempia käsityksiä verkkoyhteisöistä ja verkostomarkkinoinnista, mihin tutkimuksellani pyrin, mikä on tutkimuskysymykseni, teoreettinen viitekehykseni ja yleisesti tutkimus metodologiani. Tutkimukseni toinen osio käsittelee tutkimukseni kannalta relevantteja aiemmin julkaistuja tutkimuksia tuoden tärkeää teoreettista näkemystä tutkimaani aiheeseen. Kyseinen osio alkaa keskeisten termien määrittelyllä, jonka jälkeen olen kytkenyt teoreettisen viitekehyksen aiemmin tehtyihin tutkimuksiin, jotka valaisevat käsitystä odotettavista olevasta arvosta, jota asiantuntijayhteisöllä pystyttäisiin

tuottamaan. Teoreettisen osion jälkeen käsittelen metodologisessa osiossa tutkimusprosessini, joka valaisee tutkimukseni eri vaiheita. Tutkimukseni tulokset esittelen suoraan keräämäni analysoidun datan perusteella. Viimeiseksi tulkitsen saamiani tuloksia ja dataa johtopäätöksissä, joka on tutkimukseni merkityksellisin osuus ja näin ollen valaisevat jatkotutkimuksien tarvetta aiheesta.

2 ASIANTUNTIJAYHTEISÖN ARVON KARTOITUS

Tutkimukseni teoria osuus käsittelee arvon kartoittamista B2B -markkinoilla asiakkaan näkökulmasta ja apuna näiden näkökulmien kokoamiseksi käytän Eggert, Kleinaltenkamp & Kashyap (2019) julkaisemaa mallia asiakkaan ja tuottajan arvon odotuksista vaihdannan ajureina. Pyrkimyksenäni teorian osalta on myös kiteyttää verkkoyhteisöjen odotettavissa oleva arvo mallin kokonaisuuteen ja antaa mahdollisia näkemyksiä, kuinka Eggert ym. (2019) malli tukisi ymmärrystä verkkoyhteisöjen soveltuvuudesta B2B -markkinoilla. Teoriassa tarkoituksenani on tarkastella asiakkaan odotettavissa olevaa arvoa asiantuntijayhteisöstä ja millainen vaikutus sillä on vaihdantaan ja kommunikaatioon yrityksen ja muiden sidosryhmien välillä. Tutkimuksessani tulen tarkastelemaan aihetta B2B -markkinoille soveltuvana verkkoyhteisönä, joka todennäköisesti toimisi enemminkin asiantuntijayhteisölle ominaisella tavalla.

2.1 Yhteisömarkkinointi ja asiantuntijayhteisöt

Yhteisö terminä on suhteellisen helposti ymmärrettävissä oleva kokonaisuus, mutta viestinnällisenä keinona yhteisö on hyvin vanha, koska käytännön tasolla se on vain organisoitu asiakkaiden ryhmä, jolla on samat päämäärät, mielenkiinnon kohteet ja tuotteen käyttötarkoitukset, mutta puhuttaessa verkossa toimivista yhteisöistä asia on eri, vaikka periaate pysyy samana (Baxi, 2016). Aikaisemmissa tutkimuksissa yhteisömarkkinointi ja verkkoyhteisöt ovat määritelty hyvin samankaltaisesti ja tässä kappaleessa valaisen eri tutkijoiden määrittelyjä ja tarkoituksia konsepteille. Muniz (2001) tutkimuksessa brändiyhteisön on tulkittu olevan erikoistunut, ei-maantieteellisesti rajattu ja joka perustuu jäsenneltyihin sosiaalisiin suhteisiin yrityksen brändin ihailijoiden keskuudessa.

Figallo (1998) määrittelee virtuaaliset verkkoyhteisöt kolmen toiminnallisen elementin kautta: interaktiivisuus, kohdistaminen ja yhtenäisyys osallistujien keskuudessa. Interaktiivisuus viittaa vuorovaikutteisuuteen ja kommunikointiin, kohdistaminen viittaa yhteisön tarkoitukseen ja jäsenien kiinnostuksen kohteisiin ja yhtenäisyys viittaa jäsenien yhtenäiseen läheisyyteen. Vuorovaikutuksen ja kommunikaation tarkoitus verkkoyhteisössä on luoda vahvempia asiakassuhteita yhteisön ylläpitäjälle, sekä siellä toimivien jäsenien välille. Kohdistamisella tarkoitetaan yhteisön tuomaa ominaisuutta järjestää samasta asiasta kiinnostuneille yksilöille ympäristö, jossa he voivat edistää omaa ja yrityksensä toimintaa parhaiten tavoittamalla kaikki tarkoituksenmukaiset sidosryhmät. Vahvin yhtenäisyyden tuoma elementti yhteisön kontekstiin on varmasti sitoutuneisuus, minkä olemassaolo varmistaa jäsenien osallistumisen ja tiedon jakamisen yhteisön sisällä, vaikka nämä eivät suoranaisesti auttaisi yksilöä tai yksilön organisaatioita (Figallo, 1998).

Ardichvili (2003) tutkimuksessa todetaan, että virtuaaliset verkkoyhteisöt ovat saavuttamassa monikansallisissa organisaatiossa asemansa yhtenä keskeisimmistä työkaluista tiedon johtamisen suhteen, joista esimerkkeinä Hewlett Packard, IBM ja Shell. Verkkoyhteisöihin arkistoitu data on helposti saatavilla, niin käyttäjille kuin ylläpitäjillekin, jonka on mahdollistanut edistyneiden hakukoneiden kehittyminen. Chiu (2006) tutkimus korostaa virtuaalisten verkkoyhteisöjen tärkeyttä tiedon johtamisessa viitaten tietoon arvokkaana kilpailuetuna, joka ilmenee vaikeasti sisäistettävänä ja imitoitavana aineettomana hyötynä. Hänen mukaansa organisaatioilla itsellään ei ole mahdollisuuksia päästä tähän tietoon käsiksi itsessään, mutta he voivat yrittää hankkia tätä yrityksen ulkopuolelta, johon virtuaaliset verkkoyhteisöt soveltuvat hyvin. Tästä syystä virtuaaliset verkkoyhteisöt voidaan nähdä työkaluina, jotka auttavat organisaatioita tukemaan omia tavoitteitaan avointen innovaatioiden suhteen (Chiu, 2006). B2B -verkkoyhteisöjen etuna on myös niiden ominaisuus olla yhteyksissä mielipide ja -toimiala johtajiin, joita muussa tapauksessa jäsenet eivät mahdollisesti voisi saavuttaa (Tickle, 2011).

Virtuaalinen verkkoyhteisömarkkinointi on vallannut jalansijaa yhtenä keskeisimmistä markkinointikanavista ja useat tutkimukset ovatkin julkaisseet, minkälaisia tekijöitä onnistunut verkkoyhteisömarkkinointi sisältää (Hoffman, 1996; Bell & Newby, 1971; Reichheld & Schefter, 2000). Figallo (1998) mukaan onnistunut virtuaalinen verkkoyhteisö tarjoaa merkittäviä etuja jäsenilleen käyttäjäkeskeisen sisällön ja kasvumahdollisuuksien kautta. Yhteisön laajeneminen voidaan nähdä myös mahdollisen onnistumisen avaintekijänä, mikä saavutetaan osallistutettavuuden ja sosialisoitumisen kautta (Figallo, 1998). Kim (2009) tutkimuksen johtopäätöksien mukaan virtuaalisten verkkoyhteisöjen toiminnallisten elementtien ja käyttäjien ominaiset tunnuspiirteet vaikuttavat virtuaalisen verkkoyhteisön markkinointiin. Tutkimuksessa todettiin myös, että käyttäjien näkemykset verkkoyhteisöön kohdistuvasta hyödyllisyydestä, luottamuksesta ja sitoutuneisuudesta ovat tärkeitä vaikuttamisen tekijöitä (Kim, 2009).

Thakur (2015) määrittelee yhteisömarkkinoinnin jakelukanavaksi, joka käyttää apunaan monipuolista asiakaskantaa, jonka tarkoituksena on saada laajempi ymmärrys heikosti palvelluista asiakas segmenteistä ja rakentaa esteettömyyttä luottamuksen kautta asiakasyhteisön sisällä. Baldus (2018) täsmentää myös, että yhteisön jäsenien heterogeenisyys edustaa kiistatonta etua yhteisön kannalta, koska eri sidosryhmillä on erilaisia motivaatioita ja tavoitteita, jotka saattavat luoda erilaisia, mutta hyödyllisiä näkemyksiä ja kehityksen kohteita yhteisön sisällä. Tutkimuksessaan Thakur (2015) ehdottaa, että yhteisömarkkinointi ilmiönä perustuu kolmeen pilariin: markkinoille pääsyyn, paikalliseen tietoon ja hyväksyntään yhteisön luottamuksen kautta.

Yhteisömarkkinointiin strategisena voimavarana ovat tutkimuksessaan paneutuneet Baxi (2016), jonka mukaan yhteisömarkkinointi pystyy tarjoamaan monia keinoja vaikuttaa asiakkaaseen ja parantaa yrityksen markkinointiviestintää. Hän kuvailee yhteisömarkkinoinnin olevan hyvin vakavasti otettava markkinointiviestinnän keino yrityksille, koska se on hyvin tehokas, vaikuttava ja kustannustehokas markkinointiviestinnän strateginen työkalu.

Yksinkertaisimmillaan virtuaaliset verkkoyhteisöt ovat nettisivuja, jotka antavat käyttäjilleen mahdollisuuden olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa käyttäen erilaisia työkaluja, kuten keskustelufoorumeita, blogeja, reaaliaikaisia chat -keskusteluja tai vaihdanta tiloja, mutta monipuolisemmillaan ne pystyvät jakamaan suuria määrin tietoa ja informaatiota vähäisillä kustannuksilla (Tickle, 2011). Tällaisella asetelmalla on parhaimmillaan kyky tuottaa arvoa erilaisten toimintojen kautta, kuten asiakkaiden välisessä vuorovaikutuksessa ideoiden generoinnin yhteydessä (Wu, 2010). Baldus (2018) tutkimuksessa todetaan, että useat organisaatiot kuitenkin käyttävät interaktiivisia markkinointikeinoja, joita voivat olla esimerkiksi keskustelufoorumit, brainstorming -istunnot ja jatkuvat kyselytutkimukset.

Millä tavalla yrityksen sitten tulisi rakentaa omaa asiakas tai asiantuntijayhteisöään, joka tuottaisi jäsenilleen mahdollisimman paljon arvoa? Tickle (2011) tutkimus nostaa esille mahdottomuuden kehittää jotakin tiettyä virtuaalisen yhteisön mallia, joka sopisi jokaiseen yritykseen täydellisesti. Heidän mukaansa tämä vaatii täsmällisen ja jäsennellyn kehitysmetodin, joka pohjautuu tieteelliseen tutkimukseen, jotta yhteisöä pystyttäisiin luomaan ja hallitsemaan menestyksekkäästi. Hän ilmaisee tutkimuksessaan myös, että yhteisön rakentamisen keskeisenä ongelmana ei ole sen kehittäminen vaan sitouttavan ja osallistavan kulttuurin kehittäminen yhteisön sisällä. Teknologinen kehitys ja monipuolisuus verkkoyhteisöissä on mahdollistanut yrityksille sosiaalisten sidosten muodostamisen heidän asiakkaidensa kanssa verkkoympäristössä, mutta tästä huolimatta monet yritykset eivät ole saaneet parasta mahdollista hyötyä tämän kaltaisesta sosiaalisesta vuorovaikutuksesta saavuttaakseen markkinointiin liittyviä tavoitteitaan (Balagué & DeValck, 2013; Malthouse ym., 2013).

Ymmärtääksemme, millä tavoin yrityksen tulisi rakentaa onnistunut virtuaalinen verkkoyhteisö, tulee meidän ensin ymmärtää, kuinka yrityksen tulisi kehittää siitä mahdollisimman hyödyllinen kaikille osapuolille. Jos huomataan, että yritys ei pysty käyttämään markkinointiaktiviteettien vipuvoimaa yhteisöön tulisi yrityksen sisällä nousta seuraavanlainen kysymys: mikä on investoinnista saatava tuotto ja pitäisikö yrityksen jatkaa panostamista yhteisöön, joka saattaa tai vastaavasti ei saata tuottaa minkäänlaista tärkeää tulosta tai näkemyksellistä uutta tietoa? Useat tutkijat ovat huomauttaneet, että markkinointitoiminnoilla on pienentyvä tuotto ja, että markkinointitoimet voivat vieraantua asiakkaista, jos niiden tuottama sisältö ei vastaa asiakkaiden tarpeita tai asiakkaat vastaanottavat liikaa sisältöä yritykseltä (Fournier, 1998; Kumar, 2010). Tutkijat ovat todenneetkin, että brändiyhteisön rakentaminen vaatii epätavallisen paljon kärsivällisyyttä, työteliäsyyttä ja omistautumista yrityksen puolelta (Fournier ym., 2005). Valitettavasti monet yritykset ovat olleet vastahakoisia sijoittamaan niihin tarpeeksi tai liittämään tarpeeksi työvoimaa, jotta pystyttäisiin saavuttamaan yhteisöstä saatavat hyödyt. Kysymys kuuluukin, ovatko yhteisöistä saatavat hyödyt vain muutaman hyvin ikonisen brändin hallussa vai pystyykö vähemmänkin tunnettu brändi lunastamaan verkkoyhteisöstä saatavat hyödyt ja sijoittavatko markkinoijat oikeisiin asioihin tavoitellessaan verkkoyhteisöistä saatavaa vipuvoimaa? Tämä kysymys on mielenkiintoinen varsinkin B2B -verkkoyhteisö näkökulmasta, koska

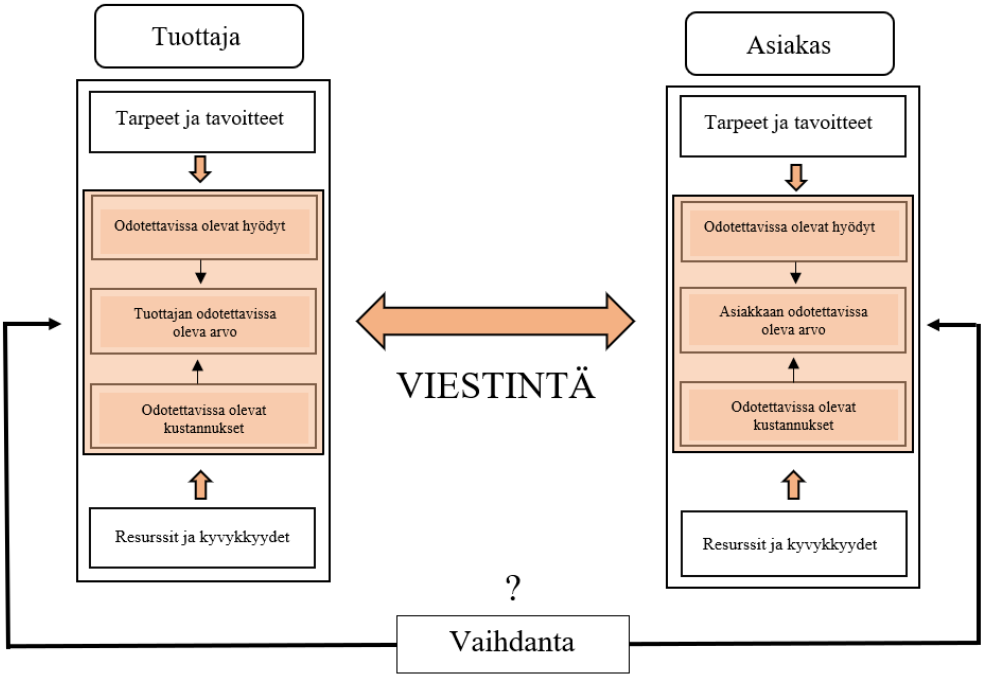
perinteisesti verkkoyhteisöt ovat olleet vain B2C -markkinoiden toiminta-aluetta (Baldus, 2018).

2.2 Arvon kartoittaminen B2B -markkinoilla ja kehitteillä oleva

Tutkimukseni teoreettinen viitekehys koostuu Eggert ym. (2019) mallista, joka jakautuu kahteen erilliseen näkökulmaan odotettavissa olevasta arvosta: asiakkaan ja tuottajan, joista käytän vain asiakas näkökulmaa tutkimukseni viitekehyksen mallintamiseksi. Mallissaan Eggert ym. (2019) ovat pyrkineet omaksumaan subjektiivisen arvon konseptoinnin pystyäkseen luomaan B2B -markkinoille soveltuvan arvon konseptoinnin yhtenevän viitekehyksen. Heidän mallinsa koostuu kolmesta erillisestä komponentista, jotka ovat (1) arvosta hyötyjät (kollektiivinen ja individualistinen arvon havainnointi), (2) perustavana oleva näkökulma (asiakkaan ja tuottajan näkökulmaan arvosta) ja (3) arvon vertailukohta (odotuksiin ja kokemuksiin ja molemmin puoliseen suhteeseen perustuva vaihdannallinen arvo). Malli, jota käytän tutkimukseni keskiössä, tukeutuu pitkälti (2) asiakkaan ja tuottajan näkökulmaan arvosta, joista muut komponentit tukevat merkittävästi kyseistä viitekehystä. Arvosta hyötyjät kollektiivisestä ja individualistisesta näkökulmasta pyrkivät avaamaan aihetta, sen kannalta, miten esimerkiksi asiakkaan organisaatio hyötyy ja saa arvoa asiantuntijayhteisöstä ja miten vastaavasti organisaatiossa työskentelevä yksilö saa hyötyä ja arvoa toimiessaan osana yhteisöä. Tärkeää näistä näkökulmista on ymmärtää, että kummallakin saattaa ja mitä todennäköisemmin onkin erilaiset motivaatiot yhteisön käyttämisen kannalta. Arvon vertailukohdat auttavat ymmärtämään tutkimustani asiakkaiden aiemmin kokemuksien puitteissa. Arvon vertailukohtien perusteella asiakas usein luokin näkemyksensä odotettavissa olevasta palvelun arvosta ja kun tilanne on se, että yhteisöä ei ole vielä luotu ja hyvää ja toimivaa toimintamallia B2B -asiantuntijayhteisölle ei ole tunnistettu täytyy silloin jossain määrin turvautua asiakkaan vertailukohtiin hyvistä ja huonoista asiantuntija/verkkoyhteisöistä.

Kehitteillä olevan asiantuntijayhteisön arvon kartoittamisessa tulee ottaa huomioon, mitkä kaikki asiat pystyisivät tuottamaan arvoa asiakkaalle. Yksi suurimmista arvonluojista asiakkaalle yhteisön sisällä on yhteisön ylläpitäjä, joka pystyy mahdollisuuksien mukaan tarjoamaan yhteisön kautta uusia mahdollisuuksia ja parempaa tukea asiakkaan omien toimintojensa tueksi. Verkkoyhteisö selvitys (Strategic direction, 2017) Bradfordin yliopistolta on valaissut verkkoyhteisöjen tuomia arvojen, tuottojen ja yhteisön vaikutusta kestävään liiketoimintaan saamalla selville, että verkkoyhteisöt voivat joissakin liiketoimintamalleissa auttaa nostamaan myyntiä, kannustaa positiiviseen suusanalliseen viestintää, luomaan vaikuttavampaa segmentointia, lisäämään verkkosivuliikennettä, vahvistamaan brändiä, saavuttaa korkeamman tason mainontaa ja liiketoiminnallisia tuotto palkkioita, tarjoamaan parempaa tuotetukea ja palvelun tarjontaa. Selvityksen mukaan verkkoyhteisöjä käyttämällä pystytään täydentämään niin sosiaalisia kuin kaupallisiakin tarpeita, parantamaan luottamusta, lisäämällä bränditietoisuutta ja

sitoutuneisuutta, lisäämään arvoa tarjoamalla informaatiota, kaupallista tietämystä tai tiedon vaihdantaa, mainostamalla, myymällä virtuaalista sisältöä tai saavuttamaan asiakkaan (Strategic direction, 2017).



KUVIO 1: Asiakkaan ja tuottajan arvon odotukset vaihdannan ajureina. (Eggert ym., 2019)

Asiakkaan odotettavissa olevan arvon kannalta on tärkeää tunnistaa, ketkä ovat asiantuntijayhteisöstä hyötyjiä – joukko vai yksilö (Mencarelli, 2015). Tämä lähestymistapa tulisikin yritysten ymmärtää, koska organisaatioiden luonne B2B -markkinoilla voidaan nähdä koostuvan monista erilaisista ja eri kokoisista järjestöistä, joita ei voida luonnehtia yhtenäisiksi. Tämän ilmiön vaikutusta päätöksentekoon yrityksissä on tutkittu liiketoiminallisen oston kirjallisuuden yhteydessä, minkä mukaan päätöksenteko käsittää kaikki yksittäiset toimijat ostavan yrityksen sisältä sekä sen ulkopuolelta, jotka ovat suoraa tai välillisesti mukana ostoprosessissa (Choffray, 1978). Tämän teorian valossa voitaisiin olettaa, että asiantuntijayhteisöillä voisi olla mahdollisuus vaikuttaa yritysten ja sidosryhmien päätöksentekoon olemalla yhteydessä myös asianomaisiin yksilöihin yhteisön kautta. Yksilöllinen ja yhteisöllinen arvo rakentuvat erilaisten tavoitteiden ja motiivien varaan, mikä johtaa siihen, että yrityksen ja yksittäisen työntekijän päämäärät päätöksenteon kannalta saattavat erota toisistaan merkittävästi. Tällaisia päämääriä yksilöllisen arvonluonnin puolelta saattavat olla stressin vähentäminen, sosiaalisten tilanteiden miellyttävyys, työn helpottuminen tai henkilökohtainen maine, kun taas yrityksen arvonluonti perustuu usein organisaation tavoitteisiin, kuten kustannusten ja riskien vähentämiseen sekä innovatiivisempaan toimintaan. Näistä päämäärien eroavaisuuksista voidaankin todeta, että asiantuntijayhteisössä voisi olla

potentiaali kaventaa kuilua yksilöllisen ja yhteisöllisen arvon välillä. (Macdonald, 2011; Macdonald, 2016).

Virtuaalisia B2B -verkkoyhteisöjä luodessa yrityksen tulisi huomioida, että ne ovat useimmiten luotu käyttäen yhteisöjen käytänteet (communities of practice, CoP) nimistä konseptia (Wenger, 2004; Campbell, 2007). Tämä konsepti tarkoittaa ryhmää ihmisiä, jotka jakavat innostuksensa tiettyä asiaa kohtaan, johon he ovat erikoistuneet ja jotka toimivat säännöllisesti oppiakseen tekemään työtänsä paremmin. Suurin konseptista saatava hyöty on se, että sen mukaan yhteisössä mukana olevat käyttäjät oppivat sitä paremmin, mitä enemmän sitoutuvat yhteisöön ja jakavat siellä tietoa ja informaatiota muiden jäsenien kanssa verrattaen siihen, että he yrittäisivät oppia aiheesta yksin. Konseptin voidaan nähdä olevan yksi asiantuntijayhteisön keskeisimpiä arvoa luovia elementtejä (Wenger, 2004; Campbell, 2007).

Odotettavissa olevan arvon käytössä kaikki on sidottu arvosta tehtyyn lupaukseen tai odotukseen tuotteesta tai palvelusta, joita tuottaja tai asiakas tarjoaa (Payne, 2017; Payne, 2008). Verkkoyhteisöjen näkökulmasta on myös oletettavaa, että odotettavissa oleva arvo on myös sidottu jäsenien ja käyttäjien kokemuksiin edellisistä verkkoyhteisöissä käydyistä kanssakäymisistä eli referenssi arvosta. Odotettavissa oleva arvo ilmentää asiakkaan arviota havaituista ja paranevista hyödyistä, jotka syntyvät, kun tarjonta vastaa heidän tarpeisiinsa lopullisesta kustannuksesta, jonka he ovat valmiita maksamaan (Kumar, 2016).

Tutkimukset ovat tuoneet esille näkökulman, jonka mukaan on myös hyvin tärkeää ottaa huomioon yksilöiden näkemykset havaitusta arvosta. Julkaistu tapaustutkimus Ulaga ja Chacour (2001) määrittelevät havaitun arvon hyvin samanlaiseksi kuin muutkin edeltävät tutkimukset (Flint, Woodruff, & Gardial, 1997), mutta he korostavat yhtenäisen organisaatiotason ajattelun (arvo määritellään organisaation tavoitteiden saavuttamisen mukaan) sijaan yksilöllisiä henkilöitä ostoprosessin keskiössä, joilla saattaa olla eriäviä näkemyksiä arvosta. He saivat selville, että ostavan organisaation jäsenillä voi hyvinkin olla erilainen näkemys jälleenmyyjän/tuottajan arvon jakamisesta. Tietoisuus tästä tekee näkemyksellisten erojen tunnistamisen ja tasoittamisen olennaiseksi vaiheeksi arvon jakelun kannalta. (Ulaga & Chacour, 2001).

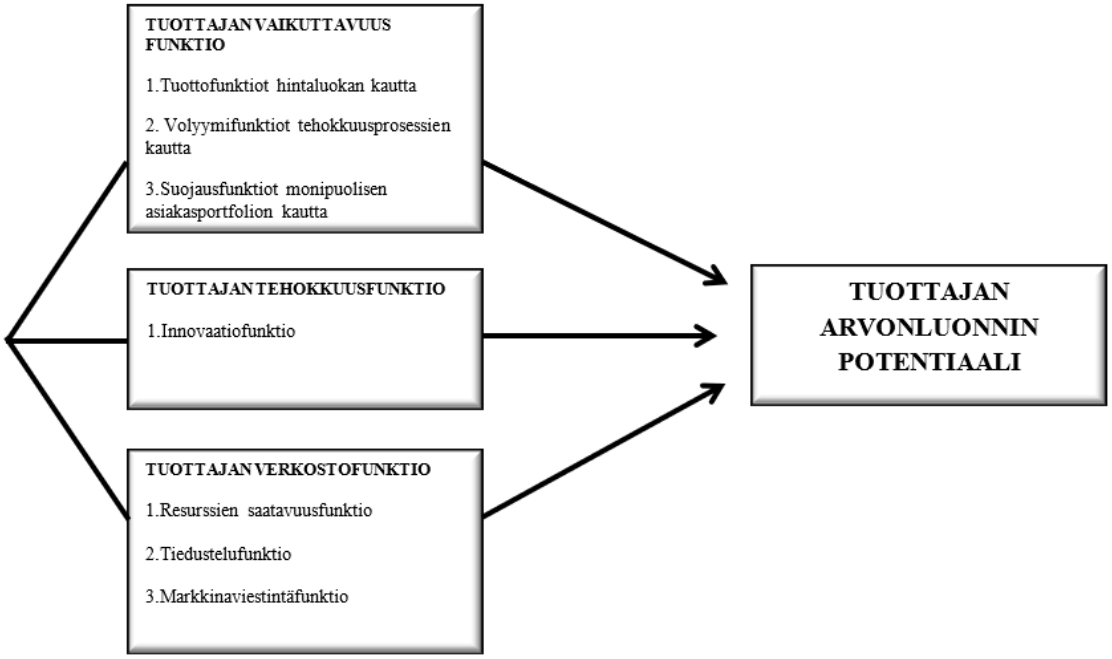
Asiantuntijayhteisö pystyisi mahdollistamaan asiakkaan muuttuvien arvojen paikantamisen tehokkaalla tavalla olemalla mukana yhtenä arvon tarkastelu työkaluista. Ulaga ja Chacour (2001) tutkimuksessa käytiin läpi, kuinka kemikaaliteollisuuden yritys pystyi luomaan tärkeitä ja näkemyksellisiä strategisia kehityssuuntia asiakkaan arvon tarkastuksen (customer value audit) yhteydessä. Asiantuntijayhteisö tai asiakasyhteisö voidaan mieltää yhdeksi asiakkaan arvon tarkastelun toiminnoksi, koska sen avulla yritys pystyy tarkkailemaan, mitkä asiat ovat asiakkaalle tärkeitä arvoa luovia elementtejä ja mihin suuntaan yrityksen tulisi toimintaansa luoda, jotta se palvelisi asiakkaan arvon tuottoa parhaalla mahdollisella tavalla. Heidän tutkimuksessaan (Ulaga & Chacour, 2001) todettiin, että havaittu (odotettavissa oleva) asiakasarvo ei ole helppo mitata teollisella alalla, mikä pakotti heidät keskittymään tapaukseen asiakkaan arvon tarkastuksen keinoin. He saivat selville arvon tarkistuksesta, että laatu ja hinta ovat asiakkaan havaitseman arvon ytimessä olevat osatekijät

ja, että laatu jakautuu myöhemmin tuote, palvelu ja mainontakeskeiseen arvoon. He painottivat tutkimuksessaan, että on hyvin tärkeää ymmärtää, mitkä tietyt asiat ajavat kohdennettujen asiakkaiden havaittua arvoa ja että ymmärrys arvon sijainnista asiakkaan näkökulmasta on noussut kriittiseksi tekijäksi yrityksien johdolle.

Arvonluonti asiantuntijayhteisöstä ei rajoitu vain liiketoiminnallisiin voittoihin vaan myös abstrakteihin kilpailukyky tekijöihin, joita on mahdollista jakaa yhteisön sisällä. Arvonluontiin ostajamyyjän -suhteessa ovat pureutuneet Walter, Ritter & Gemünden (2001), joiden mukaan jakelijalle/myyjälle tuotettuun arvoon on paneuduttu edeltävissä tutkimuksissa aivan liian vähän ja, että suhteen tarkoitus on luoda myös myyjälle asiakassuhteellista arvoa. Heidän mukaansa asiakkaista on tulossa yksi kilpailuedun avaintekijöistä, koska liikevoiton lisäksi jakelijat voivat saavuttaa merkittäviä tuoteideoita, teknologisia edistysaskeleita tai markkinoillepääsyjä asiakkaidensa avulla. Walter ym. (2001) arvon konseptoinnissa jakelijalle he pyrkivät menemään rahallisia hyötyjä pidemmälle ja yrittävät selventää jakelijalle luotavaa arvoa suorien ja epäsuorien toimintojen kautta. He määrittelevät asiakassuhteiden suorien toimintojen sisältävän jakelija ja -asiakasyrityksen aktiviteetteja ja resursseja, jotka saattavat tuottaa arvoa jakelijayritykselle ilman riippuvaista yhteyttä suhteen toiseen osapuoleen. Tällaisia toimia voivat olla tuotto, volyymi ja suojaustoiminnot. Yhteisömarkkinointi ja asiantuntijayhteisöt eivät suoranaisesti pysty vastamaan suorien toimintojen edistämiseen, koska ne eivät vaikuta asiakkaan kannattavuuteen vaan niiden vaikuttavuus perustuu kärsivälliseen asiakassuhteiden luomiseen ja myös jossain suhteessa kaikkien osapuolien edun tavoittelemiseen. Epäsuorat toiminnot viittaavat laajempaan verkostoon, jossa liiketoiminnallisella suhteella on mahdollisuus saavuttaa yhdistetty vaikutus muihin asiakassuhteisiin tai jopa tulevaisuuteen. Walter ym. (2001) epäsuoria toimintoja ovat innovaatiofunktio, markkinafunktio, tiedustelufunktio ja asiakassuhteiden saavutettavuus funktio. Vastaavasti epäsuoria toimintoja voidaan mahdollisuuksien mukaan käyttää edistämään merkittävästi yhteisömarkkinoinnin ja asiatuntijayhteisöjen kautta, koska epäsuorat toiminnot ovat vahvemmin sidoksissa asiakassuhteisiin ja niiden kehittämiseen toisin kuin kannattavuuteen ja tuottoon keskittyvät suorat toiminnot.

Kompromissia tuotteen tai palvelun ominaisuuksista ja maksetusta hinnasta seuraa laskennallinen hinta-suorituskyky- tai kustannushyöty -suhde laskelma, joka liittyy vaihdannan kohteeseen tilanteessa, missä kaksi osapuolta hyväksyy vaihdon (Vargo & Lusch, 2008). Asiantuntijayhteisöllä yritys pystyisi luultavasti jossain määrin kallistamaan vaakakuppia omaksi edukseen tilanteessa, jossa asiakas on tekemässä tämän kaltaisia laskennallisia malleja hinnan ja suorituskyvyn välillä tai kustannuksien ja hyötyjen välillä, kun he miettivät yhteistyön aloittamista tai jatkamista tai uusien tuotteiden tai palveluiden ostoa. Asiantuntijayhteisön kohdalla odotettavissa oleva arvo pitäisi sitoa sellaiseen lupaukseen tai odotukseen, jossa annettaisiin positiivinen ja todenmukainen kuva tuottajan arvonluonnin potentiaalista (Möller, 2003). Tutkimukseni kannalta Möllerin (2003) tutkimus tarjoaa näkemyksellistä informaatiota tuottajan arvonluonnin potentiaalista ja osatekijöistä, joka

pohjautuu Walter ym. (2001) suoriin ja epäsuoriin toimintoihin, minkä esittelen seuraavan kuvion avulla.



KUVIO 2: Tuottajan arvonluonnin potentiaalin dimensiot (Möller, 2003)

Strategisen tuottajan arvonluonnin potentiaalin arvioimisen ongelmaan verkostosidonnaisessa kontekstissa paneutuva tutkimus Mölleriltä (2003) tarjoaa tarkan näkemyksen suhteellisen arvon dimensioista, sekä kuinka arvo on ymmärretty suhteen edetessä. Tutkimuksessaan he käyttävät myöhemmin esiteltävän tutkimuksen (Walter ym., 2001) käyttämää suoraepäsuora arvon kahtiajakoa ja tämän kahtiajaon avulla he tunnistavat tuottajan arvon toiminnot ja ehdottavat, että suora ja epäsuora arvo on ymmärretty parina ja verkostona tässä järjestyksessä. Tutkimukseni ja asiantuntijayhteisöistä odotettavissa olevan arvon kannalta kyseinen malli on mielenkiintoinen ja hyvä ymmärtää, koska yhteisön asiakkaat voivat hyötyä yrityksen onnistuessa luomaan arvoa Möllerin (2003) kuvaamien funktioiden kautta. Tärkeää mallista on käsittää, millä tavoin asiantuntijayhteisöllä pystytään luomaan arvoa eri funktiot huomioiden ja huomioida epäsuorien toimintojen vaikutus suoriin ja toisin päin.

Tutkimuksessa Möller (2003) tuo ilmi, että suora ja epäsuora arvo, jotka tuottaja tarjoaa asiakkaalleen, pystyttäisiin luokittelemaan kolmeen toisiinsa kytkeytyneeseen dimensioon: vaikuttavuus, tehokkuuteen ja verkostoon, jotka heijastavat tuottajan arvonluonnin potentiaalia. Tämän jaottelun mukaan vaikuttavuus kuvastaisi toimijan kykyä keksiä ja luoda ratkaisuja, jotka pystyisivät tarjoamaan enemmän arvoa markkinoilla toimiville asiakkaille kuin nykyinen tarjoama ja tehokkuus ilmaisisi nykyisten resurssien tehokasta käyttöä. B2B -ympäristössä asiantuntijayhteisön päällimmäisenä ideana voidaan nähdä kyky keksiä ja luoda ratkaisuja suurelle määrälle asiakkaita ja toimijoita, jotka

kohtaavat erilaisia ongelmia kehittäessään toimintaansa, joka vastaavasti synnyttää eri sidosryhmille lisää arvoa omiin tarjoamiinsa. Vaikuttavuuden funktiota voimistaa yhteisöille ominainen piirre jakaa ja luoda uutta tietoa ja informaatioita yhdessä. Tehokkuuden funktioita asiantutijayhteisö pystyisi edistämään valmiina olevan datan helpomman keräämisen ja asiakkaiden halussa olevan, mutta piilotetun tiedon kautta. Verkostojen tarkoitus tutkijoille on liittää epäsuorat Walter ym. (2001) luomat arvon resurssien saatavuus, tiedustelu ja markkinaviestintäfunktiot. (Möller, 2003).

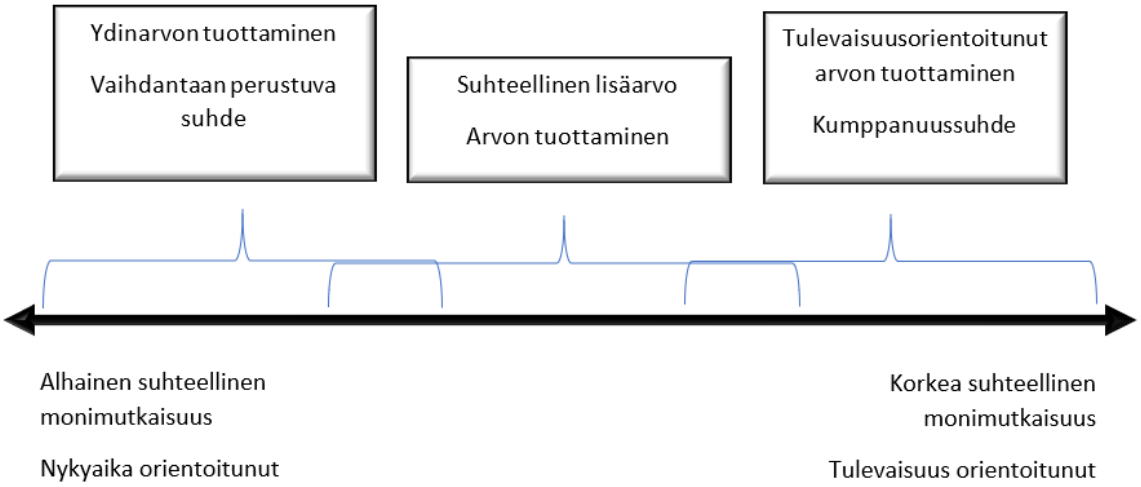
Asiantuntijayhteisö saattaisi pystyä luomaan kustannustehokkuutta asiakassuhteiden tasolla tuomalla syvällisempää ymmärrystä asiakkaiden tarpeista, jolloin pystyttäisiin välttymään joiltakin epävarmuustekijöiltä ja tuottamaan suojausfunktiolle ominaisia puskureita. Arvonluonnin suorat toiminnot koostuvat kolmesta toiminnosta: (1) tuottofunktio, joka tarkoittaa, että jakelijan tulee lähtökohtaisesti luoda sellaisia asiakassuhteita, jotka ovat jossain määrin tuottavia, jos he haluavat selviytyä pitkällä aikavälillä, (2) volyymifunktiossa jakelija tekee luokitteluja hintalähtöisesti hallitakseen asiakkaitaan, jotka ostavat verrattaen suuria osuuksia jakelijan tuotannosta ja (3) suojausfunktio tarkoittaa sellaista toimintoa, joka parantaa jakelijan kustannustehokkuutta ja saattaa sisältää tietynlaisten asiakassuhteiden luomista, jotka toimivat ikään kuin vakuutuksina tulevien epävarmuuksien varalta (Möller, 2003). Asiantuntijayhteisön roolia tuottajan tuottofunktiossa voidaan kuvailla taustalla olevaksi, koska yhteisö ei pysty tuomaan suoranaisesti tuottavampia asiakassuhteita, vaikka asiantuntijayhteisön kautta pystyttäisiinkin tuomaan kilpailuetua toimintaan, mutta suoraa linkkiä tuottavuuteen teoriasta ei löydy. Vastaavasti asiantuntijayhteisön avulla pystyttäisiin mahdollisesti ennustamaan asiakkaan tulevia ostosuunnitelmia ja tekemään suunnitelmia hinnoittelun varalle, mikä tekisi siitä tärkeän volyymifunktion kohdalla.

Epäsuorat arvonluonnin toiminnot Walter ym. (2001) näkevät tärkeänä, koska ne tuottavat vaihdossa positiivisen vaikutuksen asiakassuhteisiin: (1) Innovaatiofunktiossa jakelija luo suhteen asiakkaan kanssa, jonka voidaan nähdä olevan teknologinen edelläkävijä markkinoilla tai jonka tuotteeseen liittyvä ammattitaito on korkea, (2) markkinafunktio on sellaisia asiakkaita varten, jotka koetaan suuriksi ja maineikkaiksi ja joilla on tapana noudattaa tiukkoja kriteerejä valitessaan jakelijayrityksiä markkinoilta ja tästä syystä sellainen saattaa toimia hyvänä referenssinä muille mahdollisille asiakkaille, jotka etsivät samanlaisia palveluja tai tuotteita, (3) tiedustelufunktion tarkoitus on toimia yhteistyössä asiakkaan kanssa, joka kerää ja välittää informaatioita markkinoiden kehityksestä markkinapaikalla, (4) asiakassuhteiden saatavuusfunktio tarkoittaa yrityksen saavuttamaa asiakkaalta paljastettua kokemusta B2B -markkinoilta, joka saattaa toimia merkittävänä apuna ymmärtää markkinatilannetta asiakkaiden näkökulmasta. (Walter ym., 2001). Innovaatiofunktiolle asiantuntijayhteisö pystyisi oikeita toimintoja suorittaen todennäköisesti tuottamaan asiakkaan kanssa sellaisen suhteen, joka voitaisiin nähdä alalla teknologisena edelläkävijänä ja/tai sellaisena, johon sidosryhmät liittäisivät oletettavasti ammattitaidon korkean laadun. Innovaatiofunktiota pystyttäisiin mahdollisesti myös hyödyntämään vaiheessa, jossa yhteisöä ollaan luomassa ja

sen rakentamiseen tarvittaisiin teknologisilta ammattitaidoiltaan laadukkaita osaajia. Asiantuntijayhteisön käyttäjänäkökulmasta, tulisi yhteisössä olla myös läsnä joitakin edelläkävijöitä teknologisista ja lääketieteellisistä piireistä, jotta yhteisön uskottavuus ja houkuttelevuus pysyisivät korkealla, mutta myös siitä syystä, että edelläkävijä voisi jossakin määrin generoida keskustelua omalla aloitteentekokyvyllään ja uusilla ideoillaan. Tutkimuksia vaikuttajien käytöstä B2B -markkinoilla toimivassa verkkoyhteisössä en löytänyt, mutta voitaisiin olettaa, että reaktiot ovat hyvin samankaltaisia kuin B2C -verkkoyhteisössä. Markkinafunktion näkökulmasta yhteisölle olisi aluksi tärkeää, että siellä toimisivat jotkin suuriksi ja maineikkaaksi mielletyt alan ammattilaiset, jotka toimisivat referenssinä muille ja, joka näin ollen vahvistaisi yhteisön houkuttelevuutta. Huomatessaan tämän, muut sidosryhmät kokisivat todennäköisesti yhteisön pystyvän antamaan myös heille syvällisempää ymmärrystä alalla vallitsevista trendeistä ja kehityksen suunnista, joka vaikuttaisi heidän haluunsa olla osallisena yhteisön toiminnassa tai vähintäänkin seurata sen toimintaa. Asiantuntijayhteisön käyttäminen tiedustelufunktion puitteissa antaisi yritykselle paljon paremmat mahdollisuudet olla yhteydessä tärkeimpiin asiakkaisiinsa, jotka keräävät ja jakavat informaatiota markkinoiden kehityksestä markkinapaikalta yritykselle ja mahdollisesti myös yhteisön sisällä.

Asiakasyhteisöt nähdään todella merkittävänä keinona luoda vahvempia asiakassuhteita aktiivisen vuorovaikutuksen keinoin. Baxi (2016) mukaan, on huomattu, että jotkin yritykset eivät anna oman tuotemerkkinsä brändäykselle sen ansaitsemaa arvoa, koska toimintona sen vaikuttavuus luokitellaan vaikeasti mittavaksi. Vastaavasti on myös huomattu, että sellaiset yritykset, jotka hoitavat ja kasvattavat brändiään tietävät, kuinka korvaamaton se todella on yrityksen tuotteille ja liiketoiminnan kasvulle, koska tiedetään, että positiivinen asiakaskokemus ruokkii suusannallista markkinointia. Asiakasyhteisöt sopivat loistavasti brändi- ja asiakasjohtamisen tueksi, koska niillä on kyky tuottaa yrityksestä personoidumpi brändimielikuva asiakkaan silmissä ja luoda vahvempi suhde yrityksen ja asiakkaiden välille. Tämä saavutetaan menemällä pidemmälle perinteisestä asiakasvuorovaikutuksesta, joka yleisimmin sisältää tuotteen käyttöohjeen ja verkkosivun sijasta suoraa vuorovaikutusta yrityksen henkilöstön ja muiden asiakkaiden, sekä B2B- ympäristön tapauksessa kilpailijoiden kanssa. (Baxi, 2016).

Tutkimuksen julkaisija (Möller, 2003) täydentää näkemyksiään suhteellisen arvon laajuudesta, joka analysoi arvonluonnin jatkumoa ja samanaikaisesti arvioi monimutkaisuuden tasoa ja arvon realisaation aikaikkunaa. Riippuen arvon sijainnista mittausvälillä (laajuus), voidaan arvon konseptointi toteuttaa ydin (core), -lisä (added) tai tulevaisuusorientoidusti. Ydinarvon sijainti mittausvälillä merkitsee alhaista suhteellista monimutkaisuutta ja vahvaa yhteyttä nykyaikaan ja tämän perusteella se on helpoin arvioida kustannusten ja hyötyjen suhteen. Kun arvon sijainti mittausvälillä liikkuu eteenpäin suhteellisen lisäarvon tuottamiseen tai tulevaisuusorientoituneeseen arvonluontiin, potentiaalin arvioiminen vaikeutuu korkean suhteellisen monimutkaisuuden vuoksi.



KUVIO 3: Suhteellisen arvon mittaväli (Möller, 2003).

Asiantuntijayhteisön avulla niiden käyttäjät pystyisivät itse valitsemaan mallin mukaisesti, minkälaista arvoa he haluaisivat itselleen tuottaa, riippuen mikä on heille riittävää tiettyä sidosryhmää kohtaan. Asiakkaan tahtotilan ollessa pelkkä ydinarvon (esim. komponentin tai raaka-aineen vaihdanta) tuottaminen itselleen suhteen yhteydessä on se hänelle helppoa ilmoittaa ja muokata asiantuntijayhteisön kautta. Jos asiakas haluaisi tuottaa itselleen vähintäänkin suhteellista lisäarvoa hänen valitsemastaan suhteesta asiantuntijayhteisön sisällä, tulisi hänen pyrkiä ainakin keräämään ja tiedustelemaan uutta tietoa hänellä jo olemassa olevasta tuotteesta tai palvelusta ja kehittämään sen ominaisuuksia. Tällaisen toiminnan suorittaminen on mallin mukaan todennäköistä tehdä, mutta se voidaan kokea jossain määrin monimutkaiseksi. Tulevaisuusorientoituneen arvon tuottaminen asiantuntijayhteisössä voisi käytännön tasolla toimia sellaisissa suhteissa, jossa kehiteltäisiin jotain aivan uudenlaista tuotetta tai palvelua. Tällaisen onnistuminen vaatisi vankkaa kumppanuussuhdetta ja sitoutumista yhteisön yksikköön, jossa todennäköisesti toimisi monia eri alan ammattilaisia, mikä entisestään vaikeuttasi projektin onnistumista, mutta vastavuoroisesti pystyisi tuottamaan arvoa pitkälle tulevaisuuteen. (Möller, 2003)

Tarkoituksenani on ymmärtämään niitä asiantuntijayhteisön ajureita, jotka kannustavat yhteisön jäsentä osallistumaan keskusteluun ja toimintaan sekä näkemään yhteisön omaa työtään edistävänä elementtinä. Tutkimuksessaan Plinke (2015) loi kaksi vaihdannan ehtoa, joilla hän pystyvät valaisemaan, mikä on markkinointikommunikaation tarkoitus. Markkinointikommunikaation tarkoitus on tärkeä tunnistaa sen takia, että kaikki arvo, jota asiakkaalle tuotetaan asiantuntijayhteisön kautta, on peräisin markkinointikommunikaation toiminnoista. Ensimmäinen vaihdannan ehto on, että yritykset eivät lähtökohtaisesti aloita sellaista vaihdantaa, mikä ei palvele heidän etujaan, kun otetaan huomioon kaikki odotetut hyödyt ja kustannukset ja tällöin odotetun vaihdanta suhteen tulee olla suurempi tai vähintään yhtä suuri kuin verrattava taso. Toinen näistä ehdoista on, etteivät asiakkaat, eivätkä jakelijat tunnista muita parempia vaihtoehtoja markkinoilta. Nämä ehdot valaisevat markkinoinnin kommunikaation funktiota Eggert ym. (2019) mallissa, mikä tässä tapauksessa

on signaalin antaminen markkinoille mahdollisista avoimista vaihtoehdoista kehittää toimintaa, joilla pystytään tarkoituksen mukaisesti vaikuttamaan toimijoiden vaihdannan aikomuksiin. Asiantuntijayhteisö voisi tutkimukseni tapauksessa pystyä toimimaan tällaisena markkinointikommunikaation funktiona, joka voisi mahdollisuuksien mukaan tukea kaikkia sidosryhmiä kehittämään ja helpottamaan omia toimintojaan yhteisesti jaetun viestintäalustan sisällä ja mahdollisesti myös sieltä ulospäin. Voidaan olettaa, että vahvasti kilpailulla markkinoilla asiantuntijayhteisö pystyisi jossain määrin toimimaan arvoa tuottavana elementtinä jäsenille ja ostaville asiakkaille, jos markkinoilla toimivat asiakkaat tunnistavat paljon tai jonkin verran toisistaan vain hiukan eroavia tuottajia ja saatava rahallinen hyöty toisen tuottajan valinnasta olisi hyvin pieni.

Arvon tarjoaminen viittaa laajentuneeseen ymmärrykseen nykyisten asiakkaiden tilasta arvokkaana voimavarana ja kuinka nykyisten asiakkaiden pitäminen onkin usein paljon tuottoisampaa kuin uusien saaminen. Tästä asiasta tuleekin ymmärtää se, että jotkin asiakkaat tuottavat suurempaa arvoa kuin toiset ja arvoa tuottamattomat asiakkaat pahimmassa tapauksessa tuhoavat saatavilla olevaa arvoa (Uncles, Hammond & Ehrenberg, 1995). Asiakasyhteisön avulla yritys pystyisikin joissain määrin ennustamaan tai päättelemään asiakkaan tulevia motiiveja tehdä yhteistyötä, jolloin yritys pystyisi tämän valossa lisäämään tai vähentämään panosotustaan tiettyyn asiakkaaseen, jolloin vältettäisiin arvoa tuottamattomien tai tuhoavien asiakkaiden palveleminen ja pystyttäisiin panostamaan niihin asiakkaisiin tai suhteisiin, jotka luovat eniten arvoa tuottajalle tai yhteisölle (Baldus, 2018). Yritysten tulisikin nähdä asiakkaan taloudellinen arvo arvonluonnin prosessiin lisättävänä tuotantona – output - ennemmin kuin prosessiin lisättävänä panostuksena - input (Lindgreen & Wynstra, 2005).

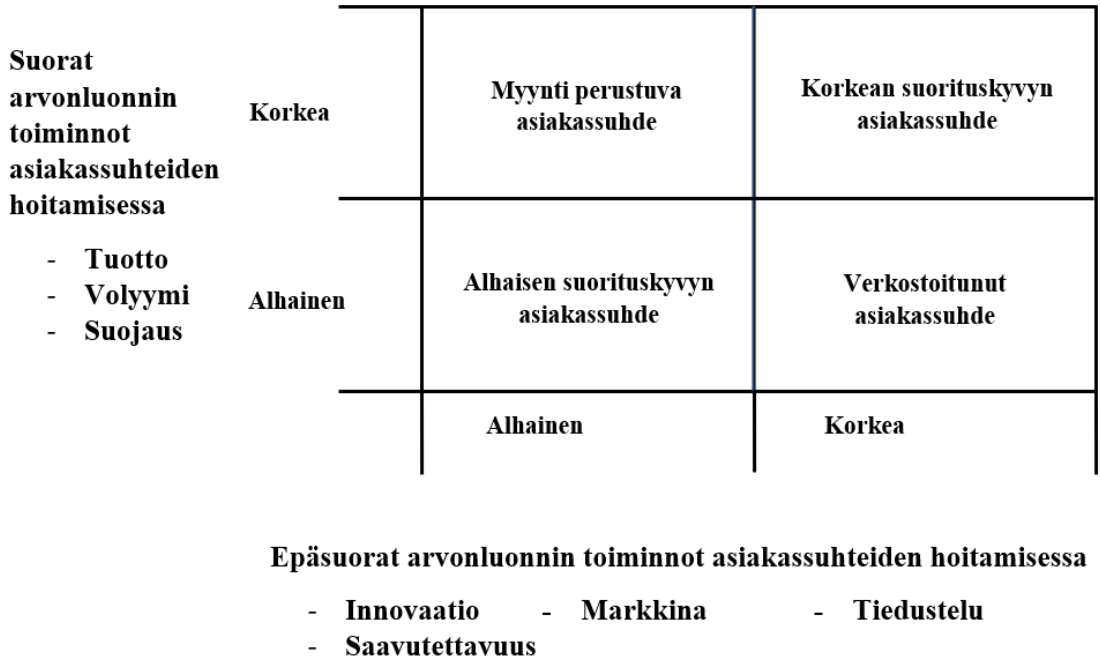
Schau (2009) tutkimuksen johtopäätökset viittaavat kolmeen nousevaan yhteisömarkkinoinnin näkökulmaan, jotka puolesta puhuvat suhteen arvon tärkeydestä verkkoyhteisöjen kontekstissa: (1) Arvoa voidaan pitää yhteisien voimaansaattamiskäytänteiden ilmentymänä, joka suosii investointeja lähtökohtaisesti verkostoihin ennemmin kuin yrityksen ja kuluttajan väliseen suhteeseen, (2) kontrollin luovuttaminen asiakkaalle asiakkaan sitouttamisen paranemisen ja vahvemman brändi pääoman rakentamisen toivossa ja (3) yrityksien johtama lisätty brändiarvo, jonka lähde on innovatiivisien ja halukkaiden asiakkaiden käyttö resurssin muodossa. Jotta yritys pystyisi vahvistamaan yhteisöstä saatavia hyötyjä ja madaltamaan sen tuomia kustannuksia, sen tulisi varmistaa asiantuntijayhteisön hyvinvointi edistämällä ja sponsoroimalla sosiaalisen verkkoyhteisön käytänteitä rakentaakseen ja ylläpitääkseen yhteisöä ja inspiroidakseen myöhempää yhteisarvonluontia (Schau, 2009). Asiakkaan ja yrityksen välinen arvon yhteisluonnin kokemus ei useimmiten ole saavutettavissa yritys tai -tuote keskeisyydellä vaan yleisimmin tällainen kokemus saadaan aikaan tarkoituksenmukaisella vuorovaikutuksella yksittäiseen asiakkaaseen. Tämä vaatii asiakkaalta yhteydenpidollisia toimia relevanttiin yhteisöön, mikä vastavuoroisesti mahdollistaa personoidun kokemuksen (Prahalad & Ramaswamy, 2003).

2.3 Asiakkaan tarpeet ja tavoitteet asiantuntijayhteisöstä

B2B -markkinoilla asiakas rakentaa odotuksiaan jonkun kohteen tai asian, esimerkiksi asiantuntijayhteisön arvosta perustuen henkilökohtaisiin tarpeisiinsa ja tavoitteisiinsa ja niiden suhteesta odotettavissa olevaan hyötyyn yhteisöstä. Yhteisömarkkinointiin strategisena voimavarana on tutkimuksessaan paneutunut Baxi (2016), jonka mukaan yhteisömarkkinointi pystyy tarjoamaan monia keinoja vaikuttaa asiakkaaseen ja parantaa yrityksen markkinointiviestintää. Yksi yhteisömarkkinoinnin merkittävimmistä tekijöistä asiakkaan kannalta on, että yhteisö antaa jäsenilleen mahdollisuuden tuoda tarpeitaan ilmi yrityksen silmissä ja täten yrityksillä on vastaavasti mahdollisuus vastata näihin tarpeisiin luomalla asiakkailleen tärkeyden tunteen ja suorituskykyä parantavaa sisältöä. Edellisen lauseen perusteella voidaan sanoa, että yrityksellä on mahdollisuus vastata asiakkaan tarpeisiin ja tavoitteisiin tukemalla heitä asiantuntijayhteisön kautta. Yhteisömarkkinoinnin tarkoitus onkin ylläpitää ja edistää nykyisiä asiakassuhteita toisin kuin mainonta tai tiedotus- ja suhdetoiminta (Baxi, 2016). Asiantuntijayhteisön etuna on sen kyky ottaa huomioon aiemmin laiminlyödyt tai unohdetut asiantuntijat asiakkuuksien sisällä, joilta pystyttäisiin samaan kohdentavaa informaatioita koskien tuotteiden kehitystyötä. On myös mahdollista, että asiakkaat pystyisivät oivaltamaan uusia näkökulmia asiantuntijayhteisön kautta, jos he pystyisivät tavoittamaan omien työntekijöidensä ja sidosryhmiensä omaksuman informaation paremmin. Yhteisö antaa asiakkuuksille myös samalla mahdollisuuden vuorovaikuttaa, jakaa ja vastaanottaa informaatioita muiden organisaatioiden ja järjestöjen kanssa yhteisön julkisen kanavan kautta sekä mahdollisuuksien puitteissa myös tekemään näitä samoja asioita kahdenvälisellä suljetulla kanavalla (Baxi, 2016). Minkälaisia tarpeita ja tavoitteita lääketeollisuudessa ja sairaaloissa on tänä päivänä vuorovaikuttaa ja olla yhteydessä toisiin toimijoihin ja miten asianmukainen yhteisö voisi vastata näihin tarpeisiin ja tavoitteisiin?

Paljon asiakkaan tarpeista ja tavoitteista asiantuntijayhteisöä kohtaan riippuu siitä, minkälaisia suhteita he haluavat luoda eri sidosryhmiin ja tästä syystä tarpeet ja tavoitteet voivatkin vaihdella riippuen toimijasta (Eggert ym., 2019). Asiantuntijayhteisön tehtävänä onkin myös saada selville, minkälaisten sidosryhmien kanssa heidän asiakkaansa haluavat olla tekemisissä täyttääkseen omat tarpeensa ja tavoitteensa. Tämän tiedon perusteella asiantuntijayhteisössä voitaisiin johdattaa eri alojen tai ammattien toimijat yhteen. Tutkijat ovat todenneet, että tämän toimiakseen yhteisön tulisi edustaa yrityksen asiakkaille hyödyllisyyttä, joka ilmenee kasvavana arvona asiakkaan palveluita ja tuotteita kohtaan (Thomas, Price, & Schau 2013). Mikäli asiakas kokee verkostoitumisen tai vähintäänkin myynnin edistämisen edes hiukan tärkeäksi omien toimintojensa kannalta, se kokee myös yhteisön jollain tapaa tärkeäksi itselleen, jolloin se myös palvelee kyseisen asiakkaan tarpeita ja tavoitteita. Walter ym. (2001) ovat luoneet arvonluonnin luokittelun mallin asiakassuhteiden kautta (Kuvio 4), joka käyttää apunaan aikaisemmin esiteltyjä suorien ja epäsuorien arvonluonnin toimintojen funktioita (s. 15). Funktioita käyttämällä yritys pystyy teorian tasolla tietoisesti tavoittelemaan itselleen tai tietylle yhteisön jäsenelle

sellaista suhdetta, joita he haluavat rakentaa tietyn toimijan kanssa perustuen Walter ym. (2001) malliin.



KUVIO 4: Arvonluonnin luokittelu asiakassuhteiden kautta (Walter ym., 2001).

Asiantuntijayhteisön tuominen tähän malliin on mielenkiintoinen lähestymistapa, koska mitä muutakaan tarkoitusta varten yhteisöt ovat kuin asiakassuhteiden voimistamista ja ymmärryksen lisäystä varten. Malli voidaan mieltää sellaiseksi, jolla pystytään ohjaamaan niin yrityksen ja asiakkaan välisiä suhteita kuin yhteisön jäsenien välisiä suhteita (asiakas-asiakas/asiakas-kilpailija/kilpailija-kilpailija) intressien toivomille urille. Sellainen yritys, joka pääsääntöisesti hoitaa asiakkaitaan alhaisia suoria ja epäsuoria arvonluonnin toimintoja käyttäen, joutuu tyytymään alhaiseen asiakassuhteen suorituskykyyn. Asiantuntijayhteisön kohdalla tämä saattaisi tarkoittaa sitä, että yhteisö ei pysty tuottamaan kannattavuutta sen jäsenille tai käyttäjille, kun verrataan siihen lisättyihin panoksiin (tuottofunktio). Alhainen volyymifunktio tarkoittaisi asiantuntijayhteisön kannalta sitä, että se ei pysty tuottamaan jakelijalle informaatioita siitä, mitkä asiakkaat edistävät parhaiten sen hintaperustaisia intressejä. Suojausfunktion näkökulmasta tämä tilanne tarkoittaa, että asiantuntijayhteisö ei pysty tuottamaa käyttäjilleen sellaisia suhteita, jotka auttavat heitä tulevia epävarmuuksia vastaan. (Walter ym., 2001)

Walter ym. (2001) saivat tutkimuksestaan selville, että suorien toimintojen vaikutus jakelijan havaittuun arvoon asiakassuhteessa ovat tärkeämmät kuin epäsuorat, vaikkakin kummatkin osoittivat suurta merkityksellisyyttä. Heidän tutkimuksensa toteaa, että epäsuorat toiminnot vaikuttavat yrityksien suorituskykyyn asiakassuhteen sisällä tai jollain hetkellä sanansa mukaisesti

epäsuorasti, mutta ovat silti tärkeitä yrityksen kehittämisen kannalta. Alhaisen suorituskyvyn asiakassuhteissa epäsuoran arvonluonnin toiminnot, kuten innovaatiofunktio saattaa indikoida, että suhteen toinen osapuoli asiantuntijayhteisön sisällä ei ole kovin edistynyt tai tuota uusia ideoita, jonka takia heidän ammattitaitonsa on perusteeton tai suppea. Markkinafunktion näkökulmasta asiantuntijayhteisö ei tällöin takaa, että siellä toimivat asiakkaat voisivat tehdä yhteistyötä parhaiden ja arvostetuimpien muiden yrityksen asiakkaiden kanssa, joka näin ollen viestii asiantuntijayhteisön arvosta. Tiedustelufunktion alhainen suorituskyky viestii sen, että asiantuntijayhteisö ei pysty tarjoamaan sen käyttäjille tarpeeksi relevanttia informaatioita alalta, joka saattaa johtua pitkälti yhteisön johdollisista tekijöistä, kuten osallistavuuden, innostuneisuuden tai oikean tiedon jaon olemattomuudesta. Voidaan olettaa, että asiakassuhteiden saatavuusfunktion ollessa alhainen on mahdollista, että asiantuntijayhteisön rakenne on viallinen ja tästä syystä se ei pysty paljastamaan tarpeeksi erilaisia kokemuksia alalta. Viallisuudella viittaan liian suljettuun yhteisöön, joka ei pysty tuottamaan tarpeeksi arvoa koko yhteisölle vaan vain tietyille yhteisön yksiköille tai järjestölle. (Walter ym., 2001).

Ajatellaan, että yrityksen luomassa asiantuntijayhteisössä suorien ja epäsuorien arvonluonnin toimintojen määrä ja laatu ovat korkeita ja tästä syystä asiakassuhteet yhteisön sisällä voidaan nähdä korkean suorituskyvyn asiakassuhteiksi. Suorat arvon luonnin toiminnot asiakassuhteiden hoitamisen varalle toimivat parhaalla mahdollisella tavalla. Tuottofunktio antaa tällöin ymmärtää, että yhteisön asiakkaat saavat parannettua kannattavuuttaan asiantuntijayhteisön avulla, volyymifunktio viestii eri sidosryhmien tärkeyden ostoperustaisesti yhteisön sisällä muille sen jäsenille ja suojausfunktio indikoi tällöin asiantuntijayhteisöstä sen, että sen avulla jäsenet pystyvät luomaan suhteita, jotka auttavat heitä tulevien epävarmuuksien varalta. Korkean innovaatiofunktion käytettävyys voi näkyä asiantuntijayhteisön kontekstissa lääketieteellisesti tai teknologisesti edistyneiden jäsenien mukanaolona ja sellaisten, jotka ovat tunnettuja korkeasta ammattitaidostaan. Hyvien referenssijäsenien tuominen asiantuntijayhteisöön voisi lisätä markkinafunktion toimivuutta ja täten vahvistaa yhteisön uskottavuutta. Asiantuntijayhteisö pystyisi yhteistyössä jäsenien kanssa keräämään, luomaan ja välittämään informaatioita markkinoiden ja tuotteiden kehittämisestä, mikä näin ollen toimisi tiedustelufunktiona. Korkean asiakassuhteen suorituskyvyn edellytyksenä on, että asiakkaat voivat paljastaa asiantuntijayhteisöissä kokemuksiaan lääketeollisuuden alalta, josta voisi olla merkittävä apu markkinatilanteen ymmärtämiseen asiakkaan näkökulmasta. (Walter ym., 2001).

Brändiyhteisö tai asiantuntijayhteisö voidaan nähdä teorian valossa sellaisena paikkana, jossa yksittäinen jäsen ja yrityksen markkinoija vuorovaikuttavat toistensa kanssa tai jäsenet voivat kommunikoida toistensa kanssa. Tällaisessa ympäristössä tapahtuvaa vuorovaikutusta ei voi olettaa yksinkertaiseksi, sillä tulee ottaa lähtökohtaisesti huomioon, että jokaisella jäsenellä on omat motiivinsa ja tarpeensa (sitouttava tekijä) olla vuorovaikutuksessa yhteisön osapuoliin ja myös jokaisella yhteisön markkinoijalla on omat tapansa ja toimintonsa, joilla he päättävät tukea yhteisöä. Yhteisöä pystyttäisiin todennäköisesti tukemaan parhaiten siten, että pyrittäisiin

edistämään niiden asiakkaiden yhteistä vuorovaikutusta, joilla motiivit ovat jollain tavoin kietoutuneet toisiinsa (Baxi, 2016). Esimerkiksi, lääketeollisuuden alan laboratorio, joka valmistaa lääkkeitä tiettyyn sairauteen, mutta ei tiedä tarkalleen, minkälaisia lääkkeitä tällä hetkellä markkinoilla tarvittaisiin voisi olla vuorovaikutuksessa yhteisön kautta sairaalan klinikkaan, jolla olisi tarve tietynlaiselle lääkkeelle, joka vaatisi kehitystyötä laboratorion puolelta ja näin he voisivat tukea toisiaan omien tarpeidensa ja tavoitteidensa täyttämiseksi.

Verkkoyhteisöjä voidaan käyttää moniin käytännöllisiin toimintoihin markkinoinnin johtamisen yhteydessä ja niiden käyttö riippuu täysin yrityksen tarpeista, oli se sitten vuorovaikutuksen lisääminen tai parempi näkemys asiakkaiden tarpeista, jotka itse asiassa kulkevat tässä yhteydessä niin sanotusti ”käsi kädessä”. Riippuen näistä tavoitteista tulisikin yrityksen harkita myös itseohjattua- ja omistettua verkkoyhteisöä (Schau, 2009). Sellainen voisi tarjota monia mahdollisuuksia liiketoiminnallisen arvon parantamiseksi ja jolla olisi mahdollisuus luoda sellaisia kokemuksia asiakkaille, jotka auttavat asiakkaita saavuttamaan päämääriään. Mainittavaa on, että yhteisömarkkinoinnin markkinoinnillisten ja liiketoiminnallisten tavoitteiden vaatimusten perusteella, yrityksen tulisi mahdollistaa verkkoyhteisön kaipaamat resurssit ja omistautumisen määrä ja näiden lisäksi tunnustaa yhteisömarkkinoinnin aiheellinen arvo saavutettavissa olevien tavoitteiden perusteella. (Baxi, 2016).

Kriittisiä tekijöitä onnistuneen yhteisön kontekstissa on tunnistettu olevan yhteisöllisyyden tunne ja uskollisuus, jota tukevat monet tutkijat (Fournier & Yao 1997; Oliver, 1999; Cyr ym., 2007). Yhteisöllisyyden tunne määritellään jäsenyyden, vaikuttavuuden, integroituneisuuden, tarpeiden täydentämisen ja jaettujen tunneyhteyksien suhteen (McMillan & Chavis, 1986). Uskollisuuden määritelmä Reichheld & Schefter (2000) tutkimuksesta täsmentää uskollisuuden olevan virtuaalisen verkkoyhteisön tasolla sellaista, joka ilmenee jäsenien jatkuvana informaation luontina ja jakamisena, jäsenyyden vapaaehtoisena suosittelemisena ja kumppanuuden tunteena jäsenien keskuudessa. Tuotto orientoituneen virtuaalisen verkkoyhteisön tavoitteita ajaa lähtökohtaisesti ainoastaan yhteisöllisyyden tunne ja uskollisuus (Hagel & Armstrong, 1997). Tähän tukeutuakseni voidaankin varovaisesti olettaa, että yhteisössä toimivien jäsenien tavoitteet ja tarpeet täyttyvät, kun he kokevat asiantuntijayhteisön tuovan heille korkeaa yhteisöllisyyden tunnetta, joka ilmenee McMillan & Chavis (1986) tutkimuksen määrittelijöiden mukaan? Voisiko myös uskollisuus asiantuntijayhteisön tasolla kuvastaa jäsenien tarpeita (Hagel & Armstrong, 1997)?

Markkinointitoiminnot ovat merkittävässä asemassa yhteisön yhteisöllisyyden kehittämisessä ja niiden nähdään olevan myös sidoksissa olennaisten yhteisön jäsenien motivaatioiden (sitouttava tekijät) kanssa (Baldus, 2018). Tärkeää on ymmärtää, että asiantuntijayhteisön ja tässä yhteisössä toimivien asiakkaiden yhteisöllisyyttä voidaan kehittää verkkoympäristössä, joka ei välttämättä tarvitse kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta. Baldus (2018) mukaan verkkoyhteisöillä on potentiaali lisätä yrityksen taloudellisia tuottoja syvällisen ymmärryksen kautta, joka kohdistuu asiakkaiden haluihin ja tarpeisiin. Baldus (2018) valaisee yhteisöjen roolia strategisen markkinoinnin

voimavarana ja painottaa, että ne ovat harvinaisia ja vaikeasti matkittavissa olevia, koska ne ovat ensinnäkin brändättyjä sekä yhteisön rakenne, kokonaisuus ja toiminnot pystyvät luomaan ainutlaatuisia kokemuksia yhteisön jäsenelle. Asiantuntijayhteisön luomisen ja ylläpitämisen kohdalla tulisi tavoitella ainutlaatuisten kokemuksien luomista mahdollisessa asiantuntijayhteisössä kehittämällä yhteisölle sellainen rakenne, kokonaisuus ja toiminnot, jotka kohtaavat yhteisön jäsenien motivaatioiden, tarpeiden ja tavoitteiden kanssa. (Baldus, 2018)

Hyvin yleistä on, että markkinoijat viestivät tiheästi yhteisön jäsenien kanssa erilaisin markkinointiviestinnän menetelmin, kuten tutkimuskutsuilla, uusilla keskusteluaiheilla ja yhteenvedoilla, tärkeillä uutisilla brändistä ja alasta ja huomautuksilla tapahtumista ja erityisistä mahdollisuuksista. Tämän kaltaiset markkinointiviestinnän keinot voivat itsessään helpottaa yhteisöllisyyden tunteen luomista kommunikoimalla yhteisön jäsenille, että he ovat todellakin osa tätä yhteisöä. Silloin, kun markkinointiviestinnän aktiviteetit ovat yhteneviä yhteisön jäsenien toiveiden kanssa, tulisi tämän laukaista jäsenissä itseluokitteleva vaikutus, joka parantaisi käytännössä jäsenyyden tärkeyttä yhteisössä, joka johtaisi siihen, että jäsenet todennäköisesti alkaisivat kehittämään yhteisön psykologista yhtenäisyyttä (Carlson, Suter & Brown, 2008). Jotta markkinointi toiminnoista saataisiin kaikki irti, tulisi markkinoijien luoda yhteisölle sellainen ympäristö, jossa vuorovaikutteiset markkinointiaktiviteetit voisivat auttaa yhteisön jäseniä kehittämään yhteisön psykologista yhteisöllisyyttä vielä pidemmälle, koska voidaan nähdä, että jäsenet ovat suorassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Baldus, 2018).

Jotta yrityksellä olisi edellytys käyttää markkinointiaktiviteetteja verkkoyhteisöön sitouttavana vipuvoimana, tulee yrityksen ymmärtää, miten ja missä jäsenen motivaatio vuorovaikuttaa yhteisössä syntyy. Mitä paremmin markkinoijan suorittama aktiviteetti sopii yhteen jäsenen motivaatioiden kanssa, sitä isommalla todennäköisyydellä aktiviteettien vipuvoimaa ilmenee yhteisössä. Tarkennuksena (Baldus, 2018), vipuvoima tarkoittaa tässä yhteydessä markkinointiaktiviteettien vaikutuksen moninkertaistumista yhteisön psykologisella tasolla, joka tapahtuu, kun yhteensopivat markkinointiaktiviteetit soveltuvat yhteisön jäsenien sitoutumisen dimensioihin ja tämän tapahtuessa asiakkaan tavoitteet ja tarpeet saattavat täyttyä. Lähtökohtaisesti, jos markkinoijan aktiviteetit ja jäsenien motivaatiot vuorovaikuttaa kohtaavat ja sopivat yhteen, on yrityksellä mahdollisuus parantaa markkinoinnin vaikuttavuutta ja mahdollistaa markkinoijalle tilaisuuden tehostaa yhteisön psykologisen yhtenäisyyden kehittymistä. Viestimällä yhteistyön helpottamisesta yritys käyttää markkinointiaktiviteettejä (Baldus, 2018).

Monet tutkijat (Ghani ym., 1991; Hoffman, 1996; Trevino & Webster, 1992) ovat tutkineet verkkoyhteisöjen käyttäjien ominaispiirteitä, jotka ovat johtaneet sitoutumiseen yhteisön sisällä. Käyttäjien ominaispiirteistä positiivisia yhteyksiä onnistuneeseen verkkoyhteisön toimintaan ovat osoittaneet käyttäjän halu haastaa itseään, osaamistaso ja havaitun todellisuuden taso. Käyttäjän halu haastaa itseään viittaa yksilön pyrkimykseen etsiä uuttaa informaatioita (Ghani ym., 1991; Trevino & Webster, 1992). Lääketeollisuuden B2B - asiantuntijayhteisössä halu haastaa itseään saattaa ilmentyä uusien aktiivisten

yhteistyöprojektien etsimisenä ja hyväksymisenä, jotka vastaavat yhteisössä toimivien jäsenien tarpeisiin. Osaamistaso viittaa yksilön nopeuteen ja tarkkuuteen päästä informaatioon käsiksi (Hoffman, 1996).

Tutkimukset valaisevat, että asiakas- tai asiantuntijayhteisöissä myös luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen ovat hyvin tärkeitä toimintoja yhteisön kannalta, jos he haluavat jatkaa vaikuttamistaan yhteisön kautta ja luoda yhteisön jäsenille sellaisen ympäristön, missä he voivat olla varmoja, että heidän keskustelunsa muiden toimijoiden kanssa pysyy salassa siinä suhteessa, missä on ollut tarkoituskin. Kim (2009) tutkimus havaitsi monia löydöksiä, jotka ovat tärkeitä onnistuneen virtuaalisen verkkoyhteisön ja yhteisömarkkinoinnin kannalta sekä ovat relevantteja oman tutkimukseni selventämisen suhteen. Tutkimuksessaan hän totesi, että luottamus on avainasemassa virtuaalisen yhteisömarkkinoinnin kannalta ja, että se on myös kytköksissä suorasti sekä epäsuorasti hyödyllisyyteen, sitoutuneisuuteen, yhteisöllisyyden tunteeseen ja uskollisuuteen. Luottamuksen tärkeys verkkoyhteisössä perustuu käytännössä siihen, että asiakas ei pysty varmistamaan tuotteen laatua ennen ostoa ja tätä ongelmaa varten jaettujen tunnepitoisten yhteyksien ja vuorovaikutuksen tarve ovat olennaisia. Usein onnistunut yhteistyö ja ostoprosessin aloittaminen vaativat joitakin positiivisia tuntemuksia asiakkaiden suunnasta. Hänen mukaansa (Kim, 2009) toiminnalliset elementit, joita olivat interaktiivisuus, kohdistaminen ja yhtenäisyys (kts. 7) ovat vielä ratkaisevampia kuin yksilölliset ominaispiirteet yhteisön aktivoimisen kannalta. Toiminnallisten elementtien nähdään olevan suuremmilta osin yhteydessä yhteisöllisyyden tunteeseen kuin yksilölliset ominaispiirteet ja tämä tarkoittaa sitä, että yhteisöllisyyden nostaminen on merkittävämpää kuin yksilöllisten tekijöiden parantelu. (Kim, 2009). Asiantuntijayhteisön näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen tulisi lähtökohtaisesti lähteä parantelemaan ja monipuolistamaan yhteisön jäsenien välistä toimintaa, ennemmin kuin yhden jäsenen olojen parantamista. Tätä lausuntoa vahvistaa se, että asiantuntijayhteisön suurimpana vahvuutena voidaan nähdä verkosto (Möller, 2003). Eli teoriassa yhteisössä tapahtuvan riittävän interaktiivisuuden, oikeanlaisen kohdistamisen ja laajamittaisen yhtenäisyyden kehittämisen avulla yritys pystyy aktivoimaan jäseniään yhteisössä, mikä on yksi yhteisön toimimisen avain tekijöitä (Figallo, 1998).

Asiakaslähtöisyyden painottaminen asiantuntijayhteisön luomisen ja ylläpitämisen yhteydessä nähdään tutkijoiden mukaan äärimmäisen oleellisena tekijänä. Habibi (2015) painottaa infograafisten taitojen kehittämisen tärkeyttä B2B -sosiaalisen median toteutuksen yhteydessä, mikä hänen mielestään sisältää myös yhteisömarkkinoinnin ja verkkoyhteisöt. Tällaisia taitoja ovat digitaalinen tarinankerronta, sisältömarkkinointi, asiakas- ja työntekijäkanavien videoiden tuotanto ja verkkoyhteisöjen johtaminen. Hän toteaa, että joillekin yrityksille verkkoasiakasyhteisöt ovat todella tärkeitä B2B -areenalla toimimisen edellytyksiä, koska ne sitovat paljon informaatiorikasta sisältöä, suusannallista tietoa ja suositteluja, joita arvostetaan todella paljon B2B liiketoiminnassa, esimerkkinä hän (Habibi, 2015) antaa Dell'in Dell IdeaStorm verkkoasiakasyhteisön. Tällaisissa yhteisöissä tulee ottaa huomioon yrityksen uskottavuus, jos yrityksen markkinoijat päättävät julkaista arvoituksellista tai huumoripitoista sisältöä, koska B2B -areenalla käsitellään yleisesti korkean

riskitason ostoja, jotka ovat luonteeltaan herkkiä. Dell'in IdeaStorm kompastuskivenä toimi heikko asiakaskeskeisyys ja liian vahvasti teknologiseen ammattitaitoon suuntautuneiden insinöörien mukana olo eli yhteisöstä puuttui asiakaslähtöinen lähestymistapa lähes täysin (Habibi, 2015).

2.4 Asiakkaan odotettavissa olevat kustannukset ja hyödyt verkkoyhteisöstä

Perinteisesti asiakkaat ja tuottajat alkavat rakentamaan arvon odotuksia hyötyjen ja kustannusten perusteella, joita tapahtuu vaihdannan yhteydessä. Asiantuntijayhteisön jäsenet tulisivat todennäköisesti arvostamaan yhteisöä sitä enemmän, mitä enemmissä määrin he näkisivät hyötyjen olevan kustannuksia suurempia ja asiantuntijayhteisön edistävän vaihdantaa ja yhtenäistä viestintää sidosryhmien kanssa. Eggert ym. (2019) mukaan suhteen korkea arvo tai sellaisen muovautuminen voidaan nähdä keskeisenä osana asiakkaan odotettavissa olevien kustannusten ja hyötyjen yhteydessä. Tämän he perustelevat sillä, että suhteen arvo on koetun (kts. 12) ja odotettavissa olevan arvon yhteenveto hyödyistä ja kustannusten leikkauksista, mitkä saadaan toteutumaan jatkuvasta vaihdannasta ja yhteistyöstä liikekumppanin kanssa. Verkko- ja asiantuntijayhteisöt voidaan nähdä hyödyllisiksi siellä toimiville jäsenille ja muille sidosryhmille riippuen yhteisön julkisesta sisällöstä, koska yksi niiden ominaisuuksista on sitouttaminen ja sitä seuraava mahdollisuuksien laajentaminen heitä hyödyttävällä tavalla suhteita luomalla. Tästä indikoi Walter ym. (2001) malli arvonluonnin luokittelusta asiakassuhteiden kautta, jonka mukaan mahdollisuuksien laajentaminen yhteisön toimesta vaatii, että ylläpitäjien tulee tietää mitä yhteisön jäsenet todella haluavat sekä mistä he tulevat hyötymään ja mikä saattaa aiheuttaa heille kustannuksia, jonka perusteella ylläpitäjä voi käyttää suoria tai epäsuoria funktioita.

Cretu & Brodie (2007) tutkimus on luotu parantamaan ymmärrystä asiakkaan arvonluonnista, arvon mittauksesta ja arvon toimituksesta B2B -markkinoilla. Heidän mukaansa arvo ilmenee odotettavissa olevan arvona, kun asiakas tekee haluamastaan tuotteesta tai palvelusta kompromissin hyötyjen ja uhrauksien välillä (Vargo & Lusch, 2008). Hyötyajattelu ulottuu funktionaalisia tekijöitä pidemmälle, kuten fyysisiin ja palvelutekijöihin tai tekniseen tukeen, johon on liitetty tunneperäisiä komponentteja. Heidän tutkimuksensa (Cretu & Brodie, 2007) kontekstissa he huomasivat, että brändi imago vaikuttaa havaittuun arvoon, kun yrityksen maine taas vaikuttaa asiakasarvoon sekä uskollisuuteen. Tutkimuksessaan he saivat selville linkin asiakkaan arvon ja uskollisuuden välillä ja kuinka merkittävä tämä linkki on markkinoinnille. Heidän mukaansa tämä merkittävyys perustuu siihen, että näkemyksemme laajenee, kun pyrimme ymmärtämään markkinoinnin ja taloudellisen suorituskyvyn välistä yhteyttä. (Cretu & Brodie, 2007).

Yhteisömarkkinointi voidaan nähdä prosessina, joka sisältää jonkun tietyn tuotteen, palvelun tai organisaation brändiolemassaolon rakentamista sitouttavin keinoin ja, jonka tarkoituksena on olla vuorovaikutuksessa nykyisten

ja mahdollisten tulevien asiakkaiden kanssa (Baxi, 2016). Baxi (2016) tutkimus tuo myös ilmi, että markkinoijat pystyvät hankkimaan pitkäikäisyyttä markkinoinnillisiin tavoitteisiin yhteisömarkkinoinnin avulla ja usein pitkäikäisyys kohdistuu bränditietoisuuteen ja brändiyhteenkuuluvuuteen nykyisten asiakkaiden keskuudessa. Yhteisömarkkinoinnilla on myös monia muita asiakkaisiin vaikuttavia tekijöitä ja kilpailuetua lisääviä toimintoja, jotka voivat esiintyä yrityksille eräänlaisina tavoitteina yhteisömarkkinoinnin suhteen. Tällaisia tekijöitä ja kilpailuetuja voivat olla säännöllisen palautteen aikaansaaminen, asiakaskeskeinen tuotekehitys, paremmin asemoitu ulkoisten haittojen torjunta, innostunut suusanallinen (WOM) viestintä ja läpinäkyvyys, joiden käyttö tehostuu yhteisössä, jos yritys pystyy luomaan yhteisölle optimaalisen ympäristön ja rakenteen (Baxi, 2016; Baldus, 2018). Brändi- ja verkkoyhteisöissä, joissa yhteisön jäsenet ovat hyvin sitoutuneita kykenevät he toimimaan merkittävänä kilpailuedunlähteenä yritykselle, koska he omaavat vahvan suhteen brändiin ja siellä toimiviin muihin jäseniin (Nitzan & Libai 2011; Parent, Plangger & Bal, 2011). Jos tarkastellaan asiaa käytännön lähtökohdista, hyvin sitoutuneet jäsenet pystyvät edistämään verkkoyhteisön pitkäikäisyyttä ja elinvoimaisuutta suuresti tarjoamalla tuotearvioita, asiantuntevia neuvoja, asiakastukea, yhteisöllisyyden tunnetta ja jatkuvaa tukea organisaatiolle (Baldus, 2018).

Yleisimmin yrityksen asiakkaat vierailevat yrityksen verkkoyhteisössä saadakseen tukea omien tarkoituksiensa tueksi – tavallisesti tuki saadaan yritykseltä, mutta joissain tapaukissa se tulee toiselta asiakkaalta. Verkkoyhteisöt voidaan nähdä loistavana paikkana asiakkaiden silmissä jakaa kokemuksia ja ongelmia sekä negatiivisa, että positiivisia. Yhteisöt voidaan nähdä asiakkaan näkökulmasta hyödyllisenä varsinkin sellaisissa tapauksissa, jossa puhutaan hyvinkin teknisistä tuotteita tai palveluista, joista tietämys on hyvin rajallinen ja harvojen tiedossa. Normaalisti yritykset näkevät kokemuksien, ideoiden, tiedon ja ongelmien julkisen jaon heitä haavoittavaksi ja paljon monimutkaisemmaksi kuin asiakkaat ja tästä syystä karttavat sitä, mutta useimmat havaitsevat sen siitä huolimatta hyväksi kokemukseksi, minkä takia asiantuntijayhteisöissä ylläpitäjäyrityksen tulisi myös viestiä avoimesti ilmaistakseen vastavuoroisuutensa. Asiantuntijayhteisö, jossa tiedon jakaminen olisi todella vastavuoroista tulisi asiakkaankin pyrkiä olemaan mahdollisimman avoin keskustelussaan muiden asiantuntijoiden kanssa. Asiakasyhteisöjen on todettu olevan (Baxi, 2016) tehokkaita tapahtumapaikkoja julkissuhteiden kannalta, jotka tarjoavat yrityksille mahdollisuuksia ilmaista mielenkiintoaan asiakkaitaan kohtaan. Tämä tapahtuu silloin, kun yritys pysyy aktiivisena yhteisön sisällä ja tuottaa samanaikaisesti vastauksia kysymyksiin ja ongelmiin, jotka kiinnostavat yhteisön kohderyhmää tai vähintään tuovat ilmi, että kyseinen ongelma on yrityksen asialistalla ja tämän ratkaiseminen hyödyttää asiakasta, jolloin asiakas jatkaa yhteisön seuraamista ja mahdollisesti vaikuttamista siellä. (Baxi, 2016).

Tutkimuksessaan Baldus (2018) painottaa kolmea tekijää, jotka ovat tärkeitä muistaa, jotta yhteisö toimisi tehokkaasti ja se nähtäisiin hyödyllisenä elementtinä suhteiden luomisen kannalta asiakkaiden näkökulmasta. Ensimmäinen tekijä on erilaisten tunnuksien ja erilaistamis- tapojen käyttö jäsenien keskuudessa, joka vääjäämättä saa aikaan hierarkkisuutta yhteisön

rakenteissa ja vastaavasti ilman niitä yhteisöt pystyvät olemaan rakenteeltaan tasa-arvoisempia. Vaarana yhteisön sisäisissä erilaistamis- tavoissa on myös aivan toisistaan irrallaan olevien yhteisöjen muodostuminen tai aivan erilaisten yhteisöjen muodostuminen, mikä on ollut tarkoituksena. Toinen merkittävä tekijä on jäsenien erilaiset taustat ja jäsenistön rakenne, joka saattaa hyvinkin edistää yhteisön ainutlaatuisuutta. Baldus (2018) tutkimuksen tuloksissa ilmaistaan, että erilaisuus yhteisössä edustaa ehdotusta siitä, että erilaiset motivaatiot jäsenien välillä voisivat olla läsnä ja jopa tehdä hyvää yhteisölle (Thomas, Price, & Schau 2013). Kolmas Baldus (2018) mainitsema tekijä on markkinointitoimintojen käyttö yhteisössä syvällisen ymmärtämisen saavuttamiseksi asiakkaasta. Yrityksen on mahdollista saada sitä enemmän irti yhteisöstä, mitä ainutlaatuisempi sisällön ja markkinointiaktiviteettien kokonaisuus sillä on käytössään.

Yrityksen tulisikin tutkimuksen (Baxi, 2016) mukaan muistaa, että verkkoyhteisöt voivat olla hyödyllisiä sekä siellä oleville jäsenille, että muille asiakkaille monilla tavoin, koska käytännössä ne ovat olemassa ”siepatakseen” heidät ja antaakseen heille mahdollisuuden kasvaa heidän tavoitteidensa perusteella. Jotta yritykset voivat tarjota tämän mahdollisuuden, niiden tulee tietää mitä yhteisön jäsenet todella tavoittelevat. Selkeiden ja toteutettavien päämäärien luominen yhteisön perustamis- ja kehitysvaiheessa on hyvin tärkeä osa kokonaisuutta yhteisön onnistumista ajatellen. Tuleekin ottaa huomioon, että päämäärät ja tavoitteet voivat olla erilaisia riippuen markkinoijan tavoiteltavasta kohderyhmästä ja toteuttavasta strategiasta. Markkinoijan voikin kohdentaa tavoitteidensa olevan merkityksellisen arvon tuotto nykyisille asiakkaille tai jopa kehittää yhteisölle epämuodollinen ”oikeus” johonkin tiettyyn aihealueeseen, jota voitaisiin käyttää ikään kuin kehitteillä olevana resurssina ja hyödyllisenä sisältönä. Tällaista lähestymistapaa voitaisiin kuvailla yhteisömarkkinoinnin kehyksessä sellaiseksi, joka menee brändilähtöisyyttä pidemmälle ja joka voi ottaa jopa yhteisögeneroidun alustan muodon, missä markkinoijat nähdään pelkkinä alullepanijoina. Yrityksen luodessa tämän kaltaista lähestymistapaa, tulisi sen kuitenkin muistaa mitä tulevat jäsenet haluavat ja minkälaista hyötyä ja lisäarvoa yrityksen tulisi tarjota, jotta asiakkaat liittyisivät yhteisöön ja mieluusti soveltaisivat yhteisöön osaa ottavaa lähestymistapaa. (Baxi, 2016).

Yksi hyväksi todettu (Baxi, 2016) yhteisöjen käyttötarkoitus on yrityksen ja sen asiakkaiden ja yrityksen omien asiakkaiden tuominen yhteen vuorovaikutteisen foorumin sisällä ja täten lopettaa yrityksen ja joissain tapauksissa yrityksen asiakkaiden sisäisen kehitystyön eristyksissä muista reaaliaikaisen palautteen avulla. Yritykselle tämä on merkittävä asia, koska he pystyvät näkemään tarkasti, kuinka asiakkaat käyttävät heidät tuotteitaan ja vastavuoroisesti yritys pystyy tästä saadun datan perusteella jakamaan uusia ideoita tuotteen hyödyistä ja ominaisuuksista yhteisössä riippuen asiakkaiden tarpeista ja tyytyväisyydestä tuotteisiin. Tästä yritys voi nopeasti oppia minkälaisista ominaisuuksista tuotteessa asiakkaat hyötyvät ja mitkä tuotavat heille kustannuksia ja minkälaisille heillä ei ole käyttöä, jonka perusteella yritys voi vastaavasti jalostaa kehitystyötään ja reagoida nopeammin muuttuviin asiakastarpeisiin- ja odotuksiin. Kun asiakkaat alkavat ymmärtää, että he ovat osana yrityksen prosessia, he alkavat jakamaan tätä tietoa muiden asiakkaiden ja

sidosryhmien kanssa suusannallisen markkinoinnin kautta. Tiivistettynä tällainen toiminta tuottaa yritykselle parempia tuotteita ja suorituksia toiminnassa, jonka asiakas näkee hyödyllisenä oman toimintansa kannalta. (Baxi, 2016).

2.5 Arvon tuottoon vaadittavat resurssit ja kyvykkyydet

Tapauksessa, jossa lisäarvoa tuottavaa toimintoa tai palvelua ei ole vielä pantu käytäntöön tulee asiakkaiden resurssien ja kyvykkyyksien vaatimukset asiantuntijayhteisöä kohtaan arvioida koetun arvon perustein. Koettu arvo on asiakkaalle tai jakelijalle kohdistuva arvo lopputuloksesta, tarkoituksesta tai päämäärästä, joka saavutetaan tuotteiden, palveluiden tai tuoton käytön kautta (Macdonald, 2011). Macdonald (2011) mukaan koettu arvo käytössä johdetaan kolmen laadullisen tekijän kautta, joita ovat (1) jakelijan resurssien, (2) asiakkaan resurssien ja (3) resurssien integraatioprosessin laadusta. Asiakkaiden resurssit ovat tasavertaisesti integroitu tuottajan arvonluonnin prosessiin ja tämän perusteella samat tekijät ovat relevantteja myös tuottajille. Resurssien integraatioprosessi verkkoyhteisön näkökulmasta tarkoittaa sitä, että niin tuottaja kuin asiakaskin pääsee käsiksi samoihin tietoihin ja molempien tulisi saada saman kaltainen ymmärrys keskustelevasta aiheesta. Resurssien integraatioprosessi tarkoittaa myös sitä, että asiakkaan resurssien määrä projektissa heijastaa suoraan asiantuntijayhteisön arvonluontiprosessiin.

Tuotteiden ja palveluiden käyttö sisältää peräkkäisiä ja/tai samanaikaisia resurssien integrointisarjojen aktiviteettejä, joista käytettävissä olevia resursseja asiakas- ja tuottajayrityksen edustajat hyödyntävät yksilöllisten tai yhteisöllisten tavoitteiden saavuttamiseen (Goudarzi, Llosa, Orsingher, Eichentopf, Kleinaltenkamp & Van Stiphout, 2011; Pfisterer & Roth, 2015). Onnistuakseen verkkoyhteisössä tulisi vallita saman tyyppinen perusajatus saavutettavista tavoitteista, jotta kaikki osapuolet osaisivat varautua laittamaan tarpeeksi resursseja yhteisiin hankkeisiin asiantuntijayhteisön sisällä. Yleisesti ottaen voidaan ajatella, että sitoutuminen vaatii myös jonkin määrän resursseja asiakkaalta, mutta teorian mukaan verkkoyhteisöstä saatavat hyödyt ovat vastapainona niille. Tällaista ajattelua tukevat Wenger (2004) ja Campbell (2007) tutkimukset communities of practice (CoP) -konseptilla, joka perustelee suuremman sitoutumisen ja osallistuvuuden siitä vastavuoroisesti saatavalla laajenevalla ymmärryksellä aiheesta ja uuden oppimisena. On myös mahdollista, että jotkin yksilöt organisaation sisällä ovat avoimempia ja valmiimpia osallistumaan avoimeen keskusteluun asiantuntijayhteisössä, jolloin heidän resurssien käyttönsä on yhteisöä kohtaan suurempi. Asia voitaisiin kiteyttää ajatusmallilla, jonka mukaan sitoutuminen on aikaa vievä prosessi ja järjestöille omien asiantuntijoidensa ajan kuluminen nähdään resurssien kulumisena. Voidaan todeta, että tyypillisesti yksilöt eivät noudata samanlaisia tavoitteita yksilöllisellä ja yhteisöllisellä tasolla, joka on havaittavissa yksilöiden arvioidessa samoja tuotteita, palveluita ja liiketoiminnallisia suhteita eri tavoin. Tästä syystä organisaation eri toimijoiden arvokokemukset voivat erota merkittävästi

toisistaan, vaikkakin heillä on käytössään samat resurssit ja yhteisölliset tavoitteet (Macdonald, 2016).

Fournier, Sele & Schogel (2005) olivat tutkimuksessaan todenneet, että brändiyhteisön rakentaminen vaatii hyvin paljon resursseja yhteisön ylläpitäjän osalta. He väittivät, että monet yritykset ovat olleet suhteellisen vastahakoisia sijoittamaan tarpeeksi resursseja omiin verkkoyhteisöihinsä saavuttaakseen vaadittavaa hyötyä. Yrityksien vastaus tähän vastahakoisuuteen oli mitattavan vaikuttavuuden vaikeus (Baxi, 2016). Sama voi hyvin päteä myös asiakkaaseen, koska jotta yhteisöstä saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti, tarvitsee siihen sijoittaa sen vaatimat resurssit. Lääketeollisuuden alalla vaikuttavuuden mittaamien asiakkaan näkökulmasta voisi tapahtua uusien kontaktien ja yhteisprojektien luonnin kautta, jotka indikoisivat asiantuntijayhteisön arvon luonnista ja perustelisivat resurssien menetyksen. Fournier ym. (2005) mielestä brändiyhteisön luominen ja ylläpitäminen vaatii varsinkin kärsivällisyyttä, työteliäisyyttä ja omistautumista, jotka voidaan nähdä resursseina ja kyvykkyyksinä. Parhaan mahdollisen arvon saaminen asiakkaan osalta saattaa hyvinkin vaatia samoja resursseja. Kärsivällisyys viittaa tässä yhteydessä siihen, että tuloksien saaminen yhteisöstä saattaa viedä aikaa, työteliäisyys taas siihen, että siellä onnistuakseen tarvitsee jäsenen olla osallisena aktiviteeteissa ja seurata yhteisön toimintaa, kun taas omistautuminen viittaa pitkäjänteisyyteen, jota tarvitaan oikeiden yhteyksien luomiseksi yhteisön sisällä.

Joitakin tutkimuksia (Anderson & Weitz, 1992; Moorman ym., 1992; Morgan & Hunt 1994) on suoritettu virtuaalisten verkkoyhteisöjen tyytyväisyyden tasosta havaitun käytännöllisyyden, luottamuksen ja sitoutuneisuuden yhteydessä ja kaikki näistä viittaavat positiiviseen suhteeseen onnistuneessa virtuaalisessa verkkoyhteisössä. Havaittu käytännöllisyys viittaa Davis (1989) mukaan siihen, kuinka yksilö näkee järjestelmän parantavan suorituskykyä. Erityistä huomiota Davis (1989) antaa sille, kuinka yksilöt lähtökohtaisesti suosivat käytännöllisyydeltään parempia järjestelmiä. Tästä syystä verkkoyhteisö tulisikin luoda sillä perustein, että se vastaa jäseniensä ja käyttäjiensä verkossa toimimisen kyvykkyyksiä olettaen, että he suosivat mahdollisimman käytännöllistä, mutta toisaalta myös uusia ja parempia kokemuksia tuottavaa yhteisöä (Baldus, 2018). Yhteisön ollessaan mahdollisimman käytännöllisiä ne todennäköisesti eivät vie sen jäseneltä tai käyttäjältä liikaa resursseja yhteisössä liikkumisen opetteluun ja sen hallitsemiseen.

On oletettavaa, että yhteisössä toimiakseen asiakkaalta vaaditaan jossain määrin toimintatapojensa muuttamista tai laajentamista, koska kyvykkyydet, joita jäsenen tulee omaksua ovat yhteydessä uusien kontaktien luomiseen muilta toimialoilta, informaation ja ideoiden etsintään, uusien yhteistyömahdollisuuksien tiedusteluun/etsimiseen ja muiden osapuolien tarpeiden kartoittamiseen.

3 METODOLOGIA

Tutkimuksen empiirinen osuus perustuu ja on toteutettu kvalitatiivisia tutkimusmetodeja käyttäen. Empiirisen osuuden tavoite on tarjota vastauksia esittämiini tutkimuskysymyksiin ja näin ollen myös luoda tutkimukselle oleellista ymmärrystä esittämäni viitekehyksen ympärille. Tämän lisäksi tavoitteenani on perehtyä syvällisemmin toimeksiantajayritykseni asiakkaisiin ja heidän tapaansa nähdä arvoa tuottavat ominaisuudet asiantuntijayhteisöstä ja koska yleisesti ottaen empiirinen osuus pyrkii valaisemaan heidän näkemyksiään aiheesta. Valitsin tapaustutkimuksen tutkimusmetodikseni selvittääkseni ilmiötä monen eri tekijän kannalta oikeiden tapausten kontekstissa ja ymmärtääkseni saman kaltaisia kontekstuaalisia olosuhteita (Yin 2014, 16-17).

Toimeksiantajani tälle tutkimukselle on lääketeollisuuden ja terveydenhuollon alalla toimiva yritys, joka tarjoaa asiakkailleen lääketieteellisiä ratkaisuja potilaittensa hoitamiseksi. Perustelen yritysvalintaani sen mielenkiintoisen, mutta haastavan toimintaympäristön vuoksi ja vallalla olevan kommunikoinnin ja tiedon välittämisen lisääntymisen verkkoympäristössä. Saadakseni monipuolista ja relevanttia tietoa tutkimustani varten haastattelin toimeksiantajayritykseni asiakkaisiin ja tärkeisiin sidosryhmiin kuuluvia henkilöitä, jotka toimivat erilaisissa tehtävissä terveydenhuollon ja syöpätutkimuksen ammattilaisina ja vastaavissa hallinnollisissa tehtävissä.

3.1 Menetelmä

Toteutin tutkimukseni tapaustutkimuksena, joka on laadullisen tutkimuksen yksi tyypeistä. Laadulliset tutkimusmenetelmät auttavat ymmärtämään, kuvailemaan ja analysoimaan tutkimuskohdetta ja ilmiötä sen todellisessa ympäristössä kattavalla tavalla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 157). Tämä tutkimusmenetelmä sopii hyvin tutkittavien aihealueiden välisiin yhteyksiin, koska tavanomaisena ympäristönä tutkittavalle ilmiölle näin ollen toimii haastattelemani tutkijoiden ja hallinollissa tehtävissä olevien terveydenhuollon ammattilaisten tausta. Tapaustutkimusmenetelmä voidaan nähdä asianmukaisena tutkimukseni kohdalla, koska sen avulla pystyn ymmärtämään syvällisemmin aihealueiden ja ilmiöiden väliset suhteet sekä jossain määrin käsittämään myös niiden vaikutusta vallitsevaan ympäristöön. Näin ollen tavoitteeni on vastata luomiini tutkimuskysymyksiin ja valaista aiheeseen liittyviä epävarmuus ja mahdollisuustekijöitä toimeksiantajayritykseni puolesta.

On todettu, että tapaustutkimusta tehdessä olisi hyvä, että tutkimuskohde ja tutkimuksen teoria olisivat jossain määrin yhteneväisiä (Yin, 2014, 16-17). Tästä syystä tutkimusaiheekseni valitsin yhteisömarkkinoinnin ja asiantuntijayhteisöt, koska niiden ominaisuudet voitaisiin teorian mukaan nähdä hyödyllisinä laajoissa monialaisissa työryhmissä, instituutioissa ja organisaatioissa. Tutkimalla ympäristöä ja ryhmää ihmisiä, missä tavoitteena ja mahdollisuutena on kommunikoida ja vuorovaikuttaa monien eri sidosryhmien ja toimijoiden

kanssa, voidaan mahdollisesti eristää tietoa, joka voisi auttaa ymmärtämään ilmiön tärkeyttä ja oleellisuutta. Lähtökohtaisesti voidaan ajatella, että organisaatiotason resurssit ja kulttuuri ovat toisiinsa sidoksissa olevia tekijöitä puhuttaessa tutkimastani ilmiöstä. Tästä syystä on oleellista tutki myös organisaatiotason ympäristöä, jossa haastattelemani asiantuntijat työskentelevät, jotta pystyn ymmärtämään kontekstiin sidonnaiset ja vallalla olevat olosuhteet (Alavi & Leidner, 2001). Valitsemaani tapaustutkimus lähestymistapaa käyttämällä pystyn paremmin ymmärtämään tutkimani kohderyhmän tarpeet ja tavoitteet asiantuntijayhteisöstä sekä mikä on yhteisön potentiaali tuottaa arvoa sitä käyttäville asiantuntijoille.

3.2 Aineisto

Lähtökohtaisesti voidaan ajatella, että tutkimuksen teoreettinen viitekehys määrittelee, minkä tyyppinen aineisto tulisi kerättävä ja minkälaista menetelmää tämän keräämiseksi tulisi näin ollen käyttää. Pitääkin yleisesti ottaen valita pitkälle mietitty ratkaisu, jossa tutkimuksen menetelmä ja teoreettinen viitekehys ovat toisiaan tukevia. Luonteenomaista laadulliselle tutkimukselle onkin, että ilmiötä katsotaan monesta eri näkökulmasta ja siitä pyritään tuottamaan ongelmallisiakin näkökulmia, vaikka todellisuudessa asia olisi yllättävän yksinkertainen. Suotavaa ja luonnollista kvalitatiiviselle tutkimukselle on, että sen avulla pyritään keräämään aineistoa, joka mahdollistaa ilmiön tarkastelun monesta näkökulmasta. (Alasuutari, 2012, 64). Laadullisen tutkimuksen aineistolle luontevaa on, että se esiintyy tutkijalle rikkaasti ilmaistuna, monitasoisena ja kompleksisena. Yksimielisiä voimme olla kuitenkin siitä, että lähes aina kvalitatiivisen aineiston keruu on ns. järjestetty tilaisuus, jossa dokumentoidaan tilanteet mahdollisimman selkeällä ja sanatarkalla tavalla, jotta pystyisimme kohdentamaan tilanteiden piilotetut merkitykset (Alasuutari, 2012, 64). Yin (2014, 118) toteaa kirjassaan, että aineiston keruu tapaustutkimuksessa tulisi rakentaa useiden lähteiden pohjalle.

Tutkimukseni empiiristä osuutta varten olen kerännyt aineistoni haastattelemalla toimeksiantajayritykseni asiakkaita ja muita tärkeitä sidosryhmiä, jotka vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan ja tuotekehitykseen. Aineistoni sisälsi kuuden terveydenhuollon ja lääkekehityksen alan ammattilaisen haastattelut, joissa he kertoivat omia ajatuksiaan siitä, miten asiantuntijayhteisö voisi heille arvoa tuottaa pohjautuen aiempiin koettuihin kokemuksiin ja tarpeisiin. Haastateltavat työskentelivät kaikki alan erialisissa tehtävissä, minkä takia he soveltuivat todella hyvin tutkimukseeni, koska asiantuntijayhteisön perimmäisenä ajatuksena oli monialainen yhteistyö lääketeollisuuden, terveydenhuollon ja lääkekehityksen välillä. Haastateltavien nimet ovat muutettu yksityisyyden säilyttämiseksi.

Aineistoa kerätessäni koin tärkeäksi, että haastateltavalta saatava syvällisempi ymmärrys heidän perspektiivistään ja mitä he kokevat tärkeäksi tulee selkeästi esille. Haastatteluni toteutin puolistrukturoituna haastatteluna, jossa toistin samat kysymykset jokaisen haastateltavan kohdalla ja esitin

täydentäviä kysymyksiä silloin, kun haastateltava otti itse jonkun tietyn aihealueen puheeksi ilman, että olisin siihen johdatellut. Hirsjärvi & Hurme (1980, 47) toteavat, että puolistrukturoitu haastattelu sijoittuu virallisuudessaan strukturoidun ja lomakehaastattelun ja teemahaastattelun väliin. Puolistrukturoidun haastattelun arvion olevan hyvinkin sopiva tutkimustani varten, jos ottaa huomioon tutkimukseni tavoitteen saada selville sellaisia asioita, jotka eivät ole vielä käyneet toteen tai saman tyyppisestä yhteisöstä ole vielä juurikaan kokemusta ja sen mahdollinen potentiaali tuottaa arvoa on vielä määrittelemättä tässä kontekstissa ja ympäristössä. Haastatteluni rakenne ja tehdyt kysymykset mahdollisesta asiantuntijayhteisöstä perustuvat Eggert ym. (2019) tekemään tutkimukseen odotettavissa olevan arvon muodostumisesta ja siihen vaikuttavista osatekijöistä (kts. 13). Käyttämällä puolistrukturoitua haastattelua voin olla varma, että kaikkia haluamiani aiheita käydään jossain määrin läpi haastatteluita tehdessäni ja tutkimuksen tavoitteet saavutetaan. Tärkeää on, että puolistrukturoitu haastattelu antaa tutkijalle tilaa kysyä tarkkoja kysymyksiä, mutta myös antaa vapauksia haastateltavalle puhua heille tärkeistä asioista teeman sisällä (Eskola & Suoranta, 1998). Nämä haastattelut koostivat ensisijaisen aineiston, eikä toissijaista aineistoa tutkimuksessa käytetty.

3.3 Aineiston analysointi

Haastattelujeni jälkeen analysoin aineistoni induktiivisin keinoin, joka näin ollen tarkoittaa lainausten koodaamista eri kategorioihin perustuen, jotka ammensin teoreettista taustaa hyödyntäen ja tutkimukseni tulokset on johdettu tästä aineistosta. Näin ollen voidaan todeta, että aineiston analysointi metodini ovat sekoitus niin empiiristä ja kuin teoreettistakin aineiston analysointi menetelmää (Eskola & Suoranta, 1998). Haastatteluni perustuivat siihen lähtökohtaan, että aineiston keruu menetelmäni pystyisi antamaan minulle syvällisempää ymmärrystä asiantuntijayhteisöä käyttävien osapuolien todenmukaisesta ja kontekstiin perustuvasta ympäristöstä, jossa asiantuntijat vaikuttavat ja näin ollen tuottavat merkitystä tutkimukselleni (Hirsjärvi ym., 2007, 200).

Lausahdus Yin (1981) tutkimuksesta: laadullisia aineisto analyyseja on olemassa yhtä paljon kuin tutkijoitakin. Koska laadullisen aineiston analysoimiseksi ei ole yhtä oikeaa ja universaalia tapaa, voidaan analysointimenetelmän valitseminen kokea vaikeaksi ja tutkimuksen uskottavuutta heikentäväksi. Tämä ei myöskään tarkoita sitä, että menetelmä tulisi valita satunnaisesti, vaan tutkimuksen tavoitteet, aineiston keruu menetelmä ja metodologia valinnat tulee hyväksyä, kun sopivaa aineiston analysointi tapaa ollaan valitsemassa (Eskola & Suoranta, 1998). Yin (1981) neuvoo tutkijoita, seuraamaan niin sanottua ”todisteiden ketjua” analysoidessaan laadullista aineistoa esittelemällä täsmällisiä sitaatteja aineistosta aina tiedon keruusta johtopäätöksiin asti.

Aineiston analysoinnin tavoite on tarjota merkityksellistä informaatioita tuottamalla johdonmukaista asiasisältöä pirstalaisesta aineistosta (Eskola &

Suoranta, 1998). Tutkimukseni tapauksessa sisältöanalyysi tuotettiin vertaamalla empiirisiä löydöksiä keskenään perustuen Eggert ym. (2019) luomaan viitekehykseen. Tämä tapa pystyi tuottamaan vertailukelpoisia näkökulmia haastateltavilta ja näin ollen tutkimuksen myöhemmissä vaiheissa luomaan yhteisymmärrystä eri ratkaisujen välillä mietittäessä asiantuntijayhteisön kannalta keskeisiä ratkaisuja. Teoreettinen osuuteni antoi minulle taustatiedot siitä, minkälaisia asioita asiantuntijat voisivat mahdollisesti arvostaa liittyen asiantuntijayhteisöstä saataviin hyötyihin sekä siitä koituviin uhrauksiin. Vertailemalla aineistosta saamiani teemoja teoriaan uskon, että tutkimukseni rakenne on pysynyt muuttumattomana ja loogisena ja näin ollen tutkimukseni tulokset ovat todennäköisesti myös johdonmukaisia, ajankohtaisia sekä relevantteja. Valitsemani teemat, joita käytin aineiston koodaamiseen ja joiden pohjalta haastatteluni rakensin ovat esitelty tutkimukseni teoreettisessa osuudessa ja viitekehyksessä. Pää osioita olivat:

1. Tarpeet ja tavoitteet
2. Odotettavissa olevat kustannukset ja mahdolliset resurssit ja uhraukset
3. Odotettavissa olevat hyödyt
4. Odotettavissa oleva arvo (asiantuntijayhteisöstä)

Tehtyäni puhtaaksi kirjoittamisen kaikista haastatteluistani ja koottuani ne yhteen aineistokokonaisuuteen analysoin datan johdonmukaisesti. Pääasiallinen tapa, jolla aineistoa analysoin, oli teoriasta saatu näkemykseeni aiheesta ja osittain intuitio. Voidaankin sanoa, että pyrkimykseni oli alusta lähtien tunnistaa aineistossa toistuneet yhteiset aiheet ja merkitykselliset tekijät, joita haastateltavat ilmaisivat omilla sanoillaan. Lähtökohtaisesti etsin aineistosta myös erimielisyyksiä haastateltavien välillä. Analysoidessani yksi periaatteistani oli, että käyn aineiston analysointia läpi samoissa kategorioissa kuin teoreettinen viitekehykseni. Koodatessani aineistoa nostin jokaisesta aiheesta per haastateltava merkityksellisimpiä tekijöitä liittyen asiantuntijayhteisöön ja sen arvon muodostumiseen viitekehyksen mukaisesti. Tämän toiminnon toteutin jokaiselle teemalle yski kerrallaan. Analysoinnin avulla sain ymmärrystä siitä, mitkä asiat ovat kaikkein merkityksellisimpiä asiantuntijayhteisön osalta, mutta sain selville myös joitakin vähemmän merkityksellisiä alateemoja, jotka osaltaan pystyvät tuomaan esille kehkeytyviä tekijöitä. Koodaamisen jälkeen jokaisesta teemasta luotiin oma kokonaisuutensa, jotka käsiteltiin sellaisenaan kappaleen sisällä suorasti ja laajemmin kappaleen lopussa.

3.4 Tutkimuksen laadun arviointi

Tässä kappaleessa luvussa arvion tutkimukseni laadukkuutta ja tähän vaadittavien kriteerien täyttymistä. Tätä varten käytänkin ehkä kaikkein tunnetumpia kriteerejä, joilla tutkimuksen laatua mitataan. Nämä ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Joissakin tutkimuksissa näiden kriteerien sopivuutta laadullisen tutkimuksen osalta on kritisoitu ja vaihtoehtoisia kriteerejä on

ehdotettu (Bryman & Bell, 2008, 410). Reliabiliteetin ja validiteetin merkitystä on tärkeä miettiä oman tutkimukseni kohdalla, koska käytännössä kyse on ihmisiin ja kulttuuriin liittyvistä tekijöistä, koska ilmiön tarkasteleminen ja suurin osa siihen liittyvistä ominaisuuksista ovat jossain määrin ainutlaatuisia (Hirsjärvi ym., 2007, 227).

Kaikkia tutkimuksessa haastateltuja asiantuntijoita haastattelin videopuhelun välityksellä, jonka osaltaan voisi kuvitella vaikeuttavan haastattelujen tekemistä, mutta mitä tulee jatkokysymysten esittämiseen ja tarkennusten tekemiseen en nähnyt haasteita. Koin, että väärinkäsityksiltä ja väärintulkinnoilta vältyttiin yllättävän hyvin ottaen huomioon olosuhteet. Ennen haastatteluiden alkua olin pyytänyt kaikkia haastateltavia lukemaan haastattelussa esiintyvät kysymykset ja perehtymään niihin jollain tasolla sekä tämän lisäksi olin kirjoittanut heille lyhyen tiivistelmän haastattelemastani aiheesta. Nämä tekijät ovat vaikuttaneet suuresti tutkimukseni validiteettiin. Luotettavuus aineistooni nojautumisessa voi kuitenkin olla jossain määrin harhaanjohtava, koska suurin osa haastateltavista työskentelivät erilaisten työnkuvien parissa. Tästä syystä pitääkin aineistoa tarkastella jossain määrin kriittisesti.

Tutkimuksen reliabiliteetti Eskola & Suoranta (1998, 213) mukaan viittaa siihen, että tutkimus tuottaisi samanlaisia tuloksia, jos se suoritettaisiin toisen kerran samanlaisissa olosuhteissa. Tämä viittaa siihen, että tutkimus tulisi rakentaa niin, että se pystyttäisiin toistamaan suhteellisen helposti. Vaatimus tällaiselle asetelmalle on, että kaikki tutkimuksen vaiheet ja tiedot ovat esitetty selkeästi ja läpinäkyvästi. Tätä korostaakseni olen esittänyt kaikki tarvittavat tiedot edeltävissä kappaleissa, sisältäen käyttämäni metodit ja haastattelukysymykseni lisätäkseni tutkimukseni selkeyttä ja läpinäkyvyyttä. Puolistrukturoitu haastatteluni takasi, että kaikki valmistelemani kysymykset kysyttäisiin ja niihin saataisiin vastaukset jokaisen haastateltavan kohdalla riippumatta taustatekijöistä. Tekemäni haastatteluja voitaisiin kutsua enemminkin ajatustenvaihdoiksi tai keskusteluiksi, minkä takia haastattelut käytiin mielestäni rennossa hengessä, joiden ajattelen tuottavan erinomaisen ja luotettavan aineiston.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä kappaleessa esittelen ja tarkennan tutkimukseni empiirisiä löydöksiä. Tarkoituksenani on jäsennellä tämä osio vastaamaan tutkimuksestani teoreettista viitekehystä, koska uskon tämän olevan tutkimuksen lukijalle helpommin lähestyttävä tapa käsittää eri aihealueet. Kappale on jaettu kolmeen (3) keskeiseen osioon: Ensimmäisessä tuon esille asiakkaan tarpeet ja tavoitteet asiantuntijayhteisön osalta, toisen osion tarkoituksena on tuoda esille, mitkä ovat asiakkaalle asiantuntijayhteisössä toimimisen kustannukset ja siihen vaadittavat resurssit ja kolmannen ja viimeisen osion tarkoituksena on ymmärtää, mitkä ovat asiakkaan saamat hyödyt asiantuntijayhteisöstä.

Haastateltava	**Työnkuva**	**Ensisijainen syy asiantuntijayhteisön käyttöönotolle**
Petri	Terveydenhuolto ja syöpätutkimus	Verkostoituminen ja yhteistyö
Kirsi	Syövän perustutkimus ja tutkimusten koordinointi	Monitasoinen lokaali yhteistyö
Janne	Syöpätutkimus	Verkostoituminen, työn tehostaminen ja resurssien säästäminen sekä tieteen tekemisen ohjaus
Pauliina	Terveydenhuollon hallinnolliset tehtävät	Verkostoituminen ja informaatioon ja tietoon perustuvat hyödyt
Anni	Sairauksia tukevien toimintojen hallinnollinen tehtävä	Tukea tutkimuksen tekemiseen ja tavoitettavuus

Karoliina	Syöpätutkimuksen hallinnollinen tehtävä	Tavoitettavuus ja tieteen ja syöpätutkimuksen edistäminen

Taulukko 1. Haastateltavien työnkuvat ja keskeisimmät syyt asiantuntijayhteisön käyttöönotolle

Tarpeet ja tavoitteet	**Hyödyt**	**ARVON MUODOSTUMINEN**	**Kustannukset ja resurssit**
Yhteistyö	Hyödyllisyyden kriteerinä osallistuvuus		Ajalliset resurssit
Kommunikointi	Läpinäkyvyys ja tiedon varastointi		Sitoutuneisuus
Yhteisöllisyys ja positiivinen ilmapiiri	Valinnanvapaus ja roolit yhteisössä		
Monitasoinen tiedon jakaminen ja saavutettavuus	Relevanttius ja tiedon kohdistaminen oikeiden asiantuntijoiden välillä		Toiminnan järjestäminen
Yhteensovittaminen	Toiminnan ylläpitäminen		
Verkostoituminen	Näkemysten jakaminen		

Taulukko 2. Eggert ym. (2019) malliin pohjautuva taulukko, johon lisätty tuloksista paljastuneet tekijät.

4.1 Asiakkaan odotettavissa olevan arvon kartoitus asiantuntijayhteisöstä terveydenhuollon ja lääkekehityksen alalla

4.1.1 Tarpeet ja tavoitteet hyödyntää

Tarpeet ja tavoitteet asiantuntijayhteisön käyttöönotolle riippuivat suuresti asiantuntijan asemasta ja työtehtävästä. Kaikki haastateltavat kokivat, että heillä voisi esiintyä tarpeita ja jonkinlaisia tavoitteita esitetylle asiantuntijayhteisölle. Tarpeiden ja tavoitteiden kohdennus ja laajuus erosivat jossain määrin toisistaan. Yleisellä tasolla tarpeita ja tavoitteita asiantuntijayhteisön käyttöönotolle nousi esille, kun keskusteltiin yhteistyöhön, yhteisöllisyyteen, positiiviseen ilmapiiriin, viestintään, vaikuttamiseen, tiedon läpinäkyvyyteen ja verkostoitumiseen liittyvistä parannuksista ja niiden lisäämisistä.

Yhteistyö

Yhteistyön ja sen lisäämisen merkitys asiantuntijoiden tarpeiden ja tavoitteiden kannalta nousi selkeästi yhdeksi keskeiseksi teemaksi haastatteluiden osalta. Petri koki, että akateemisen yhteistyöntekeminen asiantuntijayhteisön kautta voisi olla tavoiteltavaa. Petri painotti myös suuresti henkilökohtaisten kontaktien tärkeyttä oman työnsä ja lääketieteellisen tutkimuksen kannalta. Pauliina antoi myös joitakin esimerkkejä, minkälaisia asioita hän haluasi asiantuntijayhteisössä käytävän läpi ja keiden kanssa tähän olisi tarvetta. Asiantutijayhteisö nähtiin myös tarpeelliseksi avoimemman ja helpomman palautteen annon vuoksi monitasoisesta näkökulmasta, mikä puolestaan herätti kiinnostusta toimijoiden välisiin yhteistyömahdollisuuksiin. Monitasoisuus viittaa monen eri sidosryhmän väliseen viestintään ja kommunikointiin eli ryhmien sisäiseen heterogeenisyyteen. Janne herätti myös ajatuksia siitä, kuinka laajassa mittakaavassa asiantuntijayhteisölle voisi olla tarvetta monitasoisesti ajateltuna ja minkälaisia tavoitteita sillä voitaisiin saavuttaa.

"Ne ois ennemminki tommosii akateemisii projektei. Mä luulen, että se vois olla ihan tervetullut tommonen alusta niille. Mulla on jonkin verran kokemusta niistä. Lopulta se vaatii enemmän tommosta henkilökohtasempaa, ei sillee et sulla on joku portaali ja sä kattot, että tuolla on tommone, tommone ja tommone, vaan että ihmiset oikeesti keskustelee keskenään ja motivoi toisiaan ja mitä hyötyi siitä ois, että sä osallistuisit tämmösee yhdessä ja miten se julkastaan ja näin. Asiantuntijoiden tulisi nähdä säännöllisesti, jotta pystyvät jakamaan kokemuksiaan ja tuottamaan henkilökohtaisia kontakteja." Petri

"Mikä mun mielestä siitä vois olla etu niin, et me ollaan tosi paljon jo yliopistollisten sairaaloiden hallinnot yhteyksissä keskenään, mut että jos enemmän suhteita yrityksiin ja laiteyrityksiin ja sit sieltä niiku tämmösii ideoita, mielipiteitä ja kehitysajatuksia. (Miten sä sit haluisit et tää tapahtuis?) No se vois toimii asiantuntijayhteisön kautta, ja siellä voitas esim. keskustella

näistä muutoksista täällä tutkimuskentällä ja miten eri tahot niitä tulkitsee ja kokee, ja miten ois hyvä soveltaa eri asioita." Pauliina

"Mut jos siellä on jotai semmosta tasapainoo, mistä saa semmosta feedbackkii niin yrityksiltä tai asiantunitjoilta et tää juttu vois kiinnostaa meitä, et voitteks vaik tutkii tätä lisää nii me voidaa tehä jotai yhteistyötä sen puitteissa. (Niin, että siellä vois sun mielestä luoda tämmösii yhteistyöprojektei?) Juu siis todellakin! Ja kannustaa ottaan lisää! Et kun lyödää voimat yhteen niin se auttaa vaa kaikkii osapuolii sinänsä." Janne

Tarpeiden ja tavoitteiden puolesta aineisto tarjosi haastateltavan (Petri) osalta mielenkiintoa sitä kohtaan, että asiantuntijapuolella voitaisiin käydä asioita tarkemmin läpi, mutta julkisempi puoli olisi paremmin säännelty ja valvottu. Yhteistyön lisättävyyden merkitys korostui yhtenä asiantuntijayhteisön tarpeena saman alan ja aihealueen asiantuntijoiden välillä, jonka tulisi sisältää helpompaa pääsyä toisen asiantuntijan työhön tutkimuksen tekemisen kannalta, joka voitaisiin toteuttaa yksinkertaisesti vastavuoroisella keskustelulla. Petri painotti tässäkin tapauksessa henkilökohtaisten kontaktien tärkeyttä, mutta tässä yhteydessä tiedon läpinäkyvyyden kannalta. Tarpeiden yksilölliset eroavaisuudet tulivat myös esille. Yhteistyön merkitys kansallisesti pystyttiin näkemään yhtenä keskeisenä tarpeena ja tavoitteena, joita asiantuntijayhteisö pystyisi edistämään eri osapuolia hyödyttävällä tavalla.

"Et se on hyvin tarkkaan säännelty se puoli mikä siitä tulee ulos. Totta kai siellä asiantuntijapuolella voi sit laajemmin käsitellä asioita." Petri

"Suomessa ei kannata kilpailla ideoilla keskenään vaan pitäisi yhdessä tehdä projekteja. Meidän pitäisi vetää kansallisia projekteja, mitkä mun mielestään syntyy henkilökohtaisten kontaktien kautta. Et kukaa ei laita kuningasideoita portaaliin. Se vois olla kiinnostavaa, että firmat esittelis omia ideoitaan ja kysyis asiantuntijoilta mitkä näistä teistä kiinnostais ja mitkä ois toteuttamiskelpoisia. Kokouksissa pitäisi ehkä myös käydä läpi näitä ketä niihin projekteihin haluttais mukaan." Petri

Kun me ja syöpäkeskukset ja muut niin ne toimii vähä erillään. Et saatas jotenkin näitä STM (Suomen sosiaali- ja terveysministeriö) välisten pilareiden yhteistyötä ja löytys tämmöstä synergiaa ja yhteisii tutkimusaihioita ja miten voitas toisiamme auttaa. (miten sä haluisit, et se taphtuis täällä asiantuntijayhteisössä, et miten te olisitte yhteyksissä syöpäkeskuksiin ja lääkefirmoihin?) No tietysti, syöpäkeskukseen* niin meillä on ne suhteet toimivat ja lääkeyritysten kanssa ollaan tehty pitkään yhteistyötä. Et nekin on olemassa, mut ehkä tämmösstä yleistä tiedon vaihtoa. (Yksityiskohtien vaihto?) Ehkä enemmänki semmosta yleisemmän tason tiedon jakamista, ideoita ja ymmärryksen jakamista." Anni*

Kommunikointi

Tarpeet ja tavoitteet kommunikoida ja saada väylä avoimemmalle tiedon kululle saman alan tai aihealueen asiantuntijoiden välillä oli monen haastateltavan mielestä aiheellinen, koska usein ongelmana oli erillisissä instituutioissa olevien samaa aihealuetta tutkivien tai samoja potilaita hoitavien asiantuntijoiden kommunikointi. Tavoite asiantuntijayhteisön osalta ja yleinen tarve yhteyshenkilön löytämiseksi eri asiantuntijoiden välille oli todellinen syistä, joita asiantuntijayhteisön avulla ei pystyttäisi ratkaisemaan, mutta näiden ryhmien välistä eroa punomaan yhteen. Tarpeita ilmeni varsinkin nopean reagoinnin ja tavoitettavuuden suhteen, sekä reaaliaikaisen tiedonvaihdon yhteydessä. Kirsi on itse pyrkinyt luomaan yhteisöllisyyttä asiantuntijoiden välillä erilaisia tapahtumia hyödyntäen ja toteaa myös samalla, että kontaktien löytäminen on monimutkaista ”välikäsien” takia. Ajatuksia heräsi myös keskustelun rakentamisesta asiantuntijayhteisön sisällä ja kuinka sen tulisi toimia spontaanisti. Ensimmäisestä ja viimeisestä viittauksista nähdään, että asiantuntijoiden saattaminen laajemmin yhteen lisäisi yhteisöllisyyttä.

”Niin sit erilaisest tiedonvälityksestä erilaisis seminaaritapahtumii niin yliopiston sisällä on siellä laidast laitaan ja nyt ku tästä instituutiosta on kyse niin pyritään sit niitä syöpätutkimukseen liittyviä seminaareja julkasemaan, koska niitä ei sillee missää keskitetysti ilmotettu. Ja toisaalt ku on puutteita siinä et, miten tutkijat löytäs kliinisii yhteistyökumppaneita, nii on pyritty tuomaan esille sitä, että me voidaan henkilöinä yrittää auttaa tässä et ainakin toimia välillisesti kanavana” Kirsi*

”Kyll siinä tietenkin ku ajattelee täs syöpäkeskuksen sisällä niin täytyy olla johtoporras, tiedotus ja sit muutama sellanen klikki ihminen, jotka sit toimii kliinikoiden ja perustutkijoiden välillä sitten viestimään ja toimimaan niiku siinä ja tiivistämään sitä asiantuntijuutta ja siinä se hankaluus monesti onkin et semmosten ihmisten löytäminen ei ole kovin helppoa ja että monesti on niin että toiset on kovin kiinnittynyt siihe kliiniseen työhön ja toiset perustutkijatyöhön ja ne työt on aika erilliset niin se, että sellaisen toimivan kokonaisuuden nii se ei oo kovin helppoa.” Karoliina

”Mä voin si pyrkii löytämään, mä en henkilökohtasesti tunne ehkä näitä ihmisiä, mut mä tunnen ihmisä, jotka taas tuntee. Sairaalan väkeä, niin sitä kautta välittää niitä yhteyksiä. Me välitetään tietoo, mut kyll me si pyritään järjestämäänkin tieteellistä ohjelmaa ja muuta ohjelmaa sillain et tuotas ihmisii yhteen ja sitä yhteisöllisyyttä rakentaan, mut se on si eri asia.” Kirsi

”No se on vähän se, että miten ylipäätään yhteistoimintaa eri lailla tapahtumilla järjestetään ja koulutustilaisuuksilla ja näin niin. Niin kuitenkin sitten, että me saatais ne aika erillaista työtä tekevät ihmiset niistä, toisaalta niin et se joka tekee perustutkimusta niin sitä kiinnostaisi ne kliiniset asiat ja toisinpäin et sitä kliinikkoo kiinnostais ne molekyylitason asiat, et ne tota sellanen ongelma myös siinä et miten ihmisten aika riittää.” Karoliina

"Se pitää tapahtua jotenkin spontaanisti (yhteisöllisyyden muodostuminen) ja se on niiku ihmisestä kiinni. Et jos ois joku alusta noita meijän kaikkia menetelmiä varten, lähinnä menetelmille, vaikka semmosii mis vois vaihtaa ajatuksii, vinkkei ja sen semmosii. Mitä tommosee päivittäisee työskentelyy ny tarvitaan. Mut se pitää sit mennä niin, että näille menetelmille pitää olla joku alaryhmä siellä asiantuntijayhteisössä." Janne

"Ja toisaalta tapaan (face-to-face asiantuntijatapaamisissa) *eri lääkäreitä eri puolelta Suomee, jotka hoitaa samoja potilaita ja käyttää samoja lääkkeitä, missä voi jakaa kokemuksia hoitotutkimuksista tai itsellä mennyt joku hoitotutkimus missä käyttänyt kyseisistä lääkettä ja näin voi jakaa omia kokemuksia ja verrata niitä muiden kokemuksiin hoitotutkimuksista." Petri*

Yhteisöllisyys ja positiivinen ilmapiiri

Haastatteluista nousi tavoitteita yhteisöllisyyden parantamisen osalta ja pystyttiin tiedostamaan, miksi avoimempi ja positiivisempi ilmapiiri parantaisi työyhteisön suoriutumista ja mitä sillä voitaisiin saavuttaa.

"Me voitas niiku kertoo, mitä meillä niiku ehkä vois olla annettavaa ja sit toisaalta me saatas suuntaa heiltä et mihin meijän kannattais mennä. Ja tottakai tätä tietoo on niiku varmasti kirjallisuudessa ja joka paikassa ois tätä tietoo, mut se ois hirveen rikastuttavaa, jos sitä sais semmoses hyväs ilmapiiris ja niiku semmoses avoimessa asiantunijayhteisössä. Keskustella enemmän. Pienessäkin yhteisössä voi olla kilpailua ja kateutta. Tää saattaa jarruttaa, mut tässä tilanteessa pitäs just sillä ilmapiirillä. Et mun ideaali yhteisössä ilmapiiri ois semmonen kannustava ja sillee positiivisesti kilpaileva eikä sillee negatiivisesti kilpaileva. Ja totta kai kilpailuu on aina sitä pitää olla ja sehän vie eteenpäin." Kirsi

"Mut ei ehkä riittävästi (tiedon vaihtoa), et tästä puuttuu semmonen kannustava ilmapiiri, joka vois edistää sitä ajatusten vaihtoo ja muuta." Janne

Verkostoituminen ja avoin tiedon kulku

Kommunikoinnin ja avoimemman tiedon kulun tarpeelle löydettiin haastatteluista myös innostumista ja kilpailua edistäviä elementtejä, jotka pystyttäisiin saavuttamaan läpinäkyvämmän informaation vaihdon kautta. Todettiin myös, että parempi verkostoituminen asiantuntijayhteisön kautta voisi parantaa yhteistyöprojektien etenemistä ja aikaansaamista. Tarpeita ei kuitenkaan ollut täysin avoimelle vuoropuhelulle kaikkien osapuolien kanssa, vain oman alan ja aihealueen asiantuntijoiden välillä. Petri korostaa vastavuoroista, kumpaakin osapuolta hyödyttävää tiedon ja informaation jakamista verkostoitumisen kautta. Verkostoitumismahdollisuudet lääketeollisuuden yrityksiin nähtiin myös merkittävinä tarpeina haastateltavien keskuudessa.

"Nii, et jos joku vaikka saa jonkun ison apurahan nii siitä voi niiku kertoo yhteisössä, et jee me saatiin tämmönen. Ja se voi innostaa muitakin niiku hakemaan ja sillee positiivisella tavalla lisätä kilpailuu. Mut just toi et reaaliaikasesti tapahtuva tiedon ja informaation vaihto. Ja just toi et jaetaan tietoo ja tulis ihmisille paremmin selväks se että mitä kukin ihminen tekee, toki sitäkin tiedetään jollakin tasolla, mut ei tarpeeks. Et siinä ois parannettavaa esim yhteistyöprojektei ja sen semmosii. Huomaa et ihmiset tekee päällekkäisii asioita, kun ei tiedä mitä muut tekeen, sen sijaa et vois hyvin yhdistää voimat. Mä henkilökohtasesti en näkis tarvetta ihan avoimeen vuoropuheluun kaikille. Mut tarkotan et sillon kun tarpeeks tiivis, hyvä asiantuntijayhteisö niin siellä voi jakaa luottamuksel ku sä tavallaan tiiät se on rajallinen, kun sä tavallaan tiedät ketä sitä lukee niin siinä porukassa jakaa näitä asioita. Ja jos sulla on joku juttu mihin sä tarvitsisit yhteistyökumppania niin sä voit jakaa sen siinä, kun sä tiedät et se jää tähän yhteisöön." Kirsi

"Tämä on parasta antia (face-to-face asiantuntijatapaamiset)*, että verkostoituu niiden lääkäreiden kanssa, jotka hoitaa samoja tauteja ja käyttää samoja lääkkeitä. Firma pystyisi/voisi jakaa omaa tutkimustietoaan lääkkeestä ja samalla esitellä tulevaisuuden suuntia, minkä hän näkee tärkeäksi ja näkee, että firmat voisivat samalla kuulla "tosielämän" käyttö kokemuksia ja saisivat arvioita siitä, kuinka paljon heillä olisi tämän tyyppisiä potilaita, keihin he voisi tämmöisiä lääkkeitä käyttää ja heidän tuntemuksiaan siitä miten tätä lääkettä voitaisiin käyttää tulevissa hoidoissa optimaalisesti." Petri*

Mun perustutkimus näkökulmasta niin ois tärkeetä saada kontaktei sinne klinikkaan ja saada mukaan niitä kliinisen työntekijöitä sillee et me ihan nähtäs et me nähtäs ihan potilasarjessa. Eli ihan siinä arjessa miten potilaita hoidetaan ja niin edespäin. Me nähtäis mitä tarvitaan ja se saatais tavallaan palautetta sieltä oikeesta potilastyöstä meidän perustutkimukseen et tavallaan onks täss mitään järkee ja oisko teillä jotai tarpeita mihin me voitas ainakin yrittää vastata. Se et ois enemmän keskusteluu siellä perustutkijoiden ja kliinisten tutkijoiden puolella, niin se tarve on tosi suuri täältä perustutkijoiden näkökulmasta, mut välillä tuntuu et lääkereil ei välttämättä oo samalaisii yksilöllisii tarpeita." Kirsi

"Et joissain tilanteissa ois vois olla semmonen suorempi yhteys lääketeollisuuteen, vaik teknologiakehitykseen ja kehitystarpeeseen. Ihan omaltakin kannalta ja tiedän et kollegatkin, jotka on teknologioita kehitelly niin ei se oo aina nii helppoo löytää semmosta yhteistyökumppanii lääketeollisuudesta tietenkin sen on monimutkasta, mut jos oi sees jotain kontaktei. Ja vois vähä haistella, et onks ees mitää kiinnostusta missää." Kirsi

"Kyllä mä näksin meijän työyhteisön kannalta, sen tärkeeks, että nää lääketeollisuuden toimijat ois siellä myös ja niitä ois kiva nähdä siellä alustalla. Ja sitä kautta me voitas välittää myös tietoo tästä meidän tarjoomasta. Sit nää kaikki muut keskukset" Anni

"Et se on vähän sattuman kauppaa et ne ihmiset löytää toisensa tai et ne löytää ne tietyt ihmiset, jotka tekee jo valmiiks yhteistyötä, mut sit ne jotka ei oo päässy siihe yhteistyöverkostoo nii ei välttämättä löydä niitä yhteistyökumppaneita." Karoliina

Monitasoinen tiedon jakaminen ja saavutettavuus

Haastateltavien yhtenevä ajatus tarpeesta asiantuntijayhteisöön monitasoisen jakamisen kautta koostui suurimmaksi osaksi tiedon ja informaation jakamiseen ja vastaanottamiseen ja varsinkin tämän tehostamiseen tavalla, joka hyödyttäisi kaikkia osapuolia. Tiedon jaon tarve henkilölähtöisellä tasolla nousi myös haastateltavan näkökulmista esille ja kuinka asiantuntijayhteisö kanavana voisi edistää tutkijan omien töiden julkaisuiden näkyvyyttä ja lääketieteellisen tutkimuksen kehittämistä ja tukemista. Janne näkee yhdeksi asiantuntijayhteisön tavoitteista matalan kynnyksen osallistuvuuden, joka tulisi ratkaista ja johon liittyy myös tiettyjä ongelmakohtia, jotka kiteytyvät kysymykseksi: kuinka rakentaa sellainen yhteisö, joka on helposti lähestyttävä ja saavutettava, mutta kuitenkin tarpeeksi osallistava ja sitouttava? Myös virtuaaliset viestinnälliset mahdollisuudet korostuivat tiedon jakamisen suhteen. Avoin keskustelu nähdään olevan loppukäyttäjän etu.

"Olit hyvin siihen saatekirjeeseen kiteyttäny näitä juttui. Mite mä ny aattelen niin just tommonen digityökalu tämmösen yhteisön käytössä niin iha niiku sä kirjotit niin tämmönen reaaliaikane tiedo ja informaation vaihto et just niiku mä sanoin nii me pyritään levittämää tietoo kaike maailman tiettellisistä seminaareista, mitä syöpään liittyen järjestetään ja siitä tulee vaa sähköpostii niin se on varmasti tutkijoiden ja lääkäreiden kiireisessä arjessa niin semmonen muistutus reaaliaikasesti vois olla tosi hyvä." Kirsi

"Mutta niiku oisko tarvetta, jos tämmöses digityökalus ois semmonenkin taso, semmonen asiantunijayhteisön foorumi, missä olis mukana näitä ja siellä vois sit tavallan, ku sä kerrot siellä mitä sä oot tehny, mitä sä oot saanu kehitettyy tai julkastuu niin ehkä sieltä joku sen huomaa. Mut kai ne sen huomaa julkasuistakin, en mä tiedä, ne ny varmaa seuraa herkeemättä kaikkii julkasuja. Mut just tässäkin jos ois semmonen tiiviimpi ei ny pienempi mut jos sen ny julkasee tonne niin se on niin pisara meressä. Se ei välttämättä tuu nähdyks. Mut jos tulis kuuluviin paremmin jossai tommoses…" Kirsi

"Jos se ois semmonen matalankynnyksen foorumi. Tavallaan siinä on riskinä se et jos se on matalankynnyksenfoorumi niin siellä puhutaan niitä näitä, et mikä saa sit sen fokuksen pysymään itse asiassa. Tämä on ratkaistava pulma ja se on käyttäjästä kiinni." Janne

"Se on hänen mielestään tapauskohtausta, miten asiantuntijat kokoontuu, mutta hyvät etäyhteydet ovat tärkeitä. Hän toivoo, että ei ihan aina tarvitsisi olla läsnä, mutta fyysiset kokouksetkin siinä mielessä hyviä, että ne tuottavat

vapaampaa keskustelua. Tietyt kokoukset voisivat olla virtuaalisina ja tämä viesti yrityksen suuntaan. Kivoja virtuaalisia alustoja." Petri

"Silleen että yhteisöllisesti ajattelis et se on kaikkien etu että vois avoimesti puhua siitä mitä yhteistyömahdollisuuksiin on ja miten vois saada potilaalle parhaan hyödyn." Kirsi

Pauliina toteaa, että heidän instituutionsa sisällä jotkut saattavat kokea, että instituution ulkopuolelta tuleva tieto ei välttämättä aina tavoita heidän työntekijöitään, mistä se saattaa johtua ja miksi se tulee olemaan tulevaisuudessa vieläkin haastavampaa. Käy myös ilmi, että tiedon kulku on jossain määrin toimivaa, mutta se ei ota huomioon asiantuntijoiden yksilöllisiä tarpeita ja näitä asioita miettiessä tulisi ottaa huomioon yksilön pohjakoulutus ja persoona. Tähän vaikuttaa myös tiedon ja informaation saavuttavuus.

"Mutta tietenkin on tätäkin ettei ulkopuolelta kaikkee kuule tai kaikki ei hae yhtä aktiivisesti sitä tietoa. Et eihä se kaikki tieto tavoita kaikkia, mut sitten ku on tää kiire työssä, niin aika kuluu siihe rutiineihin." Pauliina

"Oon toki, et just se tausta mistä sä tuut siihen työyhteisöön ja sehän aika paljon vaikuttaa siihen mikä se sun tiedon tarpees on aika mikä se sun pohjakoulutus on." Karoliina

"No ihan riippuu persoonasta, nii jotkut on iha tyytyväisii siihe kommunikoinnin määrään ja jotkut vaatii eteenpäin, et riippuu iha persoonasta." Anni

*"Mun mielestä ne (*viikkopalaverit ja sähköpostit*) toimii melko hyvin, mut sit meidänkin yksikössä ihmiset tekee vähä erilaisii töitä nii ihmisil on erilaiset kiinnostuksen kohteet, joten ei voida mennä kauheen syvälle kaikkien asioihin, et keretään tunnin aikana käymää kaikki läpi. Et ne toimii osittain mut osittain ei." Pauliina*

"Tutkijoilla pitäis siis olla enemmän tietoo. Tämän hetkinen tilanne on haastava, kun tää lainsäädäntö on nii paljo muuttumassa, että ku ensin tuli tietosuojaasetus ja toisiolaki et jos nyt muuttuu ja laki lääketieteellisestä tutkimuksesta ja tulee lääketutkimuslaki siitä eriksee. Ja suunnitellaan biopankkilain päivitystä ja mahdollisesti genomilakia. Tää on tälläsel yliopistotutkijalle, tälläselle, joka tekee tutkijaähtöstä tutkimusta ja joilla ei oo mitää yritystä siinä taustalla nii on kyllä tosi vaikee tilanne." Pauliina

Tiedon ja informaation jakaminen monitasoisesti asiantuntijayhteisössä kohtasi myös joitakin rajoituksia, jotka saattaisivat hankaloittaa tiedon läpinäkyvyyttä. Tästä asiasta olivat huolestuneet useammat haastateltavat. Haasteet tällaiset haasteet kohdistuivat jokaiselle asiantuntijayhteisön tasolle, josta Anni antoi esimerkin.

"Mä en tiiä miten sit tuloksista ja tieteestä keskusteleminen tulee sit ikinä onnistumaan, sit tietty, jos tehdään vähän niinku päällekkäisiä juttuja niin voi

ehkä vaihtaa ajatuksia, mut yleensä se sit vaati sen et siinä on jonkun näkönen ryhmän vastuututkijan/pää suostumus et tämmöstä tietoo jaetaan. Kaikkii tuloksii ei voi mennä höpöttelemään siel täällä. Mut tietty niiku paljon semmosii yksityiskohtasii detaileja voi jaka mitkä ei avaa sitä suurempaa kuvaa enempää…" Janne

"Meillä ei oo mitää sosiaalista mediaa, twitterii tai muuta, kun se on vähä niiku meillä kiellettyä. Niiku jokasella erikoislalalla tai ryhmälle ei voi olla omaa, et on sit jotkut toimialatyyppiset kanavat." Karoliina

"…yleensäkkin tämmönen asiantuntijayhteisö alusta niin siinä on tiettyy problematiikkaa, että kuka niiku ottaa vastuu siitä alustan toiminnasta, ei teknisesti, vaan miten se tieto päivitettäis, miten su dokumentis oli, et sinne päivitettäis uutisia ja uusimipia keshityssuuntia, niin kuka sen tekis ja sitten jos sieltä kysytään asiantuntijoilta tietoa tai esitetään kysymyksiä, niin kenellä on vastuu vastaamisesta ja onks se tieto, veikkaan et siellä ois sit muutama aktiivinen henkilö ja veikkaan, et tietyt vastaukset ois vaa si tietystä näkökulmasta." Anni

Karoliina ilmaisee myös tarpeensa vaikuttaa rahoituksen saamiseen lääketutkimuksien osalta tai vähintäänkin näiden sidosryhmien mukaan tuonnin asiantuntijayhteisön sisällä. Myös valtakunnallinen vaikuttaminen kliinisten tutkijoiden ja tutkimusryhmäjohtajien korostui, koska viestintä ja verkostoituminen heidän välillään ei ollut toivottavalla tasolla. Haastatteluista paljastui myös tarve tutkimuksen suunnan vaikuttamiselle tutkijalähtöisesti kaupallisesta näkökulmasta.

"Kyllä haluaisin, että ois enemmän tämmösiä, ehkä tapaamisia tai suhteita vaikuttajiin, päättäjiin, tai ihmsiin, jotka vaikuttaa tutkimusten tekemiseen tai rahotukseen tai laitekorvauksen. Miten lääkekorvausprosessi sujuu ja miten näit uusii lääkkeitä saadaan käyttöön ja toisaalta semmonen kanava mikä mahdollistais enemmän näiden kliinisten tutkijoiden ja tutkimusryhmien johtajien yhteistapaamisia niiku koko Suomen kesken, ehkä sil omal aluuella pääperustutkijat, jotka tuntee toisensa, mut ei tarvi mennä ku helsinkiin, nii nimi on tuttu, mut muuta ei sit oikee sanokkaa, jotenki ei kasvoi si kuitenkaa osaa yhdistää, kuitenki nii paljo eri paikois käydään." Karoliina

"Et toki siihen, että niiku valtiotalossa pystyis vaikuttamaan, et sais enemmän rahaa tutkimuksiin, en mä ny ittelleni sitä rahaa tarvii, vaan mä monet kliiniset ja perustutkijat, jotka käyttää paljon aikaa siihen rahotuksen hakemiseen niin se sais apua siihen." Karoliina

"Toinen asia on yksilölliinen lääketiede ja siinä tämmönen yksilöinen hoitaminen tiettyjen geenimutaatioiden pohjalta, jolloin saattaa olla vaa muutama sellanen potilas, joka vois tästä lääkkeestä hyötyä. Tavallaan kelan ja hintalautakunnan pitäis saada tähän, että saatas sitä korvattavuutta joustavammaks, et se mahdollistas tämmöstä yksilöllistä hoitoo." Karoliina

"No asiantuntijoilta voi sit taas tulla semmosta viestii ku on yritykset sun muut et mihin suuntaan sitä tutkimusta kannattaa sit viedä eteenpäin et mikä on se tarve niitte suunnasta kaupallisesti ajateltuna, mikä on tosi tärkeetä, koska niitte tutkimusten tarvii olla relevantteja." Janne

Yhteensovittaminen

Ristiriitoja asiantuntijayhteisön käytölle ilmeni myös haastateltavien keskuudessa liittyen sen tarpeisiin ja käyttötarkoituksiin. Tämä ristiriita on selvitettävissä asiantuntijayhteisön joustavuuden kautta, joka mahdollistaisi monitasoisen jakamisen yhteisön jäsenien preferenssien mukaan. Kokonaiskuvan osalta todettiin, että joiden sidosryhmien asenteet yhteistyöhön eivät olleet optimaaliset. Tämän kannalta voitaisiin nähdä, että asiantuntijayhteisö pystyisi punomaan näitä kahta sidosryhmää yhteen ja parantamaan yhteistyöhön liittyviä asenteita. Ottaen huomioon viittausten antajien työnkuvan voidaan tehdä olettamus, että näillä kahdella eri taholla saattaisi olla erilaiset tarpeet ja tavoitteet käyttää asiantuntijayhteisöä omassa työssään.

"Mä en ny oikee osaa ajatella tota, että toisaalta niiku nyt me jaetaan niitä ajatuksia säpössä, et ku se piiri on nii pieni, et mitä se tois tähän etua. Mut toki jos tää yhteisö ois laajempi niiku vaikka meidän yliopistosairaanhoitpiirin ulkopuolelta. Ja sieltä vois tuoda semmosiikin asiantuntijoita, joita ei ees tiedä ja uusia hyviä ajatuksia. Et nyt keskustelee näitte samojen naamojen kanssa. (Haastattelija: Ulkopuolisen kommentti?) Niin. joo" Pauliina

"Mut näiden vakiintuneiden käytänteiden ohella, kuten symbosium, konferenssien ja kaikkien muiden rinnalle, ku ne on olemassa niin sit se pitää olla semmonen joustava ja kaikkea muuta (asiantuntijayhteisö). Mut sit ei niiku kauhee laajassa (mittakaavassa) instituutioiden sisällä tai sit on niiku näitä yhteistyökuvioita niiku, minne ryhmät voi sit niiku liittyy, mut onks se sit niiku jokapäiväses käytös nii sitä mä en usko. Isompaa käyttäjäryhmää varten en usko et se onnistuu." Janne

"Mä oon ny havainnut tässä että yliopistotutkijana et toi kliinikoiden asenne, et jos lääkefirmat ois mukana tässä et mil tasolla, niin aina joskus on havaittavissa semmosta et se kliinikoiden asenne yhteistyöhön lääkefirmojen kanssa ei aina niiku lähtökohtasesti oo iha optimaalinen." Kirsi

Yhteenveto

Haastateltavat kokivat asiantuntijayhteisön hyvinkin tarpeelliseksi ja tavoiteltavaksi, jos se toimisi samalla tavalla kuin saatekirjeessä olin kertonut. Myös negatiivisia tuntemuksia asian ympärillä oli liittyen liikainformaatioon ja tietotulvaan sekä yleiseen huoleen yhteisön aktiivisuudesta, jolla olisi omat seurauksensa. Haastateltavat pystyivät antamaan myös joitakin kokemukseen perustuvia tuntemuksiaan liittyen tarpeeseen ja tavoitteeseen, jonka asiantuntijayhteisö pystyisi ratkaisemaan tai ei. Useimmiten kaikkien mielessä

oli yhteistyön tekeminen, joka osoittautui keskeisimmäksi tavoitteeksi asiantuntijayhteisöä tavoitellessa ja tämä vastaisi kaikkien tarpeisiin. Nostin myös muita yhtä tärkeitä asioita esille asiantuntijayhteisön tarpeisiin ja tavoitteisiin liittyen, jotka ovat vähintäänkin yhtä tärkeitä miettiessä, miten yhteisö tulisi rakentaa ja kenelle.

4.1.2 Kustannukset, uhraukset sekä vaadittavat resurssit

Haastatteluista paljastunut tieto asiantuntijayhteisön tuomista kustannuksista, vaadittavista resursseista sekä uhrauksista asiantuntijoille oli hyvin yksipuolinen, koska kaikki näihin seikkoihin liittyvä informaatio liittyi suoraa tai välillisesti aikaan liittyviin kustannuksiin, resursseihin tai uhrauksiin. Huomattuani tämän linjasin haastatteluihin mukaan myös asiantuntijayhteisöstä saatavat resurssit vanhoja toimintatapoja muuttamalla, karsimalla tai jollain tapaa sopeuttamalla, jolloin osiosta tuli suhteellisesti moniulotteisempi. Pyrin myös saamaan selville, millä tavoin asiantuntijayhteisö ei tulisi kustantamaan tai viemään liian paljon resursseja asiantuntijoilta, jolloin sen käytettävyyden houkuttelevuus nousisi. Haastatteluihini oli myös sisällytetty kysymyksiä asiantuntijayhteisöön liittyvistä vaatimuksista sen käytön suhteen. Kustannukset ja vaadittavat resurssit voidaan tiivistää hyvin seuraavaan viittaukseen haastateltavalta:

"No kyll se varmaa vaatis, et siitä toimivan haluu tehdä, niin kyllä siinä pitää aktiivine olla ja kyllä siellä pitää tuoda sitä omaa asiantuntijuuttaan esille niin totta kai semmonen vie aikaa." Anni

Sitoutuneisuus

Asiantuntijoille koituvat abstraktit kustannukset asiantuntijayhteisöstä ja sen eteen tehtävät uhraukset nähtiin siedettäväksi, mutta jossain määrin ongelmallisiksi asiantuntijayhteisön toimivuuden kannalta. Myös asiantuntijayhteisöön sitoutuminen nähtiin yhdenlaisena uhrauksena asiantuntijayhteisön puolesta. Esiin nousi myös joitakin asioita, joilla sitoutumista yhteisöön pystyttäisiin edistämään, kuten innostuneisuus ja kehämäinen tiedon jakautuminen, josta esimerkin antaa Karoliina. Hän myös pystyy kertomaan, että yhteisön rakentamisessa alku on usein hankalampi. Tärkeäksi nähdään, että asiantuntijayhteisöön olisi sitoutunut henkilöitä pidemmäksikin aikaa ja, että nämä henkilöt tulisivat yhteisön ylläpitäjäjärjestöstä. Sitoutuminen asiantuntijayhteisöön nähtiin tärkeämpänä tekijänä yhteisön onnistumisen kannalta kuin tietotaito. Haastateltavista paljastui myös sellainen asiantuntija, joka voisi edesauttaa muiden jäsenten sitoutumista yhteisöön, mutta huomaa myös rajoituksia ja vaatimuksia asian ympärillä.

"Vaatis sitä sitoutumista ja sitä että ainakin aluks pitäs saada aikamoinenkin määrä ihmisii innostumaan siihen, että kun sitä tietoo siellä vaihtuu tarpeeks niin se alkaa ruokkii itse itseään, mut että alussa vaatii sen et se näyttää siltä et

se on tärkee. Kyllhä näissä kaikissa verkostoasioissa näkee sen et alku aika kankee." Karoliina

"Pitää olla semmosii ihmisii, jotka on sitoutuneita siihen juttuu vähä pidemmäks aikaa, jotka si osallistuu näihi foorumeihin ja tää ny varmaa automaattisesti tulee sieltä yrityksistä ja sitte tarkotan sitä et jos yritys joku semmone yhteyshenkilö, nii vaiks tää yhteyshenkilö ei lähtis nii joku muu si korvais sitä hommaa." Janne

"Motivaatio ja kiinnostus seurata näitä asioita. et jos sitä ei kukaan käytä tai oo aktiivisesti mukana nii ei se homma lähde elämään. Kaikkia ei pysty noteeramaan, mutta jos joku ryhmä olisi kokonaan ulkona se olisi sääli." Kirsi

"Sitoutuminen omaan työhön, omaan projektiin vähän pidemmäksi aikaa. Ehkä tää jälkimmäinen on tärkeempi, koska kyll se riittävä osaaminen ja taustatieto ny jossai vaiheessa tulee. Ja jos vaan on aktiivinen siinä yhteisös niin sit voi jossai vaiheessa ottaaa kantaa asioihin vaikkei alussa voiskaan." Janne

Toiminnan järjestäminen

Kommentteja ja ajatuksia asiantuntijayhteisön käytännön järjestelyille ilmeni vaatimusten muodossa. Nämä vaatimukset liittyivät vahvasti yhteisön teknisiin ominaisuuksiin, ja siihen kuinka siellä tapahtuva toiminta tulisi järjestää. Vaatimuksia yhteisöltä kuitenkin toivottiin myös sen luotettavuuden, käytännöllisyyden ja joustavuuden suhteen. Haastatteluista voidaan tulkita, että asiantuntijayhteisön sisällä tarvittaisiin useampaa keskustelun ja toiminnan ylläpitoon erikoistunutta asiantuntijaa.

"Kyll mä luulen, et tää ois jonku näkönen suljettu appi, mut kyll mä aattelen et siihen ois aika hyvät valmiudet ja näin ja se ois toimiva ja luotettava. et ne ois varmaa ne meijän vaatimukset. Käytännöllinen ja joustava, mut sit myös valvottu ja et se pysyy luotettavana. Et kyllähän tää tietenkin meille valtavan resurssin meille tois meijän väliin, et se ois mieletäsni tosi hyvä. Et se ois yks laajempi yhtenäinen somekanava." Karoliina

"No kyllähän sen tarvis olla niin simppeli, ettei siinä ois mitää teknistä ongelmatiikkaa ja kyllähän siellä tarvii olla nää jotkut nimetyt henkilöt ketkä sitten osallistuis siihe keskusteluu, jos mietitetään et siellä ois nää profiilit. Sinne pitäs olla myös varmaa pääsy muillakin kuin niillä nimetyillä asiantuntijoilla, jos haluis käydä tsekkaan, et siellä sitä uutta tietoo. Kevyellä tavalla pitäs saada oikeudet. (Tidestelu ja oikeudet?, Invite , request only?) Kyllä se vois olla, et muuten siellä tulee kaiken näköistä kysymystä." Anni

"Oma kanta on, kun on toi koordinaattorityö niin, voisin ihan hyvin omalta osaltani vähän enemmän antaa resursseja sinne, sitä reaaliaikaista infoa, esim. seminaareista jne. Mut toivottavaa on, et se ei olo vain 1 ihminen, kuka sinne postailee, vaan se on semmonen interaktiivinen." Kirsi

"No mä en itse oo ehkä niin tekninen ihminen. Et jos siellä ois näitä pienemmän piirin keskustelutiloja, niin niissä pitää si olla tietoturva korkeella tasolla. Muuten iha peruskäyttönen riittäis." Pauliina

"Pitää olla tarkoituksen mukainen, käytännöllisyys parempi kuin teknologinen edistyksellisyys. Kun on selvää mihin sitä ensisijaisesti tarvitaan niin, sitten sitä voi lähtee rakentamaan, et mitä siltä vaaditaan." Kirsi

Ajalliset resurssit

Ajallisten resurssien esiin tuleminen tässä vaiheessa tulososiota oli hyvin yleistä ja asiantuntijayhteisöllä haettiin tähän jonkinlaista ratkaisua. Suuria huolen aiheita ilmaantui myös sen suhteen, että asiantuntijayhteisö vaatisi enemmän aikaa kuin sen pystyisi korvaaman vanhoja toimintatapoja korvaamalla tai tehostamalla. Aineistosta nousi esille myös ajatuksia, että asiantuntijayhteisö pystyisi vaikuttamaan asiantuntijoiden ajankäyttöön ja sen hallitsemiseen. Yhteisö saattaisi vaatia sellaisia elementtejä, jotka määrittelisivät asiantuntijayhteisön yhdelle foorumille ajan kommunikoida ja tietyn agendan, jota varten se olisi olemassa. Haastateltavien omista kokemuksista pystyttiin eristämään esimerkki, jonka mukaan verkossa toimivassa asiantuntijayhteisössä voisi olla jokin tiettyvastausaika tai ei, jolloin asiantuntijayhteisössä mukana oleminen ei vaikuttaisi uhraukselta, mutta ongelmana saattaisi tällöin olla osallistuneisuus. Haastateltavat korostivat henkilökohtaisen viestinnän tärkeyttä, kun vertaillaan sitä asiantuntijayhteisön kaltaisten verkostojen kustannuksiin.

"Siis mä penaan ehkä sitä et kukaa tai ainakaan mä en jaksa olla koko ajan läsnä jossain tai seurata kokoajan jotai tiettyä yhteisöö tai portaalia, et mä haluisin et sillä ois jotkut tietyt kokoontumisaika ja tietty agenda ja sit kokoonnuttais sillon tällön. Mä haluisin myös rauhottaa sitä et välillä on paljon eri toimijoiden kutsuja et välillä ei pysty kaikkeen kiinnostavaan osallistumaankaan." Petri

"Vaatii perehtymistä ja aikaa. Ku lukee tutkimukset tai ainakin tiivistelmät ja mahdollisesti, jos ei pääse johonkin paikan päälle niin niihin perehtyminen vaatii sitten aikaa. Uhrauksia ainakin se et vois olla jotain kokouksia virtuaalisena ei tarvis paikan päälle vaivautua. Tää asiantuntijayhteisö vois siten tulla vastaan." Petri

"Mehän ollaa mukana semmosessa valtakunnallisessa biopankkijärjestössä ja he on perustanu tämmösen yhteinen saatavuuspalvelun ja myös kanavan, jonka kautta yritystutkijat ja muut tutkijat vois tehä tämmösii esci selvityksii, et minkälaista materiaalii ja aineistoo ois biopankista saatavilla tietyn tyyppisii tutkimuksiin. Ja täytyy sanoa, et tääl näihin kysymyksiin vastaaminen vie tosi paljon työaikaa. Että, mietin vaan että, jos on monta tämmöstä alustaa missä ollaan mukana niin ja tulee kysymyksii laidasta laitaan niin se resursointi siihen, et siihen menee huomattavasti aikaa. (Miten se vois olla sen arvonen?) Tässä Fin BB (valtakunnallinen biopankkijärjestö) yhteisössä on vaadittu joku

tietty vastausaika. Ja tietty tämmöne asiantuntijayhteisö vois olla joustavampi et siinä ei vaadittas mitää tiettyy vastausaika, mut toisaalta toimiiks se sit, jos sieltä ei vaadita mitää vastausaikaa, niin vastaako sinne kukaan. Niin ja sit ne kysymykset voi olla aika monimutkasii, niin se vaatii aika laajan selonteon. Et voi olla helpompaa soittaa puhelimella." Anni

"Meidän projektipäälikkö just sano, et hänel menee puolet työajasta siihe et vastailee näihin kysymyksiin. Et voi olla osa ois hoitunu helpomminkin, et jos ois oltu henkilökohtasesti yhteyksissä." Anni

Asiantuntijayhteisölle tunnistettiin myös mahdollisuus korvata tai tehostaa jo yleistyneitä ja käytännöiksi otettuja toimintatapoja, jotka eivät ole tarpeeksi monipuolisia palvellakseen tarkoitusta, jonka Pauliina kertoi asioiden tekemisestä itse ja erikseen.

"No tää vois korvata sähköpostin lähettelyä, ku niissä keskustellaa ja lähetetään eteenpäin. Sählöpostitulva on hirveetä. (Ajallisia resursseja tai tietoon perustuvia?) Tää vois korvata sitä et itse ja erikseen tarvis etsiä kaikkee tietoa. Mut sit mä mietin, et jos sinne kirjudutaan jollai tunnuksilla. Et kui usein ihmiset muistaa mennä katsomaan, et jos nyt lähettää säpöö jostai asioista toisille, et jos nyt jää sen varaan, et sinne ny muistetaan kirjautuu. Et ainakin sinne meneminen ois helppoo ja mohdollisesti tulla jotai ilmotuksia." Pauliina

Kiinnostus potilasmateriaaleja kohtaan nähtiin asiaksi, jonka puolesta pystyttäisiin tekemään isojakin uhrauksia, mitä tuli asiantuntijayhteisöön. Tulkintani mukaan asiantuntijayhteisön tulisi edistää kansallista potilaiden rekrytointeja, jotta siihen laitettavat uhraukset olisivat sen arvoisia.

"Mut tämmönen kans et on tietosuutta siitä et mitä eri tutkimuksiin ja sitä kautta saadaan tietosuutta siitä mitä tutkimuksiin on. Sitä kautta voidaan parantaa sitä rekrytointii ja voidaan vahvistaa sitä et pärjätään, koska ne kansainvälisesti kilpailtuja. Esmes, et Suomi pystyy kilpaileen jonkun ison Euroopan kaupungin kanssa niin meidän pitää pystyä kansallisesti rekrytoimaan potilaita et se ois mun mielestä se isoinkin pointti mulle täs yhteisössä. Tähän oisin valmis uhraamaan paljon aikaa." Petri

Yhteenveto

Suurin osa haastateltavista totesi, että ajankäytöllisesti asiantuntijayhteisön käyttäminen tulisi olemaan hankalaa, jos ei pystyttäisi toteamaan, että sen käyttäminen tulisi vaatimaan enemmän resursseja kuin se pystyy antamaan. Oman asiantuntijuuden valjastaminen asiantuntijayhteisön käyttöön nähtiin vievän eniten resursseja, joka tarkoitti tässä yhteydessä aikaa ja aktiivisuutta. Tästä syystä on hyvin tärkeää, että asiantuntijat saavat yhteisöstä asiantuntijuudelleen vastinetta, oli se sitten tutkimusten tai uusien yhteistyöprojektien suhteen. Kaikki haastateltavat totesivat, että asiantuntijayhteisön käytännöllisyyttä tulisi korostaa verratessa teknologiseen

käytettävyyteen ja edistyneisyyteen. Sitoutuminen rinnastettiin helposti aikaan, joka taas tarkoitti uhrauksia ja resurssien käyttämistä. Oletusarvona huomattiin, että asiantuntijayhteisöä hallinoiva taho tulisi kustannuksissa siinä suhteessa vastaan, että se järjestäisi yhteisöön sitouttavia toimijoita, kuten henkilöitä, ketkä olisivat vastuussa omien foorumiensa toimivuudesta ja aktiivisuudesta. Toisaalta todettiin, myös että asiantuntijoiden osallistuminen kumpuaa heidän omasta motivaatiostaan ja kiinnostuksestaan aiheita kohtaan, jolloin yhteisön tulisi ”ruokkia itse itseään” (Karoliina).

4.1.3 Hyödyt ja motiivin rooli

Tuloksista nähdään, että suurin mahdollinen hyöty asiantuntijayhteisöstä saadaan silloin, kun kaikilla alalla toimivilla osapuolilla on mahdollisuus liittyä siihen. Tuloksista nousi paljon sellaisia asioita, jotka saattaisivat vaikuttaa asiantuntijayhteisön hyödyllisyyteen ja motivoida sen käyttöönottamisessa. Hyödyt asiantuntijayhteisöstä voidaan kiteyttää Pauliinan kommenttiin siitä, kuinka ulkopuolinen kommentti usein parantaa oman toiminnan suorituskykyä ja avaa silmät toiminnassa tapahtuville epäkohdille ja kuinka näitä tulisi kehittää.

”Kyll mä uskon et me hyödyttäis siitä pidemmän päälle ja mitä on ny ollu keskusteluita lääkeyritysten kanssa niin ne on ollu tosi hyvii mielipiteitä yritysten kannalta, et esim. miten tutkimuksen aloittaminen meillä sujuu ja mitä siinä on ongelmia, eihän niitä ongelmia nää organisaation sisältä, kaikki ulkopuoliset mielipiteet on aina hyviä.” Pauliina

Hyödyllisyyden kriteerinä osallistuvuus

Asiantuntijayhteisöön liittyvä osallistuvuus oli pitkälti siihen liittyvien hyötyjen varassa, siksi olikin tärkeää, että haastateltavat ilmaisivat, mikä heidän mielestään parantaisi osallistuvuutta asiantuntijayhteisön toimintaan. Haastateltava näki, että hän henkilökohtaisesti kaipaisi pienempää yhteisöä, joka toimisi eri tasoilla. Tällä hän varmasti tarkoittaa sitä, että itse yhteisössä voisi olla monenlaisia erilaisia alayhteisöjä (tasoja), joilla pystyisi erikseen vaikuttamaan. Hän kuvailee myös havainnollistavalla tavalla, minkälaisesta asiantuntijayhteisöstä hän hyötyisi ja mitä ominaisuuksia siltä kaipaisi, jotta hän kokisi sen hyödylliseksi. Konkreettisuus ja paikallinen tekeminen korostuvat osallistuvuuden parantamisesta puhuessa. Hyötyjen realisoitumisen nopeus nähtiin myös olevan oleellinen osa asiantuntijayhteisön toimivuutta ja yksi osallistuvuuden kynnyksiä.

”Mä kaipaisin täs kohtaa ny vähä pienempää, mis tunnetaan aika hyvin toisemme ja tota, ja niiku eri tasoilla. Ei niiku sillee et vaa tutkimusryhmien johtajat tuntee toisensa ja näillä on kontakti johonki klinikkaa. Vaan se pitäs eri tasoilla kuitenkin olla ja yhteisö on kuitenkin laaja ja siellä on niiku eri tasosii kasvavii asiantuntijoita ja senioritutkijoita. Ja se ois semmonen, et jos tunnetaan suht hyvin toisemme niin ois sopivasti avoin, kannustava ja innostava, positiivista kilpailua ja tekemisen meininkiä. Tsemppaava ja

sopivasti osallistava ja sit semmonen minkä avulla on helppo löytää yhteistyökumppaneita tai apua, joko suoraa tai välillisesti." Kirsi

(Miten osallistuvuutta voitaisiin parantaa täällä asiantuntijayhteisön sisällä?) "Konkreettinen ja paikallinen! Tää ei välttämättä tarvis olla vaan täällä digialustalla, mut ihan niiku oikeesti ihmisten kesken. Meilläkin nyt on syöpäkeskus, missä on johtaja ja tieteellinen johtaja jne. Et siellä niiku koottaisi näitä yhteisön jäseniä, nyt en tarkoita kaikkia. vaan näitä boardien jäsenien. Ja siellä kysyttäis ihmisiltä mitä te haluaisitte." Kirsi

"No se ois semmonen mis ihmiset ois aktiivisia ja jos siellä ois aktiivisia niin sieltä pitäis saada myös hyötyä. Ja et jos joku sinne kirjottas nii joku myös vastais sinne ja mielellään mahdollisimman pian. Et meilläkin on tullu koko aja uusii työtehtävii ja aika kiire. Et mä luulen monikaan meidän yksiköstä ei toho osallistu, jos siitä ei saa mitää hyötyä ja aika nopeesti." Pauliina

Jotkin haastattelevista näkivät, että asiantuntijayhteisön toimivuuden ja käyttötarkoituksen kannalta sitä tulisi ylläpitää jokin voittoa tavoittelematon järjestö. Tämän ajatuksen takana oli huoli siitä, että yhteisössä mainostettaisiin ylläpitäjän tuotteita tai palveluita liikaa ja, että muut kaupalliset toimijat eivät pääsisi yhteistyöhön mukaan. Haastateltavan mielestä olisi tärkeää, että kaikki pääsisivät halutessaan mukaan kehitystyöhön. Tätä voidaan myös perustella jo tarpeissa esiintyneestä huomautuksesta siitä, että lääketeollisuuden yritysten tulisi tehdä enemmän yhteistyötä terveydenhuollon ammattilaisten näkökulmasta.

"Näkisin hyödyllisemmäksi, että olisi useamman yhtiön alainen yhteisö, jotta asiat yhteisössä eivät keskittyisi vain yhden yhtiön lääkkeisiin. Kokisin siis mieleiseksi, jos siellä olisi useampi eri toimija samalta alueelta (Suomi). En tiedä, miten käytännössä onnistuu, koska siitä tulisi kovin laaja. Kokisin, että jos asiantuntijayhteisö olisi vain yhden yrityksen omistuksessa, niin yhteisöstä tulisi vain "mainos". Hyvä idea olisi, että tehtäisiin esim. lääketeollisuus ry:n kautta, koska tällöin siinä olisi kaikki mukana. Jos moni yritys tekee samalla alueella kehitystyötä ja, jos asiantuntijayhteisöön luotaisiin sellainen kanava, jossa kaikki olisivat mukana niin hänelle ei tulisi sellaista mielikuvaa, että yhteinen työ ei koskisi vain toimeksiantajayritykseni kehitystyötä. " Petri*

"Hedelmällisempää olisi, jos kaikki tuotaisiin yhteen ja olisivat mukana, niin saataisiin esimerkiksi tietää mitä syöväntutkimuksessa tehdään." Petri

Läpinäkyvyys ja tiedon varastointi

Haastateltava avasi muutamaa ehdotusta, joita haluaisi nähdä asiantuntijayhteisössä. Ensimmäinen hyödyttäisi tiedon läpinäkyvyyttä vastavuoroisesti terveydenhuollon asiantuntijoiden ja lääketeollisuuden yritysten välillä. Toinen ehdotus liittyi tiedon keräämiseen ja säilyttämiseen liittyviin ominaisuuksiin, joita asiantuntijayhteisöön voitaisiin sisällyttää tietyin ehdoin.

"Kiinnostavaa olisi, jos näkisi vaikka, et mikä on firman lääkekehitys pipeline, mitä ne tutkii ja mitä tutkimuksia niillä on menossa, ja millä aikavälillä niistä on tulokset tulossa. Tämmösiä tulevaisuuden näkymiä. Asiantuntijakokouksissa firmat on näitä esitellyt, mitkä on tosi mielenkiintoisia ja firma on varmasti meiltä kiinnostuneita kuulemaan käyttäjäkokemusta tai jostain haittavaikutuksista tälläsen verkkoyhteisön kautta. Mutta näin se menisi vastavuoroisesti." Petri

"Jos ois kansallisia real-world data keräys projekteja niin tällainen voisi olla jonkin näköinen alusta sille. Ja että kansallisen datan kerääminen ja sen julkaiseminen olisi helpompaa, jos se ei olisi mikään yritys vaan joku itsenäisempi ryhmä, koska näyttää pahalta, että yritys olisi tutkimuksen tilaaja. Kansallisen tiedon fasilitointi voisi olla yksi tarve tällaiselle yhteisölle tai joku alusta sille, mistä näkisi kun nää tietoja keräävät toimijat pitäisi kokouksia." Petri

Valinnanvapaus ja roolit yhteisössä

Haastateltava otti esille sen, kuinka asiantuntijayhteisön sisällä olevia foorumeita tulisi rakentaa ja kenen toiveista ja lähtökohdista. Yhteisön tulisi vastata sen jäsenien tarpeisiin ja tuottaa hyötyjä valikoidulle joukolle tiettyyn sairauteen erikoistuneiden asiantuntijoiden keskuudessa sekä ottaa huomioon se, että lääkeyrityksillä on oikeus tehdä yhteistyötä tämän joukon kanssa, jos näin yhteisö päättää. Kunkin jäsenen rakentaessa omaa yhteisöään tulisi ottaa huomioon, mikä on yhteisöä ylläpitävä tavoite ja tehtävä ja minkä vuoksi se olisi tavoittelemisen arvoinen. Haastateltavalla heräsi myös idea siitä, että yhteisöjen tekeminen ja tavoite voitaisiin sitoa sellaisten aiheiden ympärille, josta ollaan saatu yleisesti jo jonkinlainen ymmärrys ja jota ollaan aikeisemmin jo käsitelty.

"Toimin Suomen melanooma ry:ssä, joka on Suomen onkologien perustama ja järjestää kokouksii, koulutuksii ja koordinoi melanoomahoitoo Suomessa. Tää on hyvä yhteisö. Ja sit tehään tätä kautta paljon yhteistyötä firmojen kanssa, joka on tarjoo melanoomaa hoitavii lääkkeitä. ja tää on hyvin toimiva yhteisö. Tän kautta sit oon verkostoitunut Suomessa asiaa hoitavien lääkärien, firmojen ja lääketieteellisten asiantuntijoiden kanssa ja tehään paljon yhteistyötä yritysten kanssa. Ajan tällä takaa sitä, että tän yhteisö pitäisi olla asiantuntijoiden itsensä kokooma yhteisö, joka sitten kuitenkin on läheisessä yhteistyössä siihen alaan liittyvien firmojen kanssa." Petri

"Siinä on tietenkin, et sillä yhteisöllä on joku tehtävä, pitää jostai asiasta huolta, mut jos se on tämmönen vapaa muotosempi, niin siinä on sit sellanen et miten ihmiset kokee sen tarpeelliseks, ehkä se pitää saada sinne jotai koulutuspäiväaiheiden ympärille ensin syntyä, et ihmiset kokis sen tärkeeks osallistua. Et jotai tän tapasta, vaikka jotai pilaritapahtumat, et siinä ehkä läpi leikkaa montaa alaa ja aluetta ja ihmiset kokee sinne tärkeeks osallistua." Karoliina

"Aiheiden määrittely. Mitä tehdään ja mikä on tavoite. Jos on semmonen hyvin määritelty tavoite ja sit katotaan onks sitä järkevää tavoitella. Mut ei

semmosta et vaa keskusteltas jostain vaan tarvii olla hyvin määritelty ne tavoitteet." Petri

Tärkeää asiantuntijoille oli asiantuntijayhteisön kokonaisuus ja se ketä toimijoita siellä lähtökohtaisesti olisi ja keiden välistä yhteistyötä siellä haluttaisiin parantaa tai ylläpitää. Ylläpitäjän roolia korostetaan hyötyjen saamiseksi sekä parhaimpien alalla toimivien asiantuntijoiden panosta tai mukanaoloa yhteisössä, jotta yhteisöstä saataisiin paras anti irti. Samaa sairautta hoitavien tahojen yhteistyö sekä lääkeyhtiöiden kanssa tehtävä yhteistyö nähtiin tavoiteltavaksi hyödyksi asiantuntijayhteisöstä puhuttaessa. Havaittiin myös se, että omaa yhteisöä rakentaessa tulisi ottaa huomioon hierarkia, jolloin asiantuntijoiden välistä yhteistyötä voitaisiin käyttää mahdollisimman laajasti voimavarana. Erilaisten yhteisöjen rakentaminen nähtiin hyödyllisenä, että voitaisiin rakentaa juuri sellainen yhteisön kokonaisuus, joka vastaisi jokaisen asiantuntijan ryhmän kollektiivisiin tarpeisiin, eikä vain hierarkiassa ylätason toimintaa ohjaamaan.

"No tietenkin et siinä ois sit ne parhaat osaajat ja asiantuntijat sitten mukana ja joku ylläpitäjä siinä ois ehdottoman tärkee. Ettei jäis vaa sihe et si vaa alusta et siellä si oikeesti tapahtuis sitä tiedon vaihtoon. Niin kyll se varmaa ois parhaimmillaan semmosta aktiivista ajatusten vaihtoa ja ideointia." Anni

"Onhan se hyvä et niiku et samaa aihetta hoitavat ihmiset on verkostossa keskenään et saadaan vähän yhtenäistettyä sitä hoito käytäntöä. Ja kuullaan kokemuksii. ja sit taas lääkeyhtiöiden kautta kuulaan uudet tulokset ja kuullaan mitä tulevaisuudessa vois tulla." Petri

"Sen pitää semmonen työntekijöiden, joilla ei oo sitä omaa työpanosta nii paljoo pelissä nii niiden juttu. Sillon se voi niiku toimia. Siellä on niiku oikeesti ne tyypit, jotka tekee sitä käytännön työtä. Ketkä joutuu ratkoo niitä ongelmii." Janne

"Ja si valtakunnallisesti tarvii miettii syöpätutkimuksen ympärillä oleva asiantuntijayhteisö. Kyllähän tämmönen on olemassa, mut sit semmonen et toivois et siellä ois muutakin kun pelkät professorit ja semmone valikoitunu joukko. Et eri tasoja siinä mielessä et mä nään et se joustavuuden tarve näkyis siinä et sais niitä erilasii foorumeita helposti rakennettua." Kirsi

Relevanttius ja tiedon kohdistaminen oikeiden asiantuntijoiden välillä

Asiantuntijayhteisöstä nähtiin olevan hyötyä, jos se pystyisi tarjoamaan ajankohtaista ja omaa alayhteisöä kiinnostavaa sisältöä tai mahdollisesti kokoamaan tällaista sisältöä kaikille, jotta pystyttäisiin tehostamaan suuremman linjan kehitystyötä. Monelle haastateltavalle oli tärkeää, että äärimmäiseen informaation vastaanottamiseen saataisiin jonkinlainen kestävä ratkaisu, jonka kautta asiantuntijat käyttäisivät aikaansa vain heille relevantteihin sisältöihin, jotka olisi löydettävissä helposti aihetta tutkivien asiantuntijoiden keskuudessa. Asiantuntijayhteisössä jaettavan tiedon ja sisällön tulisi olla innostavaa tai jopa

koukuttavaa, jotta yhteisöön palattaisiin uudelleen. Tavoiteltavaa olisi, että asiantuntijayhteisössä panostettaisiin paljon uusien tieteellisten julkaisujen jälkipuintiin ja ajankohtaisista asioista keskustelemiseen, jolloin yhteisö pysyisi aktiivisena ja sinne kehkeytyvä tieto relevanttina.

"Niin, jos miettii niiku isompaa kuvaa just koronan aikana niin on tosi paljon koronainfektioon liittyviä tutkimusideoita. Just tämmönen alusta vois olla hyvä, mihin vois koota aiheeseen liittyvää tietoa ja ois si kaikkien näkyvillä ja käytettävissä, jotain tämmösii isompii kehitysjuttuja." Anni

"Niin sit tietenkin firmat vois tukee sit sitä sisällön jakamista, jos ois jonki näköne portaali, siis si tietenkin julkisiiki portaalei. Mut et niiku mul täyttyy sähköposti siitä et eri firmat lähettää erilaisii viestejä erilaisista luennoista ja niiden aiheista ja aika harvoin mä niitä ehdin kattomaan tai perehtyy niihin. Et yhteistyö tässäkin asiassa ois hyvä, et sais semmose portaalin missä isompi osa tekijöistä olisi. Ja jos joku en tehny jonkun hyvän videon niin en mä välttämättä edes löydä sitä et ei tuu välttämättä katottua ja jos ois tämmönen kokoava paikka." Petri

"Aina on hyötyy, et jos on joku foorumi ja siellä jaetaan ajatuksia, mut ne on ne tiedekonferenssit, et sinne mennää oppimaan ja kuuntelemaan toisten tuloksii. Sieltä tullaa intoa pursuten aina sinne oman sorvin ääreen. Kun on saatu ajatuksii saada käyttää jotai uutta menetelmää." Janne

Yhteistyöhön alkaminen ja alun perin sen löytäminen muiden asiantuntijayhteisössä olevien kanssa nähtiin hyödylliseksi, jos jossakin muualla toimiva asiantuntija säilyttäisi sisäistä tietoa jostain asiasta. Etuna tässä nähdään, että se voitaisiin tehdä kohdennetusti ilman sähköpostitulvan riskiä ja yhteistyöpyyntöön vastaaminen olisi taas vastavuoroisesti helppoa. Yhteisön hyödyllisyyttä korostaisi, jos tämän prosessin jälkeen pystyisi yhteisössä sopimaan yhteisen kokouksen asian tiimoilta virtuaalisesti tai kasvotusten. Ehdotettiin myös, että yhteisössä tulisi olla jonkinlainen esittely, joka helpottaisi yhteistyön tekemisen aloittamista ja oikeiden ihmisten valikointia yhteistyöhön. Ehdotettiin, että asiantuntijayhteisö voisi sisältää jonkinlaisen tiedustelulistan vapaista ja avoimista kansainvälisistä sponsoroiduista tutkimuksista (mahdollisesti myös kansallisista).

"Niin ja sitten löytäs sieltä helpommin sen ihmisen, kellä ois se sisäinen tieto jo valmiiks." (Ilmoitus, tietotulvan riski, tosi kohdennettua?) "Niin kohdennettua tai selkeitä kysymyksiä, et mitä mieltä olet tästä tai miten tässä pitäisi edetä? Että se reagointi ois helppoo. Ja sit jos se edellyttäisi sitten jotain laajempaa kokousta tai webinaaria. Niin sitten näkisi, että ketkä olisi siitä asiasta kiinnostuneita tai ketkä siihen vois osallistua." Karoliina

"Nii tavallaa siellä pitäis olla esiteltynä ne ihmiset ja mitä ne tekee." (LinkedIn tyyppinen?) "Vaik et ois projektit esitelty ja taustat esitelty. Ja tää auttas siinä, ettei tarvis aina kysyy niitä samoja asioita silt tyypiltä. Taustatiedot kunnossa." (Sisältö?) "Ainakin se et on joku semmonen yheistyöprojekti mahdollisuus nii kertoo mitä meillä tehdään ja mikä on meijän

erityisosaamisalue. Vaik et jos tää tieto ois hyödyllistä mulle ja sulle nii onks meillä myös se osaaminen ratkasta se pulma ja ongelma niiku teknisel tasol, menetelmien ja näitte materiaalien kannalta, materiaalit on tosi tärkeet" Janne

"Pitäis olla vielä kattavampi systeemi et tiedettäs millasii kansainvälisiä sponsoroitui tutkimuksii ois olemassa ja voitas saada suomeen. Et me si jaettais tätä tietoo ja et nyt ku me saatiin tää tutkimus nii kaikilla sois mahdollisuus päästä siihen ja saatas mahdollisimman paljon potilaita." Petri

Toiminnan ylläpitäminen

Haastateltavat ymmärsivät, että asiantuntijayhteisössä tulisi olla joitakin ylläpitäjiä, jotka vastaisivat kunkin yhteisön, alayhteisön ja foorumin interaktiivisuudesta, osallistuvuudesta ja informaation jakamisesta. Huomioitiin, että joistakin ammattiryhmistä tulisi valikoida sellaisia yksilöitä, jotka toimisivat ikään kuin vaikuttajina ja alullepanijoina tästä ammattiryhmässä. Haastateltava nosti myös esille, että luottamuksen rakentaminen ja selkeät pelisäännöt asiantuntijayhteisössä tehostaisivat osallistumista yhteisöön. Hän oli myös samaa mieltä muiden kanssa siitä, että yhteisö tulisi tarvitsemaan valikoidun yksilön tehostamaan vuorovaikutusta. Merkittävä huomio oli, että tällainen yksilö, joka tehostaisi kommunikaatioita eri asiantuntijaryhmien välillä olisi ikään kuin "tulkki", koska yhteinen linja on osittain puutteellinen. Tällaisen henkilön tarkoituksena olisi tiivistää yhteistyötä ja eritoten itse asiantuntijoita.

"Pitäsi olla siellä muutama semmonen asiantuntija, jotka pitäis sitä hommaa yllä." Karoliina

"Ja jos miettii täl digitalustal nii se ois tosiaan semmone interaktiivinen, et se ei ois mikää yks suuntanen informaatiokanava, informaationjako kanava, vaan semmonen missä kukin (jakaa tietoo), eikä kenelläkää riitä yksin resurssit semmoseen." Kirsi

"Sieltä pitäis identifioida semmosii kliinikkoja, jotka suhtautuu tähän asiaan positiivisesti, eikä negatiivisesti. Vaan ajattelisi, että tästä vois olla heille jotain hyötyy, jos ei tutkimuspuolella niin sitten ainakin potilaan kannalta." Kirsi

(Osallistumisen kynnyksen madaltaminen?) "Jaa-a. En mä tiiä. Joku semmonen luottamuksen rakentaminen, miten se si ikinä toimiikaan nii, tietty pelisäännöt mikä helpottaa, mite sitä keskusteluu käydää ja miten sitä tietoo saa käyttää hyväksee ja tietty siellä pitää olla semmosii tyyppei jotka on vähä aktiivisesmpii ja ja vähä niikö pohjustaa sitä keskusteluu ottamal jotai teemoi esille. Vähä niiku nostetaan siellä aina niiku jotai asioita pinnalle, et jos se ei jotenkin solju luontevasti ja spontaanisti se keskustelu." (Et siellä ois aina joku tyyppi yhteisössä, joka nostais näitä teemoja?) "Esimerkiksi! Ja samalla vois kartottaa niitä eri teemoja, mitä seuraavaks nostaa." Janne

"Asiantuntijayhteisössä ois sellasia tekijöitä, jotka pystyis auttaa kääntää sen toisen osapuolen kielelle, että tuntuis sit mielekkäältä, eikä monimutkaiselta

kliinisen tutkijan mielestä, eikä sit liian kliiniseltä perustutkijan mielestä. Että siinä on niiku monta asiaa mikä se vois olla." (Tulkki luomaan aiheita yhteisön sisälle?) " Joo näin on et ja et se yhteisö tiivistyis ja ihmiset tuntis toisiaan paremmin ja siihenki auttais se et ois joku tämmönen sähkönen palvelu mitä vois käyttää, ois vaikka semmosii ihmisii, ketkä osais käyttää vaikka ny joitai nature, mielenkiintosia julkasuja lyhyesti ja ytimekkäästi kommentoida ja tuoda esille niitä asioita, et monet kliinikotkin lukis tämmösiä iha mielellään, jos semmosta ois saatavilla, et jos muuten ei ehtis jotai nettiä joka päivä selaamaan, niin semmoses kohtaan se vois olla ihan mielenkiinotone." (Tämmöstä sisällön tuotantoo?) "Juu tämmönen sisällön tuotanto ois ihan arvokas asia." Karoliina

Näkemysten jakaminen

Mahdollinen asiantuntijayhteisö, jonka olin esitellyt saattaisi haastateltavien mielestä tuottaa relevantimpien tutkimuksien tekemistä oikea-aikaisen palautteen avulla oikealta henkilöltä. Huomioitiin, että joillakin saattaa olla tiedollisesti ja taidollisesti syvempää osaamista tai tietoa joistakin tietyistä aihealueista, joten esimerkiksi jonkinlainen mentorointiohjelma saattaisi olla asianmukainen. Myös muut korostivat tiedon jakamisen hyötyjä asiantuntijayhteisön sisällä relevantimman ja uutta tietoa tuttavien tutkimusten tekemisen kannalta. Todettiin myös, että tämä on tärkeää siitä syystä, että oman alan tai ryhmän asiantuntijat ovat usein niin sanotusti "sokeita" erilaisille näkökulmille ja suuremmalle kokonaisuudelle työympäristön samankaltaisuuden vuoksi.

"Jos mä ny keksin jonku asia nii sit ne lääkärit voi sanoo ettei tää hoidon kannalta relevantti, mut sit firman puolelta tulee joku ja sanoo et me voidaa kehittää tästä tämmönen hoitomekanismi tai lääke tai diagnostinen menetelmä. Kaikki antaa niiku sen oman inputtinsa siihen. Mä haluun aina sen feedbackin sieltä mua viisaammalta ihmiseltä, joka voi kertoo miten se mun löytämä tietoi voi olla käyttökelpoista sen potilaan hoitamisen kannalta." Janne

"Ehkä ennemminkin ideoiden kehittelyä, kun jotain projekteja varten tai datojen analyysiä." (Ideat ja kommentit?) "Juu, et vaikka joku sanoo että ei kannata tehä tota et me ollaan tehty se jo. Tai sit joo toi on hyvä idea, meillä on tämmösii alustavii tuloksii." Anni

"Se feedback, et tavallaan ohjaa mun tutkimusta, mitä mä saan muilta tahoilta mitä mä saan sieltä asiantuntijayhteisöstä, koska jos mä kysyn mun ryhmältä nii kaikki on nii sokeita sil ulkopuolella tapahtuville asioille ja kokonaiskuvalle. Ku kaikki tutkii jotai pientä juttuu nii onks sillä mitää merkitystä kokonaiskuvan kannalta. Ja jos sillä oliskin joku pieni merkitys niin, oisko sillä si syövänhoidon kokonaiskuvan kannalta mitää merkitystä. Mä nään tosi tärkeenä et pidetää se tutkimus relevanttina." Janne

Asiantuntijayhteisön ydinarvo

Asiantuntijayhteisön ydinarvo kiteytyi pitkälti yhteistyön tekemiseen ja sen kautta tapahtuvaan tiedon jakamiseen ja mahdolliseen kohdentamiseen informaatiotulvan vähentämisen vuoksi, jolloin yhteisö tuottaisi jäsenilleen arvoa kiireen lieventämiseksi. Loppukäyttäjälähtöinen ajattelu potilaan hoidon parantamisesta nousu myös tavoiteltavaksi ydinarvoksi asiantuntijayhteisön kannalta sekä yhteiskunnan varojen säästäminen. Myös ulkopuolisten antamat kommentit omasta työstä ja uusi tieto nähtiin ydinarvoiksi yhteisöä rakentaessa sekä kontaktien saaminen. Jonkun mielestä arvo, joka asiantuntijayhteisöstä syntyisi kumpuaisi asiantuntijuudesta, mikä on tärkeä lähestymistapa mahdollista asiantuntijayhteisöä rakentaessa.

"Ydinarvo vois olla se tiedon jakaminen ja tämmönen niikö. Ja kun on parhaimmillaan, niin otetaan vaikka jonku hoitotutkimuksen saaminen Suomeen ja tää vaatii paljon työtä ja kaikki tutkimukset on rakenteeltaan samanlaisia, niin tästä voitaisiin jakaa tämmösii hyväks havaittuja toimintamallei, jos semmosii on jaettavissa. Nii toki hyvien käytäntöjen jakaminen vois olla mahdollista. Täytyy tarkkaan määritellä mitä jaetaan." Petri

"Ydinarvo tässä ois yhteistyö. Kiire ja informaatiotulva. ja nää liittyykin vähä toisiinsa." Kirsi

"Asiantuntijayhteisön ydinarvo on varmaa sen tieteen tukeminen ja hoidon parantaminen ja se et saadaan sitä syöpää hoidettuu paremmin kustannustehokkaammin. Mun tapaukses se kustannustehokkuus tarkottaa sitä, et me tutkitaan mitä löydetää niistä syövistä, et mitä tulee, et milloin ne kuuluu hoitaa ja milloin ne kuuluu jättää hoitamatta. Varmaa siis, se potilaiden hoidon parantaminen ja yhteiskunnan varojen säästäminen sen tieteen avulla." Janne

"Tiedon ja mielipiteiden saaminen, mut sit on taas nää kontaktit, mistä vois olla sit taas hyötyä, kun suunnitellaan näitä tutkimuksia, tuodaan meidän sairaalaan, et jos sä tunnet jo henkilöt tuolta asiantuntijayhteisöstä nii se vois varmaa sujua joustavammin." Pauliina

"No tietenki varmaa siitä asiantuntijuudesta, mut tietenkin, jos arvoista puhutaan, niin luotto siihen, et ku asiantuntija tuo tietoa esille, niin se on sitten luotettavaa tietoa. (Luottamuksen lisääminen?) No jos on tunnettu korkea profiilin henkilö niin yleensä mitä tämmönen henkilö kertoo niin on luotettavaa. Henkilöesittely on ok." Anni

"No kyllä mä ny ajattelisin, et sen asiantuntijayhteisön pitäis niiku tuoda hyötyä siihen omaan työhän ja viedä sitä eteenpäin ja olla houkutteleva ja miksei olla helpottavaakin sitä omaa työtä, mut sen pitäs niiku edesauttaa sitä työntekimistä ja ehkä sitä tieteen tai jonkun syöpätutkimuksen asian eteenpäinvientiä, ehkä se ois hyvä ydinarvo." Karoliina

Keskeisimmät syyt käyttöönotolle

Kysyin haastateltaviltani, mistä syystä he olisivat valmiita ottamaan käyttöön esittelemäni asiantuntijayhteisön ja mikä käyttöönottoon saattaisi mahdollisesti vaikuttaa. Suurin osa näki tavalla tai toisella, että asiantuntijayhteisön tulisi kehittää heidän toimintaansa tavoilla, jotka liittyvät uusien kontaktien luomiseen, tutkimuksen kehittämiseen vuorovaikutuksen kautta, kustannusten karsimiseen, esimerkiksi kaupallistamalla, johon asiantuntijayhteisö pystyisi tuottamaan lisää näkökulmia. Myös oikeiden sidosryhmien mukana oleminen asiantuntijayhteisön toiminnassa nähtiin tärkeäksi elementiksi.

"No verkostoituminen todella tärkee asia, luoda kontakteja oman yhteisön sisälle ja ulkopuolelle niistä on henkilökohtaisesti paljo hyötyy nyt ja tulevaisuudessa. Ja sit se työn tehostaminen, jos saa niitä käytännön vinkkei nii sit ei tarvi samoi virheitä mitä muut on tehny jo moneen kertaan. Resurssien säästäminen, siis ajan ja rahan säästäminen, mikä tietty liittyy siihe ettei tarvi toistaa niitä samoi virheitä. Ja tietty jos joku voi antaa vinkin, et tee se hiukan paremmin, toisella tavalla niin. Ja just sit tieteen tekemisen ohjaus koko yhteisön intressien mukaisesti." Janne

"Esimerkiksi, just mitä edellinen hallitus puhu, et pitää luoda just enemmän semmosta innovaatioo ja kaupallistaa sitä tutkimusta, mistä mä oon samaa mieltä ja yritysyhteistyötä. Mut mun mielestä se ei voi olla nii et ei ois sitä tieteen vapautta ja ei voi tehdä niin et sitä rajoitettais, koska sitten jää asioita varmasti löytymättä, mitä ei muuten löydettäisi. Et se on tosi vaikee yhtälö. Nyt pitäs siirtyy enemmän siihen suuntaan (kaupallisuus). Mä tarkotan, sillä sitä et se ois ideaalitilanne." Janne

"No kyll mä uskon et siitä ois hyötyä tiedollisesti ja kontaktien kannalta ja parempien verkostojen kannalta." Pauliina

"No pitäs nähdä ne hyödyt. Et jos tää antaa tutkimuksen tukea. Ja jos se antaa sitä niin se on hyvä." (Edellytys on mahdollisimman monta sidosryhmää?) "Juu se on tietty, et mahdollisimman monta sidosryhmää tavottas sit tän kanavan kautta." (ois vähintäänkin yliopistolliset sairaalat, firmoja, syöpäkeskus ja diagnostiikka?) "Ja sit tietty nää lain valmisteluun kuuluvii henkilöitä. Jos se nyt tän tyyppiseks muotoutuis mitä tässä ollaan puhuttu niin siitä ois hyötyä niin kyllä tää järkevämmältä kuulostaa. Oisin jonkun verran valmis panostaan." Anni

"Kyllä musta tuntuu, että yleensä tätä syöpä tutkimusta tai syöpähoitoverkostoa haluu jollain tavalla kehittää tai tiivistää niin kyllä mä uskon et tästä ois apua ja hyötyä siihen, et se helpottais sitä ihmiset tavoitettavuutta." Karoliina

Yhteenveto

Kaikkia haastateltavia yhdisti se, että he olivat yhtä mieltä siitä, että asiantuntijayhteisö pystyisi tuomaan heidän toimintaansa sellaisia

ulottuvuuksia, jotka pystyisivät toimiessaan hyödyttämään heidän toimintaansa ja tuomaan heille arvoa jossain määrin. Haastateltavat avasivat suhteellisen paljon niitä tapoja ja toimenpiteitä, joilla heidän mielestään asiantuntijayhteisö tulisi toimimaan ja tuottamaan mahdollisimman paljon hyötyä joko heille, heidän alaisuudessaan toimiville asiantuntijoille tai samaa sairautta tai aiheen ympärillä toimivien asiantuntijoiden keskuudessa. Joitakin eroavaisuuksia oli siitä, millaisia yhteistyöprojekteja yhteisö voisi fasilitoida. Tulosten hyöty ja motivaatio osuudessa esiintyi paljon yhtäläisyyksiä saatekirjeessä kuvaillun asiantuntijayhteisön kanssa, mutta uusia ideoita tuli myös siitä, miten tämä tulisi toteuttaa – ei vain hyödyistä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa keskustelen tutkimukseni merkittävimpien empiiristen löydösten yhteydestä aiheesta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin, joita olen käynyt läpi tutkimukseni teoria osiossa. Johtopäätökset tuovat esille vastaukset tutkimuskysymyksiin. Valaisen tutkimukseni teoreettisia sekä liikkeenjohdollisia johtopäätöksiä. Lopuksi arvion tutkimukseni ja ehdotan sille joitakin tulevaisuuden jatkotutkimussuuntauksia tutkimuksessani esiintyneiden rajoitusten perusteella.

5.1 Tutkimuksen teoreettiset johtopäätökset

Tutkimukseni teoreettisen johtopäätökset tarjoavat uudenlaista näkemystä siitä, minkälaisia asioita asiantuntijat (B2B) arvostavat heitä palvelevassa verkko asiantuntijayhteisössä. Aikaisempien tutkimuksien tulokset verkkoyhteisön luomisesta, sen ylläpitämisestä ja siihen liittyvistä tärkeistä ominaisuuksista toistuivat osittain omassa tutkimuksessani, mutta ottaen huomioon kontekstin, jota ei ollut aikaisemmin tutkittu, joitakin yksityiskohtia aiheesta selventyi. Voidaan todeta, että sekä teorian, että aineiston valossa yhteisöjen käytänteen (Communities of practice, CoP) toimivuus ja siihen nojaaminen asiantuntijayhteisöä luodessa ja ylläpitäessä on tietyllä tasolla turvallista (Wenger, 2004; Campbell, 2007). Tällä tarkoitan sitä, että asiantuntijayhteisö tulisi saada sellaiseen tilanteeseen, jossa siellä toimivat jäsenet pystyisivät jakamaan tietoa, informaatiota ja ideoita tavalla, joka synnyttäisi koko yhteisöä ruokkivan kierteen. Tällöin asiantuntijayhteisön jäsenet pystyisivät oppimaan toisiltaan paremmin kuin itse oppien ja ottaen selvää asioista. Tämän valossa tulisi asiantuntijayhteisö rakentaa siten, että se kannustaisi jäseniään jakamaan erinäistä tietoa ja että se pystyisi sitouttamaan heidät varsinkin yhteisön alku vaiheessa, jolloin muiden jäsenien jakama tieto ei tavoita kaikkia todennäköisesti tasapuolisesti, koska eri alayhteisöt todennäköiset rakentuvat eri vauhdilla.

Figallo (1998) tutkimus valaisi verkkoyhteisön ominaispiirteet: interaktiivisuus, kohdistaminen ja yhtenäisyys, jotka toistuivat myös haastatteluissa. Asiantuntijayhteisön kohdalla nämä ominaispiirteet tulee ottaa huomioon yhteisöä rakentaessa ja sitä myöhemmin kehittäessä. Haastatteluiden perusteella jotkin osapuolet kokivat, että heillä ei ole käytössään interaktiivista foorumia, jossa he pystyisivät jakamaan tai vastaanottamaan tietoa laaja-alaisesti monilta eri sidosryhmiltä. Asiantuntijayhteisön avulla tieto pystyttäisiin tehokkaasti kohdentamaan niille ryhmille, jotka kokisivat tämän relevantiksi oman työnsä kannalta ja tätä pystyttäisiin edistämään foorumien sisäisellä yhtenäisyydellä – erikoisosaamiseen tai yhteiseen tavoitteeseen perustuen. Tuloksien perusteella ristiriitoja syntyi asiantuntijayhteisön sisällä olevien ryhmien koosta, jotka liian suurena ollessaan voisivat vaikuttaa yhteisön joustavuuteen.

Teorian mukaan verkkoyhteisö pystyisi luomaan merkittävän elektronisen suusannallisen markkinointi ja viestintäkanavan, jota yhteisön jäsenet pystyisivät hyödyntämään (Baxi, 2016). Aineisto paljasti, että tällaiselle kanavalle olisi tarvetta terveydenhuollon ja lääketutkimuksen näkökulmasta, vaikkakin henkilökohtaiset kontaktit ja tapaamiset nähtiin yhä tärkeinä. Kuten teoria (Baxi, 2016) myös aineisto viittasi siihen, että viimeisimpien kokemuksien jakaminen, uuden oppiminen ja parhaiden käytänteiden jakaminen samaan alaan erikoistuneiden asiantuntijoiden kanssa mahdollistaa työn tehokkuuden lisäämisen ja sekä nopeamman tuen jakamisen ylläpitäjäyrityksen näkökulmasta, sillä teorian mukaan verkkoyhteisöllä on kyky toimia jopa ensisijaisena tuotetukitoimintona.

Ulkopuolisen mielipiteen asema asiantuntijayhteisön hyödyllisyyden keskiössä korostui merkittävästi aineistoa tarkastellessa siitä syystä, että haastateltavat kokivat saavansa parannusehdotuksia omaan työhönsä niiden kautta. Täyden ymmärryksen ja ehjän kommentin saamiseksi toiselta osapuolelta asiantuntijayhteisössä asiantuntijan tulee olla valmis jakamaan merkittävä määrä tietoa ja yksityiskohtia omasta ongelmastaan. Baldus (2018) tutkimus korosti, että verkkoyhteisön sisällä vallitseva diversiteetti sen jäsenien kesken edistää yhteisön ainutlaatuisuutta. Hänen mukaansa tulisi ajatella, että jäsenistön erilaiset motiivit olisivat tervetulleita ja voisivat edistää yhteisön tavoitteita. Aineistossa esiintyneet ajatukset syvensivät tätä ajatusmallia eteenpäin omalla tavallaan. Ajatuksia ilmeni myös siitä, että yhteisö voisi olla myös monen eri tahon hallinnoima ja ylläpitämä, mutta myös sellainen, josta ketään relevanttia toimijaa ei jätettäisi pois.

Schau (2009) tutkimuksen johtopäätökset tukivat ajattelua, jonka mukaan yhteisömarkkinointia tulisi kehittää suuntaan, jossa panostettaisiin ennemminkin kokonaiseen verkostoon toimijoita kuin kahden välisiin suhteisiin, jolloin kaikki osapuolet pääsisivät käsiksi arvon tuottoon. Aineistossa painotettiin, että verkosto, jonkalainen tulisi heidän käyttöönsä luoda sisältäisi kaikki heille relevantit sidosryhmät ja pääsy yhteisöön koskisi kaikkia sekä pääsyä pitäisi tämän lisäksi myös helpottaa tai siihen jopa kannustaa. Aineisto ei suoraan viitannut, että asiantuntijayhteisön tulisi Schau (2009) tutkimuksen mukaisesti antaa myös täysi kontrolli yhteisön jäsenille. Suurimpia syitä tämän takana saattaa mahdollisesti olla tiedon ja informaation salassa pidettävyys, joka toistui haastatteluissa. Tämä osittain rajoittaa tiedon ja informaation monitasoista jakamista, mutta kuten aineistossa huomautettiin, tähän ongelmaan tulisi luoda selkeät säännöt ja ohjeet, joiden mukaan kakkien asiantuntijayhteisön jäsenien tulisi toimia. Asiantuntijayhteisön ylläpitäjän näkökulmasta heidän tutkimuksensa myös korostaa, että yhteisöä tulisi käsitellä kuten muitakin resursseja ja ymmärtää, että näiden resurssien tuottajina toimivat Schau (2009) mukaan innovatiiviset ja halukkaat asiakkaat, tässä tapauksessa tutkijat ja terveydenhuollon ammattilaiset. Aineiston pohjalta pystyttiin toteamaan, että moni oli huolissaan asiantuntijayhteisöstä saatavista hyödyistä ja niiden riittävyydestä ja samalla hyväksyttäessä sen tuottamat kustannukset ja uhraukset. Teorian mukaan yrityksellä olisi mahdollisuus vahvistaa yhteisöstä saatavia hyötyjä ja vähentää siitä koituvia kustannuksia panostamalla yhteisön hyvinvointiin ja tukemalla yhteisön käytänteitä rakentamalla ja ylläpitämällä

yhteisöä sekä tämän kautta vaikuttaa myöhempään yhteisarvonluontiin inspiroimalla koko yhteisöä (Schau, 2009). Aineistosta nousee monia tapoja, miten asiantuntijayhteisön hyvinvointiin pystyttäisiin vaikuttamaan.

Teoria selventää, että personoidun kokemuksen saaminen verkkoyhteisöstä pystyttäisiin toteuttamaan olemalla yhteydessä oikeaan tai oikeisiin yhteisöihin ja tapauksessa, jota tutkin voidaan puhua ns. alayhteisöistä (Prahalad & Ramaswamy, 2003). Haastatteluista selvisi, että jokaiselle eri sairauteen erikoistuneelle ryhmälle pitäisi saada oma suljettu yhteisönsä, jossa he voisivat jakaa kokemuksiaan, ideoitaan ja ajatuksiaan sairauteen liittyvistä tutkimuksista ja itse sairauden hoidosta. Aineiston perusteella myös julkisempi yhteisöympäristö voisi toimia eri sairauksia tutkivien ja eri asiantuntijoiden välillä, varsinkin sellaisten, jotka toimivat hallinnollissa tehtävissä ja joissa käsiteltäisiin näkemyksiä esimerkiksi muuttuvaa lainsäädäntöä kohtaan. Lisäksi voidaan aineiston perusteella todeta, että joustavuus yksittäisten yhteisöjen luomisessa koko asiantuntijayhteisön sisälle tulee tehdä helpoksi, mikä takaa yhteistyöprojektien syntymisen ja näin ollen myös personoidun kokemuksen. Prahalad & Ramaswamy (2003) toteavat myös, että yritys- tai tuotekeskeisyys asiantuntijayhteisössä ei todennäköisesti tuota haluttua tulosta, sillä useimmiten asiakkaan ja yrityksen välinen arvon yhteisluonti pystytään toteuttamaan vain tarkoituksenmukaisella vuorovaikutuksella. Aineistosta paljastui vastaavanlainen tieto siitä, että asiantuntijayhteisö ei saisi olla vain sen ylläpitäjän niin sanottu mainos, vaan sen tulisi todellakin palvella jäseniään myös muissa heidän haluamissaan suhteissa.

Aineistosta erottui selvästi tarve yhteisössä toimiville ala-yhteisöille, jotka toimisivat jossain määrin esimerkiksi jonkin sairauden niin sanottuna ala-foorumina riippuen yksityiskohdista. Baldus (2018) huomauttaa, että tällaisten ala-yhteisöjen rakentaminen verkkoyhteisöön saattaa aiheuttaa hierarkkisuutta, jota tulisi välttää tasa-arvoisuuden suojelemiseksi ja toisistaan irrallaan olevien yhteisöjen muodostumiseksi. Näistä syistä mahdollinen asiantuntijayhteisö, jota terveydenhuollon ja lääketutkimuksen asiantuntijoille oltaisiin luomassa, tulisi olla mahdollisimman tasapuolinen, eikä sen tulisi suosia ketään asemaan tai muuhun tekijään perustuen, mikä ilmenee myös aineistosta.

Teoria ehdottaa, että verkkoyhteisön ylläpitäjän tulisi edistää sellaisten asiakkaiden, oman tutkimukseni tapauksessa asiantuntijoiden välistä suhdetta, joiden tarpeet ja motiivit ovat jokseenkin kietoutuneet yhteen (Baxi, 2016). Aineiston perusteella voidaan sanoa, että terveydenhuollon ja lääketutkimuksen ammattilaisilla on kaikilla jokseenkin omat mieltymyksenä siitä, keiden kanssa he haluaisivat olla mahdollisessa asiantuntijayhteisössä tekemisissä, joten asiantuntijayhteisön tulisi toimia eräänlaisena linkkinä asiantuntijoiden välillä. Samalla asiantuntijayhteisön ylläpitäjällä on mahdollisuus vahvistaa tai luoda uusia linkkejä asiantuntijoihin, jotka toimivat yhteisössä. Baxi (2016) mainitsee tutkimuksessaan myös, että yritys, joka haluaa tavoitella onnistunutta yhteisömarkkinointia, tulisi tiedostaa omat tavoitteensa yhteisön suhteen ja niiden perusteella tarjota yhteisön kaipaamat resurssit, jolloin yhteisöstä saatavat hyödyt ja resurssit ovat tasapainossa yrityksen kannalta. Aineisto viittaa vahvasti siihen, että toimiakseen yhteisön ylläpitäjän tulee tarjota vaadittavat resurssit, jotta yhteisö toimisi. Eniten korostuivat asiantuntijayhteisöä ylläpitävien elimien

tärkeys eri asiantuntijayhteisöjen ja alayhteisöjen kannalta, joiden tarkoituksena olisi tuottaa jäsenilleen hyödyllistä sisältöä, suhteita ja hallinnoida yhteisöjä toimiakseen arvoa tuottavalla tavalla. Vuorovaikutuksen lisääminen voidaan siis nähdä yhdeksi asiantuntijayhteisön tärkeimmäksi arvoa luovaksi elementiksi. Näiden elimien tarkoitus olisi siis aktivoida ja sitouttaa jäseniä toimimaan yhteisössä heitä hyödyttävällä tavalla. Keskustelua nousi myös muunlaisista resursseista, jotka saattaisivat tuottaa arvoa yhteisön jäsenille, kuten datan hallinnointia ja säilyttämistä sekä eksklusiivisia mahdollisuuksia nähdä lääkeyrityksien eri lääkekehityshankkeiden vaiheita (pipeline) yksityiskohtaisemmin. Baxi (2016) painottaa tutkimuksessaan, että tällaisen epämuodollisen oikeuden antaminen johonkin tiettyyn aihealueeseen voitaisiin käyttää kehitykseen käytettävänä resurssina tai hyödyllisenä sisältönä ja tarve hyödylliselle sisällölle kävi ilmi myös aineistosta.

Walter ym. (2001) antavat tutkimuksessaan hyviä lähestymistapoja asiantuntijayhteisön kannalta otettaessa tarkasteluun heidän mallinsa arvonluonnin luokittelusta asiakassuhteiden kautta, joka antaa suuntaviittoja sille, kuinka asiantuntijayhteisön ylläpitäjän tulisi tarkastella erilaisia suhteita yrittäessään luoda linkkiä niiden välille tai vahvistaa niitä. Asiantuntijayhteisöllä saattaisi myös olla brändiin liittyviä hyötyjä toimiessaan linkkinä eri instituutioiden ja toimijoiden välillä. Tätä mieltä ovat myös Bansal (2000) omassa tutkimuksessaan, jonka mukaan yhteisön jäsenien epämuodollisempi lähestymistapa toisiaan kohtaan on mahdollinen, koska intressit eivät oletettavasti hae kaupallista hyötyä toisesta, jolloin C2C- suhde yhteisön sisällä pystyy edistämään ylläpitäjäyrityksen arvon tuottoa. Aineiston tulosten pohjalta tällaista ei voida vahvistaa, koska kyseisenlaisesta konseptista ei haastateltavilla ollut aiempaa kokemusta, mutta useampi aineiston lähde oli sitä mieltä, että yksityisyyden hakeminen yhteisössä olisi hyväksyttävää. Eli täysin julkisen sisällön luominen kaikissa tilanteissa ei ollut heidän mielestään tavoiteltavaa.

Yhteisöllisyys ja yhteistyö esiintyivät tutkimukseni aineistossa useamman kerran, mutta tunne siitä, että yhteisön jäsen olisi uskollinen yhteisölle ei toistunut. McMillan & Chavis (1986) tutkimus tulkitsi yhteisöllisyyden tunteen olevan kytköksissä jäsenyyteen, vaikuttavuuteen, integroitumiseen, tarpeiden täydentämiseen ja jaettuihin tunneyhteyksiin. Tutkimuksena teoreettisessa osuudessa nostin esiin ajatuksen, jonka mukaan yhteisöllisyyden tunne täyttäisi mahdollisesti yhteisön jäsenien tarpeet ja tavoitteet ja uskollisuus kuvastaisi näitä tarpeita. Aineiston pohjalta voidaan todeta, että useampi kuin yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että asiantuntijayhteisön tulisi tuottaa informaation luontia ja jakamista, lisätä jossain määrin kumppanuuden tunnetta jäsenien keskuudessa sekä joku koki, että voisi suositella tällaisen yhteisön käyttöä (Schefter, 2000), jos se tuottaisi vaadittavia hyötyjä. Useimmiten tällaiset hyödyt olivat kytköksissä aikaan, tietoon tai mielipiteisiin perustuviin resursseihin. Tutkimukseni tulosten perusteella voidaan varovasti päätellä, että yhteisöllisyyden tunne ja uskollisuus eivät tapahdu samanaikaisesti vaan ne ovatkin peräkkäisiä tapahtumia. Yhteisöllisyyden kautta tapahtuva uskollisuus itse yhteisölle on todennäköistä, mutta se, että jäsenet kokisivat uskollisuutta ylläpitäjää ja sen palveluita kohtaan vaatii lisää syventymistä asiaan. Voidaan todeta, että McMillan & Chavis (1986) määrittelemä yhteisöllisyyden tunne

pystyy osittain täyttämään asiantuntijoiden tarpeet ja tavoitteet asiantuntijayhteisön osalta, mutta se ei yksittäin riitä. Erityisen tärkeää olisi, että ainakin osalle yhteisön tai alayhteisön jäsenistä syntyisi uskollisuuden tunne, jotta he voisivat toiminnallaan saada muitakin asiantuntijoita liittymään, jotka eivät olleet alun perin suhtautuneet asiantuntijayhteisön toimintaan ja siitä saataviin hyötyihin yhtä positiivisesti kuin ne, jotka näkivät yhteisön toiminnan isona arvoa tuovana elementtinä oman työnsä ja vuorovaikuksensa kannalta.

Luottamuksen tärkeys yhteisömarkkinoinnissa ja asiantuntijayhteisön ylläpitämisessä korostui niin aineistossa kuin teoriankin osalta. Kim (2009) totesivat tutkimuksessaan, että luottamuksen rakentaminen yhteisön sisällä on yksi ratkaisevimpia tekijöitä yhteisön luonnin suhteen, koska sillä nähtiin olevan kytköksiä muihin tärkeisiin tekijöihin, kuten hyödyllisyyteen, sitoutuneisuuteen, yhteisöllisyyden tunteeseen ja uskollisuuteen. Aineistossa ilmaistiin myös tarvetta luottamukselle asiantuntijayhteisön sisällä, joka osaltaan auttaisi jäseniä toimimaan yhteisössä sille ominaisella tavalla. Luottamuksen rakentamista ehdotettiin edistettäväksi selkeitä ja helposti tulkittavia sääntöjä käyttäen, jotka takaisivat sen, että yhteisön jäsenet voisivat luottaa siihen, että heidän kertomansa asiat pysyisivät yhteisön sisällä. Luottamusta ehdotettiin rakennettavaksi yhteisön tiiviyden kautta sekä yhteisöä ylläpitävien ihmisten tai asiantuntijoiden kautta, jotka auttaisivat luomaan luottamusta eri henkilöiden välille, jotka haluavat toimia samaan asiaan erikoistuneessa yhteisössä. Myös Baxi (2016) mukaan yhteisön ylläpitävien elimien vuorovaikutus ja läsnäolo on jossain määrin tarpeellista sekä tehokasta, sillä asiantuntijayhteisössä pystytään vastaamaan jäsenien kysymyksiin, siten että sama tieto on löydettävissä tulevaisuudessa samanlaisen ongelman tai kysymyksen esiintyessä. Aineiston perusteella voidaan todeta, että asiantuntijayhteisöön pystyttäisiin kerryttämään tietoa myöhempää ajankohtaa varten, jolloin siitä olisi hyötyä useammalle asiantuntijalle. Aineisto ehdottaa myös, että luotettavuutta pystyttäisiin edistämään asiantuntijayhteisön sisällä kevyellä henkilöesittelyllä, jossa voisi esimerkiksi käydä ilmi asiantuntijan työnkuva ja minkälaisissa tutkimuksissa henkilö on ollut mukana.

Asiantuntijayhteisön tarkoituksena yleisesti on viestiä siitä, että yritys haluaa helpottaa yhteistyön toteutumista heidän ja asiakkaidensa välillä sekä kaikkien heidän asiakkaidensa välillä. Baldus (2018) toteaa, että on hyvin tärkeää ymmärtää miten ja missä jäsenen motivaatio vuorovaikuttaa yhteisössä syntyy asiakkaan sitouttamisen kannalta. Hänen mukaansa markkinointiaktiviteettien yhteensovittaminen jäsenien sitoutumisen dimensioihin saattaa mahdollistaa yhteisön jäsenien tarpeiden ja tavoitteiden täyttymisen. Lähtökohtaisesti markkinoinnin vaikuttavuuden tulisi parantua ja yhteisön psykologisen yhtenäisyyden kehittyä, jos yhteisön ylläpitäjän suorittamat aktiviteetit ja yhteisössä toimivien jäsenien motivaatiot vuorovaikuttaa kohtaavat (Baldus, 2018). Aineiston perusteella voidaan sanoa, että suurin ja useimmiten toistuva aktiviteetti, jonka haastateltavat toivat esille, oli yhteistyön mahdollistaminen ja sen lähtökohtien parantaminen asiantuntijayhteisön avulla. Tämä nähtiin myös sellaisena aktiviteettina, joka voisi innostaa jäseniä jakamaan informaatioita, tietoa ja ideoita tutkimuskentältä ja terveydenhuollosta sekä lainsäädännöllisistä asioista. Varsinkin tutkimuskoordinaattorin asemassa ja terveydenhuollon

hallinnollisissa tehtävissä olevat haastateltavat kokivat, että kahden erillisen ryhmän välille saatava linkki asiantuntijayhteisön avulla motivoisi heitä viemään asiantuntijayhteisöä eteenpäin oman instituutionsa osalta. Kaikkien muidenkin relevanttien sidosryhmien mukana olo nähtiin parantavan motivaatiota käyttää mahdollista asiantuntijayhteisöä. Aineistosta paljastui myös, että päällekkäisten asioiden tekeminen samaan aiheeseen erikoistuneiden asiantuntijoiden keskuudessa nähtiin turhauttavana ja asiantuntijayhteisö saattaisi osoittautua hyväksi keinoksi löytää yhteistyöhän valmiita olevia toisia osapuolia. Yhteistyön kehittäminen pystyttiin myös tunnistamaan eräänlaisena motivoivana tekijänä ja selvästi yhtenä tavoitteena asiantuntijayhteisön osalta.

5.2 Tutkimuksen liikkeenjohdolliset suositukset

Yleisellä tasolla kaikki haastateltavat kokivat, että asiantuntijayhteisö pystyisi tuottamaan heille arvoa, toisille eri tavoin kuin toisille ja toisille enemmän kuin toisille riippuen ammatista, työn kuvasta tai aikaisemmista kokemuksista vastaaviin järjestelmiin. Yksi keskeisimmistä asioista, jota asiantuntijayhteisöllä tulisi edistää olisi siellä toimivien asiakkaiden eli yhteisön jäsenien välinen verkostoituminen toistensa kanssa sekä yhteistyön lisääminen ja tähän kannustaminen. Tällainen toiminta pystyy tuottamaan arvoa yhteisön jäsenille. Yhteistyön tekeminen ja sen kehittäminen on vahvasti yhteydessä asiantuntijoiden oman tutkimus- ja potilastyön tehostamiseen muilta saatavan informaation, tiedon ja kommentoinnin kautta. Muilta asiantuntijoilta saatavat tietoon ja näkemykseen perustuvat resurssit voidaan nähdä hyvinkin arvokkaana elementtinä asiantuntijayhteisössä, joten yhteisön ylläpitäjän tulisi varmistaa, että se kannustaisi jäseniään tämän kaltaiseen jakamiseen ajankohtaisia ja asiantuntijoiden työhön vahvasti sidoksissa olevia aiheita nostamalla sekä yhteistyöprojekteja ehdottamalla tai niistä aktiivisesti tiedottamalla. Aineisto valaisi, että asiantuntijoilla ilmenee vaikeuksia löytää yhteistyökumppaneita omiin tutkimuksiinsa, joten asiantuntijayhteisö pystyisi mahdollisesti auttamaan oikeiden tutkimuskumppaneiden- ja järjestöjen etsimisessä ja tunnistamisessa oikeanlaisia toimintoja siihen lisäämällä. Mahdollista on, että arvo asiantuntijayhteisöstä vähenee, mitä pidemmälle yhteistyöprojektia edetään, koska aineiston mukaan yhteisö voisi olla yhteistyön alulle paneva tai sitä helpottava elementti. Asiantuntijayhteisön vaikutus keskittyisi yhteistyöosapuolien tunnistamiseen, jonka jälkeen yhteistyötä todennäköisesti jatkettaisiin jossakin muussa ympäristössä, riippuen todennäköisesti projektiin osallistuvien asiantuntijoiden määrästä, kuinka he tuntevat toisen entuudestaan ja minkä luonteinen projekti on.

Yhteistyön tekeminen ja sen kehittäminen lääketeollisuuden yritysten ja tutkijoiden sekä terveydenhuollon ammattilaisten ja hallinnollissa tehtävissä olevien henkilöiden välillä nähtiin tervetulleeksi mahdollisen asiantuntijayhteisön kautta. Aineistossa todettiin, että tutkimusten kaupallisuus ja yritysyhteistyöt voisivat ottaa enemmän jalan sijaa tulevaisuudessakin. Tällaiselle yhteistyölle nähtiin myös omat rajoituksensa ja ehtonsa, mutta

yleisesti ottaen yhteistyö yhteisön kautta nähtiin mahdollisena. Asiantuntijat näkivät, että mahdollinen arvoa tuottava toiminto yhteisössä olisi, jos he pystyisivät konsultoimaan lääketeollisuuden yritystä uusista tutkimuskohteista tai suuntauksista ja näiden puitteissa tehtävästä yksinomaisesta yhteistyöstä. Lääketeollisuuden yrityksiltä toivottiin avointa ja reaktiivista keskustelua tässä suhteessa. Asiantuntijat toivoivat, että he pystyisivät rakentamaan asiantuntijayhteisössä tai yleisesti sellaisen suhteen lääketeollisuuden yrityksiin, jossa he voisivat jakaa yleisen tason tietoa, ideoita sekä ymmärrystä asioista, jolloin tarve välikäsille kommunikaation toimiseksi vähenisi. Mahdollisuutena voisi myös olla valmiina olevien yhteisöjen liittäminen tai kontaktointi asiantuntijayhteisön sisälle, jonka jälkeen he voisivat olla haluamiinsa lääkeyrityksiin yhteyksissä, kuten aineisto ehdottaa.

Tutkimukseni yksi tärkeimmistä löydöksistä oli instituutioiden ja järjestöjen välisen kommunikoinnin tehostaminen kansallisella tasolla ja avoimemman vuorovaikutuksen aikaansaaminen virtuaalisen asiantuntijayhteisön avulla. Nähtiin, että arvoa saattaisi syntyä asiantuntijayhteisöstä silloin, kun pystyttäisiin tiivistämään yhteistyötä terveydenhuollon ja lääke- ja sairaustutkimuksen eri pilarien välillä, johon yksi haastateltavista viittasikin puhuessaan STT:n pilareista. Yhteisen synergian löytäminen nähtiin tavoiteltavaksi asiaksi pilareiden välillä, joka voitaisiin saavuttaa erinäisten yhteistutkimusprojektien- ja aihioiden avulla. Näiden osalta tärkeäksi nähtiin näkökulma, jossa kummatkin osapuolet pystyisivät auttamaan toisiaan ja tähän asiantuntijayhteisö pystyisi mahdollisesti vastaamaan ja näin tuottamaan arvoa jäsenille. Haastatteluiden tutkijat kokivat kannustavan ja positiivisen ilmapiirin tärkeäksi tavoitteeksi ja arvoa luovaksi tekijäksi asiantuntijayhteisön kannalta. Aineiston perusteella voidaan todeta, että asiantuntijayhteisön onnistumisen kannalta oleellista on, että asiantuntijat tuntevat oman asiantuntemuksensa ilmaisemisen asiantuntijayhteisön sisällä tärkeäksi, mieluisaksi ja hyödylliseksi, koska yhteisössä toimiminen tulee kieltämättä viemään paljon aikaa ja uhrauksia. Aineiston perusteella suhteellisen yksiselitteistä oli, että asiantuntijayhteisön kiinnostavuus riippuu pitkälti siitä saatavista hyödyistä, joten yhteisön ylläpitäjien tulisi varsinkin yhteisön elinkaaren alkuvaiheessa panostaa erityisen paljon sen hyödyllisyyteen. Tämä vaihe aineiston perusteella kaikkein vaikein, koska yhteisössä ei ole vielä riittävästi asiantuntijuutta nojatakseen pelkästään sen tuottamaan sisältöön ja tietoon. Käytännön keinoja tehostaa asiantuntijayhteisön hyödyllisyyttä voisi olla nuoremmille tai kokemattomammille asiantuntijoille suunnattu mentorointi, seminaarien esitteleminen ja mahdolliset tiivistelmät tutkimuksista, yhteistyön ja tutkimusrahoitusten etsimisen helpottaminen oikealla toiminnolla ja potilasmateriaalien kansallisen yleiskatsauksen esitteleminen ja mahdollinen avustus tämän suhteen. Nämä asiat pystyvät todennäköisesti tuottamaan myös sitoutumista asiantuntijayhteisöön ja sen toimintaan.

Olennaiseksi tekijäksi asiantuntijayhteisöjen toimivuuden kannalta nähtiin siellä toimivien yhteyshenkilöiden läsnäolo ja aktiivisuus. Heidän tehtävänään olisi asiantuntijayhteisöjen eri osastojen aktiivisuuden ylläpitäminen ja kehittäminen päivittämällä tietoa, osallistamalla jäseniä ja jossain määrin ohjaamalla oikeita yhteisön jäseniä yhteen tutkimuksen ja yhteistoiminnan

parissa. Aineistosta paljastui joitakin käytännön keinoja, joilla asiantuntijayhteisön eri osastojen niin sanotut tukihenkilöt voisivat luoda osallistuvuutta omien osastojensa sisällä. Tällaisia keinoja olivat ajankohtaisten aiheiden esille nostaminen ja niihin liittyvän keskustelun aktivointi jäsenistön keskuudessa sekä tutkimusseminaarien kokoaminen yhteen kokoavaan paikkaan. Nähtiin myös, että tärkeistä tutkimuksista tehtyjen tiivistelmien tekeminen yhteisöjen tarpeisiin voisi olla hyödyllinen tekijä jäsenistön sitouttamisen kannalta eli asiantuntijayhteisöön tulisi harkita myös jonkinlaista sisällöntuotannollista elintä, joka vastaisi julkisten kaikkia hyödyttävien materiaalien tekemisestä ja julkaisemisesta. Tärkeä päämäärä tukihenkilöllä asiantuntijayhteisön toiminnan osalta tulisi olla yhteisöllisyyden rakentaminen jäsenistön eri näkökulmien esittämisen kautta.

Aineistosta pystytään perustelemaan asiantuntijayhteisöstä muodostuvaa arvoa myös sillä, että sen avulla pystyttäisiin mahdollisuuksien mukaan jopa koordinoimaan kansallisia potilasmateriaalikantoja. Jos tällainen toiminto saataisiin asiantuntijayhteisöön, voitaisiin aiempaa tehokkaammin vastata kansainvälisiin tutkimuksiin, jotka edellyttäisivät riittävää potilaskantaa. Aineiston mukaan kansallinen tietoisuus potilaskannasta ja sen parempi käytettävyys tutkimuksissa pystyisi edistämään kansainvälisten tutkimusten saamista Suomeen, joka näin ollen hyödyttäisi kaikkia ja varsinkin asiantuntijoita, jotka tiettyyn sairauteen tai asiaan ovat erikoistuneet. Täten pystytään toteamaan, että terveydenhuollon ja sairaustutkimuksen ammattilaisille tämän kaltainen yleisen potilastietokannan yleiskatsaus pystyisi tuottamaan arvoa.

Verkostoituminen oikeiden asiantuntijoiden kanssa ja tähän liittyvä helpompi tavoitettavuus ovat myös oleellisia asioita asiantuntijayhteisössä, jotka pystyvät tuottamaan yhteisön jäsenelle arvoa. Verkostoituminen ja oikeiden henkilöiden tavoitettavuus pitäisi olla vaivatonta ja nopeaa, jotta se pystyisi tuottamaan arvoa, minkä takia tavoitettavuutta tulisi edistää jonkin tyyppisillä muistutuksilla tai ilmoituksilla. Jos tämä ei tapahdu, henkilökohtainen lähestyminen verkostoitavaa henkilöä kohtaan asettuu paljon miellyttävämmäksi keinoksi olla yhteydessä toiseen asiantuntijaan. Tästä syystä, jotta arvoa syntyisi tulisi verkostoitumisen olla vaivattomampaa kuin kasvokkainen kohtaaminen kokoustyyppisessä ympäristössä. Kilpailuetuna mahdollisella asiantuntijayhteisöllä tässä voisi olla sen reaaliaikaisuus ja monen eri asiantuntijan samanaikainen vaikuttaminen asiantuntijoiden omilla ehdoilla. Asiantuntijoiden tavoittavuutta voitaisiin myös yksinkertaistaa yleistä sähköpostitulvaa helpottamalla. Aineiston perusteella voidaan sanoa, että moni asiantuntija voisi hyötyä siitä, että voisi olla yhteyksissä muihinkin alansa ammattilasiin kuin oman instituutionsa tai järjestönsä sisällä oleviin asiantuntijayhteisön kautta. Hallinnollisissa tehtävissä olevat toivoivat, että pystyisivät tavoittamaan tutkimusrahoituksista vastuussa olevat tahot paremmin – niin yksityiset kuin julkisetkin tahot.

Tieteen tekemisen ohjaus nähtiin myös oleellisena arvoa luovana tekijänä mahdollisen asiantuntijayhteisön kannalta. Aineistosta voidaan nostaa ajatus siitä, että asiantuntijayhteisöön pystyttäisiin kokoamaan tietoa ja sisältöä myöhempää käyttötarkoitusta varten. Pitämällä tieto ja sisältö päivitettynä ja

ajankohtaisena pystyttäisiin aineiston perusteella kannustamaan jäsenistöä käyttämään yhteisöä laajemmin ja useammin sekä näin ollen ohjaamaan tutkimustyötä oikeaan suuntaan. Aineiston perusteella tieto ja sisältö, jota yhteisössä olisi saatavilla perustuisi tutkimuksiin, käytännön tason tietoon potilas- ja tutkimuskentästä sekä luotettavien lähteiden kommentteihin jo tehtyjen tai suunnitteilla olevien tutkimusten toteutuksesta yleisellä tasolla. Aineistosta voidaan havaita, että tiedon kerryttäminen asiantuntijayhteisöön pystyisi ruokkimaan uuden tiedon luomista silloin, kun siellä oleva tieto nähtäisiin hyödylliseksi ja vastaavasti tiedon luomiseen kannustettaisiin instituutio- ja järjestötasoisesti sekä asiantuntijayhteisön tasolla. Avoimempia yhteisöjä voitaisiin myös perustaa sairauksittain, joihin voitaisiin kerryttää kaikkia hyödyttävää tietoa sairauksiin liittyvistä aiheista, jolloin voitaisiin avustaa kehitystyötä laajemmassa kuvassa. Voidaan todeta, että yhteisö pystyisi tuottamaan paremmin arvoa silloin, kun suljetuista yhteisöistä pystyttäisiin tiedustelemaan informaation ja tiedon löydettävyyttä ja yhteisöön pystyttäisiin liittymään kevyin perustein. Aineisto ehdottaa, että helpointa olisi, jos eri yhteisöjen osastoihin voitaisiin lähettää liittymispyyntöjä- tai/ja hakemuksia tai vastaavasti yhteisöön pystyttäisiin kutsumaan asiantuntijoita. Korostettavaa on myös, että asiantuntijayhteisöön menemisen tulisi olla mahdollisimman helppoa ja vaivatonta sekä ajantasaisten muistutusten lähettäminen sähköpostin tai applikaation kautta voisi tehostaa yhteisön käyttöä jäsenien keskuudessa helpon kirjautumisen lisäksi. Fokuksen pysyminen relevanteissa aiheissa ja samalla mielenkiinnonnon pitäminen siinä tulisi ratkaista jollain tavoin ja aineisto ehdottikin, että jokaiselle asiantuntijayhteisön osastolle tulisi määritellä oma sisäinen tavoitteensa tai tehtävänsä, jota kohti tulisi yhteisön pyrkiä. Tavoitteiden konkreettisuutta korostettiin aineistossa, mikä on toisaalta järkevää, jos halutaan edistää yhteisöjen hyödyllisyyttä jäseniensä näkökulmista. Tämän tavoitteen tai tehtävän voisivat asiantuntijat päättää itse omien kunnianhimojensa ja kiinnostuksen kohteidensa suhteen tai vaihtoehtoisesti rakentaa sen palvelemaan tiedon lisäystä jonkin ajankohtaisen aiheen tiimoilta ja tarpeen tullen tukihenkilö voisi auttaa uudistamaan tätä tavoitetta.

Aineistossa mainittiin joitakin kertoja yhteiskunnan resurssien säästäminen ja tutkimuksen tekemiseen yhteydessä olevien resurssien säästäminen yhtenä asiantuntijayhteisön ydinarvoista. Kyseisen näkökulman takana on ajatus siitä, että asiantuntijayhteisö voisi pyrkiä edistämään tietoisuutta siitä, miten ja koska syöpäpotilaita tulisi hoitaa. Resurssien säästäminen asiantuntijayhteisön kautta liittyi myös asiantuntijoiden työssä ja tutkimuksessa tapahtuviin virheisiin ja niiden estämiseen ja ehkäisemiseen yhteisössä jaettavan tiedon ja kokemusten avulla. Tärkeä sekä toistuva asia aineistossa olikin, että asiantuntijayhteisöstä tulisi olla hyötyä asiantuntijoiden omaan työhön ja tutkimukseen liittyen sekä viedä heidän tavoitteitaan eteenpäin ja isossa kuvassa kehittää tiedettä sekä syöpätutkimusta.

5.3 Tulevaisuuden tutkimusaiheet ja rajoitukset

Mahdollisia vertailevia jatkotutkimuskohteita voitaisiin suorittaa muista B2B -aloista, jolloin voitaisiin saada selville, minkälaisia eroja asiantuntijayhteisöjen toiminnoissa arvostetaan eri konteksteissa. Muita B2B -aloja tutkimalla voitaisiin todeta joitakin yhteisiä asiantuntijayhteisön arvon muodostumis- tekijöitä, jotka pätevät alasta riippumatta. Mielenkiintoista olisi myös tutkia tulevaisuudessa jonkin jo valmiina olevan yhteisön arvon muodostumista asiakkaan näkökulmasta, jolloin voitaisiin saada perusteellisempaa tietoa siitä, kuinka asiantuntijayhteisöä tulisi kehittää. Tämän perusteella voitaisiin myös saada selkeämpi näkymä, kuinka oleellisia ja oikeaan suuntaan viittaavia tämän tutkimuksen tulokset olivat.

Yksi toteutettava tutkimuskohde voisi myös olla Eggert ym. (2019) mallin (kts. 11) hyödyntäminen kokonaisuudessaan tutkittaessa asiantuntijayhteisöjä, jolloin saataisiin myös asiantuntijayhteisön ylläpitäjän näkökulmat esille yhteisön arvosta. Saataisiin laajempi ja vaikuttavampi otos siitä, kuinka asiantuntijayhteisö voisi vaikuttaa yhteisön ylläpitäjän ja asiakkaan yhteiseen arvon tuottoon ja vaihdantaan. Tämä tutkimus voitaisiin mahdollisesti suorittaa kvalitatiivisena tutkimuksena. Paremmat lähtökohdat tämän tutkimuksen suorittamiselle voitaisiin saavuttaa silloin, kun tutkittavilla olisi jo jonkinlaiset ennakkotiedot ja käsitykset jo olemassa olevasta asiantuntijayhteisöstä. Tällöin pystyttäisiin tutkimaan myös yhteisön eri osapuolien kokemaa arvoa asiantuntijayhteisöstä. Koettu arvo on kuitenkin jokseenkin ajassa muuttuva konsepti, minkä takia sitä tulisi tutkia pitkäjänteisesti, jolloin saataisiin selville myös pidempiaikaisia trendejä ja preferenssejä asiantuntijayhteisön arvontuottoon liittyen.

Tehty tutkimus antoi paljon suuntaviittoja sille, kuinka mahdollista asiantuntijayhteisöä käyttävät alan ammattilaiset kokisivat sen tarpeelliseksi ja saisivat siitä arvoa tekemässään työssä. Asiantuntijayhteisön käyttöön yhdistettiin paljon positiivisia asioita, kuten verkostoituminen ja saavutettavuus, mutta myös joitakin todellisia haasteita, kuten ajallisten resurssien rajallisuus ja yhteisön tehokas ylläpito. Tästä syystä olisikin mielenkiintoista saada selville oikeasta ja jo jonkin aikaa käytetystä asiantuntijayhteisöstä, kuinka merkityksellisiä nämä tuloksista paljastuneet tekijät todella ovat. Myös oikeiden asiantunijayhteisössä esiintyvien toimintojen merkityksellisyys kvantitatiivisesti mitattuna olisi tärkeä, jotta pystyttäisiin sanomaan, mitkä yhteisön tekijät parantavat arvontuottoa. Kuinka asiantuntijayhteisö ja ylläpitäjäyrityksen palveluiden arvostus ja lääketieteellisen tutkimuksen laadukkuus vaikuttavat toisiinsa ja minkälaisia seuraamuksia niillä on toisillensa, olisi hyvä ymmärtää kokonaisuuden hahmottamiseksi.

6 LÄHTEET

Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Alavi, M. & Leidner, D. E. 2001. Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. MIS Quarterly, 25 (1), 107-136.

Anderson, E. & Weitz, B. 1992. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. Journal of Marketing Research, 29 (1), 18-34.

Ardichvili, A. 2003. Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. Journal of Knowledge Management, 7 (1), 64-77.

Balagué, C. & De Valck, K. 2013. Using blogs to solicit consumer feedback: The role of directive questioning versus no questioning. Journal of Interactive Marketing, 27 (1), 62-73.

Baldus, B. J. 2018. Leveraging online communities to support the brand and develop the community. Journal of Internet Commerce, 17 (2), 115-144.

Ballantyne, D. 2007. Branding in B2B markets: Insights from the service-dominant logic of marketing. Journal of Business & Industrial Marketing, 22 (6), 363-371.

Bansal, H. 2000. World-of-mouth processes within a services purchase decision context. Journal of Service Research, 3 (2), 166-177.

Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17 (1), 99-120.

Baxi, B. 2016. Community marketing: An effective marketing strategy. Romanian Journal of Marketing, 2016-2017 (3), 2-11.

Bell, C. F. & Newby, H. 1971. Community studies: An introduction to the sociology of the local community. Lontoo: Allen & Unwin.

Bickart, B. 2001. Internet forums as influential sources of consumer information. Journal of Interactive Marketing, 15 (3), 31-40.

Bruhn, M. 2014. Antecedents and consequences of the quality of e-customer-to-customer interactions in B2B brand communities. Industrial Marketing Management, 43 (1), 164-176.

Bryman, A. & Bell, E. 2008. Business Research Methods, Oxford: Online Research Centre.

Buvik, A. 2001. Asymmetrical deployment of specific assets and contractual safeguarding in industrial purchasing relationships. Journal of Business Research, 51 (2), 101-113.

Campbell, M. 2007. Identifying success factors of ICT in developing a learning community. Campus-Wide Information Systems, 24 (1), 17-26.

Carlson, B. D., Suter, T. A. & Brown, T. J. 2008. Social versus psychological brand community: The role of psychological sense of brand community. Journal of Business Research, 61 (4), 284-291.

Chalmers Thomas, T., Price, L. L. & Schau, H. J. 2013. When differences unite: Resource dependence in heterogeneous consumption communities. Journal of Consumer Research, 39 (5), 1010-1033.

Chiu, C. 2006. Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. Decision Support Systems, 42 (3), 1872-1888.

Choffray, J. 1978. Assessing response to industrial marketing strategy: An operational structure for use in making decisions on product design and communication programs. Journal of Marketing, 42 (2), 20-31.

Cretu, A. E. & Brodie, R. J. 2007. The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. Industrial Marketing Management, 36 (2), 230-240.

Cyr, D., Hassanein, K., Head, M. & Ivanov, A. 2007. The role of social presence in establishing loyalty in e-service environments. Interacting with Computers, 19 (1), 43-56.

Davis, F. D. 1989. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. MIS Quarterly, 1 (1), 319-340.

Eggert, A., Kleinaltenkamp, M., Kashyap, V. 2019. Mapping value in business markets: An integrative framework. Industrial Marketing Management, 79 (1), 13-20.

Erat, P. 2006. Business customer communities and knowledge sharing: Exploratory study of critical issues. European Journal of Information Systems: Special Issue on Facilitating - Or Inhibiting - Knowing in Practice, 15 (5), 511-524.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Figallo, C. 1998. Hosting web communities building relationships, increasing customer loyalty, and maintaining a competitive edge. Harvard: John Wiley & Sons.

Flint, D. J., Woodruff, R. B. & Gardial, S. F. 1997. Customer value change in industrial marketing relationships: A call for new strategies and research. Industrial Marketing Management, 26 (2), 163-175.

Fournier, S. 1998. Preventing the premature death of relationship marketing. Harvard Business Review, 76 (1), 42-51.

Fournier, S. & Yao, J. L. 1997. Reviving brand loyalty: A reconceptualization within the framework of consumer-brand relationships. International Journal of Research in Marketing, 14 (5), 451-472.

Fournier, S. M., Sele, K. & Schoegel, M. 2005. The paradox of brand community management. Thexis Der Universitaet St.Gallen, 22 (3), 16-20.

Ghani, J. A., Supnick, R. & Rooney, P. 1991. The experience of flow in computer-mediated and in face-to-face groups. ICIS, 91 (6), 229-237.

Gharib, R. K. 2017. Factors affecting active participation in B2B online communities: An empirical investigation. Information & Management, 54 (4), 516-530.

Goudarzi, K., Llosa, S., Orsingher, C., Eichentopf, T., Kleinaltenkamp, M. & van Stiphout, J. 2011. Modelling customer process activities in interactive value creation. Journal of Service Management, 22 (5), 650-663

Habibi, F. 2015. E-marketing orientation and social media implementation in B2B marketing. European Business Review, 27 (6), 638-655.

Hagel, J., Armstrong, A. 1997. Net gain: Expanding markets through virtual communities. (includes related article on the importance of virtual communities). The McKinsey Quarterly, 1997 (1), 140-153.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1980. Teemahaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hoffman, D. 1996. Marketing in hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations. Journal of Marketing, 60 (3), 50-68.

Kim, S. 2009. Finding critical success factors for virtual community marketing. Service Business, 3 (2), 149-171.

Koh, J. 2004. Knowledge sharing in virtual communities: An e-business perspective. Expert Systems with Applications, 26 (2), 155-166.

Kordzadeh, N. 2014. A multilevel investigation of participation within virtual health communities. Communications of the Association for Information Systems, 34 (1), 1-22.

Kumar, V. 2010. Driving profitability by encouraging customer referrals: Who, when and how. Journal of Marketing, 74 (5), 1-17.

Kumar, V. 2016. Creating enduring customer value. Journal of Marketing, 80 (6), 36-68.

Lindgreen, A. & Wynstra, F. 2005. Value in business markets: What do we know? where are we going? Industrial Marketing Management, 34 (7), 732-748.

Macdonald, E. K. 2011. Assessing value-in-use: A conceptual framework and exploratory study. Industrial Marketing Management, 40 (5), 671-682.

Macdonald, E. K. 2016. How business customers judge solutions: Solution quality and value in use. Journal of Marketing, 80 (3), 96-120.

Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E. & Zhang, M. 2013. Managing customer relationships in the social media era: Introducing the social CRM house. Journal of Interactive Marketing, 27 (4), 270-280.

McMillan, D. W. & Chavis, D. M. 1986. Sense of community: A definition and theory. Journal of Community Psychology, 14 (1), 6-23.

Mencarelli, R. 2015. Perceived value in B2B and B2C: A comparative approach and cross-fertilization. Marketing Theory, 15 (2), 201-220.

Möller, K. E. K. 2003. Business suppliers' value creation potential: A capability-based analysis. Industrial Marketing Management, 32 (2), 109-118.

Moorman, C., Zaltman, G. & Deshpande, R. 1992. Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. Journal of Marketing Research, 29 (3), 314-328.

Morgan, R. M. & Hunt, S. D. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, 58 (3), 20-38.

Muniz, Albert. 2001. Brand community. Journal of Consumer Research, 27 (4), 412-432.

Nitzan, I. & Libai, B. 2011. Social effects on customer retention. Journal of Marketing, 75 (6), 24-38.

Oliver, R. L. 1999. Whence consumer loyalty? Journal of Marketing, 63 (1), 33-44.

Parent, M., Plangger, K. & Bal, A. 2011. The new WTP: Willingness to participate. Business Horizons, 54 (3), 219-229.

Payne, A. 2008. Managing the co-creation of value. Journal of the Academy of Marketing Science, 36 (1), 83-96.

Payne, A. 2017. The customer value proposition: Evolution, development, and application in marketing. Journal of the Academy of Marketing Science, 45 (4), 467-489.

Pfisterer, L. & Roth, S. 2015. Customer usage processes: A conceptualization and differentiation. Marketing Theory, 15 (3), 401-422.

Plinke, W. 2015. The market process. Fundamentals of business-to-business marketing. Cham: Springer.

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. 2003. The new frontier of experience innovation. MIT Sloan Management Review, 44 (4), 12-18.

Reichheld, F. F. & Schefter, P. 2000. E-loyalty: Your secret weapon on the web. Harvard Business Review, 78 (4), 105-113.

Salomonson, N. 2012. Communicative skills that support value creation: A study of B2B interactions between customers and customer service representatives. Industrial Marketing Management, 41 (1), 145-155.

Schau, H. J. 2009. How brand community practices create value. Journal of Marketing, 73 (5), 30-51.

Simmons, L. L. 2010. The impact of small business B2B virtual community commitment on brand loyalty. International Journal of Business and Systems Research, 4 (4), 451-468.

Strategic Direction (2017). Adding value with online communities: Creating business models for fast-growing markets, 33 (9), 4-6.

Thakur, R. 2015. Community marketing: Serving the base of the economic pyramid sustainably. Journal of Business Strategy, 36 (4), 40-47.

Tickle, M. 2011. Developmental approaches to B2B virtual communities. Technovation, 31 (7), 296-308.

Trevino, L. K. & Webster, J. 1992. Flow in computer-mediated communication: Electronic mail and voice mail evaluation and impacts. Communication Research, 19 (5), 539-573.

Ulaga, W. & Chacour, S. 2001. Measuring customer-perceived value in business markets: A prerequisite for marketing strategy development and implementation. Industrial Marketing Management, 30 (6), 525-540.

Uncles, M., Ehrenberg, A. & Hammond, K. 1995. Patterns of buyer behavior: Regularities, models, and extensions. Marketing Science, 14 (3), G71-G78.

Valos, M. J. 2018. Integrating online communities within business-to-business marketing communications: An exploratory study. Journal of Marketing Communications, 24 (5), 450-468.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2008. Service-dominant logic: Continuing the evolution. Journal of the Academy of Marketing Science, 36 (1), 1-10.

Vargo, R. & Lusch, S. 2006. The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions. Lontoo & New York: Routledge.

Walter, A., Ritter, T. & Gemünden, H. G. 2001. Value creation in buyer–seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. Industrial Marketing Management, 30 (4), 365-377.

Wenger, E. 2004. Knowledge management as a doughnut: Shaping your knowledge strategy through communities of practice. Ivey Business Journal, 68 (3), 1-8.

Wu, S. 2010. The effect of consumer-to-consumer interactions on idea generation in virtual brand community relationships. Technovation, 30 (11), 570-581.

Yin, R. K. 1981. The case study crisis: Some answers. Administrative Science Quarterly, 26 (1), 58-65.

Yin, R. K. 2014. Case study research: Design and methods. Thousand Oaks: Sage

7 LIITTEET

1. Saatekirje

Saatekirje - Asiantuntijayhteisöstä saatava arvo

Yksi asiantuntijayhteisön päämääristä on resurssien monitasoinen jakaminen, joka käytännössä tarkoittaisi informaation, tiedon, ideoiden ja kehitystyötä edistävän ymmärryksen jakamista työympäristössänne. Tämä tutkimus kohdistuu verkossa toimivaan asiantuntijayhteisöön, jonka tarkoituksena olisi palvella mahdollisimman montaa alalla toimivaa asiantuntijoiden sidosryhmää. Lisäksi asiantuntijayhteisöllä pyritään helpottamaan yksittäisiä toimijoita kommunikoimaan yksikkönsä tai instituutionsa tasolla sekä mahdollisesti viestiä ja vaikuttaa yli instituutiorajojen. Tämän tutkimuksen haastattelu perustuu olettamukseen siitä, että asiantuntijayhteisö pystyisi verkossa toimivan viestintäalustan muodossa tarjoamaan käyttäjilleen tukea toimintansa edistämiseen ja helpottamiseen lääketutkimuksen- ja kehityksen alalla.

Asiantuntijayhteisön ominaispiirteet:

- Reaaliaikaisesti tapahtuva tiedon ja informaation vaihto
- Julkinen kanava vallalla olevista kehityssuunnista, uutisista ja tutkimuksista ja yksityisempiä työyhteisön sisäisiä tai kahden tai useamman osapuolen välisiä kanavia vastaamaan yhteiskehityshankkeisiin
- Joustava ja helposti muovailtava rakenne

Asiantuntijayhteisön tavoitteet:

- Tuoda samoista aihealueista kiinnostuneiden alojen työyhteisöt ja asiantuntijat yhteen
- Pyrkimys mahdollistaa työympäristölle monitasoisia kanavia ja osaamisen jakamista
- Resurssien monitasoisen jakamisen tulisi liikkua julkisen ja yksityisen puolen yli vastavuoroisesti, jotta uutta tietoa voitaisiin tuottaa laajamittaisesti yhteisössä

Hyödyt asiantuntijayhteisön jäsenille:

- Laajempi ja läpinäkyvämpi ymmärrys eri työyhteisöjen- ja yksiköiden sekä loppuasiakkaiden tarpeista
- Yhteistyössä ja jakaen tapahtuva uuden tiedon luomisen tehostaminen terveydenhuollossa
- Nopeampi reagointi ja sopeutuminen terveydenhuollossa ja lääkekehityksen jokaisessa vaiheessa

Miten tämä kaikki teidän mielestänne tulisi toteuttaa?

2. Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset:

Haastattelurunko:

1. Asiakkaan tarpeet ja tavoitteet asiantuntijayhteisöstä
2. Asiakkaan arvo, hyöty & motiivi asiantuntijayhteisöstä
3. Valmius toimia asiantuntijayhteisössä
4. Kokoava kysymys

KAPPALE 1

Asiakkaan tarpeet ja tavoitteet asiantuntijayhteisöstä:

Kysymys #1

Minkälaisia tarpeita tai tavoitteita henkilöstöllänne on lisätä kommunikaatioita ja avoimempaa tiedonkulkua työympäristönne sisällä ja sen ulkopuolella?

1. Miten vastaatte henkilöstönne tarpeisiin ja tavoitteisiin?
2. Millä tavoin esitelty asiantuntijayhteisö pystyisi vastaamaan näihin tarpeisiin ja tavoitteisiin?

Kysymys #2

Oletteko havainneet eroavaisuuksia työyhteisönne yksilöllisten ja yhteisöllisten tavoitteiden ja tarpeiden välillä mitä tulee kommunikaatioon ja avoimempaan tiedon kulkuun? Minkälaisia?

Kysymys #3

Minkälaisia suhteita haluaisitte asiantuntijayhteisön teille tarjoavan työyhteisönne ulkopuolelta? Miten haluaisitte, että se tapahtuisi?

KAPPALE 2

Asiakkaan arvo, hyöty & motiivi asiantuntijayhteisöstä:

Kysymys #1

Minkälainen teidän mielestänne olisi ideaali asiantuntijayhteisö, jossa haluaisitte toimia?

1. Mikä olisi teidän tarpeidenne mukaisen asiantuntijayhteisön ydinarvo?
2. Mitä ette mielellänne haluaisi nähdä asiantuntijayhteisössä tai mikä saattaisi olla kompastuskivenä sen luonnin suhteen?

Kysymys #2

Miten uskotte työyhteisönne hyötyvän tekemällä yhteistyötä asiantuntijayhteisössä jakamalla ja vastaanottamalla informaatioita, tietoa ja ideoita muiden lääketeollisuuden toimijoiden kanssa? Muut sairaalat, potilasjärjestöt, lääkevalmistajat, instituutiot.

1. Näkisittekö itsenne julkaisemassa julkista sisältöä muiden lääketeollisuuden toimijoiden kanssa, jos tällainen olisi mahdollista kansallisella tasolla? Entä kansainvälisellä tasolla?

Kysymys #3

Minkälaisia teille hyödyllisiä toimintoja tai sisältöä asiantuntijayhteisön tulisi tarjota, että se hyödyttäisi teidän toimintaanne?

1. Miksi tällainen toiminto tai tällaista sisältöä?

KAPPALE 3

Valmius toimia asiantuntijayhteisössä:

Kysymys #1

Minkälaisia vaatimuksia näkisitte asiantuntijayhteisön käytölle oman työyhteisönne osalta tai mitä kyvykkyyksiä henkilöstönne saattaisi vaatia asiantuntijayhteisön käyttämisen osalta?

1. Miltä osin asiantuntijayhteisö pystyisi mahdollisesti korvaamaan vanhoja toimintatapoja ja näin tuottamaan lisää resursseja käyttöönne?

Kysymys #2

Uskotteko, että asiantuntijayhteisössä toimiminen vaatii teiltä jossain määrin kärsivällisyyttä, työteliäisyyttä ja omistautumista?

1. Minkälaisia konkreettisia resursseja, uhrauksia tai kyvykkyyksiä nämä saattaisivat teidän osaltanne sisältää?

KAPPALE 4

Kokoava kysymys:

Miksi olisitte valmis pyrkimään siihen, että asiantuntijayhteisö otettaisiin omassa työyhteisössänne käyttöön?