

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO**  
**Kauppakorkeakoulu**

**ASIAKASYMMÄRRYKSEN RAKENTUMINEN**  
**INNOVAATIOPROSESSIN ALKUPÄÄSSÄ**

Kuinka aloittavan yrityksen asiakasymmärrystä  
voidaan rakentaa?

Yrittäjyyden Pro gradu -tutkielma  
Marraskuu 2013  
Kauppakorkeakoulu  
Jyväskylän yliopisto  
Tekijät: Juhamatti Huusko ja  
Lauri Kuronen  
Ohjaaja: Juha Kansikas

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

<b>Tekijä(t)</b> Juhamatti Huusko ja Lauri Kuronen	
<b>Työn nimi</b> Asiakasymmärryksen rakentuminen innovaatioprosessin alkupäässä	
<b>Oppiaine</b> Yrittäjyys	<b>Työn laji</b> Pro gradu -tutkielma
<b>Aika</b> Marraskuu 2013	<b>Sivumäärä</b> 103 + 2
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Tutkimus käsittelee asiakasymmärryksen rakentumista innovaatioprosessin alkupäässä palvelujen kehittämisen näkökulmasta. Tutkimuskysymyksenä on: Millaisen prosessin avulla asiakasymmärrystä voidaan kehittää innovaatioprosessin alkupäässä. Tarkastelun kohteena on ollut asiakkaan osallistuminen ja rooli palveluiden kehityksessä innovaatioprosessin alkupäässä. Tutkimuksessa on selvitetty konkreettisia keinoja asiakastiedon keräämiseen ja kuinka ymmärrys sitä kautta asiakkaista rakentuu.</p> <p>Tutkimuksen kohteena oli terveydenhuoltoalalla toimiva uusi yritys ja tutkimus toteutettiin yhdessä yrityksen kanssa käyttäen konstruktiiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla kohdeyrityksen neljää osakasta ja yhtä ulkopuolista konsulttia. Haastattelumuotona oli avoin haastattelu ja aineisto analysoitiin sisällönanalyysiä käyttäen.</p> <p>Tulosten perusteella asiakkaat eivät osallistu suoraan palvelujen kehitykseen, joka viittaa siihen, että yritys kehittää palveluitaan suljetussa tilassa. Yritys on siirtymässä kohti ehdollisesti avointa tilaa, josta selkeänä osoituksena on asiakkaiden sekundaarinen rooli. Yrityksessä tiedostetaan asiakkaan mukanaolon merkitys innovaation menestymiselle, mutta keskittyminen eri teknologioiden tuottaman tiedon integraatioon ei mahdollista asiakkaiden osallistamista nykyisellään.</p> <p>Palveluiden kehittämisessä käytetään organisaation sisäisiä ja ulkoisia asiantuntijoita, jotka samaistuvat asiakkaiden rooliin ja tuovat oman substanssiosaamisensa yrityksen käyttöön. Tutkimuksessa on tunnistettu keräysmenetelmä, johon aiempi kirjallisuus ei ole tietävästi ottanut kantaa. Asiakastiedon keräämiseen käytettävä kilometri-ryhmä -menetelmä on innovatiivinen tapa lisätä ymmärrystä asiakkaista.</p> <p>Tutkimuksen viitekehyksenä toimivaa prosessiehdotusta on koeteltu ja parannettu empirian avulla ja tulosten perusteella tutkimuksessa on muodostettu uusi malli asiakasymmärryksen rakentumisesta innovaatioprosessin alkupäässä. Mallin tarkoituksena on selventää asiakasymmärryksen rakentumiseen kuuluvia vaiheita ja niiden sisältöä.</p> <p>Mallin avulla yrittäjän on helpompi ymmärtää ja hallita asiakasymmärryksen rakentumisprosessia. Tulokset osoittavat myös akateemisesti, kuinka vaikea, monivaiheinen ja heikosti ymmärretty prosessi asiakasymmärryksen rakentaminen on.</p>	
<b>Asiasanat</b> asiakasymmärrys, innovaatioprosessin alkupää, palveluiden kehittäminen, konstruktiiivinen tutkimus	
<b>Säilytyspaikka</b> Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

**UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ**  
**SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS**

<b>Author(s)</b> Juhamatti Huusko & Lauri Kuronen	
<b>Title</b> Building customer understanding at the Front End of innovation process	
<b>Subject</b> Entrepreneurship	<b>Level</b> Master's thesis
<b>Date</b> November 2013	<b>Number of pages</b> 103 + 2
<p><b>Abstract</b></p> <p>The topic of this research is how to build customer understanding at the Front End of innovation process from the service development viewpoint and the research question is: What kind of process is used to develop customer understanding at Front End of innovation process. Subject of review has been customer participation and role at Front End of innovation process and service development with customers. In addition research has examined concrete ways of collecting customer information and how understanding of customers is built through this.</p> <p>The research was conducted with start-up company working in the healthcare sector and the research was implemented with constructive research method. Empirical data was collected by interviewing the subject company's four shareholders and one an external consultant. Open ended interview was used and the data was analysed by using content analysis.</p> <p>Based on results customers are not directly involved into the Front End of innovation process of service development, which refers that the company is developing services in closed space. The company is moving towards the conditionally open space which is a clear indication of customer's secondary role. At this stage of service development company's internal and external experts identify themselves to the role of customer.</p> <p>Reflecting the results with the previous research, we have identified a collection method that previous literature has not known to have addressed. The kilometre group method which is used for collecting customer information is an innovative way to work and increase the understanding of customer. Research framework for an effective process model has been tested and improved through empirical. As a result the research has established a new model of building the customer understanding at Front End of innovation process. The purpose of the model is to clarify the different stages and their content when building customer understanding.</p> <p>The model suggests an easier way for an entrepreneur to understand and control customer understanding constructive process. The results show academically how multi-step and poorly understood the process of building customer understanding is.</p>	
<b>Keywords</b> customer understanding, Front End of innovation, service development, constructive research	
<b>Where deposited</b> University of Jyväskylä/ School of Business and Economics	

## KUVIOT

KUVIO 1	Palvelujärjestelmän pirstaleisuus.....	8
KUVIO 2	Innovaatioprosessin jako kolmeen osaan .....	14
KUVIO 3	Uuden konseptin kehittämismalli .....	15
KUVIO 4	Sumeuden taso uuden tuotteen kehitysprosessissa.....	16
KUVIO 5	Asiakkaan kokeman arvon hierarkkinen malli.....	20
KUVIO 6	Asiakasorientoituneisuuden jatkumo .....	37
KUVIO 7	Tutkimuksen viitekehys.....	50
KUVIO 8	Konstruktivisen tutkimuksen osat .....	53
KUVIO 9	Malli asiakasymmärryksen rakentumisprosessista .....	92

## TAULUKOT

TAULUKKO 1	Viitekehys asiakkaan osallistumisesta eri suhteen tasoilla .....	29
TAULUKKO 2	Tilojen eri ulottuvuudet .....	39

## SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys .....	8
1.2	Tutkimuksen rakenne .....	10
2	INNOVAATIOT KILPAILUKYVYN EDISTÄJINÄ.....	11
2.1	Innovaatioprosessi.....	13
2.2	Innovaatioprosessin alkupää .....	14
3	ASIAKAS JA ARVONLUONTI.....	18
3.1	Arvon määrittely asiakkaan ja palveluntuottajan näkökulmasta.....	19
3.2	Asiakkaan rooli palveluiden kehittämisessä (konkreettiset keinot) ..	24
3.2.1	Asiakas palveluiden ideointivaiheessa .....	29
4	ASIAKASYMMÄRRYS .....	32
4.1	Asiakasymmärryksen rakentaminen eri tiloissa.....	36
4.2	Tutkimuksen prosessiehdotus .....	46
5	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	51
5.1	Tutkimuksen lähestymistavat.....	51
5.2	Mitä on konstruktiiivinen tutkimusote?.....	52
5.3	Konstruktiiivisen tutkimusotteen vaiheiden soveltaminen .....	57
5.4	Yritys ja toimintaympäristö.....	58
6	AINEISTON HANKINTA JA ANALYYSI .....	64
6.1	Tutkijan rooli .....	64
6.2	Aineisto ja sen kerääminen.....	64
6.3	Aineiston analyysitapa.....	68
7	ASIAKASYMMÄRRYKSEN KEHITTÄMISPROSESSI .....	71
7.1	Palveluiden kehittäminen.....	71
7.2	Asiakkaan rooli innovaatioprosessin alkupäässä .....	74
7.3	Asiakas ja tarve .....	76
7.4	Asiakastiedon keräysmenetelmät .....	79
7.5	Toimintaympäristö .....	83
7.6	Verkostoituminen .....	86
7.7	Yhteenveto .....	88
7.8	Malli asiakasymmärryksen rakentumisesta .....	91
8	POHDINTA .....	93

8.1	Johtopäätökset.....	93
8.1.1	Käytännön ehdotukset yrittäjille.....	95
8.2	Tutkimuksen arviointi .....	96
8.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	97
LÄHTEET .....		99
LIITTEET.....		104

# 1 JOHDANTO

Ikääntyneiden osuus väestöstä kasvaa voimakkaasti Suomessa sekä muulla maailmassa. Tästä seuraa, että ikääntyneille tarkoitettujen hoiva- ja terveyspalvelujen määrän ja laadun tarve lisääntyy. Lähitulevaisuuden haasteisiin Suomessa kuuluu muun muassa se, miten riittämätön henkilöstö saadaan suunnattua sinne, missä tarve on suurin. Vakavia haasteita liittyy myös yhteiskunnan mahdollisuuteen tukea taloudellisesti kansalaisten yhdenvertaisuutta. Ikääntyneiden toimintakyky ja elinikä pitenee, joten olemassa olevia palveluita tulee jatkuvasti kehittää vastaamaan yhä paremmin heidän tarpeitaan yhteiskunnan ja henkilöiden omat resurssit huomioiden. Mediassa ja poliittisessa keskustelussa esiin nousevat jatkuvasti myös julkisen ja yksityisen sektorin tuottamiin hoiva- ja terveyspalveluihin liittyvät moninaiset ongelmat (Karvonen-Kälkäjä 2012, 83). Julkisen sektorin resurssit eivät riitä ylläpitämään edes nykyisiä sosiaali- ja terveydenhuollon (sote) järjestelmää, jossa jokaiselle ihmiselle tulisi taata riittävä hoito. Toisaalta integraatio- ja kumppanoituminen julkisten ja yksityisten sote -järjestelmien välillä ovat vakavasti puutteellisia. On varsin selvää, että omavastuun osuus palveluista tulee lisääntymään maksukykyisillä henkilöillä. Yksityinen sektori onkin kehittynyt merkittävästi viime vuosina eri sote-alueilla. Yksityisen sektorin palvelutarjonnalla ei voida kuitenkaan ratkaista kaikkia sote-ongelmia, mutta sen avulla voidaan tukea julkista sektoria merkittävästi ja tehostaa vanhustenhuollon suorituskykyä Suomessa.

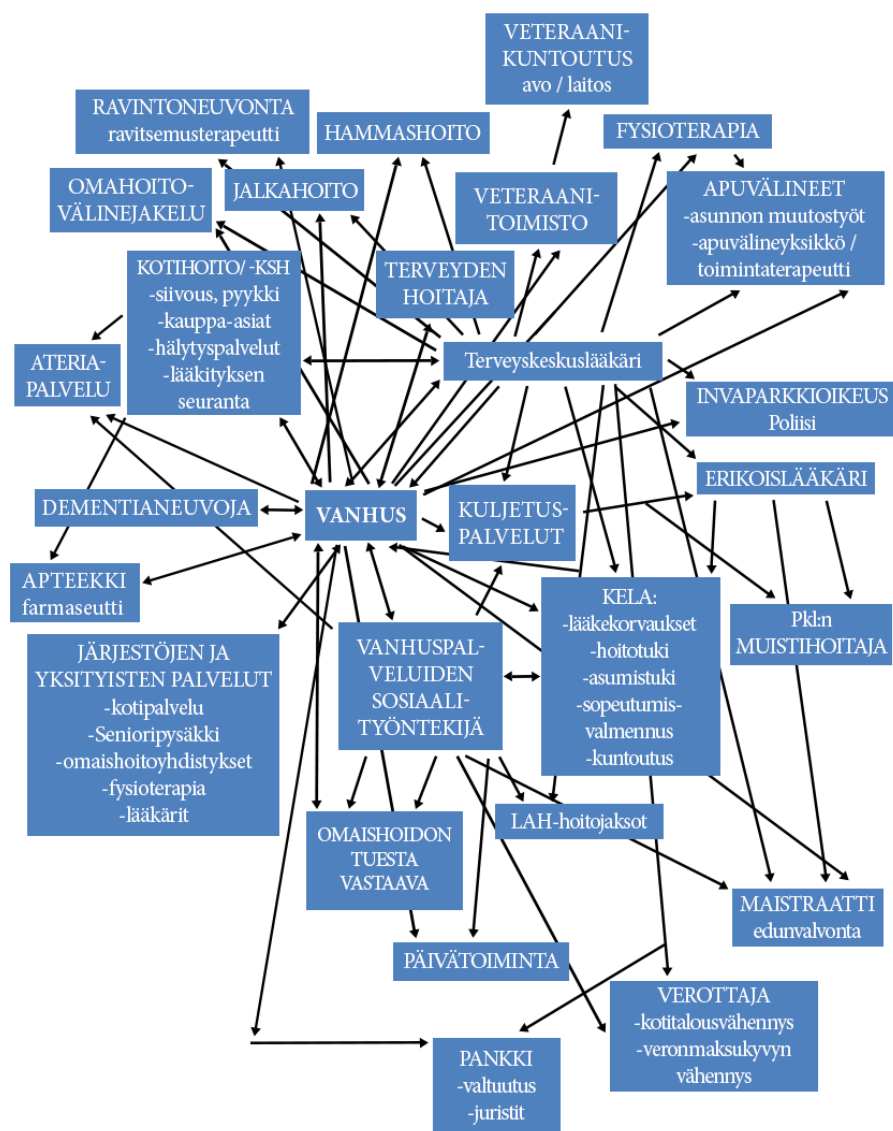
Ikääntyneiden henkilöiden hoivapalvelut halutaan turvata lainsäädännöllä, jonka tavoitteena on turvata ikääntyneille määrältään ja laadultaan riittävät palvelut, edistää ikääntyneiden hyvinvointia ja kaventaa tuloeroja. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta ja ikääntyneiden sosiaali- ja terveyspalveluista eli niin sanottu vanhuspalvelulaki astui voimaan 1.7.2013. Laki otetaan käyttöön vaiheittain, jolloin osa laista astuu voimaan 1.1.2014 ja loput 1.1.2015 (Finlex 2013). Lain astuttua voimaan on selvitettävä kuinka riittävien palvelujen saanti käytännössä toteutetaan ja kuinka ratkaistaan tällä hetkellä hoiva-alaa vaivaavat vakavat puutteet.

Tärkeänä ratkaisuna ikääntyvien ihmisten palvelujen suuntaamisessa pidetään erilaisten teknologioiden käyttöönottamista ja kehittämistä. On välttä-

mätöntä, että ikääntyneet henkilöt voivat selvitä kotona ja osallistua aktiivisesti yhteiskunnan toimintaan mahdollisimman pitkään. Tämä tavoite edellyttää nykyistä huomattavasti kehittyneempiä erilaisia ja joustavasti skaalautuvia tuki- ja seurantaratkaisuja. Karvonen-Kälkäjän (2012, 87) mukaan nykymuotoinen tapa tuottaa palveluita ei vastaa käyttäjän tarpeita ja vaatimuksia, joten tulisi kehittää uudenlaisia innovatiivisia ratkaisuja, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeita. Turvallisuus ja yhteisöllisyys ovat tärkeitä avainsanoja ja tavoitteita (VTV 2010). Aikaisemmin on kehitetty erityisesti teknologialähtöisesti sovelluksia ikääntyneiden tarpeisiin. Niiden ongelmana käyttäjälle ovat olleet vaikeakäyttöisyys ja korkeat käyttökustannukset. Yhteiskunnan näkökulmasta ratkaisut ovat olleet liian pirstaleisia eikä yhteiskunnan ohjausta ole ollut niiden kehittämiseen. Ikääntyneiden palvelujen tarpeen ennakointi on vaikeaa, koska heidän tilanteensa saattaa muuttua nopeasti, joka lisää palvelujen tarvetta. Asiakkaan näkökulmasta nykyinen palvelujärjestelmä on liian pirstaleinen, eikä se palvele sellaisenaan asiakkaan kokonaistilannetta (Karvonen-Kälkäjä 2012, 87; ks. kuvio 1). Teknologioilla voidaan kiistatta helpottaa tulevaisuuden vanhustenhoiva-alaan liittyvää työvoimapulaa. Edellytyksenä ovat mm. nykyistä tehokkaammat hoivatyön prosessit. Keskeisenä lähtökohtana ja edellytyksenä tehostamiselle ovat innovatiiviset johtamismenetelmät, joiden avulla rajallisia resursseja on kohdennettava tehokkaammin. Edellä esitettyihin ongelmiin yrittää vastata geronteknologia, joka on monitieteellinen ja moniammatillinen tutkimusala. Se keskittyy parantamaan teknologioiden avulla ikääntyneiden selviytymistä ja toimintakykyä (Tulevaisuusvaliokunta 2001).

Teknologisia innovaatioita tarvitaan ratkaisemaan edellä mainittuja ongelmia. Innovaatioille on olemassa lukuisia eri määritelmiä, mutta yleisempiä määritelmiä ovat esimerkiksi Porterin (1990) käsitykset innovaatioista. Innovaatiot luovat hänen mielestään kilpailukykyä luomalla täysin uudet markkinat tai uudelle innovaatiolle on olemassa asiakassegmentti, jota kukaan ei ole aikaisemmin ottanut huomioon. Yrityksen näkökulmasta innovaatio voi olla luonteeltaan myös teknologinen innovaatio, joka auttaa yritystä kasvamaan ja saavuttamaan uusia markkinoita (Narvekar ja Jain 2006).





KUVIO 1 Palvelujärjestelmän pirstaleisuus (Saarenheimo ja Pietilä 2007, 78; Karvonen-Kälkäjä 2012, 88)

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys

Tutkimuksemme tavoitteena on kuvata sitä prosessia, kuinka hoiva-alaan keskittyvä uusi yritys kehittää palveluitaan, mikä on asiakkaiden rooli palveluiden kehittämisessä, mitkä ovat konkreettisia keinoja saada tietoa asiakkaista ja miten asiakasymmärrys yrityksessä muodostuu.

Tutkimus toteutetaan yhdessä hoiva-alalla toimivan uuden yrityksen kanssa ja tutkimuksen fokus on innovaatioprosessin alkupäässä, niin kutsutussa Fuzzy Front End/Front End -vaiheessa. Tätä vaihetta pidetään kirjallisuudessa tärkeänä innovaatioiden syntyemiselle ja menestymiselle, mutta se on

myös heikosti tunnettu ja sumea vaihe, jota on vaikea johtaa (Kim & Wilemon 2002).

Tutkimuksen tarkoituksena myös on kehittää malli siitä, minkälaisen prosessin kautta yritys voi ymmärtää paremmin asiakkaitaan ja heidän tarpeitaan. Aikaisempien tutkimuksien perusteella olemme luoneet prosessiehdotuksen asiakkaiden ymmärtämisestä ja tähän esitetään empirian perusteella muodostettu ratkaisuehdotus. Kehitettävästä ratkaisuehdotuksesta käytetään liiketaloustieteessä nimitystä konstruktio, jolla tarkoitetaan mallin lisäksi myös ratkaisua tai menetelmää (Lukka 2003). Kehitetyn konstruktion avulla tulisi pystyä osoittamaan, testaamaan tai määrittelemään uudelleen aiempia teorioita tai kehittää täysin uusi teoria. Konstruktiivisen tutkimuksen lähtökohtana on, että kehitettävällä konstruktiolla ratkaistaan reaali maailman ongelma. On mahdollista, että kehitetty konstruktio ei ratkaise ongelmaa, mutta sillä voi kuitenkin olla tieteellistä kontribuutiota (Lukka 2003).

Tutkimuksen aihe on valittu yhdessä kohdeyrityksen kanssa. Kohdeyritys on sitoutunut olemaan mukana tutkimuksessa ja antanut luvan haastatteluihin sekä pääsyn yrityksen sisäiseen aineistoon. Kohdeyritys on perustettu keväällä 2013, joten meillä on ollut mahdollisuus olla mukana heti yrityksen perustamisen alkuvaiheesta lähtien. Roolimme tutkimuksessa on ensisijaisesti tutkijoina toimiminen sekä tarjota myös yritykselle tutkimuksemme tulosten perusteella konkreettisia keinoja asiakkaiden ymmärtämiseen. Meidän tulee ottaa huomioon gradun teossa sen laajuus, joten joudumme tekemään selkeitä rajauksia sen suhteen, mitä on mahdollista tehdä opinnäytetyön puitteissa.

Tutkimuskysymyksenä tutkimuksessamme on:

- **Millaisen prosessin avulla asiakasymmärrystä voidaan kehittää innovaatioprosessin alkupäässä?**

Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelujen avulla, joissa haastateltavina olivat yrityksen kaksi perustajaosakasta, kaksi osakasta sekä yksi ulkopuolinen konsultti, joka on ollut mukana liiketoiminnan kehittämisessä. Tutkimuksen tuloksissa tehtävämme on ollut osoittaa selkeät kytkennät teorian ja käytännön välillä. Työssämme yritämme tuottaa käsityksen siitä, kuinka ymmärrys asiakasta muodostuu innovaatioprosessin alkupäässä. Tutkimuksellisesta näkökulmasta tutkimuksen teko on ollut haastavaa ja mielenkiintoista. Merkittävää olisi, jos muodostamallamme konstruktiolla olisi tieteellistä uutuusarvoa, jota voitaisiin mahdollisesti hyödyntää jatkotutkimuksessa.

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksemme rakenne noudattaa yleisesti käytössä olevaa akateemisen tutkimuksen rakennetta, jossa on johdanto, kirjallisuuskatsaus aihepiiristä, tutkimusmenetelmän läpikäynti, aineiston analyysi, tutkimuksen arviointi ja johtopäätökset. Tutkimuksen alkuosassa esitämme tutkimusongelman taustoja, jonka jälkeen käymme läpi aikaisempaa tutkimusta palveluiden kehittämisestä innovaatioprosessin alkupäässä sekä asiakkaan roolia siinä. Luvut 2-4 muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, johon haastatteluaineistoa peilataan. Tämän jälkeen perehdymme laadullisen tutkimuksen yleiseen kuvaukseen sekä syvennymme konstruktiiiviseen tutkimukseen. Seuraavaksi analysoimme haastatteluaineistoa ja tutkimuksen loppuosassa esitämme tärkeimmät tutkimustulokset ja teemme johtopäätökset sekä esitämme aiheita jatkotutkimusta varten.

Tutkimuksen lopussa on luettelo käytetyistä lähteistä, haastatteluiden runkona toimineet kysymykset ja runko koodeista, joiden mukaan olemme koodanneet haastatteluaineiston. Tutkimuksen raportti on siten jaettu kahdeksaan eri kappaleeseen, jotka muodostavat loogisen kokonaisuuden.

## 2 INNOVAATIOT KILPAILUKYVYN EDISTÄJINÄ

Tässä luvussa käymme läpi innovaatioihin liittyvää kirjallisuutta; aluksi innovaatioista yleisemmin yritystoiminnassa ja lopuksi keskittyen innovaatioprosessiin ja varsinkin sen alkupäähän. Innovaatioprosessi ja etenkin sen alkupää on tärkeä elementti tutkimuksemme viitekehyksessä.

Innovaatiot voidaan jakaa Gopalakrishnan ja Damanpourin (1997) mukaan niiden luonteen mukaan. Innovaatio voi olla esimerkiksi tuoteinnovaatio, jossa luodaan asiakkaita hyödyttävä uusi tuote tai palvelu. Innovaatio voi olla myös prosessi, jolloin innovaatio määritellään työkaluksi, laitteeksi ja tiedoudeksi, jotka ovat uusia organisaatioille. Innovaatio voi olla myös tyypiltään radikaali tai inkrementaalinen. Radikaalit innovaatiot tuovat yrityksen toimintoihin perustavanlaatuisia muutoksia, jotka poikkeavat merkittävästi aikaisemmista käytännöistä. Inkrementaalinen innovaatio on perinteisestä ratkaisusta kehitetty parannus, jolla vahvistetaan yrityksen kyvykkyyttä (Gopalakrishnan ja Damanpourin 1997).

Porterin (1990) mielestä jotkin innovaatiot luovat kilpailukykyä luomalla täysin uudet markkinat. Lisäksi innovaatio voi palvella segmenttiä, mitä kukaan ei ole aikaisemmin huomionnut. Mikäli kilpailijat reagoivat tähän hitaasti, tuottavat tällaiset innovaatiot kilpailuetua. Sellaisella informaatiolla, joka ei ole kilpailijoiden saatavilla tai ne eivät osaa sitä etsiä, on tärkeä merkitys innovaatioprosessissa.

Innovaatio voidaan jakaa myös teknologiseksi ja hallinnolliseksi innovaatioksi. Teknologinen innovaatio sisältää tuotteet, prosessit ja teknologiat, joita käytetään tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen organisaation perustuksessa. Hallinnollinen innovaatio käsittää organisaation rakenteen, hallinnolliset prosessit ja henkilöstöresurssit. Nämä ovat epäsuorasti yhteydessä organisaatiossa tehtävään perustyöhön ja ovat suorassa yhteydessä johtamiseen (Gopalakrishnan ja Damanpour 1997).

Narvekar ja Jain (2006) toteavat, että teknologiset innovaatiot edesauttavat yrityksiä kasvamaan ja saavuttamaan uusia markkinoita. Innovaatiot tuovat yritykselle kasvun lisäksi hyvinvointia ja positiivisia muutoksia.

Innovaatioita synnyttävät yleensä uudet yritykset, joiden perustajilla voi olla toimialalle epätyypillinen tausta. Tällainen tausta voi tuottaa tuoreita kehittämissideoita, joita ei ole osattu arvostaa toimialan perinteisissä yrityksissä. Innovaatioita voi syntyä siten yrityksissä, joiden johtajat tulevat yrityksen palvelukseen toiselta toimialalta, koska heillä voi olla tuoreita ajattelutapoja innovaatioiden synnyttämiseksi. Innovaatioita voi syntyä yrityksen ottaessa käyttöön uusia resursseja, taitoja ja näkökulmia toiselta toimialalta. Innovaatioita voi syntyä myös silloin, kun toisesta maasta tulee yritys, jolla on erilainen tausta ja erilaiset tavat kilpailla asiakkaista (Porter 1990).

Yleensä innovaatiot syntyvät kun liiketoimintaa kehitetään uusin tavoin. Yritys, joka määrätietoisesti ja onnistuneesti toteuttaa uuden tai paremman kilpailutavan, voi kohdata merkittävää kritiikkiä ja esteitä. Menestyäkseen sen on kuitenkin kestettävä painetta ja edettävä määrätietoisesti, mutta jatkuvasti riskejä hahmottaen. Saavutettuaan kilpailuetua innovaation avulla, voi yritys säilyttää sen parhaiten käyttämällä etuaan jatkuvaan kehittämiseen ja siten turvata etumatkansa muistaen, että lähes kaikkia kilpailuetuja voidaan matkia ja soveltaa (Porter 1990).

Acs ja Audretsch (1987) tutkivat yrityksen koon merkitystä innovaatiokykykyyteen. Tutkimuksen mukaan ei ole yksiselitteisesti mahdollista todeta, onko yrityksen koolla merkitystä yrityksen kykyyn luoda innovaatioita. Yrityksen innovaatiokykykyyteen vaikuttaa toimiala, jolla yritys toimii sekä kilpailutilanne. Pienet yritykset, jotka hyödyntävät innovatiivista kilpailuetua, esiintyvät yritystoiminnan aloitusvaiheessa toimialoilla, joissa innovaatiolla ja asiantuntevan työvoiman käytöllä on suuri merkitys sekä toimialaa hallitsevat suuret yritykset.

Pienet yritykset pyrkivät hyödyntämään innovaatioiden kehittämisessä akateemista tutkimustietoa ja suurten yritysten T&K-toiminnan tuottamaa tietoa. Tutkimuksen mukaan innovaatioihin panostaminen pienissä yrityksissä lisääntyy suhteessa T&K-toimintaan panostamisen lisääntyessä. Tämä pätee niin yksityisissä yrityksissä kuin yliopistojen tutkimushankkeissa. Suurien yksityisten yritysten kohdalla resurssien käytöllä T&K-toimintaan on merkittävä rooli innovaatioaktiivisuudessa. Yliopistojen käyttämällä resursseilla tutkimushankkeisiin on vaikutusta pienten yksityisten yritysten aktiivisuuteen luoda uusia innovaatioita (Acs, Audretsch ja Feldman 1994).

Innovaatioiden merkitys kansantaloudelle on merkittävä ja yliopistojen tehtävänä on tutkimustyön jalostaminen kaupallisesti kannattavaan toimintaan. Yliopistot tuottavat sekä houkuttelevat osaamista innovaatioiden kehitykseen. Yliopistot ovat siten alueellisen kasvun keskittymiä, joissa korostetaan teknologioita ja osaamista. Yliopistojen tuottamia innovaatioita tulee osata hyödyntää integroimalla ne muiden toimijoiden kanssa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 86).

## 2.1 Innovaatioprosessi

Koskisen ja Vanharannan (2002) mukaan innovaatioprosessista on esitetty lukuisia malleja. Jotkut malleista ovat olleet yksinkertaisia, mutta mukaan mahtuu myös vaikeaselkoisia malleja. Jotkin malleista keskittyvät kuluttajapuolen tuoteinnovaatioihin ja toiset puolestaan teollisuuden tuoteinnovaatioihin. Mikään kirjallisuudessa esitetyistä malleista ei ole vakiintunut käyttöön, joten yhtä oikeaa määritelmää mallille ei ole olemassa (Koskinen ja Vanharanta 2002).

Koskinen ja Vanharanta (2002) esittävät innovaatioprosessin jakamista kuuteen vaiheeseen:

1. Keksiminen
2. Päätös ottaa keksintö kehitykseen
3. Kehitys
4. Päätös ottaa keksintö tuotantoon
5. Tuotanto
6. Markkinointi

Ensimmäisessä vaiheessa *keksitään* innovaatio. Pienet yritykset tiedostavat, kuinka tärkeä innovaatio voi olla yrityksen menestymisen kannalta. Toisessa vaiheessa *tehdään päätös*, halutaanko innovaatioon käyttää rahaa ja aikaa. Varsinkin pienelle yritykselle tämä vaihe sisältää aina riskejä, koska pienillä yrityksillä ei ole yleensä muita innovaatioprosesseja käynnissä samaan aikaan. Kolmannessa vaiheessa *kehitetään tuote*. Tämä on pienelle yritykselle haastava vaihe esimerkiksi resurssien niukkuuden vuoksi. Suuryrityksellä on yleensä paremmat yhteydet sidosryhmiin sekä suuremmat resurssit innovaation kehittämiseen. Neljännessä vaiheessa *yritys päättää ottaa keksinnön tuotantoon*. Tässä vaiheessa pienen yrityksen etuna suureen yritykseen nähden voi olla joustavuus ja siten kyky tehdä nopeasti päätös tuotannon aloittamisesta. Viidennessä vaiheessa *käynnistetään tuotanto*. Tuotantovaiheessa pienen yrityksen on vaikeampi saada rahoitusta. Toisaalta pienen yrityksen tarvitsemat tuotantofasiliteetit ovat pienempiä ja näin ollen helpommin realisoitavissa rahaksi. Viimeisessä, *markkinointivaiheessa*, pienellä yrityksellä voi olla parempi ja suorempi keskusteluyhteys asiakkaidensa kanssa. Mikäli kommunikointi tapahtuu suoraan kohderyhmän päättävien henkilöiden kanssa, voi pienillä yrityksillä olla tästä markkinointietua. Toisaalta suurempien yritysten brändit ovat tunnetumpia ja niiden tuotemerkit ovat arvokkaampia (Koskinen ja Vanharanta 2002).

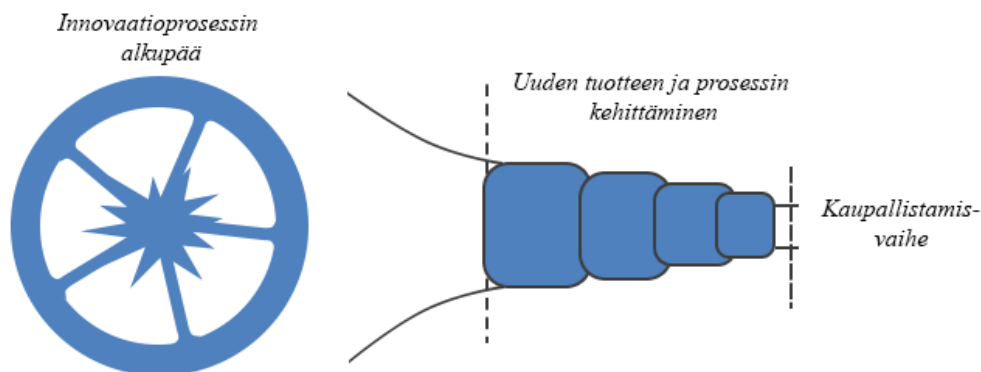
Kaikkien edellä esitettyjen vaiheiden ei tarvitse olla mukana innovaation kehityksessä. Mikäli esimerkiksi asiakas pyytää kehittämään tuotteen olemassa olevaan ongelmaan, jää ensimmäiset vaiheet pois innovaatioprosessista, koska asiakas on itse keksinyt tuotteen ja myös mahdollisesti kehittänyt sitä (Koskinen ja Vanharanta 2002).

## 2.2 Innovaatioprosessin alkupää

Innovaatioprosessin alkupäätä eli ideointivaihetta kutsutaan alan kirjallisuudessa termillä Fuzzy Front End. Fuzzy Front Endia pidetään haastavana, koska se on epävarma vaihe innovaatioprosessissa ja vaatii paljon luovuutta. Innovaatioprosessin alkupäässä yrityksen on mahdollista parantaa innovaatiokykyä (Poskela 2000). Fuzzy Front End on innovaatioprosessin tuntematon, sumuinen "alue", jolla ei ole selkeää alkua. Alkupäähän vaikuttavat monet tekijät, kuten luovuus ja sattuma (van Aken 2012). Kirjallisuudessa on esitetty innovaatioprosessiin alkupäähän kaksi käsitettä: Front End of Innovation (FEI) ja Fuzzy Front End (FFE), jotka ovat käsitteellisesti hyvin lähellä toisiaan. Koenin ym. (2001) mielestä Fuzzy Front End ei ole paras termi kuvaamaan tuotekehitysprosessin alkupäätä, koska käsitteen mukaan innovaatioprosessiin vaikuttaa tuntemattomia ja kontrolloimattomia tekijöitä, joiden takia innovaatioprosessin alkupäätä ei ole mahdollista johtaa. Koen ym. (2001) ehdottavat, että käsite Fuzzy Front End tulisikin muuttua Front End of Innovation - käsitteeksi, koska se helpottaisi käsitteen ymmärtämistä ja loisi innovaatioprosessin alkupäälle positiivisemmän maineen.

Innovaatioprosessin alkupää on tärkeässä roolissa koko uuden tuotteen kehitysprosessissa, koska alkupäässä tuotetaan laaja kirjo ideoita lupaavista, hyvin kehitetyistä ja testatuista vaihtoehdoista tuotteille, ideoita tuotekomponenteista ja ominaisuuksista. Fuzzy Front End voi siten vaikuttaa merkittävästi tuotteeseen ja sen valmistuskustannuksiin. van Akenin (2012) mukaan Fuzzy Front Endin merkitystä tuotekehitysprosessissa ei ole paljon tutkittu.

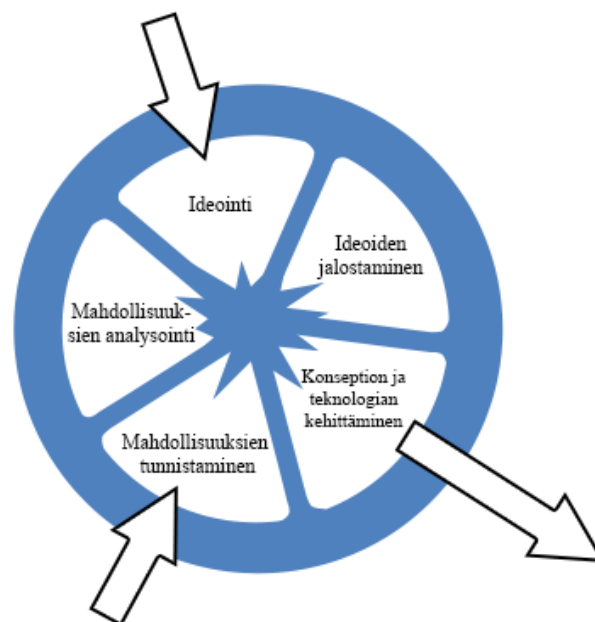
Innovaatioprosessi voidaan jakaa Koenin ym. (2001) mukaan kolmeen osaan (ks. kuvio 2): innovaatiovaiheen alkupäähän, uuden tuotteen ja prosessin kehittämiseen ja kaupallistamisvaiheeseen. Innovaatiovaiheen alkupää tunnetaan heikosti ja vaihe kuvataankin kokeelliseksi, usein kaoottiseksi. Sen osuutta innovaation kaupalliselle menestykselle on hyvin vaikea hahmottaa ja prosessista mahdollisesti syntyneen tuotteen arvoa ei voi tältä osin täsmällisesti laskea.



KUVIO 2 Innovaatioprosessin jako kolmeen osaan: innovaatioprosessin alkupäähän, uuden tuotteen ja prosessin kehittämiseen ja kaupallistamisvaiheeseen (Koen ym. 2001)

Tarkasteltaessa syvemmin innovaatioprosessin alkupäätä ja varsinkin kuvion sisäpuolta, voidaan innovaatioprosessin alkupäätä jakaa Koenin ym. (2001) mukaan viiteen osaan (ks. kuvio 3):

1. **Mahdollisuuksien tunnistaminen:** tässä vaiheessa organisaatio tunnistaa mahdollisuudet, jotka se haluaa hyödyntää. Tässä vaiheessa tehdään arvioita ja jopa päätöksiä resurssien kohdentamisesta, jotta organisaatiolla olisi mahdollisuus kasvaa
2. **Mahdollisuuksien analysointi:** hankitaan lisätietoa tunnistetuista mahdollisuuksista esimerkiksi fokusryhmien avulla
3. **Ideointi:** muodostetaan mahdollisuudesta konkreettinen idea, jota kehitetään edelleen iteroimalla
4. **Ideoiden jalostaminen:** organisaation tulee valita, mitkä löydetyistä ideoista voisivat olla mahdollisimman kannattavia organisaatiolle
5. **Konseptien ja teknologian kehittäminen:** tarkoituksena on luoda suunnitelma, jossa määritellään uusien kehitettävien innovaatioiden mahdollisuudet. Nämä suunnitelmat perustuvat esimerkiksi asiakkaan tarpeisiin, kilpailijoiden arvioihin, tuntemattomiin teknologisiin tekijöihin ja yleiseen riskitasoon



KUVIO 3 Uuden konseptin kehittämismalli (Koen ym. 2001)

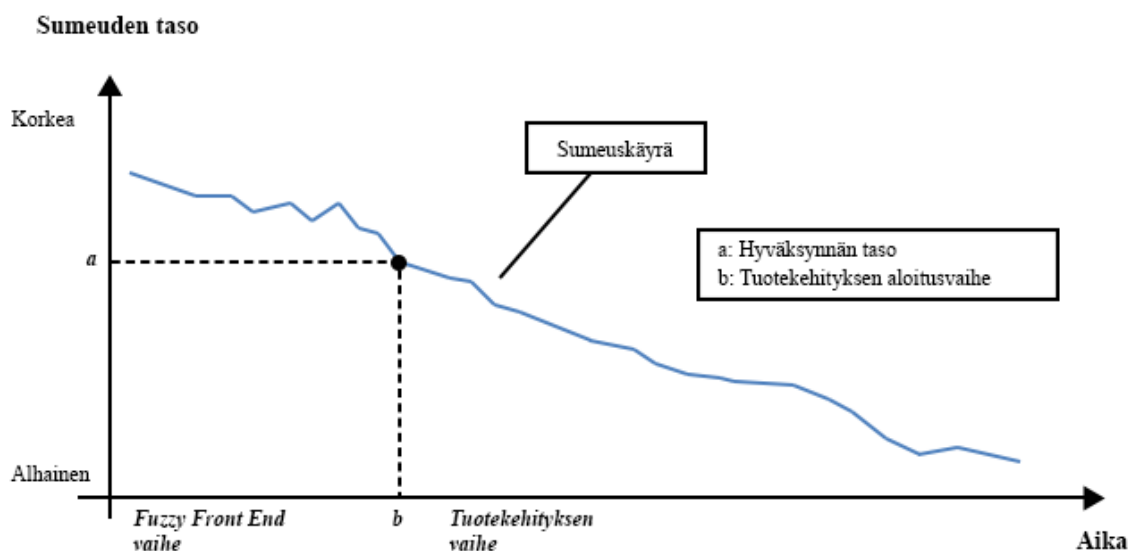
Jotta yritys voi menestyä, on sen kehitettävä entistä parempia tuotteita, jotka ovat korkealaatuisia, valmistuskustannuksiltaan edullisia ja differoituja. Näiden



lisäksi tuotteet on tuotava markkinoille nopeasti. Suurin osa uuden tuotteen tekemiseen liittyvistä virheistä tehdään innovaatioprosessin alkupäässä. Innovaatioprosessin alkupään sumeus voidaan jakaa Zhangin ja Dollin (2001) mukaan kolmeen eri "sumeuteen", jotka ovat asiakassumeus, teknologiasumeus ja kilpailijasumeus. Nämä sumeudet voivat aiheuttaa ongelmia, jonka johdosta tuotetta kehittävällä ryhmällä voi olla eriäviä näkemyksiä asioista.

Asiakassumeudessa tuotekehitysryhmän on kerättävä tietoa asiakkaiden ominaisuuksista. Teknologiasumeudessa tuotekehitysryhmän on tarkkailtava teknologisia muutoksia ja tiedettävä toimittajien ja yrityksen sisäinen kyvykkyys. Kilpailijasumeudessa ryhmän on oltava perillä kilpailun määrästä ja mahdollisten kilpailijoiden strategioista. Tuotekehitysryhmän on siedettävä asiakkaista, teknologiasta ja kilpailijoista johtuvaa epävarmuutta, jotta se voi kehittää onnistuneesti uusia tuotteita. Näitä alkupään sumeutta aiheuttavia tekijöitä voidaan kuitenkin hallita ja välttää keräämällä ja jakamalla luotettavaa tietoa asiakkaiden vaatimuksista, muutoksista teknologiassa ja kilpailutilanteesta (Zhang ja Doll 2001).

Innovaatioprosessin alkupään sumeus estää, ettei kehitettyä ideaa voida viedä kohti tuotekehitysvaihetta. Sumeutta voi aiheuttaa, ettei tunneta teknologiaa, markkinoita tai yrityksellä ei ole riittäviä resursseja ja kyvykkyyttä. Kuvio 4 osoittaa sen kuinka alkupään sumeus häviää uuden tuotteen kehitysprosessin edetessä. Mikäli sumeuden taso laskee alle vaadittavan (a), alkaa tästä yleensä tuotekehitysvaihe (b). Tuotekehitysvaiheen aloittamisesta päättää yrityksen johto ja tähän aloitusajankohtaan vaikuttavat yrityksen sisäiset ja ulkoiset tilanteet kuten riskinsietokyky, strategia, teknologinen valmius, olemassa olevien resurssien määrä, kulttuuri ja kilpailutilanne (Kim & Wilemon 2002).



KUVIO 4 Sumeuden taso uuden tuotteen kehitysprosessissa (Kim & Wilemon 2002)

Yrityksen on luotava ja kokeiltava uusia tehokkaita lähestymistapoja johtaa innovaatioprosessin alkupäätä. Tätä vaikeuttavat kuitenkin erot sosiaalisessa kulttuurissa, johtamiskäytännöissä ja teknologisessa kyvykkyydessä. Kimin ja Wilemonin (2002) mukaan ei ole aina relevanttia eikä tehokasta seurata toisella toimialalla käytettäviä metodeja. Yrityksen on pyrittävä kehittämään innovaatioprosessin alkupäähän soveltuvia johtamiskäytäntöjä, jotka soveltuvat omalle toimialalle. Innovaatioprosessin alkupään tehokkaalla johtamisella voi olla vaikutusta kilpailuetuun yrityksissä, jotka pyrkivät jatkuvasti kehittämään tuotteitaan (Kim ja Wilemon 2002).

Nobeliuksen ja Tryggin (2002) mukaan ei ole mielekästä etsiä juuri sopivaa Front End -prosessia, joka soveltuisi innovaatioprosessin alkupäähän kaikissa yrityksissä. Pääpainon tulisi olla yrityksen johdon joustavuudessa yrityksen aloitusvaiheessa. Front End -prosessia tulee soveltaa sen mukaan, minkälainen projekti on kyseessä, paljonko henkilökuntaa on käytettävissä ja mikä on yrityksen kokonaistilanne. Esimerkiksi parannettaessa olemassa olevaa tuotetta, on tärkeää käyttää liiketoiminta-analyysiä kun taas liiketoiminta-analyysin tekeminen tutkimusprojektissa ei ole niin olennaista. Nobelius ja Trygg (2002) esittävät, että Front End -prosessissa tulee olla määritelty Front End -tiimi, joka koostuu muun muassa T&K-toiminnan päälliköistä, insinööreistä ja tuotepäälliköistä). Front End -tiimin tulisi osata etsiä juuri tälle yritykselle sopivia tapoja, niin kutsuttuja reittejä toimia innovaatioprosessin alkupäässä. Jokaiselle tuotekehitysprojektille valitaan sopiva yhtenäinen reitti, jota yritys seuraa Front End -prosessissa sen sijaan, että jokin tietty Front End -prosessi olisi valittu etukäteen.

Myös Khurana ja Rosenthal (1997) toteavat, että kaikkien yritysten ei tule käyttää samaa Front End -prosessia. Yritykset voivat hyödyntää toiminnassaan useita prosesseja. Käytettävä Front End -prosessi riippuu siitä mikä on yrityksen koko, päätöksentekotyylit, toimintakulttuuri ja siitä kuinka usein uusia tuotteita esitellään. Yrityksen ei kannata käyttää toisen yrityksen hyväksi havaitsemaa Front End -prosessia, mikäli konteksti ei ole yhteneväinen. Khurana ja Rosenthal (1997) toteavat, että yritysten johtajien mielestä innovaatioiden kehittämisessä vaikeinta on juuri innovaatioprosessin alkupää.

### 3 ASIAKAS JA ARVONLUONTI

Tässä luvussa käymme läpi aikaisempaa tutkimusta asiakkaista ja arvonaluonista. Arvoa ja sen merkitystä tarkastelemme sekä asiakkaan että palveluntuottajan näkökulmasta. Arvonluonti viittaa prosessiin, jonka kautta arvoa ”tehdään” molempien osapuolten toimesta joko yhdessä tai erikseen. Arvonluonnin kautta voimme tarkastella konkreettisia keinoja, joilla arvoa luodaan sekä asiakkaan ja palveluntuottajan roolia kyseisessä toiminnassa. Lisäksi tarkastelemme, millainen on asiakkaan rooli innovaatioprosessin alkupään toiminnassa, joka on keskeinen osa työmme viitekehystä.

Asiakkaat ovat kasvun lähde kaikille yrityksille, vaikka vain harva yritys tietää asiakkaidensa arvon. Yritysten liiketoiminta olisi yksinkertaisempaa, mikäli kaikki asiakkaat olisivat samanlaisia, mutta näin ei ole (McDougall 1997). Markkinoinnin näkökulmasta asiakkailla on tarpeita, haluja ja vaatimuksia. Asiakkailla on tarpeita, jotka voivat olla fyysisiä kuten ruoka, vaatteet, lämpö ja turvallisuus. Tarpeet voivat olla myös sosiaalisia; tarve kuulua johonkin ja ilmaista itseään. Edellä mainitut tarpeet ovat ihmisen perustarpeita. Halu on eräänlainen tarpeen muoto, joka muokkautuu kulttuurin ja ihmisten persoonallisuuden mukaan. Kotler ja Armstrong (2012) esittävät esimerkin ihmisestä, joka tarvitsee ruokaa, mutta haluaa juuri tietynlaista ruokaa. Kun tähän lisätään se, että ihmisillä on ostovoimaa, joilla he voivat tyydyttää tarpeen, puhutaan vaatimuksesta (Kotler ja Armstrong 2012, 6). Asiakkaan kokema arvo tuotteesta tai palvelusta määräytyy sen mukaan mikä on siitä saatu hyöty ja kustannus muihin markkinoilla oleviin tuotteisiin verrattuna (Kotler ja Armstrong 2012, 12). Mikäli asiakas kokee tuotteen tai palvelun niin, että se ei täytä asiakkaan odotuksia, on asiakas tyytymätön. Jos tuotteen tai palvelun ominaisuudet kohtaavat asiakkaan odotukset, on asiakas puolestaan tyytyväinen (Kotler ja Armstrong 2012, 13).

### 3.1 Arvon määrittely asiakkaan ja palveluntuottajan näkökulmasta

Tässä kappaleessa käymme läpi arvon merkitystä asiakkaan ja palveluntuottajan näkökulmista. Lisäksi esittelemme konkreettisia toimia, joita arvonluonnin prosessi pitää sisällään. Jotta voimme ymmärtää paremmin seuraavassa luvussa käsiteltävää asiakasymmärrystä ja sen rakentamista, on ymmärrettävä myös siihen liittyvän asiakkaan tai palveluntuottajan kokeman arvon käsite.

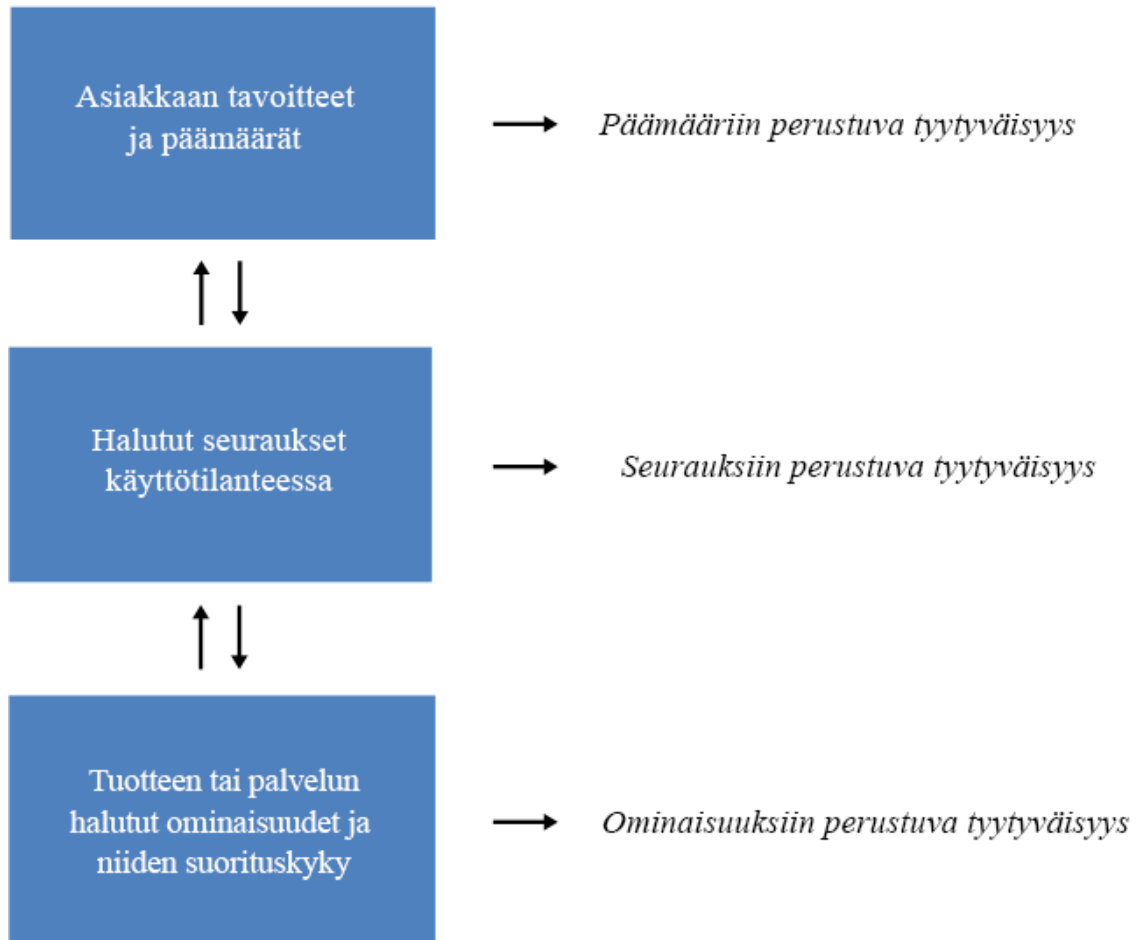
Asiakkaiden kokema arvoa määritellään kirjallisuudessa monin eri tavoin ja erilaisissa konteksteissa. Asiakkaan kokema arvo (customer value) on asiakkaan oma käsitys siitä, mitä he haluavat saavuttaa tietyssä tuotteen tai palvelun käyttötilanteessa, jotta he saavuttaisivat halutun tarkoituksen tai päämäärän (Woodruff ja Gardial 1996, 54). Nykypäivänä on myös tärkeää ajatella, että myös palveluntuottaja voi integroitua asiakkaan arvontuotantoprosessiin, jolloin asiakas ei enää yksin "tuota" ja vaikuta arvon muodostukseen, kuten Vargo ja Lusch (2004) tutkimuksessaan esittävät. Näin ollen arvonluonnista puhuttaessa tulee ottaa huomioon asiakas, palveluntuottaja sekä näiden kahden toimijan välinen suhde ja siihen liittyvä dynamiikka. Woodruffin (1997) mukaan merkittävä kilpailuedun lähde yrityksille on asiakaslähtöisyys. Yritykset tulevat kilpailemaan asiakkaan kokemasta arvosta. Asiakkaat eivät arvosta enää pelkästään tuotteen tai palvelun laatua ja se ei tuo kilpailuetua yrityksille.

Woodruffin (1997) mukaan asiakkaan arvo on asiakkaan itse kokema eikä yrityksen objektiivisesti määrittelemää. Arvo määräytyy sen välillä mitä asiakas saa tuotteesta tai palvelusta, esimerkiksi laatu, hyöty ja arvo ja mistä asiakas luopuu saadakseen ja käyttäkseen tuotetta tai palvelua. Asiakkaan kokema arvo vaihtelee eri tilanteissa. Arvo voidaan kokea eri tavoin esimerkiksi tuotetta tai palvelua ostettaessa ja sitä käytettäessä.

Asiakkaiden kokemaan arvoon liittyy kysymyksiä, jotka yritysten on selvitettävä:

- Mitä asiakkaat arvostavat?
- Mihin asiakkaiden arvostamiin asioihin yrityksen tulisi keskittyä saavuttaakseen kilpailuetua?
- Kuinka yritys tuottaa arvoa asiakkaiden mielestä?
- Kuinka asiakkaiden kokema arvo muuttuu tulevaisuudessa?

Woodruff (1997) esittää asiakkaan kokeman arvon hierarkkisen mallin avulla (ks. kuvio 5). Tässä mallissa yhdistyvät asiakkaan tavoitteet asiakkaan kokeman arvon kanssa. Mallissa on kolme tasoa, jotka ovat *asiakkaan tavoitteet ja päämäärät, halutut seuraukset käyttötilanteessa sekä tuotteen tai palvelun halutut ominaisuudet ja niiden suorituskyky*.



KUVIO 5 Asiakkaan kokeman arvon hierarkkinen malli (Woodruff 1997)

Malli ehdottaa, että asiakkaat ajattelevat tuotteita tai palveluita ostaessaan niistä syntyviä seurauksia eivätkä tuotetta tai palvelua itsessään. Aloitettaessa mallin alaosasta, asiakkaat oppivat ajattelemaan tuotteita tai palveluita tiettyjen ominaisuuksien ja ominaisuuksien kimppuna. Ostaessaan tuotetta tai palvelua, asiakkaat muodostavat haluja ja preferenssejä tietyille ominaisuuksille, jotka perustuvat niiden kykyyn saavuttaa haluttu seurauksiin perustuva tyytyväisyys. Tämä taas heijastaa asiakkaan kokemaan arvoon tuotteen tai palvelun käytöstä (mallin keskimäinen taso) (Woodruff 1997). Arvonluominen on prosessi, jossa arvonluominen voi tapahtua käyttämällä (value-in-use) resursseja. Toisin sanoen resursseja käyttämällä ihmiset luovat arvoa omassa toimintaympäristössään. Esimerkkinä mainittakoon tilanne, jossa perhe laittaa illallisen raaka-aineista, jotka he ovat ostaneet kaupasta. Varsinainen arvon merkitys korostuu siinä, että perhe kokoontuu yhteiselle aterialle ja viettää aikaa toistensa kanssa. Näin ollen pelkkien raaka-aineiden käyttö ei luo arvoa, vaan arvoa syntyy dynaamisessa prosessissa tietyssä toimintaympäristössä resursseja integroimalla (Grönroos ja Ravald 2011).

Asiakkaat myös oppivat haluamaan tiettyjä ominaisuuksia, jotka perustuvat niiden kykyyn auttaa asiakkaita saavuttamaan tavoitteet ja päämäärät (mallin ylin taso). Aloitettaessa mallin yläosasta, asiakkaat hyödyntävät tavoitteita ja päämääriä kytkemään ne tärkeisiin seurauksiin. Myös tärkeät seuraukset ohjaavat asiakkaita kytkettäessä merkittävyys ominaisuuksiin ja ominaisuuksien suorituskykyyn (Woodruff 1997). Malli kuvaa myös asiakkaan saamaa arvoa. Asiakkaat arvioivat tuotteita tai palveluita käyttämällä samaa haluttua ominaisuus-, seuraus- ja tavoiterakennetta. Tuotteiden ja palveluiden arviointiin vaikuttaa myös käyttötilanne. Jos käyttötilanne muuttuu, samalla muuttuu myös linkki tuotteiden tai palveluiden ominaisuuksien, seurauksien sekä tavoitteiden ja päämäärien välillä (Woodruffin 1997).

Tuotekeskeisestä ajattelutavasta siirtyminen kohti palvelukeskeistä vaikuttaa Vargon ja Luschin (2004) mukaan siihen, että asiakkaat eivät osta pelkästään tuotteita tai palveluita. Asiakkaat ostavat tarjoomia, joihin sisältyy palveluita, jotka puolestaan luovat arvoa. Perinteinen jaottelu tuotteiden ja palveluiden välillä on vanhentunut. Vargon ja Luschin (2004) mukaan palvelut ovat erikoiskompetensseja, joita ilmennetään tekojen, prosessien ja suorituskyvyn kautta, ja ne tuottavat hyötyä jollekin toiselle entiteetille tai suorittavalle entiteetille itselleen.

Vargo ja Luschin (2004) mukaan Service-Dominant Logic (SDL) -ajattelun keskeisenä asiana on yrityksen ja asiakkaan osaamisen kahdensuuntainen vaihtaminen ja yhdessä tekeminen palveluja tuottaessa. Service-Dominant Logicin keskeisiä käsitteitä ovat arvonluominen (value creation) sekä arvonluominen asiakkaan ja palveluntuottajan kesken (co-creation). Yhteisen arvonluomisen lähtökohtana on se, että yritys ja asiakas oppivat toistensa tarpeista vuorovaikutteisessa prosessissa. Näin ollen arvo syntyy yhdessä yrityksen ja asiakkaan yhteistyön kautta tai jakamalla muita yhteisiä resursseja. Yritys voi ainoastaan tarjota asiakkaalle ehdotuksia arvosta, mutta lopulta asiakas on se taho, joka päättää arvon merkityksestä (Vargo ja Lusch 2004).

Asiakkaan integroiminen mukaan arvonluomiseen tulee olemaan tulevaisuudessa haaste yritykselle. Ravaldin (2010) mukaan yritysten tulee keskittyä tulevaisuudessa luomaan sellaisia liiketoimintamalleja, joissa integroidaan palveluntuottajan prosessit asiakkaan arvonluonnin prosesseihin. Service Logic -kontekstissa palveluntuottajan tulisi keskittyä löytämään keinot, joilla hän pääsee mukaan asiakkaan arvonluonnin prosesseihin, eikä pakottaa asiakasta mukaan palveluntuottajan prosesseihin (Grönroos ja Ravald 2011). Tällaista menetelytapaa voidaan kutsua ulkoa sisäänpäin näkökulmaksi.

Elgin ym. (2012) tutkimuksessa terveydenhuoltopalveluiden kehittämisestä yhdessä asiakkaan kanssa oletetaan, että potilaat voidaan liittää osaksi arvonluontia toimintaympäristössä (value-in-context), jossa heitä rohkaistaan aloitteellisuuteen sekä tunnistamaan ja jakamaan parannusehdotuksia, jotka perustuvat potilaiden omiin kokemuksiin. Arvonluonnin liittäminen toimintaympäristöön on verrattavissa Woodruffin (1997) ja Grönroosin ja Ravaldin (2011) mainitsemaan tuotteen tai palvelun käyttöön arvonluonnin mahdollistajana. Arvoa voidaan luoda siten, että tietty asiakas luo arvoa, joka hyödyttää ainoas-

taan häntä itseään (co-creation for use). Toisaalta asiakas voi osallistua arvонуomiseen siten, että asiakas tuo mukanaan ideoita ja tietotaitoa sekä osallistuu muilla tavoin palvelun kehittämiseen parantaakseen palveluprosessia, jotta se hyödyttäisi myös muita asiakkaita (co-creation for others) (Elg ym. 2012).

### **Palveluntuottajan näkökulmasta**

Palveluntuottajan eli yrityksen roolia voidaan tarkastella Service Logic -kontekstissa arvонуonnin mahdollistajana sekä arvонуojana (Grönroos ja Ravald 2011). *Arvонуonnin mahdollistajana* palveluntuottaja on vastuussa tuotantoprosessista, joka sisältää palvelunkehityksen, suunnittelun, tuotannon ja toimittamisen sekä asiakkaalle näkymättömät ja näkyvät muut toiminnot. Toisin sanoen palveluntuottaja tuottaa resursseja, joihin asiakas integroituu oman arvонуontiprosessinsa kautta. Tämä rooli on tärkeä, koska ilman tarvittavia resursseja ei voi tapahtua arvонуomista, niin palveluntuottajan, kuin asiakkaan osalta.

Palveluntuottaja toimii myös *arvонуojan* roolissa yhdessä asiakkaan kanssa (Vargo ja Lusch 2004; Grönroos ja Ravald 2011). Palveluntuottajan tehtävänä on tuottaa ja tarjota mahdollisuus asiakkaalle käyttää palvelua, mutta toimia myös interaktiossa asiakkaan kanssa asiakkaan käyttäessä tuotetta. Esimerkiksi tarjotessaan call center-palvelua varsinaisen tuotteen lisäksi, palveluntuottaja toimii arvонуojana yhdessä asiakkaan kanssa (Grönroos ja Ravald 2011). Erittäin tärkeää palveluntuottajan osalta on tunnistaa nämä tilanteet, joissa voidaan toimia yhteistyössä asiakkaan kanssa ja samalla vaikuttaa asiakkaan kokemaan arvoon.

Vuorovaikutus asiakas-palveluntuottaja kontekstissa tarkoittaa sitä, että kaksi osapuolta tai useampia osapuolia ovat kontaktissa toistensa kanssa, jolloin heillä on mahdollisuus toimia ja vaikuttaa aktiivisesti toisiin osapuoliin (Grönroos ja Ravald 2011). Palveluntuottajan näkökulmasta hyvin koordinoitussa vuorovaikutusprosessissa palveluntuottajalla on mahdollisuus päästä sisään asiakkaan toimintaympäristöön, jossa arvонуonti tapahtuu sekä vaikuttaa tämän prosessin kulkuun. Tulee kuitenkin muistaa, että arvонуonti yhdessä tapahtuu ainoastaan yhteisen vuorovaikutuksen aikana (Grönroos ja Ravald 2011). Matthing ym. (2004) korostavat jatkuvan yhteistyön ja oppimisen asiakkaan ja yrityksen välillä johtavan siihen, että yritys ymmärtää asiakkaiden yksilölliset ja muuttuvat tarpeet. Asiakkaiden tarpeellisuus uuden palvelun kehittämissprosessissa nähdään välttämättömyytenä ja mahdollisuutena. Asiakkailta on näin ollen monimutkainen rooli, joka muodostuu kuluttajan ja tuottajan rooleista. Johtuen siitä, että asiakas-yritysyhteistyö tapahtuu samaan aikaan kun asiakas kokee palvelun, on ongelmallista saada relevanttia palautetta asiakkailta etukäteen. Uuden palvelun kehittäminen perustuu asiakkaan muuttuvien tarpeiden ymmärtämiseen, jossa perinteisestä markkinatutkimuksesta ei ole juuri paljoa hyötyä (Matthing ym. 2004).

Heinonen ym. (2010) esittävät tutkimuksessaan kritiikkiä Service-Dominant Logic -tutkimusta kohtaan. Perinteisesti Service-Dominant Logic -

tutkimuksessa palveluiden tavoitteena on tuoda arvoa asiakkaalle. Ongelmaksi kuitenkin muodostuu epätäydellinen ymmärrys siitä, mitä asiakas lopulta palvelulla tekee. Heinonen ym. (2010) laajentavat Service-Dominant Logic -ajattelua kehittämällä Customer-Dominant Logic -ajattelun, joka keskittyy siihen, mitä asiakkaat tekevät palveluilla sen sijaan, että keskipisteessä olisi se, mitä yritys tekee luodakseen palveluita, joita asiakas haluaa kuluttaa. Yritys voi luoda jonkin palvelun, mutta se on arvoton niin kauan, kunnes asiakas on todennut, että sillä on arvoa. Tosin sanoen yrityksen tarjoomalla ei ole välttämättä minkäänlaista arvoa henkilölle x, kun taas henkilö y saattaa kokea arvon suurena. Arvonluonti tapahtuu ainoastaan silloin kun tuote tai palvelu kulutetaan, myymättömällä hyödykkeellä ei ole käytännössä arvoa. Kuten myöskään palveluntarjoaja, jolla ei ole asiakkaita, ei voi tuottaa mitään (Vargo ja Lusch 2004). Arvonluominen tulee nähdä eri asiana kuin tuotanto, jossa tuotetaan resursseja, joita asiakas voi kuluttaa. Tuotannon avulla voidaan tuottaa tarvittavia "alkuresursseja", joita asiakas erilaisissa käyttötilanteissa kuluttaa ja käyttää. Kun siihen liitetään dynaaminen vuorovaikutus muiden käyttäjien ja kontekstin kanssa, syntyy arvoa tässä kyseisessä prosessissa (Grönroos ja Ravald 2011).

Toisin kuin Service-Dominant Logic -tutkimuksessa, asiakkaan ja yrityksen välinen arvonluonti ei välttämättä johda siihen, että arvoa syntyy. Käytännössä asiakkaat eivät välttämättä ole kiinnostuneita yrityksen tarjoomasta, koska he voivat luoda samat palveluun liittyvät elementit itse tai he haluavat vähentää yrityksen roolia heidän omassa liiketoiminnassa (Heinonen ym. 2010).

Jotta voidaan ymmärtää palvelun käyttöä ja arvonmuodostumista paremmin, yrityksen tulee ymmärtää millainen on asiakkaan toimintaympäristö, miten he siellä toimivat ja miten he kokevat eri tehtävien suorittamisen. Verrattuna Service-Dominant Logic -tutkimukseen, Customer-Dominant Logic -tutkimus on sovellettavissa niin Business to Business (B2B), kuin myös Business to Customer (B2C) - rajapinnoissa (Heinonen ym. 2010).

Yrityksen tehtävä on ainoastaan tarjota puitteet, jossa asiakas luo arvoa itsenäisesti. Arvonluonti linkittyy joko suoraan tai epäsuoraan vuorovaikutukseen (Heinonen ym. 2010). Grönroosin ja Ravaldin (2011) mukaan asiakkaan arvonluonnin prosessi voidaan jakaa *avoimeksi prosessiksi*, jossa asiakas toimii yhdessä palveluntoimittajan kanssa tai *suljetuksi prosessiksi*, jossa asiakas toimii itsenäisesti luodessaan arvoa eli palveluntuottajan näkökulmasta katsottuna arvonluonti yhdessä voi tapahtua ainoastaan avoimessa prosessissa. Heinonen ym. (2010) esittävät, että jos keskitytään pelkästään asiakkaan ja yrityksen väliseen vuorovaikutukseen, jää huomioimatta millainen on yrityksen rooli asiakkaan elämässä. Mikäli halutaan muodostaa syvälinen ymmärrys asiakkaan kokemuksista, tulisi markkinoinnin keskittyä juuri asiakkaan kokemuksiin ja heidän kokemaan palvelun käyttöarvoon asiakkaan kontekstissa. Kaikki palveluun liittyvät asiakkaan kokemukset eivät suinkaan ole muodostettu yhdessä palveluntuottajan kanssa. Asiakkaat voivat luoda arvoa muutenkin kuin osallistumalla palvelun tuottamiseen. Tällainen asiakkaan luoma arvo voi tarjota palveluntuottajalle uusia liiketoiminta- ja innovaatiomahdollisuuksia, jos yritys osaa selvittää ja hyödyntää sitä (Heinonen ym. 2010).



Tutkimuksemme kannalta arvonluontiin liittyviä teorioita voidaan soveltaa syvällisen asiakasymmärryksen luomiseen. Jotta yritys voisi rakentaa asiakasymmärrystä kokonaisvaltaisesti, on sen myös tunnettava asiakas ja hänen toimintaympäristönsä kunnolla. Lisäksi yritys voi hyödyntää syvällistä asiakas-tuntemusta palvelunkehittämiseen liittyvissä asioissa.

### **3.2 Asiakkaan rooli palveluiden kehittämisessä (konkreettiset keinot)**

Edellisessä kappaleessa esittelimme asiakkaan ja palveluntuottajan kokemaa arvoa, jota luodaan erilaisissa prosesseissa ja konteksteissa. Tässä kappaleessa käymme läpi, millainen on asiakkaan konkreettinen rooli palveluiden kehittämisessä. Usein tietoa hankittaessa käytetään kvalitatiivisia menetelmiä, jotka soveltuvat ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa toimimiseen paremmin, kuin kvantitatiiviset menetelmät. Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät ovat usein strukturoituja ja standardisoituja menetelmiä, joiden avulla kerätään ja analysoidaan aineistoa. Yksi kvalitatiivisen tutkimussuuntauksen tärkeimmistä kiinnostuksen kohteista on pyrkiä ymmärtämään todellisuutta sosiaalisesti rakennettuna. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetyt menetelmät korostavat ilmiöiden ja asioiden ymmärtämistä ja tulkintaa päämääränään tutkittavan ilmiön holistinen ymmärtäminen kontekstissa (Eriksson ja Kovalainen 2008, 4-5).

Perinteisesti asiakas on pyritty selvittämään esimerkiksi fokusryhmissä ja asiakaskyselyillä, joiden perusteella yritys on luonut käsityksen asiakkaiden tarpeesta. Matthingin ym. (2004) mukaan ongelmana on, että nämä tekniikat eivät edistä tarpeeksi innovatiivista ajattelua ja eivät tuo markkinoille läpimurtoinnovaatioita. Tämä on Matthingin ym. (2004) mukaan seurausta siitä, että asiakkaat eivät osaa kuvitella tai antaa palautetta jostakin, mistä heillä ei ole kokemusta. Organisaatiot eivät yksinkertaisesti voi rakentaa täydellistä ymmärrystä asiakkaan tarpeista ainoastaan kyselyjä ja haastatteluja tekemällä (Matthing ym. 2004). Lagrosen (2001) on kuitenkin toista mieltä ja hänen mukaansa fokusryhmähaastattelut ovat suosittuja ja ne antavat paljon tietoa asiakkaasta. Lisäksi ne ovat helposti toteutettavissa ja edullisia.

Syvähaastattelut ovat vaativia haastattelun muotoja, mutta ne antavat syvällistä tietoa asiakkaasta. Lagrosen (2001) mukaan parhaimpaan lopputulokseen päästään kun käytetään monia menetelmiä yhtä aikaa. Tästä käytetään nimitystä triangulaatio, jonka avulla asiakkaasta ja hänen tarpeistaan voidaan muodostaa syvällinen näkemys (Lagrosen 2001). Elgin ym. (2012) mukaan tuottamalla kvalitatiivista aineistoa kyselyistä peräisin olevan statistisen aineiston lisäksi, on palveluntuottajan edustajien yleensä helpompaa ymmärtää aineistoa, koska kaikki kerätty aineisto ei ole pelkästään "numeroita ja kaavioita". Ulwick (2002) esittelee erilaisen lähestymistavan asiakkaan rooliin ja tiedonkeräämiseen, jonka mukaan asiakkailta ei tulisi kysyä sitä, minkälaisen tuotteen he haluavat vaan mitä he haluavat tuotteen tekevän heille. Usein asiakkailta ei ole

riittävää tietoa uusista teknologioista, joten heidän on vaikeaa kuvailla mitä ominaisuuksia he haluaisivat tuotteen tai palvelun sisältävän.

Neale ja Corkindale (1998) määrittelevät yhteistyössä tekemisen (co-development) prosessiksi, jossa teknologian kehittäjä ja asiakas työskentelevät samassa projektissa ja käyttävät ammattitaitoaan kehitystyössä. Yleensä asiakas tarjoaa ydinkehitystiimille osaamistaan liittyen teknologisiin applikaatioihin, jota kehitystiimi hyödyntää projektin aikana.

Myös Matthingin ym. (2004) mukaan teknologiaan pohjautuvien palveluiden ideointi on suositeltava tehdä yhdessä asiakkaiden kanssa juuri heitä varten suunnitellun kehitystyökalun ja ideapäiväkirjan avulla. Osallistujien tulee olla kehitystiimin ulkopuolisia jäseniä. Tämän lisäksi osallistujia voidaan haastatella jälkeinpäin, jolla varmistetaan päiväkirjojen oikea tulkinta. Asiakkaiden tarpeita voidaan selvittää syvällisemmin menemällä sisään toimintaympäristöön, jossa asiakas toimii ja käyttää tuotetta (Matthing ym. 2004).

Toisin sanoen asiakkaan kontekstin tunteminen auttaa ymmärtämään, kuinka asiakas tuotetta tai palvelua siellä käyttää. Samalla voi olla tilaisuus tunnistaa piileviä tarpeita havainnoimalla asiakkaan käyttäytymistä. Heinonen ym. (2010) esittävät, että yritysten tulisi pyrkiä löytämään tunnistamaton palvelun arvo oppimalla millaisia asiakkaan prosessit ovat heidän omassa toimintaympäristössään. Jotta yritys voisi ymmärtää asiakkaan aktiviteetteja ja tukea heidän aktiviteetteja, tulisi yrityksen olla mukana asiakkaan toimintaympäristössä.

Elg ym. (2012) tutkivat, millaisin menetelmin terveydenhuoltopalveluita voidaan kehittää yhdessä potilaiden kanssa käyttäen hyväksi potilaiden kirjoittamia oppimispäiväkirjoja. Heidän mukaan osallistujia voidaan liittää osaksi arvonluontia toimintaympäristössä (value-in-context), jossa heitä rohkaistaan aloitteellisuuteen sekä tunnistamaan ja jakamaan parannusehdotuksia, jotka perustuvat osallistujien omiin kokemuksiin. Osallistujien tarkoitus oli luoda arvoa omassa toimintaympäristössään, he olivat kuitenkin ”näkyttömiä” palveluiden tuottajille, koska heillä ei ole pääsyä potilaan toimintaympäristöön kaiken aikaa (Elg ym. 2012). Jotta palveluntuottajat voivat ymmärtää asiakkaiden yksilöllisiä ja muuttuvia tarpeita hyvin, tulee osapuolten yhteistyön olla jatkuvaa sekä molempien tulee oppia, kuinka toinen osapuoli toimii. Asiakkaalta kerätty palaute on aina arvokasta, vaikkakin asiakkaat eivät sitä välttämättä osaa antaa ennen varsinaista asian kokemista, joten on tärkeää, jos palaute voitaisiin kerätä heti käytön jälkeen tai samanaikaisesti (Matthing ym. 2004).

Leonard ja Rayport (1997) esittävät asiakkaiden havainnoinnista viisi informaation tyyppiä, joita ei ole mahdollista saada esiin perinteisissä markkinointitutkimuksissa:

*1. Mitkä olosuhteet laukaisevat ihmiset käyttämään yrityksen tuotetta tai palvelua (käytön laukaisin)?*

Havainnoimalla ihmisiä heidän luonnollisessa ympäristössään on mahdollista tutkia käyttävätkö he tuotetta kuten on tarkoitettu, vai käytetäänkö tuotetta

jossakin muussa käyttötarkoituksessa. On mahdollista, että havainnoimalla voidaan huomata, että tuotetta käytetään myös muulla tavalla, jonka johdosta voi syntyä täysin uusia tuotteita tai jo olemassa olevat tuotteet sopivat lähes sellaisenaan uusille markkinoille.

*2. Kuinka yrityksen tuote tai palvelu soveltuu asiakkaalle ominaiseen ympäristöön (vuorovaikutus asiakkaan käyttöympäristön kanssa)?*

Asiakkaat käyttävät tuotetta heille luonnollisessa ympäristössä, kuten kotona tai työpaikalla, voidaan havainnoimalla todeta, että kehitettyä tuotetta ei käytetä samalla tavalla, kuin tuotteen suunnittelijat ovat ajatelleet. Suunnittelijat eivät ole osanneet ottaa huomioon kaikkea, mitä asiakkaan ympäristössä tapahtuu. Asiakkaan havainnoinnista voidaan ottaa opiksi ja kehittää tai muuttaa tuotetta, jotta se soveltuu asiakkaan ympäristöön paremmin.

*3. Muokkaavatko asiakkaat yrityksen tekemiä tuotteita palvelemaan paremmin heidän käyttötarkoitustaan (käyttäjäkustomointi)?*

Tutkijat ovat huomanneet, että asiakkaat kustomoivat joitakin tuotteita soveltumaan paremmin heidän käyttötarpeisiin. Esimerkiksi asiakkaat kustomoivat ostamiaan autoja mieleisekseen, jonka seurauksena myös autonvalmistajat ovat perustaneet suunnittelustudioita, jossa asiakkaat voivat muokata ostamaansa autoa halunsa mukaan. On myös mahdollista, että asiakkaat käyttävät useita jo olemassa olevia tuotteita tyydyttämään heidän tarpeensa.

*4. Minkälaisia toisarvoisia tai aineettomia ominaisuuksia yrityksen tarjoamilla tuotteilla ja palveluilla on (tuotteen aineettomat ominaisuudet)?*

Asiakkaat osaavat vain harvoin nimetä fokusryhmissä tai kyselyissä tuotteen valintaan vaikuttavia lisäominaisuuksia kuten esimerkiksi sitä, miten tuotteen tuoksu vaikuttaa ostopäätöksen. Nämä tunteisiin vetoavat tuotteen ominaisuudet voivat herättää ihmisissä tunnetiloja ja muistoja lapsuudesta. Mikäli näitä aineettomia ominaisuuksia ei osata ottaa huomioon tuotteen tai palvelun valmistuksessa, on mahdollista, että markkinoille tarkoitettu uusi tuote ei menesty odotetulla tavalla.

*5. Epäselvät käyttäjätarpeet*

Usein asiakkaat ovat liian tottuneita olosuhteisiinsa, jonka seurauksena he eivät osaa tunnistaa tai ratkaista ongelmia helpommalla tavalla. Asiakkaita tarkkailemalla voidaan tunnistaa näitä ongelmia ja keksiä siihen sopiva ratkaisu. Haasteena on se, että ne jotka tietävät mitä tuotteelle on mahdollista tehdä, eivät ole yleensä suorassa kontaktissa niiden kanssa, jotka tietävät mitä tuotteelle pitää tehdä.

Leonard ja Rayport (1997) esittävät lisäksi viisiaskelisen prosessin, jolla yllä mainittua informaatiota voidaan kerätä:

### 1. Havainnointi

On tärkeää selventää ketä havainnoidaan, kuka tekee havainnointia ja mitä asioita tulisi havainnoida. Havainnoinnin kohteena voi olla esimerkiksi asiakkaat, ihmiset jotka eivät ole asiakkaita, asiakkaiden asiakkaat tai yksilöistä koostuva ryhmä, joilla on eri rooli. Havainnoijana voi olla esimerkiksi koulutustaustaltaan poikkeavia henkilöitä, jonka ajatuksena on, että eri alojen ihmiset osaavat havainnoida eri asioita ihmisen käyttäytymisessä.

### 2. Tiedon kerääminen

Tietoa voidaan kerätä havainnoinnin lisäksi myös kysymyksillä. Suurin osa tiedosta kerätään näkemällä ja kuulemalla mitä asiakkaan ympäristössä tapahtuu. Myös valokuvausta ja videokuvausta on mahdollista käyttää.

### 3. Reflektointi ja analyysi

Tiedon keräämisen jälkeen tarkkailijoista koostuva ryhmä kerääntyy yhteen kootakseen tehdyt havainnot ja tunnistaakseen asiakkaan ongelmat ja tarpeet.

### 4. Ratkaisujen aivomyrsky

Aivomyrsky on arvokas osa mitä tahansa innovaatioprosessia. Empaattisessa suunnittelussa sitä käytetään havainnoinnin tulosten esittämiseen graafisena esityksenä. Näissä aivomyrskyissä on tarkoituksena, että ideoita tulisi esiin ja siinä mukana olevat ihmiset jäisivät miettimään esiin tulleita asioita myös aivomyrskyn jälkeen.

### 5. Prototyypin kehittäminen mahdollisesta ratkaisusta

Prototyypin kehittämisen tarkoituksena on selventää uuden tuotteen tai palvelun konseptia kehittäjätimille. Prototyypin kehittäjätiimi voi esittää tätä konseptia muille työntekijöille. Konkreettisella prototyypillä on mahdollista selvittää asiakkaiden reaktioita tuotteeseen ja herättää keskustelua potentiaalisten asiakkaiden kanssa.

Kaulion (1998) ja Lagrosenin (2005) mallit asiakkaan osallistumisesta tarkastelevat sitä, millainen on osallistumisen taso. Kaulion (1998) malli asiakkaan osallistumisesta tuotekehitykseen on kehitetty laatujohtamisen näkökulmasta ja tarkoituksena on evaluoida seitsemän eri metodin kautta asiakkaan osallistumista uuden tuotteen kehitykseen. Mallissa on kaksi eri osallistumisen dimensiota, pitkittäinen ja lateraalinen, joista pitkittäinen dimensio on jaettu viiteen eri vaiheeseen, joiden tarkoitus on kuvata asiakkaan ja suunnitteluprosessin vuorovaikutusta. Nämä viisi edellä mainittua vaihetta ovat *määrittely, konseptin kehittäminen, yksityiskohtien suunnittelu, prototyyppi* ja *valmis tuote*. Lateraalinen dimensio puolestaan kuvaa asiakkaan osallistumisen syvyyttä, johon Kaulio

(1998) on määritellyt kolme eri osallistumisen kategoriaa. Ensimmäinen kategoria on *design for*, jossa tuote suunnitellaan asiakkaan puolesta. Tässä kategoriasa käytetään muun muassa haastatteluilla ja fokusryhmätutkimuksilla asiakkaista kerättyä tietoa sekä muuta olemassa olevaa tietoa. Toisessa *design with* -kategoriasa tuotekehitys tapahtuu asiakkaan antamien preferenssien perusteella ja lopuksi asiakkaalla on mahdollisuus antaa kehitysehdotuksia ja palautetta eri suunnitelmiin. Kolmannessa *design by*-kategoriasa asiakas osallistuu aktiivisesti tuotteen suunnitteluun ja on samalla yksi kehitysryhmän jäsen (Kaulio 1998).

Lagrosenin (2005) mallissa (ks. taulukko 1) lateraaliossa käytetään samoja kolmea kategoriaa, kuin Kaulion (1998) mallissa. Lagrosen (2005) tutkii kuitenkin asiakkaan osallistumista uuden tuotteen kehitykseen suhdemarkkinoinnin perspektiivistä. Pitkittäinen dimensio on samankaltainen, kuin Kaulion (1998) mallissa, jossa kuvataan asiakkaan ja suunnitteluprosessin välisiä vuorovaikutusta. Lagrosen (2005) on lisännyt malliinsa kolme eri suhteen tasoa; *transaktionaalisen, fasilitatiivisen ja integratiivisen*. *Transaktionaalinen suhde* ei sisällä mitään siteitä asiakkaan ja toimittajan välillä sekä toimittajan tarjoama ei eroa kilpailijoiden tuotteista. *Fasilitatiivisessa suhteessa* asiakas haluaa hankkia melko differoimattomia tuotteita edullisesti, mutta sekä asiakas, että toimittaja ovat valmiita investoimaan resursseja, joilla voidaan tuoda kustannusetuja suhteeseen. Kyseiset resurssit voivat olla esimerkiksi logistisia järjestelyjä ja yhteisiä tilausprosesseja. *Integratiivisessa suhteessa* toimittajan edustaja työskentelee asiakkaan kehitystiimin kanssa, jotta tuotteesta tulee "asiakkaan suunnittelema" tuote (Lagrosen 2005). Lagrosen (2005) korostaa sellaisten tiimien käyttöä, joiden henkilöt edustavat monien eri osaamisalueiden osaajia. Lisäksi asiakkaan integroiminen mukaan, yhdeksi tiimin jäsenistä on hyväksi, etenkin integratiivisessa suhteessa.

TAULUKKO 1 Viitekehys asiakkaan osallistumisesta eri suhteen tasoilla (Lagrosen 2005)

Suhteen taso	Longitudinaalinen asiakkaan osallistuminen	Lateraalinen asiakkaan osallistuminen	Soveltuvat menetelmät
Transaktionaalinen	Ainoastaan alkuvaiheessa	Suunnittelu asiakkaalle (Design for customer)	Kyselyt, fokusryhmät, haastattelut, havainnointi
Fasilitatiivinen	Alkuvaiheessa, testausvaiheessa ja välillä myös muissa vaiheissa	Suunnittelu asiakkaan kanssa (Design with customer)	QFD, Delphi menetelmät, conjoint analyysi, prototyyppien testaus, beta testaus, asiakasvierailut
Integratiivinen	Kaikissa vaiheissa	Asiakkaan suunnittelema (Design by customer)	Integroitu tuotekehitys, tiimejä, jotka koostuvat niin kehittäjistä kuin myös asiakkaista

### 3.2.1 Asiakas palveluiden ideointivaiheessa

Tässä kappaleessa syvennymme tarkemmin asiakkaan merkitykseen innovaatioprosessin alkupäässä, jota kutsutaan myös ideointivaiheeksi.

Asiakkaat nähdään innovaatiokirjallisuudessa yhä enenevässä määrin innovaation lähteenä ja ideoijina innovaatioprosessin alussa. Asiakkailla voi olla Öbergin (2010) mukaan erilaisia rooleja innovaation kehittämisessä. Näitä rooleja ovat muun muassa *aloitteentekijä, avustaja, tuotekehittäjä, inspiraation lähde, tiedonantaja, ideoiden kehittäjä, tuotekehittäjä, käyttäjä ja markkinoija*. Näiden roolien avulla asiakas on aktiivinen tiettyyn rajaan saakka ja antaa kontribuutiota innovaatiolle eri tavoin. Öbergin (2010) kehittämät roolit ovat osittain yhteneväiset aikaisemman tutkimuksen kanssa, mutta hänen esittämät tulokset osoittavat sen, että roolit esiintyvät niin yksittäisissä innovaatioissa kuin myös innovoivan yrityksen kehitystyössä.

Öbergin (2010) mukaan asiakkailla on suuri vaikutus siihen, mitä tuotteita ja palveluita yrityksessä kehitetään. On myös mahdollista, että asiakas toimii itsenäisesti, yrityksestä irrallaan esimerkiksi tuotekehittäjän ja käyttäjän rooleissa. Öberg (2010) niputtaa edellä esitetyt roolit kolmeen ryhmään: perinteinen, lisätty ja muunnettu rooli. Perinteisessä roolissa asiakkaan oletetaan ostavan ja

käyttäjän tuotteita ja palveluita. Kun asiakas otetaan mukaan tuotekehitykseen, voidaan puhua lisätystä roolista. Mikäli asiakas on muissa kuin ensisijaisissa rooleissa ja muiden osapuolten kanssa, puhutaan muunnetuista rooleista.

Alamin (2013) mukaan vuorovaikutusta asiakkaan kanssa, jossa kerätään asiakkailta tietoa ja otetaan mukaan uuden palvelun kehittämiseen, pidetään keskeisenä tekijänä uuden palvelun menestykselle. Tästä syystä, palveluita tarjoavien yritysten tulisi nähdä asiakkaat partnereina ja olla heidän kanssa tekemisissä intensiivisesti, jotta asiakkailta saadaan tarvittava panos uuden palvelun kehittämiseen. Uusien palveluiden menestyminen markkinoilla epäonnistuu säännöllisesti. Näiden epäonnistumisten ehkäisy ja siihen johtavien syiden tuntemus on tärkeää akateemiselle yhteisölle ja tutkijoille. Alam (2013) pitää vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa avaintekijänä minkä tahansa innovaation menestymiselle.

Flintin (2002) mielestä uuden tuotteen kehittämisprosessiin pitäisi ottaa mallia asiakasarvon tutkimuksesta, mikä selventäisi innovaatioprosessin alkupään sumeutta ja auttaisi kehittämään paremmin menestyviä uusia tuotteita. Kirjallisuudessa on etsitty jo 30 vuoden ajan tapoja kehittää uuden tuotteen kehittämisprosessia, kuten sen nopeutta. Yksi merkittävä ongelmakohta uuden tuotteen kehittämisprosessissa on innovaatioprosessin alkupää. Ongelmaksi muodostuu se, että tuotekehitystiimit eivät kuuntele asiakasta riittävästi. Tähän syynä voi olla se, että organisaatiot eivät tiedä, minkälaista tietoa asiakkaista heidän tulisi kerätä, organisaatiolla ei ole myöskään riittävää taitoa kerätä tietoa ja vaikka he tietäisivät, mitä tietoa kerätä, heillä ei ole formaalia prosesseja asiakastiedon keräämiseen. Organisaatioilla voi olla myös liian kiire siirtyä alkupäästä eli ideointivaiheesta kohti kehittämisvaihetta (Flint 2002). Flint (2002) väittää, että formaalit prosessit, jotka ovat suunniteltu hankkimaan syvällistä asiakasymmärrystä ideointivaiheessa, tuottavat säännöllisesti uusia menestyviä tuotteita kuin niissä prosesseissa, joita käytetään nykyään markkinointi-alan yrityksissä.

Asiakas on aloitteentekijän ja idean kehittäjän roolissa mukana ennen innovaation syntymistä. Mikäli asiakas on mukana tiedonantajan, avustavan tuotekehittäjän ja kehittäjän roolissa, on kyse tuotekehityksen aikaisesta toiminnasta. Kun asiakas ottaa roolia käyttäjänä, on innovaatio julkaistu jo markkinoilla. Useat näistä rooleista voivat esiintyä yhdessä vaiheessa ja yksittäinen rooli voi esiintyä useammassa vaiheessa. Öbergin (2010) mukaan asiakkaat voivat olla mukana jatkuvasti kehittämässä yrityksessä innovaatioita. Lisäksi asiakkailta saattaa olla hyvinkin merkittävä rooli innovaation kehittämisessä ja asiakkailta voi olla jopa innovaation aikaansaava voima.

Johtuen innovaatioprosessin alkupään sumeudesta ja monimutkaisuudesta, palveluita kehittävät yritykset etsivät asiakkaiden apua. Yritykset ovat läheisessä yhteistyössä asiakkaan kanssa innovaatioprosessin alkupäässä. Asiakas voi olla mukana esimerkiksi idean luomisessa kuvailemalla tarpeita, ongelmia ja mahdollisia ratkaisuja, etsiä haluttuja ominaisuuksia, arvioida olemassa olevia palveluja kriittisesti, tunnistaa puutteita markkinoilla ja tarjota lista palveluista, joita markkinoilla tulisi olla (Alam 2006).

Narvekarin ja Jainin (2006) mukaan uusia ideoita syntyy kun yrityksen kehitystyöryhmä vierailee asiakkaan ja toimittajan luona nähdessään ne olosuhteet, joissa innovaatiota käytetään. Henkilöstöressurssien johtamisella on myös merkitystä innovaatioiden syntyyn, jos yrityksessä osataan palkita ja antaa tunnustusta ideoiden kehittämistä. Yrityksen myös kannattaa palkata työntekijöitä, joilla on laaja-alaista kokemusta ja akateeminen tausta (Narvekar ja Jain 2006).

Asiakas voi olla myös mukana ideoiden seulonnessa, jossa asiakkaan aktiiviteetteihin kuuluu muun muassa ehdottaa ohjeita myynnille ja markkinakokoa uudelle palvelulle, tarkastella kriittisesti sitä, kuinka palvelut tyydyttäisivät asiakkaan tarpeet, vertailla yrityksen konseptia kilpailevan yrityksen tarjoomaan ja arvioida uuden palvelun myynnillisiä mahdollisuuksia. Asiakas voi olla myös mukana konseptin kehityksessä ja testauksessa. Asiakkaan on mahdollista olla osallisena kehittämässä suunnitelmia palvelusta, arvioida niitä, jotta yritys voi kirkastaa konseptia kehitettävästä tuotteesta ja ehdottaa parannuksia tunnistamalla epäonnistumiset palvelun tarjonnassa (Alam 2006).

Alamin (2006) mukaan parhaimpiin tuloksiin päästään kun asiakas työskentelee osana kehitystyöryhmää, koska he pystyvät luomaan useita uusia palveluideoita. Yksi keino asiakkaiden osallistamiseen voi olla myös viikonlopun aikana tehtävät retriitit, jossa asiakkaita kutsutaan tunnistamaan uusia palvelumahdollisuuksia. Asiakkailta ei voi Alamin (2006) mukaan kysyä minkälaisen uuden palvelun pitäisi tarkalleen olla, koska he eivät osaa tulkita riittävän hyvin tarpeitaan. Tästä johtuen pääpainon on oltava siinä, mitä hyötyä uudesta tuotteesta voisi olla. Alam (2006) ehdottaa, että mikäli kyseessä on monimutkainen palvelu, kannattaa innovaatioprosessin alkupään vaiheet käydä läpi iteraation avulla. Ensiksi yrityksen johto kerää tietoa asiakkaiden tarpeista, jonka perusteella he luovat halutulle tuotteelle ominaisuuksia. Tämän perusteella he tekevät uudesta palvelusta suunnitelman ja konseptin. Tämän vaiheen jälkeen uuden palvelun raakakonseptia testataan samalla asiakasryhmällä, jotta suunnitelma vastaa asiakkaiden odotuksia. Mikäli uuden palvelun konsepti ei vastaa asiakkaiden odotuksia, toteutetaan sama iteratiivinen kiertokulku uudelleen kunnes saavutetaan riittävä yhteensopivuus palvelun kehittäjien ja asiakkaiden välillä (Alam 2006).



## 4 ASIAKASYMMÄRRYS

Tässä luvussa käsittelemme asiakasymmärrystä, joka on käsitteenä tutkimuksemme kannalta oleellinen käsite. Aluksi kerromme asiakasorientaatiosta, jonka jälkeen siirrymme varsinaiseen asiakasymmärrystä käsittelevään kirjallisuuteen. Luvun viimeinen kappale käsittelee Hanna Nordlundin (2009) väitöskirjatutkimuksessaan käsittelemiä asiakasymmärryksen kolmea eri tilaa, jotka ovat tutkimuksemme viitekehyksen perusta.

Salomo ym. (2003) määrittelevät asiakasorientaation eräänlaisena strategiisena siltana, jonka avulla päästään käsiksi tärkeään informaatioon koskien asiakkaiden tarpeita. Narverin ja Slaterin (1990) mukaan asiakasorientaatio on riittävää tietoa tärkeistä asiakkaista, jotta heille voidaan luoda arvoa jatkuvasti. Markkinoinnin konseptin mukaan organisaation tarkoitus on löytää asiakkaan tarpeet ja halut markkinoilla, jossa organisaatio toimii sekä tyydyttää ne tehokkaammin, kuin kilpailijansa (Slater ja Narver 1998). Slater ja Narver (1998) keskustelevat kahdesta eri teemasta, ”customer-led”- ja ”market-oriented”-liiketoiminnasta. Ensiksi mainittu voidaan nähdä lyhytaikaisena filosofiana, jossa organisaatio pyrkii vastamaan asiakkaiden ilmaisemiin haluihin. Jälkimmäinen puolestaan edustaa pitkäaikaisempaa sitoutumista, jossa pyritään ymmärtämään asiakkaiden tarpeita, niin ilmaistuja, kuin myös piileviä tarpeita ja kehittämään innovatiivisia ratkaisuja, joilla voidaan luoda parempaa arvoa asiakkaalle (Slater ja Narver 1998).

Salomo ym. (2003) mielestä markkinatutkimukset, joita sovelletaan uuden tuotteen kehitykseen, osoittavat voimakasta asiakasorientaatiota mikäli ne liittyvät läheisesti asiakkaaseen ja lisäävät korkealuokkaisen informaation määrää markkinoista. Salomo ym. (2003) ovat luokitelleet asiakkaiden asiakasorientaation aktiviteetteja. Ensimmäiseksi, uuden tuotteen kehitysprojektit, joissa ei ole tehty markkinatutkimusaktiviteetteja osoittavat välinpitämättömyyttä markkinoita ja asiakasinformaatiota kohtaan (vähäisin asiakasorientaatio). Toiseksi tutkijat ehdottavat, että aktiviteetit, jotka nojaavat suoralle kontaktille mahdollisten asiakkaiden kanssa, osoittavat voimakasta asiakasorientaatiota. Kolmanneksi tutkijat toteavat, että kvalitatiiviset menetelmät soveltuvat parhaiten uuden tuotteen kehitysprosessiin, jossa tapahtuu korkean asteen innovaatioita.

Näillä kvalitatiivisilla menetelmillä saavutetaan syvempi ymmärrys asiakkaan tarpeista ja kuin kvantitatiivisilla menetelmillä. Neljänneksi, oikealla tavalla käytettyjen kvalitatiivisten menetelmien pitäisi lisätä markkinoista kerätyn informaation määrää ja laatua. Vaikkakin asiakasorientaation käsitettä on käytetty laajasti markkinoinnissa, voidaan asiakasymmärrystä pitää asiakasorientaatiota syvempänä konseptina, koska siinä yhdistyy tieto markkinaorientaatio - kirjallisuudesta ja tietämyksen luominen - kirjallisuudesta (Kanto ym. 2012).

Langfordin ja Schulzin (2006) mukaan nykyisessä kilpailutilanteessa monet yritykset yrittävät löytää kasvua syventämällä ymmärrystä asiakkaasta. Suurin osa yrityksistä ei kuitenkaan onnistu siinä. Syynä voi olla se, että yritykset keskittyvät liikaa asiakkaiden asenteisiin, käyttäytymiseen ja talouteen erillisinä asioina, osaamatta yhdistää niiden tarjoamaa dataa, jolloin tulokset ovat harhaanjohtajia ja vajavaisia. Asiakasymmärryksen rakentamiseen tarvitaan siis monien eri elementtien yhdistämistä. Heinonen ym. (2010) toteavat, että yritysten ja tutkijoiden tulisi ottaa käyttöön uusia työkaluja ja lähestymistapoja asiakasymmärryksen luomiseen. Perinteisesti asiakasymmärrys on perustunut tutkimuksiin asiakkaan käsityksestä ja ajatuksista palvelutarjoomaan. Langford ja Schulz (2006) ovat esittäneet tutkimuksessaan 3-D customer insight -lähestymistavan, jolla voidaan asiakkaista saada syvällisempi ymmärrys. Tällä lähestymistavalla haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Mihin asiakkaisiin ja asiakassegmentteihin meidän tulisi keskittyä?
2. Mitä uusia tuotteita meidän tuoda markkinoille ja mille asiakkaille ja asiakassegmenteille ne tulisi suunnata?
3. Kuinka voimme kannattavasti erottautua kilpailijoista?
4. Mihin asioihin keskittymällä voimme saada isoimman kasvun?

Langfordin ja Schulzin (2006) mukaan asiakkaita on vaikea tunnistaa, koska heidän preferenssit ja arvot ovat monimutkaisia ja ne eivät ole välttämättä selvillä heille itselleenkaan. Se, mitä asiakas sanoo ja ajattelee ei sama asia kuin se, että kuinka he reagoivat muutoksiin tuotteen ominaisuuksissa tai markkinoinnissa. Sillä, että yritys tietää mitä asiakas ajattelee, on merkitystä vain jos se syventää yrityksen ymmärrystä asiakkaasta ja tarjoaa tavan muuttaa sitä. Lisäksi nykyisten asiakkaiden asenteiden ymmärtäminen ei juuri auta ymmärtämään potentiaalisten asiakkaiden asenteita. 3-D customer insight -lähestymistapa integroi asiakkaan asenteet, käyttäytymisen ja talouden. Jotta yrityksen on mahdollista kehittää omaa toimintaa taloudellisesti, tulee sen muodostaa syvällisempi arvostus asiakaskäyttäytymistä kohtaan ja käyttää tätä muodostamaan parempi ymmärrys asiakkaan taloudesta. Ymmärrys asiakkaasta kasvaa eksponentiaalisesti kun dataa asiakkaiden asenteista, käyttäytymisestä ja taloudesta integroidaan kokonaisuudeksi (Langford ja Schulz 2006).

Asiakasfokuksen ja asiakasymmärryksen ero on Lagrosenin (2001) mukaan lähinnä näkökulmassa. Asiakasfokus tarkoittaa sitä, että yrityksen toiminnot ja aktiviteetit ovat tarkoitettu hyödyttämään asiakasta, mutta asiakas nähdään ainoastaan yrityksen omasta näkökulmasta. Yritys kuluttaa resurssejaan hankkimalla tietoa asiakkaasta, tarpeista ja haluista, mutta asiaa katsotaan yrityksen näkökulmasta. Täydellisessä asiakasymmärryksessä pyritään ajattelemaan asioita asiakkaan näkökulmasta. Yritys yrittää tällä tavoin saada käsityksen siitä, mitä asiakas ajattelee hänelle tarjotuista tuotteista tai palveluista.

Arantola ja Simonen (2009) ovat määritelleet asiakasymmärryksen seuraavasti:

*”Asiakastietoa jalostamalla syntyy asiakasymmärrystä, jota voidaan hyödyntää liiketoiminnassa päätösten tukena” tai ” Syvällinen asiakasymmärrys mahdollistaa palveluliiketoiminnan kehittämisen suuntaan, joka luo uusia kasvumahdollisuuksia ja kilpailuetua.”*

Arkenin (2002) mielestä syvällisen asiakasymmärryksen muodostaminen aikaisessa vaiheessa on ensiarvoisen tärkeää tuotteen tai brändin menestykselle. Syvällisen asiakasymmärryksen muodostaminen on vaikeaa, mutta sen avulla voidaan saavuttaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia (Arken 2002). Nordlund (2009, 159) määrittelee väitöskirjassaan asiakasymmärryksen seuraavasti:

*”Asiakasymmärrys sisältää sen, mitä voidaan tarjota asiakkaille sekä se näkyy myös asiakastietoisuutena ja mahdollisuuksina, kuten myös objektiivina, joihin konseptin kehittäjät törmäävät.”*

Kotler ja Armstrong (2012) toteavat, että tuottaakseen arvoa asiakkaille, yritysten on saatava tuore ja syvä ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja haluista. Yritykset käyttävät syvällistä ymmärrystä asiakkaista saavuttaakseen kilpailuetua. Myös Arantola ja Simonen (2009) toteavat, että mikäli yritys haluaa saavuttaa kilpailuetua, on sen käännettävä katse asiakkaaseen ja ennakoitava asiakkaan liiketoiminnassa syntyviä haasteita.

Syvällisen ymmärryksen saavuttaminen voi osoittautua vaikeaksi, koska asiakkaiden tarpeet ja ostomotiivit ovat usein epäselviä. Usein asiakkaat eivät itsekään osaa kertoa, mitä he tarvitsevat ja minkä takia he ostavat tuotteita tai palveluita. Saavuttaakseen syvällisen asiakasymmärryksen on yrityksen käytettävä useasta lähteistä peräisin olevaa markkinatietoa. Tätä tietoa on nykyään tarjolla paljon, joka on seurausta informaatioteknologian kehityksestä. Yritykset voivat luoda tarvittavaa tietoa asiakkaista ja usein myös asiakkaat luovat itse markkinointitietoa. Tätä varten voidaan perustaa esimerkiksi asiakasymmärrystiimejä, jotka pyrkivät keräämään asiakas- ja markkinatietoa useista eri lähteistä. Tietoa kerätään perinteisillä markkinointitutkimuksilla ja asiakkaiden havainnoinnilla (Kotler ja Armstrong, 98–99, 2012). Leventhalin (2008) mukaan kuluttajien odotuksia voidaan kuvailla myös standardeina:

*”ideaalina standardina tai yksilöllisenä normina, teollisuuden alan standardina tai yleispätevänä normina markkina-alueelle ja suhdestandardina, joka pohjautuu asiakkaan aikaisempaan kokemukseen tietystä tuotteesta tai palvelusta”*

Odotukset voidaan myös kuvailla asiakkaiden tarpeina, jotka voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään (Leventhal 2008):

1. Pakolliset tarpeet, joita asiakas ei osaa viestiä, mutta kaipaa niitä niiden puuttuessa.
2. Odotetut tarpeet, joita asiakas osaa vaatia kysyttäessä mitä he haluaisivat.
3. Huomaamattomat tarpeet, jotka tuottavat suurta tyydytystä, kun ne täytetään.

Ajan kuluessa asiakkaiden odotetut tarpeet muuttuvat pakollisiksi tarpeiksi, jonka vuoksi yritykset pyrkivät kehittämään tuotteitaan tai palveluitaan koko ajan (Leventhal 2008).

Yritysten on mahdollista kehittää palvelujaan asiakasymmärryksen avulla. Yritykset eivät kuitenkaan hyödynnä asiakasymmärrystä täysimääräisesti liiketoiminnan kehittämisessä, koska yritykset eivät osaa jalostaa sitä. Haasteena on, että yritys ei osaa hyödyntää asiakasymmärrystä, vaikka yrityksen yksittäiset työntekijät saattavat osata hyödyntää sitä työssään. Pitkälle kehittyneissä palvelualan yrityksissä muodostetaan asiakasymmärrysprosesseja, joissa kootaan yhteen eri lähteistä syntyvä asiakastieto, joka jalostetaan päätöksenteon avuksi. Jotta asiakasymmärrystä voidaan rakentaa järjestelmällisesti, on yrityksen hahmotettava asiakasymmärryksen moninainen luonne ja tunnistettava asiakkaalle syntyvä arvo (Arantola ja Simonen 2009).

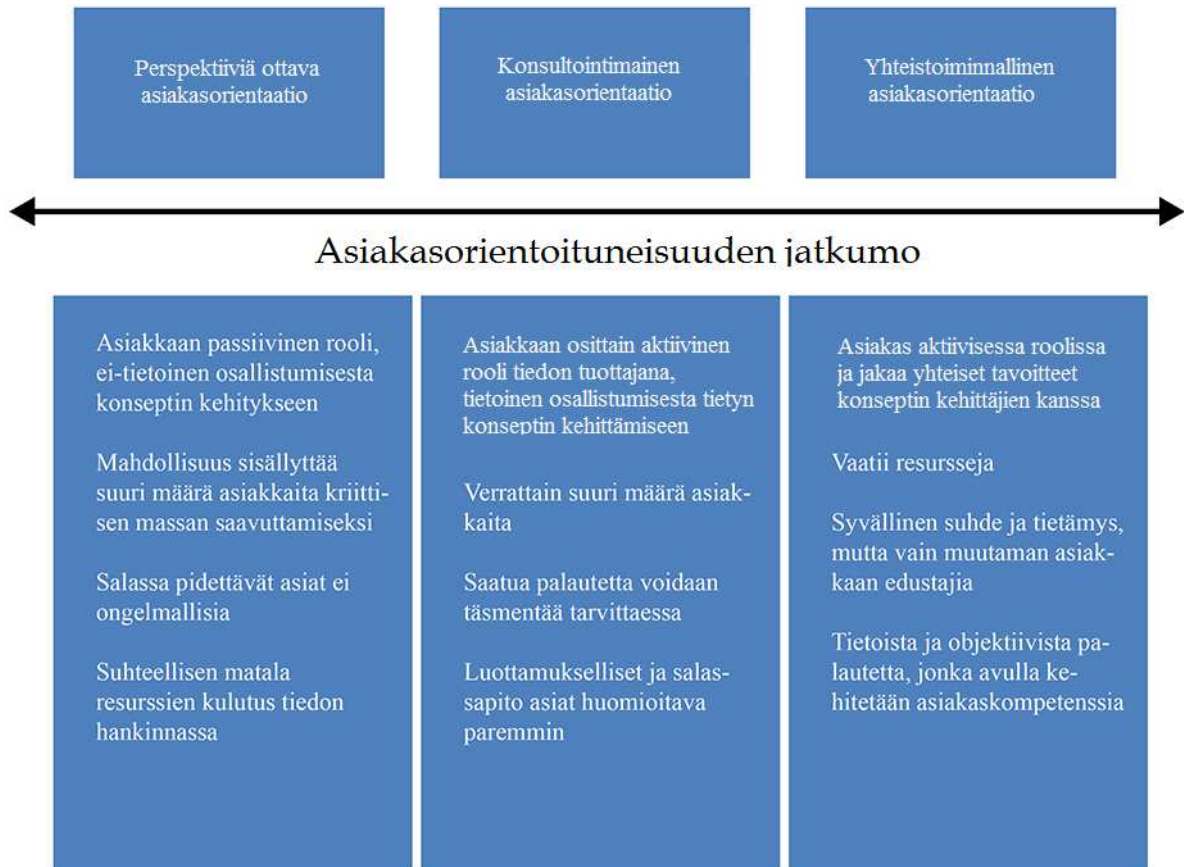
On tärkeää, että asiakasymmärryksen muodostaminen ja hyödyntäminen on yrityksessä yhteinen asia ja kaikilla yrityksen osa-alueilla on merkittävä rooli asiakasymmärryksen keräämisessä ja käyttämisessä. Arantola ja Simonen (2009) toteavat, että vain muutamalla yrityksellä on käytössään kaiken kattava asiakasymmärrysmalli, vaikka asiakasymmärryksen merkitys ymmärretään melkein jokaisessa yrityksessä. Asiakasymmärryksen rooli korostuu taantumassa, koska asiakkaiden neuvotteluvoima on hyvin tärkeä. Tämä on seurausta siitä, että yksittäisen asiakkaan merkitys yritykselle on suuri ja tarve ymmärtää asiakkaan tekoja vaikeassa taloustilanteessa kasvattaa rooliaan. Arantolan ja Simonen (2009) mukaan yritykseltä vaaditaan asiakaslähtöistä otetta, mikäli se haluaa kehittää palveluinnovaatioita. Lagrosenin (2001) mukaan kaikkien käyttökelpoisten innovaatioiden täytyy linkittyä asiakkaaseen eli asiakkaiden täytyy olla mukana tuotteen tai palvelun kehittämisessä. Jotta yritys voisi luoda maksimaalisen määrän arvoa asiakkaalle, on yrityksellä oltava syvälinen ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja haluista. Asiakasymmärryksen täytyy olla linjassa palveluiden tuottamisen kanssa, jotta yritys saavuttaa asiakasta ymmärtämällä maksimaalisen tehokkuuden ja suorituskyvyn (Lagrosen 2001). Yrityksen on tärkeää ymmärtää tuotetta tai palvelua suunniteltaessa, kuinka asiakkaan odo-

tukset muodostuvat, jotka puolestaan ohjaavat heidän halukkuuttaan käyttää ja ostaa kyseistä tuotetta tai palvelua. Kirjallisuudessa on käsitelty laajalti tekijöitä, joiden perusteella kuluttajan odotukset muodostuvat, kuten mielikuvat, word-of-mouth, tarpeet tai markkinointiviestintä (Leventhal 2008).

Kannon ym. (2012) mukaan asiakasymmärrys voidaan käsittää ymmärryksenä siitä, mitä voidaan tarjota asiakkaalle rajoitetuilla määrällä päämääriä ja mahdollisuuksia. Ymmärryksen muotoutumiseen vaikuttaa oleellisesti yrityksen omat tavoitteet ja rajoituksen, jotka liittyvät teknologiaan ja osaamiseen liittyvät rajoitukset. Asiakasymmärryksen konsepti sisältää asiakkaan tai käyttäjän tiedon, erilaisen tosiasiallisen informaation, asiakkaan maailman ymmärtämisen, asiakkaalta saadun palautteen konseptista, ymmärryksen siitä, miten konsepti vetoaa asiakkaaseen ja arvio tuotteelle tai palvelulle asetetuista vaatimuksista.

#### **4.1 Asiakasymmärryksen rakentaminen eri tiloissa**

Tässä kappaleessa kuvaamme kolme erilaista tilaa, joissa asiakasymmärrystä rakennetaan konkreettisesti yrityksissä. Nordlund (2009) on kehittänyt kyseiset tilat väitöskirjatutkimuksessaan ja ne muodostavat tärkeän elementin meidän tutkimuksemme viitekehyksen määrittelyssä. Tutkimuksessa tarkastelemme asiakasymmärryksen rakentamista innovaatioprosessin alkupäässä, joten Nordlundin (2009) esittelemät kolme tilaa sopivat soveltaen erinomaisesti tähän tarkoitukseen, koska yrityksen käynnistysvaihe ja uuden palvelun kehittäminen voidaan nähdä innovaatioprosessina, joka vaikuttaa koko yrityksen toiminnan jatkuvuuteen. Nordlund (2005) on tutkinut myös asiakasymmärryksen integrointia innovaatioprosessin alkupäässä, millainen on asiakkaan rooli kehitysprosessissa sekä miten kehittäjät tuottavat tietoa asiakkaista. Tutkimuksen tulosten perusteella on havaittavissa, että haastateltavat käsittivät asiakasorientaation siten, että joillekin se tarkoitti asiakkaan tarpeiden kuuntelemista ja niihin reagoimista, kun toisella taas asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä. Yhteistä on kuitenkin se, että asiakkaan tarpeet ja niiden ymmärtäminen olivat keskiössä, ei niinkään asiakkaat halut. Yritysten lähestymistapa asiakkaan ymmärtämiseen vaihteli proaktiivisesta reaktiiviseen. Asiakkaiden roolit innovaatioprosessin Front End -vaiheessa vaihtelevat suuresti, eikä asiakasorientaatio tarkoita suoraan sitä, että asiakas on mukana projektissa tiukasti. Nordlund (2005) puhuu asiakasorientoituneisuuden jatkumosta (ks. kuvio 6), johon kuuluu kolme erilaista osa-aluetta: perspektiiviä ottava asiakasorientaatio, konsultointimainen asiakasorientaatio ja yhteistoiminnallinen asiakasorientaatio.



KUVIO 6 Asiakasorientoituneisuuden jatkumo (Data lähde: Nordlund 2005)

Nordlundin (2009) kehittämät *suljettu, ehdollisesti avoin ja avoin tila* sisältävät samoja elementtejä, kuin Kaulion (1998), Lagrosenin (2005) ja Nordlundin (2005) mallit, mutta Nordlundin (2009) tilojen avulla voidaan ymmärtää asiakasymmärryksen rakentamista yrityksessä selkeämmin. Nordlundin (2009, 5) kuvaamat tilat ovat toiminnan ja vuorovaikutuksen jaettuina konteksteja ja samanaikaisesti ne toimivat ajatuksen ja ymmärryksen työkaluina, joten tekstissä ei viitata fyysisiin tiloihin. Nordlund (2009, 130–133) kuvaa kolmea erilaista asiakasymmärryksen rakentamiseen liittyvää tilaa viiden eri ulottuvuuden kautta (ks. taulukko 2), jotka ovat *asiakkaan tietoisuus konseptin kehityksestä* eli kuinka paljon konseptin kehityksestä jaetaan tietoa asiakkaalle, *asiakkaan sitoutuminen konseptiin* eli kuinka vahvasti asiakas on mukana kehitystyössä vaikuttaen sen suunnitteluun, *asiakkaan rooli* eli osallistuuko asiakas konseptin kehitykseen kehitystiimin ulkopuolisen vai sisäisenä jäsenenä, *rajat* eli määritellään kuinka vahvasti asiakas voi olla mukana konseptin kehityksessä ja *tietoprosessit asiakkaan ja konseptin kehittäjän välillä* eli miten tietoa jaetaan asiakkaan ja konseptin kehittäjien välillä.

*Suljetussa* tilassa asiakas ei ole tietoinen konseptin kehityksestä, joten yhteistä sitoutumista konseptin kehitykseen ei ole. Koska asiakas ei ole mukana

kehityksessä, tilan rajat pysyvät suljettuina. Lisäksi tietoprosessit asiakkaan ja konseptin kehittäjän välillä ovat itsenäisiä toisiinsa nähden (Nordlund 2009, 132).

*Ehdollisesti avoimessa* tilassa asiakkaalla on tietoisuus konseptista, joka perustuu kuitenkin rajoitettuun tietoon, koska konseptin kehittäjät antavat tietoa asiakkaille omien tarpeidensa mukaan. Asiakas ei ole sitoutunut konseptin kehitykseen, tosin hänet voidaan ottaa mukaan kehitystyöhön tarvittaessa, kuitenkin ulkopuolisen henkilön roolissa. Asiakkaasta ei tule kokonaisvaltaista kehitystiimin jäsentä ja näin ollen rajat ovat vain rajoitetusti auki. Asiakas voidaan tarpeen vaatiessa jättää kokonaan kehitystyön ulkopuolelle, silloin kun hänen panostaan ei tarvita. Tietoprosesseissa asiakas ja kehittäjät ovat kuitenkin kytköksissä toisiinsa, koska kehittäjät tarvitsevat erilaista tietoa asiakkaalta, joten kehittäjät ovat valmiita tulemaan asiakasta "vastaan", mutta eivät kuitenkaan päästämään häntä mukaan kehitystiimiin. Muutoinkin asiakkaan saama tieto konseptista perustuu siihen, kuinka paljon kehittäjät ovat valmiita asiakkaalle kertomaan. Näin ollen asiakkaan tuoma panos on rajallinen ja sen vaikutavuus riippuu hänelle annetusta tiedon määrästä ja laadusta (Nordlund 2009, 132-133).

*Avoimessa tilassa* asiakas on tietoinen konseptin kehityksestä ja samanaikaisesti sitoutunut siihen yhdessä kehityksestä vastaavan organisaation kanssa. Asiakkaasta tulee kehitystiimin sisäpiirijäsen eli osa Front End -tiimiä ja samalla osallistuu tilan rajojen ja käytäntöjen määrittelyyn. Tietoprosesseista tulee samanaikaisesti kollektiivisia, koska niin kehittäjien, kuin asiakkaan tietotaitoa tarvitaan konseptin eteenpäin viemiseksi (Nordlund 2009, 133).

TAULUKKO 2 Tilojen eri ulottuvuudet (sovellettu Nordlund 2009, 132)

Ulottuvuus	Suljettu tila	Ehdollisesti avoin tila	Avoin tila
<b>Asiakkaan tietoisuus konseptin kehityksestä</b>	Ei tietoinen	Tietoinen, mutta tietoa jaetaan rajoitetusti	Tietoinen
<b>Asiakkaan sitoutuminen</b>	Ei sitoutunut	Rajoittunut sitoutuminen	Sitoutunut
<b>Asiakkaan rooli</b>	Ulkopuolinen	Osallistuva ulkopuolinen	Sisäpiiriläinen
<b>Rajat</b>	Suljettu	Osittain avoin	Avoin
<b>Tietoprosessi asiakkaan ja konseptin kehittäjän välillä</b>	Itsenäinen	Osittain yhteinen	Kollektiivinen

### Suljettu tila

Tässä kappaleessa esittelemme Nordlundin (2009) kehittämän suljetun tilan - käsitteen ja käymme läpi siihen liittyviä ominaispiirteitä asiakasymmärryksen rakentamisessa. Suljettu tila eroaa kahdesta, myöhemmin esiteltävästä tilasta siten, että konseptin kehityksessä on mukana ainoastaan tiimin jäsenet (Nordlund 2009, 133). Konseptin kehitystyössä ei siis ole mukana asiakkaita, eikä yleensä organisaation muita sisäisiä toimijoita. Ominaista suljetulle tilalle on se, että koko konseptin kehitys pyritään viemään läpi niillä voimavaroilla, joita löytyy tiimin sisältä. Monesti tiimin jäsenet pyrkivät ”astumaan” asiakkaiden saappaisiin ja näkemään tilanteen heidän kantiltaan (Nordlund 2009, 133). Vastaavasti myös perspektiiviä ottavassa asiakasorientaatiossa konseptin kehittäjät hankkivat tietoa projektia varten asiakkaan näkökulmasta ilman, että itse asiakas olisi aktiivisessa roolissa tässä tapahtumassa (Nordlund 2005).

Myös suljetussa tilassa pyritään rakentamaan tarvittava ymmärrys asiakkaista, mutta tässä prosessissa käytetään pääasiassa organisaation sisäistä, jo olemassa olevaa tietoa (Nordlund 2009, 134). Tärkeimmässä roolissa on olemassa olevan implisiittisen ja eksplisiittisen tiedon sekä työntekijöiden ammattitai-



don soveltaminen, jonka pohjalta rakennetaan konseptin kehitykselle tarvittavaa tietoa asiakkaista ja markkinoista. Vaikka kyseessä on suljettu tila, kehitystiimi voi tarvittaessa värvätä myös muita organisaation työntekijöitä osallistumaan projektiin. Näin ollen heille annetaan todellinen tai perifeerinen rooli Front End -yhteisössä. Tarvittavan tiedon hankintaan voidaan käyttää myös epävirallisia keskusteluja, joissa muut työntekijät kertovat mielipiteitään konseptin kehitystiimin jäsenille (Nordlund 2009, 134). Yksi vaihtoehto, jota käytettiin, oli eri taustaa olevien henkilöiden rekrytointi mukaan projektiin, jotta saadaan monenlaista näkemystä mukaan (Nordlund 2009, 135). Usein tietoa asiakkaista pyritään saamaan esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin henkilöiltä tai business intelligence -yksiköltä, koska koetaan, että he työskentelevät lähellä asiakasrajapintaa ja heillä on näin ollen viimeisin tietoa asiakkaista. Tämä saattaa kuitenkin johtaa siihen, että heiltä saatu tieto ei ole aina hyödyllistä, johtuen erilaisesta fokuksista ja perspektiivistä, kuin mitä konseptin kehitystiimillä on. Flintin mukaan (2002) kuitenkin yksi merkittävä ongelma-kohta uuden tuotteen kehittämisprosessissa on innovaatioprosessin alkupää, jossa tuotekehitystiimit eivät kuuntele asiakasta riittävästi. Yksi syy voi olla, että yritykset eivät tiedä, millaista tietoa asiakkaista heidän tulisi kerätä, organisaatiolla ei ole myöskään riittävää taitoa kerätä tietoa ja vaikka he tietäisivät, mitä tietoa kerätä, heillä ei ole formaalia prosesseja asiakastiedon keräämiseen.

Konseptin kehittäjien fokus on tulevaisuuden markkinoinnissa, myynnin ja markkinoinnin henkilöt keskittyvät toimissaan usein nykyisiin markkinoihin (Berg ym. 2004; Nordlund 2005; Nordlund 2009, 134–135). Organisaatioissa käytettyjen toiminnanohjausjärjestelmien, kuten CRM -ohjelmien tai muun statistista tietoa tuottavien järjestelmien raportteja käytetään myös hyödyksi, koska niiden pohjalta voidaan laatia ennusteita myynnin ja markkinoiden tulevaisuuden potentiaalisesta koosta. Matthingin ym. (2004) mukaan uusia palveluita kehitettäessä perinteisistä markkinatutkimuksista ei juurikaan ole hyötyä, koska silloin on mahdotonta ymmärtää asiakkaiden muuttuvia tarpeita. Lisäksi asiakkaiden antaman reklamaation perusteella voidaan selvittää, mihin asiakkaat eivät ole tyytyväisiä yrityksen nykyisissä tuotteissa ja tehdä tarvittavia parannuksia seuraaviin tuotteisiin (Nordlund 2009, 137). Kehittäjäorganisaatio voi "luoda" käyttäjäkokemuksia sisäisesti, testaamalla uusia prototyyppejä itse. Prototyypin testauksessa voi olla mukana myös kehitystiimin ulkopuolisia jäseniä organisaation muilta alueilta, joiden perusteella voidaan tuottaa laajempi käsitys käyttäjäkokemuksesta. Suljetussa tilassa toiminta tapahtuu asiakkaalta "salassa", mutta on kuitenkin tärkeää, että saadaan luotua käyttäjäkokemusta, vaikkakin se tehtäisiin "keinotekoisesti" ilman varsinaista asiakasta (Nordlund 2009, 137).

Perinteinen tapa saada tietoa asiakkaista on käyttää esimerkiksi fokusryhmiä ja asiakaskyselyitä, joiden perusteella voidaan luoda käsitys asiakkaiden tarpeista (Matthing ym. 2004). Matthingin ym. (2004) mukaan ongelmana on kuitenkin se, että nämä tekniikat eivät edistä tarpeeksi innovatiivista ajattelua ja eivät tuo markkinoille läpimurtoinnovaatioita. Suljetussa tilassa käytetään myös ulkoisia tiedon lähteitä ja ammattitaitoa asiakasymmärryksen raken-

tamisessa. Konseptin kehittäjät teettävät tarvittavia heidän tarpeisiinsa räätälöityjä tutkimuksia ja analyysyjä ulkopuolisilla konsulteilla ja tutkimusinstituuteilla. Tässä toimintatavassa piilee kuitenkin haasteita, koska usein edes kehitystiimin jäsenet eivät projektin alkuvaiheessa tiedä, millaista tietoa heiltä puuttuu ja mitä he tulevat tarvitsemaan (Nordlund 2009, 136). Tietoa etsitään myös julkisista lähteistä, kuten internetistä, artikkeleista ja tieteellisistä aikakauslehdistä, joiden avulla voidaan ennustaa tulevaisuuden muutoksia ja trendejä asiakkaiden tarpeissa.

Organisaatioissa nähdään, että monesti tieteellistä tutkimusta harjoittavat tahot ovat hieman edellä esimerkiksi teknologian osa-alueilla. Lisäksi seuraamalla eri viranomaisten toimintaa, voidaan ennustaa muutoksia normeissa ja standardeissa, jotka vaikuttavat suoraan myös asiakkaiden toimintaan (Nordlund 2009, 136).

Joissakin tilanteissa konseptin kehitystiiminjäsenet lähestyvät suoraan myös asiakasta. Tällä tavoin tietoa saadaan kerättyä epäsuoraan käymällä läpi esimerkiksi nykyisiä tuotteita ja niiden mahdollisia puutteita. Kaikki kanssakäyminen asiakkaan kanssa tapahtuu kuitenkin epäsuorasti siten, että kehittäjät eivät paljasta uudesta kehityksen alla olevasta tuotteesta mitään, vaan keskustelevat asiakkaiden kanssa eri kontekstista, kuin mitä konseptin kehitys on (Nordlund 2009, 138). Tietoa asiakkaista hankitaan myös erilaisilta messuilta ja tapahtumista, etenkin silloin, kun halutaan saada tietoa suuremmista muutoksista, joita tapahtuu asiakkaiden liiketoimintaympäristössä. Narvekarin ja Jainin (2006) mukaan kehitystyöryhmän vieraillessa uusia ideoita syntyy asiakkaan ja toimittajan luona voi syntyä uusia ideoita, koska silloin nähdään ne olosuhteet, joissa innovaatiota käytetään. Lisäksi konseptin kehittäjäorganisaation siirtyessä uudelle markkina-alueelle, messuilta on mahdollisuus saada holistinen kuva markkinoista ja mahdollisista kilpailijoista (Nordlund 2009, 138). Perspektiiviä ottavassa asiakasorientaatiossa konseptin kehittäjät keräävät tietoa asiakkaista muun muassa osallistumalla asiakkaan työprosesseihin samalla tarkkailemalla heitä passiivisesti. Lisäksi asiakkailta voidaan kysellä asioita, kuitenkin kertomatta heille meneillään olevasta innovaatioprosessista. Tiedon keruu tapahtuu pääasiassa passiivisesti tarkkailemalla asiakkaita tai keskustelemalla ja keräämällä tietoa kehittäjäorganisaation sisällä (Nordlund 2005).

*Suljettua* tilaa käytetään pääasiassa sen vuoksi, että uuden konseptin kehitys halutaan pitää salassa organisaation ulkopuolilta tahoilta. Joissakin tapauksissa konseptin kehitys voidaan salata myös organisaation sisällä, muilta työntekijöiltä. Nordlund (2009, 139) mainitsee, että joissakin tutkimuksen tapausyrityksissä vuosittaisia tuotekehitys suunnitelmia ja aikatauluja manipuloitiin ja luotiin jopa keinotekoisia projekteja, joiden kautta rahoitettiin kehitteillä olevaa konseptin kehitystä. Suljettua tilaa käytettäessä konseptin kehittäjät saattavat ajatella, että asiakkaan mukaan tuominen projektiin on tarpeetonta, koska organisaation sisällä on tarvittava tietotaito ja kokemus uuden tuotteen kehittämiseen (Nordlund 2009, 140). Suljetussa tilassa toimiminen tuo mukanaan myös monenlaisia haasteita. Suurin haaste kehityksestä vastaavalle organisaatiolle on se, että vastaavatko konseptin kehittäjien omat tulkinnat asiakkaiden todellisia

tarpeita. Toisaalta suljettua tilaa käytettäessä tulee löytyä uskoa siihen, että organisaation sisältä löytyy tarvittava kokemus ja näkemys liittyen asiakkaiden tarpeisiin (Nordlund 2009, 138).

### **Ehdollisesti avoin tila**

Tässä kappaleessa esittelemme Nordlundin (2009) kehittämän ehdollisesti avoimen tilan ja käymme läpi sen keskeisimmät asiat. Verrattuna suljettuun tilaan, ehdollisesti avoimessa tilassa konseptin kehittäjillä on avoimempi suhde asiakkaisiin. Ehdollisesti avoimessa tilassa asiakas on tietoinen konseptin kehityksestä, mutta hänelle annettua tiedon määrää ja laatua säädellään kehitystiimin ja -organisaation taholta. Asiakkaan mukanaolosta huolimatta, kehitysprojektin vastuu ja kontrolli säilyvät kehityksestä vastaavalla organisaatiolla (Nordlund 2009, 140). Koska ehdollisesti avoin tila on huomattavasti dynaamisempi verrattuna suljettuun tilaan, asiakasymmärryksen rakentaminen ja siihen liittyvät haasteet on erilaisia. Vastaavasti myös konsultointimaisessa asiakasorientaatiossa asiakas on enemmän "läsnä" konseptin kehityksessä, tarkoituksena tuottaa yritykselle relevanttia tietoa, palautetta ja arvioita kysyttäessä (Nordlund 2005). Asiakas voi kehitystyössä mukana ollessaan tarjota ydinkehitystiimille osaamistaan esimerkiksi liittyen teknologisiin applikaatioihin, jota kehitystiimi hyödyntää projektin aikana (Neale ja Corkindale 1998).

Päätös asiakkaan mukaan ottamisesta konseptin kehitykseen lähtee siitä, että asiakkaat nähdään tärkeänä tiedon lähteenä konseptin kehityksen onnistumiselle. Asiakkaiden mukaan tuleminen täydentää Front End -vaiheen kehitystiimin tietotaitoa ja osaamista, joten heidän mukanaolonsa on jossain tapauksissa välttämätöntä (Nordlund 2009, 140). Kuitenkin konseptin kehityksestä vastaavat tahot päättävät missä vaiheessa asiakkaat pyydetään mukaan projektiin ja millaisia rooleja heille annetaan. Näin ollen päätösvalta ja projektin hallinta säilyy kehityksestä vastaavalla organisaatiolla. Asiakkaan ollessa mukana asiakas luo arvoa myös itselleen yhdessä konseptin kehittäjien kanssa, jolloin tätä kutsutaan avoimeksi prosessiksi (Grönroos ja Ravald 2011). Tällöin myös konseptin kehittäjillä on mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan kokemuksiin. Usein asiakas ei ole koko ajan läsnä konseptin kehityksessä, vaan rooli on pikemminkin perifeerinen eli osittain ulkopuolinen ja he osallistuvat työskentelyyn tarpeen vaatiessa (Nordlund 2009, 140–141). Matthingin ym. (2004) mukaan osallistujien tulee olla kehitystiimin ulkopuolisia jäseniä ja teknologiaan pohjautuvien palveluiden ideointi on suositeltava tehdä yhdessä asiakkaiden kanssa esimerkiksi kehitystyökalun ja ideapäiväkirjan avulla. Tämän jälkeen osallistujia voidaan haastatella jälkepäin, jolla varmistetaan päiväkirjojen oikea tulkinta. Asiakkaiden tarpeita voidaan selvittää syvällisemmin menemällä sisään toimintaympäristöön, jossa asiakas toimii ja käyttää tuotetta (Matthing 2004). Usein asiakkaat tuottavat tietoa siitä, millainen on heidän markkina-alueensa tällä hetkellä ja miten se kenties muuttuu tulevaisuudessa. Tämän lisäksi tietoa saadaan myös asiakkaiden toiminnasta ja rutiineista, jonka avulla voidaan ymmärtää asiakkaita paremmin (Nordlund 2009, 140–141).

Lagrosenin (2001) mukaan fokusryhmähaastattelut antavat paljon tietoa asiakkaiden tarpeista sekä ne on helppo toteuttaa. Resurssien mukaan voidaan käyttää myös monia menetelmiä yhtä aikaa parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi (Lagrosen 2001). Asiakkaiden haastattelujen lisäksi heitä voidaan pyytää tuottamaan palautetta konseptista. Tätä varten heille toimitetaan suullista, kirjoitettua, visuaalista tai fyysistä aineistoa konseptista (Nordlund 2009, 140–141). Asiakkaiden on näin ollen helpompi kertoa mielipiteensä ja antaa palautetta, kun heillä on jotain ”kouriintuntuva” aineistoa sekä tietoa konseptista. Konkreettisin esimerkki on prototyypin esittely ja sen testaaminen yhdessä asiakkaan kanssa. Tämän avulla asiakkaan on helpompi luoda kokonaiskuva siitä, mitä ollaan tekemässä. Elg ym. (2012) mukaan asiakkailta on helpompi kerätä palautetta, joka perustuu käyttökokemuksiin, jos he ovat kokeilleet prototyyppiä. Toisaalta konseptin kehittäjien on helpompaa luoda monipuolinen käsitys asiakkaasta ja heidän tarpeistaan, koska prototyypin testauksen aikana voidaan tarkkailla asiakkaan toimintaa ja tarvittaessa myös osallistua toimintaan yhdessä asiakkaan kanssa (Nordlund 2009, 143). Samoin konsultointimaisessa asiakasorientaatiossa asiakas saattaa myös osallistua esimerkiksi varhaisen prototyyppien testaukseen, joiden perusteella annetaan palautetta ja arviota konseptista (Nordlund 2005).

Tiedonhankinta asiakkaalta saattaa olla aika ajoin myös haasteellista, koska konseptin kehityksestä vastaavat henkilöt eivät osaa kysyä oikeita kysymyksiä asiakkailta. Tämä voi johtua etenkin siitä, että Front End - prosessin aikaisessa vaiheessa konseptin kehittäjät eivät ole välttämättä täysin tietoisia siitä, mitä seuraavaksi pitää tehdä. Silloin on helpompaa, jos asiakkaan kanssa voidaan tehdä pidempiaikaista yhteistyötä, jonka aikana voidaan rakentaa yhteisiä käytäntöjä ja yhteinen ymmärrys konseptista. Asiakkaalle tämä voi tuottaa vaikeuksia, koska heillä ei ole välttämättä kiinnostusta tai resursseja pidempiaikaiseen yhteistyöhön. Lisäksi jos he eivät täysin ymmärrä konseptin tarkoitusta, on heidän vaikea tuottaa palautetta kehittäjille (Nordlund 2009, 147). Konseptin kehittäjien on tällöin tarkoin mietittävä, millaisen asiakkaan kanssa he haluavat tehdä yhteistyötä. Asiakasta tulee myös motivoida tarvittaessa, jotta heidän kiinnostuksensa säilyy ja he sitoutuvat yhteistyöhön. Niin konseptin kehittäjillä, kuin asiakkaalla on oltava tunne, että molemmat hyötyvät suhteesta jollain tavalla. Tällöin kommunikoinnin tulee olla avointa ja tiedon pitää kulkea molempiin suuntiin. Projektin edetessä asiakkaan kiinnostus voi herätä, etenkin silloin jos molemmat osapuolet onnistuvat rakentamaan yhteisen ymmärryksen tulevaisuudesta. Asiakkaan mukanaolo konseptin kehityksessä voi luoda uusia tarpeita asiakkaalle tai vahvistaa heidän nykyisiä tarpeitaan (Nordlund 2009, 148–149).

Ehdollisesti avoimessa tilassa toimimiseen liittyy paljon haasteita, koska konseptin kehittäjien ja asiakkaiden näkemykset eivät aina kohtaa. Kommunikoinnin ongelmana voi olla se, että konseptin kehittäjät ja asiakkaat eivät puhu ”samaa kieltä”. Tällöin on vaikeaa selittää asiakkaalle mistä konseptissa on kysymys, koska kehittäjät eivät välttämättä osaa kiteyttää sanomaansa tarvittavasti. Myös kahden eri organisaation tekemä yhteistyö voi tuottaa hankaluuksia,

koska molemmissa on omat käytännöt ja toimintatavat sekä henkilöiden osaaaminen ja tausta ovat erilaisia. Lisäksi asiakkaiden ja konseptin kehittäjien näkemys siitä, mihin kehiteltävää tuotetta tulisi käyttää ja miten projektia tulisi viedä eteenpäin saattaa erota toisistaan. Jotta kehityksestä vastaava organisaatio saisi hyödyllistä palautetta asiakkaalta, on asiakkaan ymmärrettävä mistä on kysymys, jotta palaute olisi käyttökelpoista (Nordlund 2009, 142–143).

Kommunikoinnin ongelma ei välttämättä ole lähtöisin asiakkaasta, koska joissakin tapauksissa kehityksestä vastaava organisaatio ei halua antaa tarpeeksi tietoa asiakkaille. Rajoitukset voivat johtua siitä, että osa tiedoista on salassa pidettävää ja on olemassa mahdollisuus, että tieto leviäsi kilpailijoille (Nordlund 2009, 144–145). Koska kyseessä on ehdollisesti avoin tila, tietoa asiakkaalle jaetaan rajoitetusti. Tämä voi johtaa siihen, että konseptin kehityksestä vastaava organisaatio voi olla pettynyt palautteeseen jota asiakas on antanut heille, koska palaute ei ole relevanttia. Asiakkaille annetun tiedon määrä rajoitetaan myös sen vuoksi, että konseptia voidaan kehittää rauhassa, eikä kehittäjille tule liikaa paineita sen onnistumisesta. Jos asiakkaille esitelty konsepti jostain syystä myöhästyi tai siinä ilmeni muita ongelmia, voi myös asiakas pettyä ja organisaatioiden välinen suhde vaurioitua (Nordlund 2009, 144–145). Toisaalta osassa konseptin kehityksestä vastaavissa organisaatioissa ajatellaan, että on hyvä esitellä konsepti asiakkaalle jo alkuvaiheessa, koska se voi herättää heidän kiinnostuksensa yritystä ja uutta tuotetta kohtaan sekä lisätä yrityksen mainetta innovatiivisena toimijana (Nordlund 2009, 146).

Ehdollisesti avoin tila eroaa edellä esitellystä suljetusta tilasta paljon, koska asiakas on vahvasti, joskin rajoitetusti mukana konseptin kehityksessä. Ehdollisesti avoimen tilan käyttö tuo konseptia kehittäväälle organisaatiolle mukanaan paljon haasteita, mutta sen avulla voidaan rakentaa asiakasymmärrystä huomattavasti tehokkaammin.

## **Avoim tila**

Tässä kappaleessa esittelemme Nordlundin (2009) kehittämän avoimen tilan, joka on tiloista viimeinen ja käymme läpi sen keskeisimmät ominaisuudet. Verrattuna kahteen edelliseen tilaan, suljettuun ja ehdollisesti avoimeen, avoimessa tilassa asiakas on konseptin kehitysprosessissa vahvasti läsnä. Suurin ero kahteen edelliseen tilaan on se, että asiakas ja konseptin kehittäjät jakavat saman päämäärän, jolloin konseptin kehitys on yhteinen hanke. Lisäksi asiakas on Front End -tiimin täysivaltainen jäsen, jolloin hänestä tulee ”sisäpiiriläinen” (Nordlund 2009, 149). Vastaavasti myös yhteistoiminnallisessa asiakasorientaatiossa asiakas ja konseptin kehittäjät toimivat yhteistyössä kohti yhteistä päämäärää ja rakentavat yhtenäistä ymmärrystä erilaisista konseptia koskevista ongelmista (Nordlund 2005). Alamin (2006) mukaan parhaimpiin tuloksiin päästään kun asiakas työskentelee osana kehitystyöryhmää, jolloin asiakkaan on mahdollista olla mukana kehittämässä suunnitelmia palvelusta ja arvioida

suunnitelmia, jotta yritys voi kirkastaa konseptia kehitettävästä tuotteesta ja ehdottaa parannuksia tunnistamalla epäonnistumiset palvelun tarjonnassa.

Johtuen asiakkaan aktiivisesta roolista konseptin kehityksessä, hänellä on myös paljon valtaa päättää kehitykseen liittyvistä asioista. Tällöin konseptin kehittäjät eivät ole ainoita, jotka voivat määritellä tilan rajoja ja käytäntöjä, koska myös asiakas on päätöksenteossa ja suunnittelussa aktiivisesti mukana (Nordlund 2009, 149). Alam (2013) pitää vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa avaintekijänä minkä tahansa innovaation menestymiselle. Tapauksissa, joissa asiakasymmärrystä rakennettiin avoimessa tilassa, ainoastaan yksi asiakas oli mukana kerrallaan. Tämä johtuu siitä, että partnerisuhteen johtaminen vaatii paljon aikaa ja resursseja. Lisäksi erilaiset oikeudelliset sopimukset, kuten sopimukset yksinoikeuksista kuuluvat avoimeen tilaan, jonka johdosta konseptin kehitykseen osallistuvalla asiakkaalla voi olla halu kontrolloida sitä, pyydetäänkö kehitystyöstä vastaavan organisaation muita asiakkaita osallistumaan projektiin (Alam 2013, 149). Toisaalta Alamin (2013) mukaan palveluita tarjoavien yritysten tulisi nähdä asiakkaat partnereina ja olla heidän kanssa tekemisissä intensiivisesti, jotta asiakkailta saadaan tarvittava panos uuden palvelun kehittämiseen. Yhteistoiminnallisessa asiakasorientaatiossa konseptin kehittäjät haluavat antaa eri asiakkaille eri rooleja ja hyödyntää heidän osaamistaan parhaimman mukaan (Nordlund 2005).

Kun asiakas osallistuu avoimessa tilassa konseptin kehitykseen tiimin täysivaltaisena jäsenenä, jolla on päätäntävaltaa asioista, tulee konseptin kehittäjien neuvotella asioista asiakkaan kanssa. Toisin sanoen konseptin kehittäjät eivät voi toisin sanoen enää päättää itse, ottavatko he huomioon asiakkaan ilmaisemia tarpeita, haluja ja vaatimuksia. Samalla konseptin kehittäjät menettävät valtaa, mutta samalla on helpompaa toimia, koska asiakkaiden tarpeita ei enää tarvitse "arvailla" (Nordlund 2009, 150). Avoimessa tilassa toimiessa asiakkaan ja konseptin kehittäjien on pyrittävä yhteisen ymmärryksen rakentamiseen. Tällä tavoin toimiessa molempien osapuolten on neuvoteltava keskenään, jotta asiakkaan tarpeet ja konseptia kehittävän organisaation osaaminen voidaan "nivoa" yhteen lopputuloksen saavuttamiseksi. Myös Matthingin ym. (2004) mukaan asiakkaiden mukanaolo uuden palvelun kehittämisprosessissa on välttämätöntä. Jatkuvan yhteistyön ja oppimisen kautta yritys voi ymmärtää asiakkaan muuttuvat ja yksilölliset tarpeet. Avoimessa tilassa konseptin kehittäjien on helpompaa saada syvällistä tietoa asiakkaan haluista ja tarpeista, mutta myös tutustua asiakkaan prosesseihin ja käytäntöihin (Nordlund 2009 150–151). Myös asiakkailta on mahdollisuus luoda syvällinen ymmärrys konseptista ja sen tarkoituksesta sekä teknologiasta ja mahdollisuuksista, joita konseptia kehittävä organisaatio voi heille tarjota. Samalla on mahdollista tunnistaa piileviä tarpeita tarkkailemalla asiakkaan käyttäytymistä. Heinonen ym. (2010) esittävät, että yritysten tulisi pyrkiä löytämään tunnistamaton palvelun arvo oppimalla millaisia asiakkaan prosessit ovat heidän omassa toimintaympäristössään. Jotta yritys voisi ymmärtää asiakkaan aktiviteetteja ja tukea niitä, tulisi yrityksen olla mukana asiakkaan toimintaympäristössä. Lisäksi pidempiaikaisen yhteistyön avulla voidaan luoda yhteistä kompetenssia, kollektiivista tietoa

ja kehittää yhteinen viestintämalli, joka helpottaa kommunikointia osapuolten välillä (Nordlund 2009, 150–151). Jotta yhteistyö on sujuvaa asiakkaan ja konseptia kehittävän organisaation välillä, tulee molemmilla olla tarvittavaa osaamista ja halukkuutta toimia yhdessä. Heinosen ym. (2010) mukaan yhteistyö yrityksen ja asiakkaan välillä saattaa tarjota uusia liiketoiminta- ja innovaatiomahdollisuuksia, jotka olisivat jääneet huomaamatta ilman yhteistoimintaa.

Avoimessa tilassa toimiminen asettaa myös haasteita, koska suhteen ylläpitäminen vaatii resursseja molemmilta osapuolilta. Molemmat osapuolet työskentelevät usein myös muiden projektien parissa, jolloin yhteisen aikataulun noudattaminen ja projektin priorisointi voi olla haastavaa. Myös luottamuksen ja immateriaalioikeuksien kanssa tulee olla tarkkana, jotta yhteistyö voi jatkua (Nordlund 2009, 151). Toisaalta se, että asiakas on mukana konseptin kehityksessä jakaa myös vastuuta laajemmalle joukolle toimijoita. Konseptin kehityksestä vastaavan organisaation riski pienenee, koska myös asiakas kantaa osan riskeistä. Kun asiakas tuo omia näkemyksiään heti alusta alkaen mukaan kehitystyöhön, voi sieltä nousta sellaisia asioita, joita kehitystiimin jäsenet eivät itse olisi ymmärtäneet. Syvällisen tiedon rakentaminen asiakkaan toimintaympäristöstä ja heidän prosessiensa ymmärtäminen auttaa konseptin kehittäjiä keskittymään asiakkaiden varsinaisiin käytäntöihin (Nordlund 2009, 151–152).

Avoimena tilana eroaa paljolti aikaisemmin esitellyistä kahdesta muusta tilasta, koska siinä asiakas on täysivaltaisesti mukana. Tämä helpottaa asiakasymmärryksen rakentamista, koska sitä voidaan tehdä yhdessä asiakkaan kanssa.

## 4.2 Tutkimuksen prosessiehdotus

Tässä kappaleessa esittelemme tutkimuksemme viitekehityksen, jonka tärkein tehtävä on ollut ohjata tutkimusprosessiamme. Tutkimuksemme viitekehitys on tutkimukseen perustuva prosessiehdotus, jota kehitämme ja koetellaan empiirien perusteella. Olemme muodostaneet prosessiehdotuksen aikaisemman kirjallisuuden perusteella, joka on esitelty luvuissa 2, 3 ja 4. Prosessiehdotuksen ja empiirien avulla meidän on mahdollista vastata tutkimuksemme varsinaiseen tutkimuskysymykseen eli millaisen prosessin avulla asiakasymmärrystä voidaan kehittää innovaatioprosessin alkupäässä? Tätä prosessiehdotusta soveltamalla innovaation kaupallistamisella markkinoilla pyrkivä yritys voi paremmin johtaa innovaatioprosessin alkupään sumeutta ja hallita riskejä, jotka liittyvät asiakasrajapintaan. Aikaisemman kirjallisuuden perusteella syvällisen asiakasymmärryksen rakentamisella innovaatioprosessin alkupäässä on positiivisia vaikutuksia yrityksen menestymiseen markkinoilla.

Keskeisenä osana on asiakasymmärryksen rakentaminen uuden tuotteen kehitysprosessin Fuzzy Front End -vaiheessa, joka tarkoittaa innovaatioprosessin alkupään ideointivaihetta (van Aken 2012; Koen ym. 2001; Zhang ja Doll 2001). Innovaatioprosessi voidaan Koskisen ja Vanharannan (2002) mukaan jakaa kuuteen osaan; keksimiseen, päätökseen keksinnön ottamisesta kehitykseen, kehitykseen, päätökseen keksinnön ottamisesta tuotantoon, tuotantoon ja

markkinointiin. Tämän jaottelun avulla voidaan paloitella innovaation koko elinkaari ideasta markkinointiin, jonka avulla voimme tunnistaa, millaisessa vaiheessa Yritys X on tällä hetkellä. Koen ym. (2001) puolestaan jakavat innovaatioprosessin kolmeen osaan: innovaatiovaiheen alkupäähän, uuden tuotteen kehittämiseen ja kaupallistamiseen. Me keskitymme työssämme innovaatiovaiheen alkupäähän ja uuden tuotteen kehittämiseen, koska kohdeyrityksen toiminta ei ole vielä niin pitkällä, että tuote kaupallistettaisiin. Koen ym. (2001) jakavat innovaatioprosessin alkupään vielä viiteen vaiheeseen, joita tulemme tarkastelemaan analyysiosiossa. Innovaatioprosessin alkupään sumeudesta johtuen yrityksiä tulisi ottaa asiakkaita mukaan palvelujen kehittämiseen, koska vuorovaikutusta asiakkaan kanssa, jossa kerätään asiakkailta tietoa ja otetaan mukaan uuden palvelun kehittämiseen, pidetään keskeisenä tekijänä uuden palvelun menestykselle (Alam 2006). Parhaimpiin tuloksiin voidaan päästä, jos asiakas on osa kehitystyöryhmää. Öbergin (2010) mukaan asiakkailla voi olla erilaisia rooleja innovaation kehittämisessä. Näitä rooleja ovat muun muassa *aloitteentekijä, avustaja, tuotekehittäjä, inspiraation lähde, tiedonantaja, ideoiden kehittäjä, tuotekehittäjä, käyttäjä ja markkinoija*. Näiden roolien avulla asiakas on aktiivinen tiettyynajaan saakka ja antaa kontribuutiota innovaatiolle eri tavoin.

Asiakkaan tarpeet on otettava huomioon palvelujen kehityksessä hyvin, koska ilman potentiaalisia asiakkaita yrityksellä ei ole mahdollisuuksia menestyä liiketoiminnassaan. Tarvetta voidaan määrittellä myös markkinoinnin näkökulmasta monen eri tekijän kautta, kuten perustarpeiden, sosiaalisten tarpeiden, kulttuurin ja ihmisen oman persoonallisuuden kautta (Kotler ja Armstrong 2012). Yritys X pyrkii siihen, että sen tarjoamalla tuotteilla tai palveluilla voidaan tyydyttää myös nämä asiakkaan tarpeet. Kun asiakkaan tarpeeseen voidaan vastata, syntyy asiakkaalle arvoa. Pääasiallisesti arvon määrittäminen tapahtuu asiakkaan omista lähtökohdista ja preferensseistä eli siitä, miten heidän kuluttamansa palvelu vastaa asiakkaan tarpeita (Woodruff ja Gardial 1996, 54). Yritysten tulisi olla mahdollisimman asiakaslähtöisiä ja yrittää integroitua mahdollisuuksien mukaan asiakkaan arvonmuodostusprosessiin. Parhaassa tapauksessa arvonluonti tapahtuu yhdessä asiakkaan ja palveluntuottajan välillä, jolloin molemmat osapuolet ovat aktiivisia ja saavat tästä hyötyä (Woodruff 1997; Vargo ja Lusch 2004).

Arvonluonti voidaan nähdä prosessina, jossa asiakkaan kokema arvo muodostuu silloin, kun asiakas käyttää tuotetta tai palvelua konkreettisesti. Varsinaisen tuotteen tai palvelun käytön lisäksi arvonmuodostumiseen vaikuttaa muutkin tekijät, kuten toimintaympäristö, jossa varsinainen käyttö tapahtuu. Tällainen voidaan nähdä dynaamisena prosessina tietyssä kontekstissa, jossa integroidaan erilaisia resursseja (Grönroos ja Ravald 2011). Palveluntuottaja toimii arvonluonnin mahdollistajana, koska hän tuottaa asiakkaan käyttämät resurssit, jolloin asiakas saa valmiin ”paketin”, jota voi hyödyntää omassa toiminnassaan. Palveluntuottaja voi olla myös arvonluoja, jolloin hän tekee yhteistyötä asiakkaan kanssa, esimerkiksi call center-palvelun kautta, jolloin palvelun käyttö ei ole mahdollista ilman palveluntuottajan ja asiakkaan interaktiivista vuorovaikutusta (Vargo ja Lusch 2004; Grönroos ja Ravald 2011). Yhteistyön



avulla myös palveluntuottajalla on mahdollisuus oppia asiakkaasta sekä ymmärtää paremmin näiden nykyisiä, että mahdollisesti muuttuvia tarpeita (Matthing ym. 2004). Asiakkaan oman toimintaympäristön ymmärtäminen on tärkeää palveluntuottajalle, koska tällöin on helpompi ymmärtää, kuinka asiakas käyttää palveluja ja millaisiin asioihin (Heinonen ym. 2010).

Nordlundin (2009) esittelemät kolme tilaa soveltuvat hyvin kuvaamaan tilanteita ja menettelytapoja, joissa tarkoituksena on rakentaa asiakasymmärrystä. Sen muodostaminen voi olla vaikeaa, mutta sen avulla voidaan saavuttaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia (Arken 2002). Mikäli ymmärrys asiakkaista ja markkinoista on vahva, voidaan sillä saavuttaa kilpailuetua muihin toimijoihin verrattuna (Arantola ja Simonen 2009; Kotler ja Armstrong 2012). Asiakasymmärryksen tulee kuitenkin olla linjassa palveluiden tuottamisen kanssa, jotta yritys saavuttaa asiakasta ymmärtämällä maksimaalisen tehokkuuden ja suorituskyvyn (Lagrosen 2001). Yrityksen on tärkeää ymmärtää tuotetta tai palvelua suunniteltaessa, kuinka asiakkaan odotukset muodostuvat, jotka puolestaan ohjaavat heidän halukkuuttaan käyttää ja ostaa kyseistä tuotetta tai palvelua.

Nordlund (2009, 130–133) kuvaa kolmea erilaista tilaa, joiden avulla voidaan luoda asiakasymmärrystä innovaatioprosessin alkupäässä. Näitä tiloja ovat suljettu, ehdollisesti avoin ja avoin. Jokaiseen tilaan liittyy ulottuvuuksia, jotka ovat erilaisia riippuen siitä, missä tilassa konseptia kehitetään. Mainitut ulottuvuudet ovat asiakkaan rooli, tietoisuus konseptin kehittämisestä, sitoutuminen sekä asiakkaiden ja konseptin kehittäjien väliset tietoprosessit. Kun tiloja käytetään konseptin kehitykseen Front End -vaiheessa, ei yrityksessä tarvitse lukkiutua yhteen tilaan koko prosessin ajaksi, vaan on luontevaa, että projektin eri vaiheissa voidaan soveltaa eri tiloja, jopa käyttää niitä päällekkäin.

*Suljetussa tilassa* konseptin kehittäjät voivat päättää otetaanko asiakas mukaan kehitykseen, vai ei. Suljetussa tilassa kehittäjillä on valta asettaa rajoja ja käytäntöjä, joita noudatetaan projektin aikana ja näin ollen he vastaavat kaikesta. Tällainen menettely sopii hyvin projekteihin, jotka halutaan pitää salassa tai ovat muuten arkaluontoisia. Toisaalta asiakasymmärryksen rakentaminen tapahtuu pääasiallisesti organisaation sisäisin voimin, joten asiakkaan oikea mielipide ei välttämättä tule kehittäjien tietoisuuteen. Konseptin kehittäjillä on oltava uskoa siihen, että heillä on tarpeeksi kokonaisvaltainen tieto ja kokemus siitä, mitä asiakkaat haluavat (Nordlund 2009, 133–138).

*Ehdollisesti avoimessa tilassa* asiakas on aktiivisemmin mukana konseptin kehityksessä, tosin tällöinkin valta ja vastuu ovat konseptin kehittäjillä. Asiakas voidaan ottaa mukaan kehitykseen ja hänelle annetaan tietoa enemmän, kuin suljetussa tilassa. Toisin sanoen asiakas on tietoinen siitä, mitä on meneillään. Asiakkaan antaman palautteen ja esimerkiksi käyttäjäkokemusten perusteella konseptin kehittäjien on helpompi luoda asiakasymmärrystä, koska se perustuu ainakin osittain asiakkaan antamiin tietoihin. Kuitenkin tilanteessa, jossa yhteistyö ei toimi halutulla tavalla asiakas voidaan sulkea pois projektista ja jatkaa kehitystä ilman asiakkaan läsnäoloa. Konseptin kehittäjät joutuvat miettimään tarkoin tarvitsevatko he asiakkaan apua, vai selviävätkö he omin avuin (Nordlund 2009, 140–149).

*Avoim tila* on kaikista vuorovaikutteisista, koska siinä asiakkaasta tulee osa kehitystiimiä. Asiakas on mukana konseptin kehittäjien kanssa määrittämässä rajoja ja käytäntöjä, joita projektissa noudatetaan. Avoimessa tilassa on mahdollisuus rakentaa asiakasymmärrystä kokonaisvaltaisesti, koska sekä kehittäjät, että asiakas voivat oppia toistensa työskentelystä ja organisaatioista paljon. On mahdollista oppia esimerkiksi asiakkaan prosesseista ja käytännöistä, joihin tutustuminen ei välttämättä olisi mahdollista ilman syvempää yhteistyötä. Lisäksi asiakkaan on helpompi luoda syvälinen ymmärrys konseptista, teknologioista ja mahdollisuuksista, joita kehityksestä vastaava organisaatio voi heille tarjota. Avoimen tilan yhteistyön onnistuminen vaatii pidempiaikaista yhteistoimintaa, joten asiakkaan kanssa kumppanoituminen tulee tehdä harkiten. (Nordlund 2009, 149–152).

Yrityksessä voidaan kerätä asiakastietoa monista eri lähteistä käyttämällä eri menetelmiä. Lisäksi asiakkaan on mahdollista osallistua eri tavoin esimerkiksi palvelujen kehittämiseen. Perinteisiä menetelmiä edustavat kvalitatiiviset menetelmät kuten esimerkiksi syvähaastattelut, fokusryhmähaastattelut ja asiakaskyselyt, mutta nämä menetelmät eivät itsessään välttämättä edistä tarpeeksi innovatiivista ajattelua, joiden seurauksena ei synny läpimurtoinnovaatioita (Lagrosen 2001; Matthing ym. 2004). Lisäksi voidaan kerätä kvantitatiivista aineistoa, kuten статистиikkaa ja tilastoja, joiden tarkoitus on tukea ymmärryksen rakentamista asiakkaasta (Elg ym. 2012).

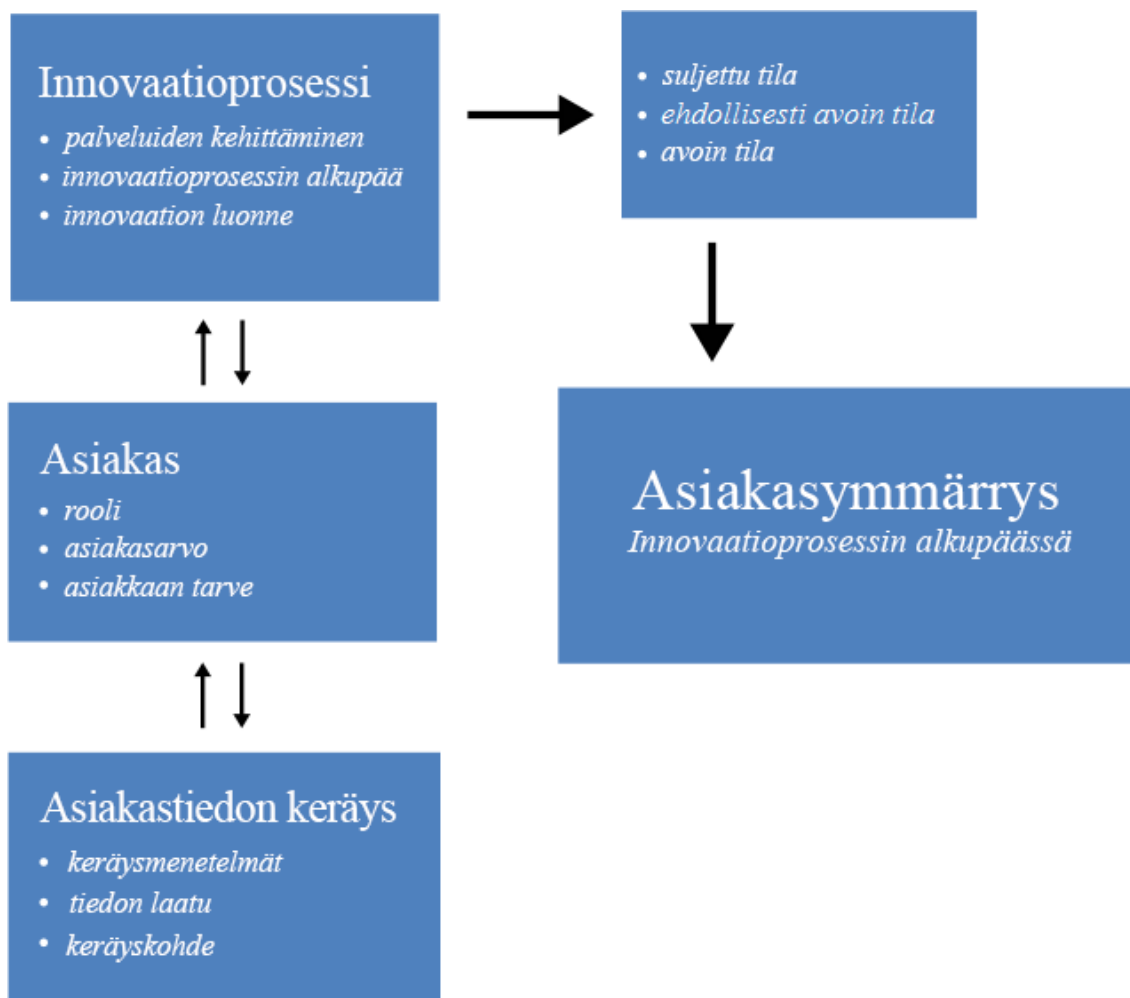
Erilaisissa projekteissa, joissa teknologian kehitys on vahvasti mukana, eivät asiakkaat välttämättä osaa ottaa kantaa siihen, millaisia ominaisuuksia ja toimintoja he haluaisivat tuotteessa tai palvelussa olevan, koska eivät tiedä mitä kaikkea uusi teknologia mahdollistaa (Ulwick 2002). Tällöin asiakas voidaan ottaa mukaan kehitysprojektiin, jolloin sekä palveluntarjoaja, että asiakas oppivat toistensa toimintaympäristöstä ja toimintatavoista. Tällä tavoin molempien osapuolien on helpompi kertoa ajatuksiaan liittyen tuotteeseen (Neale ja Corkindale 1998; Matthing ym. 2004; Heinonen ym. 2010; Elg ym. 2012). Lisäksi palautetta on helpompi kysyä, jos asiakas esimerkiksi käyttää tuotetta tai prototyyppiä, koska käytön jälkeen asiat ovat tuoreessa muistissa ja käytöstä on konkreettista kokemusta. Samalla voidaan tunnistaa myös mahdollisia piileviä tarpeita, joita asiakas ei osaa viestiä palvelun kehittäjille.

Tällainen toiminta esiintyy myös Nordlundin (2009) esittelemissä kolmessa tilassa, joissa asiakasymmärrystä voidaan rakentaa. Leonard ja Rayport (1997) esittävät asiakkaiden havainnoinnista viisi informaation tyyppiä, joiden tuottamaa informaatiota ei ole mahdollista saada esiin perinteisissä markkinointitutkimuksissa. Näissä korostuu myös asiakkaan toimintaympäristön tuntemus ja miten asiakkaat tuotteita tai palveluita käyttävät. Yrityksen käyttäessä etnografisia menetelmiä, kuten havainnointia tai haastatteluja, on yrityksen mahdollista tuntea asiakas ja heidän toimintansa konkreettisella tasolla.

Kaulio (1998) ja Lagrosen (2005) esittävät omat mallinsa asiakkaan osallistumisesta tuotekehitykseen, jotka tarkastelevat sitä, millainen on asiakkaan osallistumisen taso tuotekehitysprosessissa. Malleissa käsitellään sitä, kuinka asiakas osallistuu toimintaan tuotekehitysvaiheessa ja millaisia erilaisia siinä

tiedonkeräysmenetelmiä voidaan käyttää. Lagrosen (2005) korostaa muun muassa sellaisten tiimien käyttöä, joiden henkilöt edustavat monien eri osaamisalueiden osaajia. Lisäksi asiakkaan integroiminen mukaan, yhdeksi tiimin jäsenistä on hyväksi, etenkin syvässä asiakassuhteessa. Myös Kaulion (1998) eri kategorioissa asiakkaan osallistuminen vaihtelee palvelunkehittäjän tekemistä haastatteluista aina asiakkaan aktiiviseen osallistumiseen tuotekehitysprosessissa. Asiakkaan rooli nähdään joka tapauksessa tärkeänä, mutta riippuen tuotekehitysprosessista, se voi vaihdella paljonkin. Yrityksen tulisi tunnistaa millainen tuotekehitysprojekti heillä on ja suunnata voimavarat sen mukaan.

Kuvio 7. tiivistää tutkimuksemme prosessiehdotuksen, jonka olemme muodostaneet aikaisemmasta tutkimuksesta, josta olemme tehneet yhteenvedon yläpuolella. Ehdotuksen tarkoitus on kuvata prosessia, jonka kautta muodostuu asiakasymmärrys innovaatioprosessin alkupäässä. Innovaatioprosessi, asiakas ja asiakastiedon keräys ovat keskenään interaktiivisia vaiheita, joita prosessoidaan kolmessa eri tilassa. Tutkimuksessamme selvitämme, millainen tämä prosessi on Yritys X:ssä ja voidaanko sen kautta rakentaa asiakasymmärrystä.



KUVIO 7 Tutkimuksen viitekehys

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa käsittelemme konstruktiiivista tutkimusmenetelmää, jonka olemme valinneet tutkimukselliseksi lähestymistavaksi. Aluksi esittelemme syitä, miksi juuri konstruktiiivinen tutkimusote soveltuu tutkimuksellemme sekä kuvaamme tutkimusotteen käytännön toteutusta Pro gradu - työssämme. Kuvailemme myös tutkimusaineiston keruutapoja ja aineiston analysointimenetelmiä. Lisäksi arvioimme tutkimusotteen vahvuuksia ja heikkouksia. Aikaisemman tutkimuksen avulla on mahdollista luoda riittävän syvä ymmärrys konstruktiiivisesta tutkimuksesta. Huomioitavaa on, että konstruktiiivisesta tutkimuksesta ei ole saatavilla kovinkaan paljon verrattuna esimerkiksi toimintatutkimukseen. Huomattava osa konstruktiiivisen tutkimusotteen tieteellisistä julkaisuista liittyy Eero Kasasen ja Kari Lukan tekemään työhön.

### 5.1 Tutkimuksen lähestymistavat

Lähtökohtana tieteellisessä tutkimuksessa on se, että tutkimuksen tulisi lisätä ymmärrystä talouselämästä ja yhteiskunnasta. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa tai muuttaa jo olemassa olevia käsityksiä. Usein tieteellinen tutkimus voi olla ristiriidassa käytännöllisen tiedon kanssa ja se saattaa johtaa siihen, että tutkimuksen tekijän tulee pystyä sovittamaan yhteen yliopiston ja toimeksiantajan intressit (Koskinen ym. 2005, 47).

Tutkimuksemme edustaa kvalitatiivista tutkimussuuntausta, koska se soveltuu parhaiten tutkimuksemme tarkoituksiin, jossa tarkastelemme kohdeyrityksen liiketoimintamallin rakentamista. Yksi kvalitatiivisen tutkimussuuntauksen tärkeimmistä kiinnostuksen kohteista on pyrkiä ymmärtämään todellisuutta sosiaalisesti rakennettuna (Eriksson ja Kovalainen 2008, 4-5). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetyt metodit korostavat ilmiöiden ja asioiden ymmärtämistä ja tulkintaa päämääränään tutkittavan ilmiön holistinen ymmärtäminen kontekstissa (Eriksson ja Kovalainen 2008, 5). Kvalitatiivinen tutkimussuuntaus soveltuu työhömmme parhaiten, koska tarkoituksena on ymmärtää, miten suun-

nitellaan sopiva liiketoimintamallin osa-alue aloittelevalla yritykselle. Tämän vuoksi meidän tulee rakentaa syvällinen ymmärrys asiasta tulkinnan kautta.

## 5.2 Mitä on konstruktiiivinen tutkimusote?

*”Jos haluat saavuttaa A:n ja uskot olevasi tilanteessa B, sinun on tehtävä X”* (Kasanen ym. 1991).

Menetelmälliseksi lähestymistavaksi työhömme olemme valinneet konstruktiiivisen tutkimusotteen, joka soveltuu hyvin liiketaloustieteissä tehtävään tutkimukseen. Kasanen ym. (1991) mukaan konstruktiiivinen tutkimus on ongelmaratkaisulähtöinen normatiivinen tutkimusote, jossa uuden konstruktion luomisessa yhdistyvät ongelmalähtöisyys ja innovatiivinen työskentely sekä konstruktion empiirinen testaaminen ja soveltamisalueen analysointi. Konstruktiiivisen tutkimuksen keskeisin päämäärä on uuden konstruktion eli ratkaisun tai menetelmän kehittäminen, jolla pyritään ratkaisemaan jokin organisaatiossa vallitseva ongelma (Kasanen ym. 1991; Lindholm 2008). Konstruktiiivinen tutkimus voi olla luonteeltaan sekä kvantitatiivista, että kvalitatiivista. Tyypillisesti se on myös case- eli tapaustutkimusta, jossa tutkimuskohteiden määrä on suppea. Case-tutkimus voi viitata deskriptiiviseen eli kuvailevaan, analysoivaan, selittävään ja ymmärtävään tutkimukseen, mutta myös normatiiviseen tutkimukseen, joka on luonteeltaan mallintavaa, ohjailevaa ja suosittelevaa. Juuri tähän jälkimmäiseen ryhmään konstruktiiivinen tutkimusote kuuluukin (Kasanen ym. 1991).

Konstruktiiivinen tutkimusote soveltuu parhaiten niihin liiketaloustieteen osa-alueisiin, joissa kehitetään ja suunnitellaan järjestelmiä. Konstruktiiivisen tutkimusotteen ajatus on, että tutkimuksen toimivuus varmistetaan myös käytännössä ja lisäksi sen tulisi päästä läpi myös tieteellinen validiteettitarkastus. Esimerkiksi tutkija voi tuoda kehittelemänsä laskentamallin käytännön työelämään ja tutkia sen toimivuutta. Mikäli laskentamalli toimii käytännössä, voidaan todeta, että taustalla oleva tutkimus on saavuttanut sille asetetut tavoitteet (Koskinen ym. 2005, 49).



KUVIO 8 Konstruktiivisen tutkimuksen osat (Kasanen ym. 1991)

Lindholmin (2008) mukaan konstruktiivinen tutkimusote tarkoittaa ongelmanratkaisua reaali maailman organisaatiossa, jossa ongelmalle muodostettua ratkaisua testataan empiirisesti (ks. kuvio 8). Kasanen ym. (1991; 1993), Labron ja Tuomelan (2003) ja Lindholmin (2008) mukaan konstruktiivisessa tutkimusmenetelmässä on seitsemän eri vaihetta, jotka ovat tutkimukselle tärkeitä:

1. Relevantin ja mielenkiintoisen ongelman löytäminen, joka on myös tutkimuksellisesti kiinnostava
2. Pitkäaikaisen yhteistyömahdollisuuden kartoittaminen kohdeorganisaation kanssa
3. Kokonaisvaltaisen ymmärryksen hankkiminen aihealueesta
4. Innovaatiovaihe, jossa konstruoidaan ratkaisua
5. Ratkaisun implementointi ja sen toimivuuden testaus käytännössä
6. Ratkaisun soveltuvuuden kartoittaminen
7. Ratkaisun teoriakytkentöjen ja tieteellisen arvon osoittaminen

Ensimmäisessä vaiheessa tulee löytää ongelma, joka on relevantti kohdeorganisaation johdolle tai muille päätöksentekijöille (Labro ja Tuomela 2003). Lisäksi ongelmanratkaisun tulee tähdätä siihen, että se tuo uusia tieteellisiä tuloksia (Kasanen ym. 1993). Nämä kaksi edellä mainittua asiaa ovat suurin ero konstruktiivisen tutkimuksen ja konsultoinnin kesken. Konstruktiivinen tutkimus ei pyri ainoastaan ongelman ratkaisemiseen, tulee siinä myös tuottaa tieteellisesti uutta tietoa, joka julkaistaan tutkimuksessa (Labro ja Tuomela 2003).

Toisessa vaiheessa tutkijoiden tulee varmistaa, että useat toimijat kohdeorganisaatiossa ovat tunnistaneet ongelmat ja ovat innokkaita ratkaisemaan niitä. Lisäksi kohdeorganisaatiossa tulisi olla valmiuksia ja resursseja, joita voidaan kohdentaa tutkimukseen. Koska tiimityöskentelyn merkitys korostuu ratkaisua kehitettäessä, ovat organisaatiossa työskentelevät henkilöt yksi tärkeimmistä resursseista. Myös tutkijan ja tutkimuksessa mukana olevien organisaation työntekijöiden välillä ei voi olla liian suuria arvo ja näkemyseroja, koska ne saattavat haitata ongelmanratkaisua ja ratkaisun implementointia. Tutkijan tulee myös tuottaa tarpeeksi tietoa konstruktivisesta tutkimusotteesta kohdeorganisaation henkilöille, jotta heille syntyy tarpeeksi syvällinen ymmärrys käytettävästä tutkimusotteesta. Viimeiseksi tutkijan ja kohdeorganisaation henkilöiden tulee saavuttaa yhteisymmärrys tutkimuksen julkaisuun ja salassapitokysymyksiin. Organisaatiota edustavien henkilöiden tulee lukea tutkimusmateriaali läpi salassapitosyistä sekä kehittääkseen tulosten validisuutta. Jos tutkimuksessa mukana olleet henkilöt ovat erimieltä tuloksista, niitä ei välttämättä voida pitää täysin valideina (Labro ja Tuomela 2003).

Kolmannessa vaiheessa kokonaisvaltaisen ymmärryksen hankkiminen aihealueesta tarkoittaa aiheeseen liittyvään teoriaan syvällistä paneutumista, jotta tutkija voi tunnistaa ja analysoida tutkimuksen teoreettisia kontribuutioita (Labro ja Tuomela 2003; Lindholm 2008). Labron ja Tuomelan (2003) mukaan on erittäin tärkeää tutustua myös kohdeorganisaation toimintaan ja siellä työskenteleviin henkilöihin, jotta tutkija voi muodostaa kokonaisvaltaisemman kuvan sekä organisaation toiminnasta, että sen työntekijöiden käyttäytymisestä. Samalla myös kohdeorganisaatiossa työskentelevät henkilöt tottuvat ja tutustuvat tutkijaan sekä tutkimukseen paremmin (Labro ja Tuomela 2003).

Neljäs eli innovointivaihe on kaikkein keskeisin konstruktivisessa tutkimuksessa. Lisäksi innovatiivisen ratkaisumallin intensiivinen etsiminen ja kehittäminen, niin käytännössä kuin teoriassa erottaa konstruktivisen tutkimusotteen muista toimintatutkimuksen muodoista sekä konsultoinnista (Labro ja Tuomela 2003; Lindholm 2008). Kasanen ym. (1991: 1993) mukaan innovaatio on monessa tapauksessa heuristista edellyttäen syvällistä teoreettista perustelua sekä toimivuuden testausta. Tapauksessa, jossa tutkija ei onnistu kehittämään ja tuottamaan uutta ratkaisua ongelmaan, ei tutkimusta kannata jatkaa (Kasanen ym. 1993).

Viidennessä vaiheessa kehitettyä konstruktiota tulee testata käytännössä ja implementointi kuuluu osana tutkimukseen (Lindholm 2008). Implementoinnilla ja testauksella voidaan osoittaa, että tutkimus on edennyt tähän asti menestyksekkäästi sekä rakennettu konstruktio on teknisesti pätevä. Lisäksi saattaa tulla tilanne, jossa implementointi epäonnistuu, mutta huomataan kokeilun olevan teoreettisesti mielenkiintoinen (Labro ja Tuomela 2003; Lindholm 2008). Kasanen ym. (1993) mukaan on myös tilanteita, jossa konstruktion käytettävyyden testaaminen ei ole mahdollista johtuen resurssi- tai aikarajoitteista, joten silloin konstruktio viittaa ensimmäiseen tutkijoiden kehittämään ratkaisuun.

Kahdessa tutkimuksen viimeisessä vaiheessa tutkijan tulisi paneutua syvällisesti empiirisiin yksityiskohtiin sekä pohtia laajempia implikaatioita, kuten

ulkoista validisuutta (Labro ja Tuomela 2003). Kuudennessa vaiheessa voidaan keskustella konstruktion eri ulottuvuuksista, joiden pohjalta se voitaisiin siirtää myös muihin organisaatioihin kohdeorganisaation lisäksi. Lisäksi mahdollinen epäonnistunut konstruktion implementointi nostaa esiin ongelmia, joita todennäköisesti esiintyy myös muissa organisaatioissa (Labro ja Tuomela 2003). Kasanen ym. (1993) mukaan rakennettua konstruktiota voidaan testata kolmella eri tavalla: *Heikko markkinatesti* tarkoittaa tilannetta, jossa vastuussa oleva henkilö on valmis kokeilemaan konstruktion toimivuutta päätöksenteossaan. *Puolivahva markkinatesti* tarkoittaa tilannetta, jossa konstruktiio on laajemmassa käytössä organisaatioissa. *Vahva markkinatesti* tarkoittaa tilannetta, jossa konstruktion käyttö tuottaa parempia tuloksia verrattuna siihen, että sitä ei käytettäisi. Labron ja Tuomelan (2003) mukaan keskipitkällä aikavälillä tehdyssä tutkimuksessa konstruktion on usein mahdotonta läpäistä puolivahvaa tai vahvaa markkinatestiä.

Viimeisessä vaiheessa on tarkoitus näyttää teoreettiset yhteydet ja ratkaisun tutkimuksellinen kontribuutio (Labro ja Tuomela 2003). Tutkimuksessa rakennettu konstruktiio voi itsessään olla uusi, joten se esittelee uusia mahdollisuuksia saavuttaa asioita. Toiseksi konstruktiivinen tapaustutkimus voi tarjota mahdollisuuden kehittää, todistaa tai testata teoriaa. Konstruktion pragmaattisen implementoinnin vuoksi taustalla olevat positiiviset suhteet testataan samalla. Onnistuneet tai epäonnistuneet implementoinnit saattavat muodostua kiinnostaviksi ja johtaa tutkijat uudelleen määrittämään tai jopa hylkäämään vanhat teoriat ja ehdottamaan uusia (Labro ja Tuomela 2003).

### **Tutkimusmenetelmän vahvuudet**

Lukan (2003) mukaan konstruktiivisessa tutkimuksessa on useita mahdollisia hyötyjä, joita voidaan saavuttaa menetelmällä. Tutkijan näkökulmasta tutkimus tarjoaa uusia mahdollisuuksia ja pääsyn mielenkiintoisiin tutkimuskohteisiin. Verrattaessa konstruktiivista tutkimusta perinteisiin akateemisiin tutkimuksiin, on sillä mahdollisuus saavuttaa suoranaisia käytännön hyötyjä, jotka lisäävät mielenkiintoa tutkimusta kohtaan yritysten ja muiden organisaatioiden silmissä. Yrityksen on helppoa aloittaa yhteistyö sellaisen tutkijan kanssa, joka osaa osoittaa tutkimuksen merkitys jo ensimmäisissä neuvotteluissa. Organisaation näkökulmasta katsottuna potentiaaliset hyödyt linkittyvät siihen, että organisaatiolla on mahdollista ratkaista tarkastelun kohteena olevat johtamiseen liittyvät ongelmat. Tutkimuksen kohteena olevat organisaatiot odottavat, että tutkimuksen tekijä tuo potentiaalista kontribuutiota aikaisemmasta tutkimuksesta ongelmanratkaisuprosessiin. Organisaation edustajat eivät välttämättä ole tietoisia tai pysty ymmärtämään sitä, mitä olemassa oleva akateeminen tutkimus pystyy kertomaan organisaatioissa kohdatusta ongelmasta. Organisaation edustajat luottavat tutkimuksen tekijän mukanaan tuomaan syvälliseen teoreettiseen tietoon, joka poikkeaa huomattavasti konsultin tarjoamaan tietoon, mikä on tavallaan myytävä tuote. Tutkimukselle on tärkeitä, että molemmat tutkimukseen osallistuvat osapuolet niin tutkija kuin organisaation edustajat ovat sitou-



tuneita tutkimukseen. Tässä tapauksessa organisaation edustajien tulee tuoda esille kaikki mahdollinen relevantti tieto, jolla on vaikutusta tutkimusprosessiin. Verrattuna tätä esimerkiksi perinteiseen case-tutkimukseen, on konstruktivisella tutkimusotteella mahdollista saada oleellista tietoa organisaatiosta. Mikäli tutkimus halutaan toteuttaa oikeaoppisesti, tulee kehitettyä konstruktiota testata perusteellisesti käytännössä. Tämä poikkeaa huomattavasti esimerkiksi teoreettisen mallin kehittämisestä laboratorioympäristössä tai haastateltavien mielipiteiden kuuntelemisesta eli siitä, mitä mieltä he ovat jostain asiasta (Lukka 2003).

### **Tutkimusmenetelmän heikkoudet**

Lukan (2003) mukaan edellä mainittujen hyötyjen lisäksi tutkimuksen tekoon liittyy myös riskejä, jotka tutkijan tulee ottaa huomioon. Osa ongelmista saattaa liittyä tutkimuksen tuloksena syntyviin relevantteihin asioihin, jotka tulevat julki tutkimusprosessin edetessä. Tutkimuksessa kehitettävä konstruktio (menetelmä, ratkaisu) saattaa tuntua organisaation päättäjien mielestä liian arkaluontoiselta julkaistavaksi. Mikäli näin käy, on tutkimuksen tekijän ja tutkimuksen kohteena olevan organisaation välillä selkeä ristiriita. Jotta tämän tapainen riski voitaisiin välttää, tulee tutkijan tehdä selkeä sopimus tutkimuksessa julkaistavista asioista heti yhteistyön alkumetreillä. Jos tällaista sopimusta ei voida tehdä, tulee tutkijan suorittaa tutkimus jonkun muun organisaation kanssa. Tutkimuksella on ominaista, että sen suorittaminen kestää yleensä suhteellisen pitkän aikaa, useista kuukausista useisiin vuosiin. Yleisenä ongelmana on myös se, että tutkimuksen kohteena olevan organisaation mielenkiintoa ei voida ylläpitää. Tähän syynä saattaa olla usein se, että ratkaistava ongelma ei ollut alun perinkään riittävän merkittävä ratkaistavaksi tai se on muuttunut tutkimusprosessin aikana vähemmän merkittäväksi. Tätä riskiä voidaan pienentää paneutumalla ongelmaan riittävällä pieteetillä.

Eräs selkeä merkki mahdollisesta riskistä on se, että tutkimuksen kohteena oleva organisaatio ei ole halukas perustamaan tiimiä ratkaisemaan havaittua ongelmaa. Toisin sanoen myös kohdeyritykseltä tarvitaan perehtymistä ja sitoutumista projektiin. Toinen selkeä riski on, että tutkimusta suorittavat tutkijat eivät pidä riittävästi yhteyttä yritykseen. Konstruktivista tutkimusta ei voida suorittaa jos tutkija on vain silloin tällöin yhteydessä organisaatioon, kuten monissa muissa empiirissä tutkimuksissa on mahdollista tehdä. Tutkimus on nähtävä todellisena projektina, jolla on tietty elinkaari ja jossa on intensiivistä yhteistyötä organisaation ja tutkijan välillä. Organisaation näkökulmasta riskinä pidetään sitä, että tutkimuksen myötä sen liikesalaisuudet tulevat julkisiksi. Tämä saattaa johtaa siihen, että ongelmanratkaisijaksi palkataan konsultti tutkijan sijaan. On myös mahdollista, että tutkimus ei tuota ratkaisua havaittuun ongelmaan ja näin ollen tutkimukseen käytetty aika on ajantuhlausta (Lukka 2003). Lukan (2003) mukaan kokemus kuitenkin osoittaa, että organisaatiot ovat tottuneet tämän tyyppisiin riskeihin, jossa havaittua ongelmaa ei pystytä ratkaisemaan.

### **5.3 Konstruktiivisen tutkimusotteen vaiheiden soveltaminen**

Edellisessä luvussa esiteltyjä Kasasen ym. (1991; 1993), Labron ja Tuomelan (2003) ja Lindholmin (2008) konstruktiivisen tutkimuksen tärkeitä vaiheita voidaan soveltaa meidän tutkimukseen. Tulemme kehittämään tutkimuksessamme mallin siitä, kuinka yrityksessä rakennetaan asiakasymmärrystä. Aikaisemman tutkimuksen ja haastattelujen analyysin perusteella voimme luoda toimivan mallin asiakasymmärryksen rakentumisesta. Konstruktiota ei ole siten vielä löydetty, joten meidän tavoite Pro gradu -tutkielmassa on rakentaa se. Labron ja Tuomelan (2003) vaiheita voidaan hyödyntää meidän tutkimuksessamme ainakin neljän ensimmäisen vaiheen osalta. Kolmea viimeistä vaihetta emme pysty välttämättä toteuttamaan Pro gradu -tutkielman puitteissa, johtuen resurssien rajallisuudesta. Seuraavassa osiossa sovellamme konstruktiivisen tutkimuksen vaiheita työssämme.

#### **Relevantin ja mielenkiintoisen ongelman löytäminen**

Tutkimuksellisesti mielenkiintoinen ongelma on se, kuinka yritys muodostaa ymmärryksen asiakkaista. Mitä menetelmiä ja työkalua yrityksellä on asiakasymmärryksen rakentamiseen eli miten yritys käytännössä lisää ymmärrystään asiakkaista? Kuunteleeko yritys asiakasta tuotteita ja palveluja kehittäessään? Ovatko asiakkaat mukana tuotekehitysprosessin eri vaiheissa? Pro gradu -tutkielmaa tehdessä emme ole löytäneet olemassa olevaa mallia asiakasymmärryksestä, joten akateemisesta näkökulmasta tarkasteltuna, on aihealue jokseenkin tuntematon. Ongelma on siten tutkimuksellisesti kiinnostava ja ongelmanratkaisussa on mahdollista luoda tieteellistä arvoa.

#### **Pitkäaikaisen yhteistyömahdollisuuden kartoittaminen kohdeorganisaation kanssa**

Tutkimuksessamme meidän tulee varmistaa, että myös yrityksen edustajat tunnistavat samat ongelmat kuin me tutkijoina ja, että heiltä löytyy kiinnostusta luomaan ratkaisu olemassa olevaan ongelmaan. Olemme olleet yhteydessä yrityksen edustajiin ja olemme saaneet riittävästi resursseja tutkimuksen toteuttamiseen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yritys on sitoutunut tutkimukseemme antamalla meille tutkimuksessa tarvittavat haastattelut, pääsyn tarvittavaan dokumentteihin ja tietoihin sekä sitoutuu yhteiseen tavoitteeseen. Meidän tulee sopia vielä yrityksen kanssa mahdollisista salassapitokysymyksistä.

#### **Kokonaisvaltaisen ymmärryksen hankkiminen aihealueesta**

Kokonaisvaltainen näkemys tutkimusongelmasta syntyy paneutumalla aikaisempaan tutkimukseen riittävällä tarkkuudella. Asiakkaisiin liittyvä tutkimuskenttä on laaja, joten meidän on tehtävä selkeitä rajauksia kirjallisuuden suhteen, jotta tutkimuksen fokus pysyy Pro gradu -työlle sopivana. Aineisto tutki-

musta varten kerätään haastatteluilla, jossa tarkoituksena on saada selville yrityksen edustajien näkemyksiä palveluiden kehittämisestä, asiakkaiden roolista siinä ja asiakasymmärryksen rakentumisesta sekä sen merkityksestä yrityksen menestymiselle.

### **Innovaatiovaihe**

Tutkimuksemme kannalta tärkeimmässä vaiheessa, innovaatiovaiheessa, etsimme ratkaisun olemassa olevaan ongelmaan miten ymmärrys asiakkaista rakentuu. Tutkimuksessa kehitetyn ratkaisun tulee olla tieteellisesti merkittävä, joten tutkimuksen kannalta ei ole riittävää, että yrityksen ongelma pystytään ratkaisemaan, vaan meidän tulee osoittaa myös tieteellisesti merkittäviä tuloksia.

### **Ratkaisun implementointi ja sen toimivuuden testaus käytännössä**

Viidennessä vaiheessa testataan rakennettua konstruktiota käytännössä, mikäli se on tutkimuksen puitteissa mahdollista. Koska tutkielmamme edustaa Pro gradu -työtä, on se varsin suppea laajuudeltaan. Emme tule testaamaan konstruktiota tutkimukssamme, koska se vaatisi meiltä liikaa resursseja. Tutkimus antaa mahdollisuuksia jatkotutkimukseen ja konstruktion parantamiseen sekä kehittämiseen.

### **Ratkaisun soveltuvuuden kartoittaminen**

Tässä vaiheessa tarkoituksena on tutkia mahdollisuuksia soveltaa rakennettua konstruktiota muihin organisaatioihin. Myös tämä vaihe jää pois tutkimuksestamme, mutta se antaa mahdollisuuden jatkotutkimukselle.

### **Ratkaisun teoriakytkentöjen ja tieteellisen arvon osoittaminen**

Tässä vaiheessa tutkijoiden tulisi osoittaa teoreettiset yhteydet ja ratkaisun tieteellinen kontribuutio. Tämä vaihe jää pois tutkimuksestamme, mutta aiheesta on mahdollista tehdä jatkotutkimuksia.

## **5.4 Yritys ja toimintaympäristö**

Tässä kappaleessa käymme läpi palvelualaa, palveluita ja palvelualan tulevaisuutta. Lisäksi esittelemme toimintaympäristön, jossa yritys toimii. Toimintaympäristön esittelyn jälkeen kerromme kohdeyrityksen toiminnasta.

## Palvelualan nykytila

Grönroosin (2001) mukaan palveluiden yksi keskeisin ominaisuus on se, että palvelut ovat prosesseja eivätkä asioita. Lisäksi palveluiden käyttäminen ja tuotanto tapahtuu osittain samaan aikaan sekä asiakkaat ovat osana palvelun tuottamisessa. Palvelun voidaan siis sanoa olevan prosessi, joka johtaa haluttuun tulokseen osittain samaan aikaan tapahtuvien tuotannon ja kulutuksen aikana. Toisin sanoen yrityksellä, joka toimii palvelualalla, ei ole tuotteita vaan interaktiivisia prosesseja. Palvelualan yrityksen toiminta perustuu resursseihin, joita ovat työntekijät, fyysiset resurssit, teknologia, järjestelmät ja asiakkaat.

Grönroos (1990) totesi jo vuonna 1990, että mikäli yritys haluaa toimia palvelualalla, tulee sen osata johtaa palveluita oikealla tavalla:

1. Yrityksen tulee ymmärtää asiakkaan kokema arvo tai hyöty, minkä asiakas saa yrityksen tarjoaman käyttämisestä ja mikä on palvelun merkitys asiassa
2. Yrityksen pitää ymmärtää kuinka organisaatio (henkilöstö, teknologia ja fyysiset resurssit, järjestelmät ja asiakkaat) voi tuottaa ja tarjota asiakkaan kokemaan hyötyä ja laatua
3. Yrityksen tulee myös käsittää kuinka organisaatio tulisi rakentaa ja kuinka sitä tulisi johtaa, jotta aiottu hyöty tai laatu saavutetaan
4. Laittaa organisaatio toimimaan siten, että tämä hyöty ja laatu saavutetaan ja kaikki tähän liittyvät osapuolet (organisaatio, asiakkaat, yhteistyökumppanit ja yhteiskunta) otetaan huomioon

Mediassa on jatkuvasti uutisointia siitä, että palvelualoilla on pula työntekijöistä ja tarve lisätä koulutusta palvelualalle on todellinen. Elinkeinoelämän keskusliitto (2012) tiedotti, että palveluala on vuoden 2012 varmin työllistäjä. Varsinkin kiinteistöpalvelut, suunnittelu- ja konsulttiala sekä myös sosiaalipalvelut ovat kasvamassa.

Palvelualoilla työskenteli vuonna 2010 Tilastokeskuksen (2012) mukaan 72,9 prosenttia kaikista työntekijöistä. Tästä 37,3 prosenttia työpaikoista oli julkisella sektorilla. Prosenttiosuus on noussut vuosina 2001–2010 67,3 prosentista 72,9 prosenttiin. Suurin työllistäjä työpaikoilla mitattuna on terveys- ja sosiaalipalvelun toimiala, joka työllisti 371 000 henkilöä (Tilastokeskus 2012).

Vielä nykyäänkin palvelut määritellään vanhanaikaisesti, jossa palvelujen ajatellaan oleva välttämättömiä lisiä fyysisille tuotteille, mutta jotka eivät varsi-

naisesti tuota mitään lisäarvoa yhteiskunnalle. Harhaanjohtavasti ajatellaan, että palveluita tuottavat vain tietyntyyppiset organisaatiot, jonka seurauksena poliittiset ja taloudelliset päättäjät saavat väärää informaatiota palvelujen tärkeydestä ja niiden tuottamasta hyvinvoinnista. Yleensä ongelmana on se, että ei tiedosteta valmistajien ja maatalouden tuottamia piilotettuja palveluita (hidden services). Piilotetuilla palveluilla tarkoitetaan niitä palveluita, jotka eivät varsinaisesti näy palveluina bruttokansantuotteessa. Näitä piilotettuja palveluita ovat:

1. Ennen tuotantoa tapahtuvat (tutkimus ja tuotekehitys, suunnittelu ja rahoitus)
2. Tuotannon aikana tapahtuvat (rahoitus, laadunvalvonta, turvallisuus ja huolto)
3. Myynnin aikana tapahtuvat (logistiikka, jakelukanavat ja informaatio)
4. Käytön aikana tapahtuvat (ylläpito, leasing, informaatio, asiakkaiden koulutus, ohjelmistojen päivitys ja valitusten hallinta, laskutus)
5. Kulutuksen jälkeen tapahtuvat (jätteiden hallinta ja kierrätys)

Toisekseen palvelut ajatellaan vain yhtenä talouden sektorina, eikä niinkään ajattelutapana kuinka luoda kilpailuetua. Asiakkaiden näkökulmasta ajateltuna tilanne on erilainen. Asiakkaat eivät osta fyysisistä tuotteita tai palvelua vaan niiden tuottamaa hyötyä (Grönroos 2007, 4).

### **Palvelualan tulevaisuus**

Palvelualan tulevaisuuden skenaarioita on tarkasteltu vuonna 2006 julkaistussa Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) tekemässä ennakointihankkeessa - Palvelut 2020. Hankkeessa on tutkittu muutoksia, jotka tapahtuvat elinkeinoelämän toimintaympäristössä, osaamisvaatimuksissa ja rakenteessa. Tarkastelun kohteena on seitsemän eri palvelualaa, joista yhtenä toimialana ovat terveystalot. Nämä skenaariot ovat otettu mukaan tähän Pro gradu -työhön, koska kohdeyritys toimiala vanhustenhuolto on murrosvaiheessa, jonka yrityksen tulee osata katsoa tulevaisuuteen sen sijaan, että näkökulma olisi nykyisessä tilanteessa.

Yleisellä tasolla palvelualalla tulee tapahtumaan muutoksia, koska toimintaympäristö kansainvälistyy. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelut siirtyvät valtion rajojen yli samaan tapaan kuin esimerkiksi tuotteet. Kilpailu palveluyritysten välillä tulee kiristymään ja markkinoille tulee uusia innovatiivisia ratkaisuja. Tästä seurauksena on se, että yritysten on hallittava kansainvälinen liiketoiminta ja myös Suomeen tulee entistä enemmän isoja kansainvälisiä yrityksiä, jotka tuottavat palveluja. Yksi ratkaisu vastata kiristyvään palveluun on erikoistua tai tarjota palveluita esimerkiksi pienemmille paikkakunnille, jossa ei ole niin pal-

joa kilpailua. Toisaalta raportin mukaan myös paikallisuus on tärkeää. Terveyspalveluille kuten esimerkiksi vanhustenhuoltoon suuri vaikuttava tekijä on Euroopan unioni. Yhtenä ratkaiseva seikkana saattaa olla EU:n tavoite liittää terveys- ja sosiaalipolitiikka entistä syvemmin osaksi talouden, kilpailukyvyyn muodostamaa kokonaisuutta (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006).

Yhtenä keskeisenä kehittyvänä osa-alueena on teknologia, joka on edellytys globalisaatiolle. Terveyspalveluiden tuottamiseen teknologinen kehitys vaikuttaa suuresti ja näin ollen esimerkiksi tietotekniikkaa käytetään huomattavasti enemmän kuin nykyisin. Tieto tulee digitalisoitumaan ja tieto kulkee bitteinä sähköisiä kanavia pitkin. Teknologian avulla palveluja pystytään tuottamaan yhä useammalle ja tuomaan palvelut asiakkaan luokse, mutta kuitenkin siten, että kustannukset pysyvät alhaisina. Raportin mukaan on todennäköistä, että nykyiset eri terveydenalan tietojärjestelmät sulautuvat yhdeksi isoksi kokonaisuudeksi, jolloin asiakkaan hoitoketjusta tulee saumaton (EK 2006).

Elinkeinoelämän keskusliiton raportissa (2006) on todettu, että tulevaisuudessa yksityinen ja julkinen sektori tulee tekemään entistä enemmän yhteistyötä ja lisäksi yksityiset yritykset tulevat verkostoitumaan. Tämän johdosta organisaatiot tulevat keskittymään ydinosaamiseen ja ulkoistavat toimintoja, jotka eivät ole sen ydinosaamista.

Väestön ikääntymisellä on vaikutuksia kulutuksen rakenteeseen, koska ikääntyneet tarvitsevat uusia palveluja ja palvelun muotoja. Palvelujen kehittämisessä on huomioitava, että ikääntyvällä väestöllä on halua panostaa palvelun laatuun ja heillä on myös varallisuutta käyttää räätälöityjä palveluita. Tämän seurauksena alalla on uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja erilaisia uudenlaisia jakelujärjestelmiä. Ikääntyvä väestö haluaa asua yhä pidempään kotonaan, jonka takia palveluita on tuotettava asiakkaiden kotiin. He tarvitsevat muun muassa sähköisiä palveluita, kotiinkuljetuksia, huolto- ja ateriapalveluita. Raportissa on esitetty arvio, että yli puolet 85-vuotiaista ei tule selviämään päivittäisistä toiminnoista ilman ulkopuolelta tulevaa apua. Tulevaisuudessa toimintakyvyn säilyttämisen ennaltaehkäisevät toimenpiteet tulevat korostumaan, jotta terveydenhuollosta aiheutuvia kustannuksia pystyttäisiin pienentämään. Jatkossa palvelukokonaisuudet tulevat kehittymään ja tämä vaatii työntekijöiltä uudenlaisia kykyjä omaksua uudenlaista osaamista (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006).

### **Väestön ikääntyminen numeroina**

Suomi, kuten muukin maailma tulee kohtamaan lähitulevaisuudessa väestön ikääntymiseen liittyvät haasteet. Vuonna 2013 75-vuotiaiden ja sitä vanhempien ihmisten määrä tulee olemaan noin 465 000 ja tämä luku tulee kaksinkertaistumaan vuoteen 2030 mennessä, jolloin yli 75-vuotiaita on yli 800 000. Vuonna 2013 yli 75-vuotiaiden osuus koko väestönmäärästä on noin 8,5 % ja vuonna 2030 se tulee olemaan noin 14 % luokkaa (Tilastokeskus 2013). Lisäksi ihmisten elinaika ja varsinkin toimintakykyinen elinaika on pidentynyt, joka lisää myös palvelutarvetta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009).

Vuonna 2011 75-vuotiaista ja sitä vanhemmista henkilöistä sosiaalihuollon laitos- ja asumispalveluiden piirissä oli 106 405 henkilöä. Näihin palveluihin kuuluvat sosiaalihuollon laitos- ja asumispalvelujen sekä terveydenhuollon pitkäaikaishoidon ja säännöllisen kotihoidon asiakkaat (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2011). Vanhainkodeissa ja tehostetun palveluasumisen yksiköissä oli yhteensä 46 292 asiakasta (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2011, sosiaalihuollon laitos- ja asumispalvelut 2011) ja säännöllisen kotihoidon asiakkaina 54 190 asiakasta, joka vastaa 12,2 % koko maan 75 vuotta täyttäneestä väestöstä (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2011). Väestön ikääntymisen seurauksena näiden palvelujen kysyntä tulee kasvamaan tulevaisuudessa. Pelkästään 2001–2011 välisenä aikana säännöllisen kotihoidon 75 vuotta täyttäneiden asiakasmäärä on kasvanut 31,7 % (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2011).

Tilanne tulee olemaan kansantaloudellisesti erittäin haastava, koska vanhenevat ikäluokat poistuvat samanaikaisesti työmarkkinoilta, eikä uusia työntekijöitä vastaavasti tule työmarkkinoille niin paljon, jotta tämä kuilu saataisiin paikattua. Terveydenhuolto-alaa uhkaa työvoimapula ja sosiaali- ja terveystalalla tarvitaan vuoteen 2040 mennessä 200 000 työntekijää nykyisen 360 000 lisäksi. Nykyisessä tilanteessa sosiaali- ja terveystalalla työntekijöistä 1/3 on yli 50-vuotiaita ja keski-ikä nousee nopeasti. Lisäksi vuoteen 2020 mennessä nykyisestä henkilöstöstä siirtyy puolet eläkkeelle. Tämä tilanne asettaa vaatimuksia nuorison koulutustarpeelle. Sen lisäksi työvoimaa on haettava alan vaihtajista, työttömistä ja maahanmuuttajista. Nykyinen tilanne johtaa väistämättä siihen, että haasteeksi lähivuosina muodostuu palvelujen riittävyyden takaaminen. Tilanne haastaa lääketieteen lisäksi myös sosiaali- ja terveystalalla tuottavat yritykset innovatiivisiin ratkaisuihin, jota voivat olla esimerkiksi ikäihmisten kotihoitoa edistävät teknologiat ja palvelukonseptit (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009).

Valtiontalouden tarkastusviraston (2010) raportin mukaan vanhuusmenot vuonna 2008 olivat noin 16,3 miljardia euroa, joista vanhuspalvelumenojen osuus noin 11,6 % eli 1,89 miljardia euroa. Vanhuspalvelumenoista kotipalvelujen osuus on 24 % (453 miljoonaa euroa) ja laitoshoidon osuus noin 40 % (756 miljoonaa euroa). Vuonna 2009 pelkästään yksityisen sektorin osuus vanhusten ja vammaisten asumispalveluista oli noin 771 miljoonaa euroa sekä vanhusten ja vammaisten sosiaalihuollon avopalveluista noin 180 miljoonaa euroa (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2009). Kaiken kaikkiaan puhutaan siis erittäin suurista markkinoista, jotka tulevaisuudessa kasvavat entisestään. Tämä asettaa haasteita niin yksityiselle, kuin julkiselle sektorille, jotta palvelujen riittävyys ja laatu voidaan varmistaa jatkossakin.

### **Työkaluja ikääntymisen haasteisiin**

Ikääntyvän väestön tuomaan ongelmakohtiin yritetään vastata kehittämällä teknologiaa, joka auttaa väestöä selviämään itsenäisesti mahdollisimman pitkään. Tätä teknologiaa kutsutaan terveydenhuoltoalalla geronteknologiaksi, jolla tarkoitetaan teknologiaa, joka keskittyy ikääntyneiden tilanteen paranta-

miseen. Geronteknologian nimi tulee kahdesta eri käsitteen yhdistämisestä: gerontologiasta eli vanhuuden tieteellisestä tutkimuksesta ja teknologiasta eli tekniikan ja tuotteiden tutkimuksesta ja kehittämisestä. Geronteknologia on monitieteellinen ja moniammatillinen tutkimusala, jonka perusajatuksena on se, että vanhemmilla ihmisillä on halu toimia itsenäisesti ja olla osa ympäröivää yhteiskuntaa. Yleensä ongelmana on se, että teknologiset hyödykkeet ovat suunnattu nuorille ja terveille ihmisille ottamatta huomioon ikääntyneiden tarpeita. Geronteknologia pyrkii pienentämään vanhusten ja teknologian välille syntyneitä etäisyyttä. Sen perusajatuksena onkin kaikille sopiva suunnittelu (design for all), jossa tuotteet suunnitellaan siten, että mahdollisimman moni voi käyttää niitä.

Geronteknologialle on määritelty viisi eri roolia (Tulevaisuusvaliokunta 2001):

1. Ongelmia ennalta ehkäisevä rooli
2. Vahvuuksia tukeva ja hyödyntävä rooli
3. Heikkeneviä kykyjä kompensoiva rooli
4. Hoivatyötä tukeva rooli
5. Tutkimusta edistävä rooli

### **Kohdeyrityksen kuvaus**

Yritys X on perustettu keväällä 2013 ja se toimii terveydenhuollossa hoiva-alalla. Yritys ei kuitenkaan tarjoa perinteisiä hoiva-alan palveluita, vaan kehittää uudenlaista innovatiivista johtamisjärjestelmää. Yrityksessä on tällä hetkellä kaksi koko-aikaista työntekijää, joista toinen on toimitusjohtaja ja toinen vastaa myynnistä ja markkinoinnista. Yrityksen liiketoiminnan pohjana on ajatus erilaisten teknologiajärjestelmien integroinnista, joiden avulla voidaan tuottaa reaaliaikaista tilannekuvaa johtamisen tarpeisiin. Lisäksi palvelussa on mahdollisuus käyttää virtuaalisia koulutuspalveluita ja etälääkäripalveluita. Yritys pyrkii palvelullaan vastaamaan hoiva-alan tarpeisiin, kuten johtamiseen ja henkilökuntaresurssien oikeanlaiseen kohdentamiseen.

Yritystä voidaan luonnehtia määritelmän mukaan kasvuyritykseksi. Tyypilliset kasvuyritykset ovat yleensä suhteellisen nuoria, alle 10-vuotiaita ja pieniä, alle 20 työntekijää työllistäviä yrityksiä. 70 % kasvuyrityksistä toimii palvelualoilla ja niiden osuus on suurin tietointensiivisillä aloilla. Tyypillistä on myös kasvuyritysten henkilöstön korkea koulutustasoisuus ja ei-teknisten innovaatioiden korostuminen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 9).

Kasvuyrityksen yrittäjillä on kokemusta johtamisesta ja yrittäjänä olemisesta ja yrittäjää kiinnostaa mahdollisuus vaurastua. Yritykselle on myös ominaista, että se on tietointensiivinen ja toimii verkostoja hyödyntäen. Yritykselle on myös useampia perustaja-yrittäjiä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 14).



## 6 AINEISTON HANKINTA JA ANALYYSI

### 6.1 Tutkijan rooli

Tutkijoiden yhtenä keskeisimpänä tehtävänä on tuoda aikaisempi teoreettinen tieto mukaan prosessiin ja organisaation tietouteen. Tämä aikaisempi teoreettinen tieto on usein ”pullonkaula” organisaation edustajille, joka saattaa olla seurausta pelkästään siitä, että he ovat kiireisiä pelkästään muiden tehtävien kanssa selvittääkseen mitä akateeminen tutkimus kertoo aiheesta. Näin ollen konstruktiiivinen tutkimus tarjoaa ideaalin perustan motivoida tutkimuksen kohteena olevan organisaation edustajat aktiiviseen, intensiiviseen yhteistyöhön (Lukka 2003). Kohdeyrityksen edustajat ovat sitoutuneet vahvasti tutkimuksemme ja he ovat tietoisia sen kulusta.

### 6.2 Aineisto ja sen kerääminen

Lukan (2006) mukaan konstruktiiivisen tutkimukseen luetaan kuuluvan metodologiseksi lähestymistavaksi ja yhdeksi tapaustutkimuksen muodoksi, joka voidaan rinnastaa etnografiseen tutkimukseen, tapaustutkimuksen eri muotoihin, toimintatutkimukseen ja grounded theory -tutkimukseen. Konstruktiiivinen tutkimus tuo yhden lisätavan edellä mainittuihin tapaustutkimuksen muotoihin, jossa korostuu ongelmanratkaisun merkitys ja yritys tehdä havainnoista teoreettisia johtopäätöksiä. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tutkija toimii kentällä, suorassa yhteydessä organisaatioon. Ominaista tutkimusotteelle on myös aineistojen pieni koko ja etnografisten menetelmien hyödyntäminen empiirisessä vaiheessa. Näitä menetelmiä ovat muun muassa havainnointi, haastattelut ja arkistoista saatujen materiaalien analysointi. Pääpaino konstruktiiivisessä tutkimuksessa on laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimusmetodissa, mutta myös kvantitatiivista tutkimusmenetelmää on mahdollista hyödyntää.

Arken (2002) esittää näkökulmia siihen, miten asiakasymmärrystä tulisi muodostaa metodologian kannalta. Paras tapa hänen mukaansa asiakasymmärryksen saavuttamiseen on kvalitatiivinen tutkimus, jossa systemaattisen analyysin tuloksena saavutetaan syvä ja luotettava ymmärrys asiakkaasta. Arkenin (2002) mukaan syvällinen ymmärrys asiakkaasta ei synny fokusryhmähaastattelussa, lähettämällä kysymyslomakkeita tai palkkaamalla konsultti tekemään raportin asiakkaasta. Paras tapa muodostaa syvällinen ymmärrys asiakkaasta on järjestää hyvin suunniteltu, perusteellinen kvalitatiivinen tutkimus, jossa on mukana aktiivinen projektiryhmä ja jossa tehdään synteesiä ja syvälistä tiedon louhintaa.

Arken (2002) toteaa, että tutkimuksen suunnitteluun pitää käyttää aikaa ja keskittyä haastattelussa avoimiin kysymyksiin, jotka eivät johdattele liikaa vastaavaa. Haastattelussa tulisi olla selkeitä teemoja ja aihealueita, joita voidaan syventää haastattelun avulla. Lisäksi sen tulisi olla muodoltaan enemmän väitelynomainen kuin kuulustelu tai 20 haastattelun peli. Haastattelijan asenne tulisi kiinnostunut ja utelias, koska tarkoituksena on yrittää tuntea haastateltava. Hyvän haastattelun kesto voi olla tunnista kahteen, joten on hyvä varmistaa, että kaikki osapuolet ovat valmistautuneet siihen. Yksi hyvä tapa saada syvällinen ymmärrys asiakkaasta on järjestää useampi haastattelu saman haastateltavan kanssa. Useamman haastattelun seurauksena voi haastattelijan ja haastateltavan välille syntyä suhde, jonka myötä saadaan holistisempi tietämys aihealueesta. Haastattelun analysoinnissa tulisi pyrkiä siihen, että ymmärretään todella se, mitä haastattelussa on kerrottu. Kaikki haastattelut eivät ole yhtä rikkaita sisällöltään, mutta kaikista haastatteluista on saattaa saada hyviä ideoita jos vain yrittää ymmärtää sitä, mitä haastateltava todella sanoo. Arkenin (2002) mukaan haastattelussa kerätty data on vain dataa kunnes sille tehdään jotain.

Tavoitteena on selvittää asioita, joita emme haastattelijoina kenties osaa kysyä. Pro gradu - työssämme haastattelun tarkoituksena on selvittää, mitä yrityksen edustajat ajattelevat asiakasymmärryksestä. Haastattelujen analyysillä ja aikaisemman tutkimuksen perusteella voimme konstruoida asiakasymmärryksen rakentumisesta mallin. Eskola ja Suoranta (2005) ovat todenneet, että yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa on tehdä se haastatteleamalla. Haastattelulla pyritään selvittämään, mitä haastateltava ajattelee asioista. Luonteeltaan haastattelu on keskustelunomaista, joka lähtee liikkeelle haastateltavan aloitteesta (Eskola & Suoranta 2005, 85). Haastattelut tehdään avoimella haastattelulla, joka tunnetaan myös nimellä syvähaastattelu, vapaa haastattelu, informaali haastattelu ja strukturoimaton haastattelu. Tämän haastattelutavan tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat haastateltavan ajatukset, mielipiteet, tunteet ja käsitykset keskusteltavasta aihealueesta. Aihealue voi kuitenkin muuttua keskustelun aikana. Avoin haastattelu muistuttaa paljon keskustelua toisen ihmisen kanssa. Haastattelussa ei ole kiinteää runkoa, jolloin haastattelijalla on suuri vastuu haastattelutilanteessa ja se vaatii haastattelijalta taitoa. Tyypillistä avoimelle haastattelulle on, että se vaatii paljon aikaa ja usein tarvitaan useampi kuin yksi haastattelukerta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 204).

Eriksson ja Kovalainen (2008, 82) esittävät myös avoimesta haastattelusta samoja näkökulmia kuin Hirsjärvi ja Hurme (2008). Haastattelussa voi olla mukana ohjaavia kysymyksiä ja ydin konsepteja, joita haastateltavalta kysytään, mutta kysymykset eivät tule olla formaalissa, strukturoidussa muodossa. Lisäksi haastattelun kulkua on mahdollista ohjata kiinnostuksen mukaan. Avoimelle haastattelulle on tyypillistä, että se nojaa haastateltavan aihealueille. Avoimen haastattelun etu on se, että se on niin haastateltavalle kuin myös haastattelijalle yksilöllinen ja relevantti. Avoimen haastattelun tuloksena syntyy ymmärrystä, jota haastattelija ei olisi välttämättä uskonut syntyvän. Koska haastattelemineen vaatii ihmistenvälisten suhteiden taitoja, on haastattelijan tiedettävä, kuinka haastateltavan kanssa tulla toimeen. Kaikilta haastateltavilta saadaan syvällistä tietoa, jonka johdosta haastattelut eivät ole systemaattisia eivätkä kattavia. Jokainen haastattelu on uniikki ja vaatii paljon aikaa ja valmistautumista, joten myös niiden analysoimiseen menee aikaa (Eriksson ja Kovalainen 2008, 82–83).

Haastattelussa ei siten käytetä formaaleja kysymyksiä, jotka johdattelevat haastateltavaa tiettyyn suuntaan vaan kysytään avoimia kysymyksiä, jotka voivat olla Erikssonin ja Kovalaisen (2008) mukaan esimerkiksi: 'Kerro tarina työurastasi'. Tämän tyyppinen avoin kysymys antaa haastateltavalle enemmän kontrollia siitä, mistä puhutaan ja se tuottaa yksityiskohtaisempia vastauksia. Tarkoitus on kysyä muutama mahdollisimman avoin kysymys ja saada haastattelijat kertomaan aihealueesta omin sanoin. Mikäli haastateltavan kanssa ei synny tarpeeksi keskustelua tällä menetelmällä, on mukaan otettava apukysymykset. Aineiston keräämisestä koituu mahdollisesti matkustuskustannuksia, jotka maksamme itse.

Tallensimme haastattelut nauhurille, jota varten saimme suostumuksen haastateltavilta, jotta analyysivaiheessa ei synny epäselvyyksiä aineiston suhteen (Eriksson ja Kovalainen 2008, 85). Toissijaista aineistoa keräsimme kirjallisessa muodossa, jota pyysimme ja saimme yritykseltä ja sen sidosryhmiltä.

Tutkimuksen eettiset kysymykset otettiin huomioon kunnioittamalla yrityksen ja tutkimusta varten haastateltavien henkilöllisyyttä käsittelemällä heitä anonymisti tutkielmassamme. Keräämämme aineisto käsiteltiin myös anonymisti sekä varastoimalla se siten, että ulkopuoliset eivät pääse siihen käsiksi (Eriksson ja Kovalainen 2008, 73–74).

Keräsimme aineiston viidellä eri henkilön avoimella haastattelulla. Henkilöistä neljä on yrityksen osakkaita, joista H1 on hallituksen puheenjohtaja ja H2 on toimitusjohtaja. Viides haastateltava on ulkopuolinen konsultti, joka on ollut mukana yrityksen alkuvaiheista lähtien. Haastattelujen kestot vaihtelivat hieman yli kahdestakymmenestä minuutista aina puoleen toista tuntiin saakka. Ensimmäinen haastattelu toteutettiin perinteisellä tavalla eli vierailimme haastateltavan kotona, jossa haastattelu suoritettiin. Neljä muuta haastattelua toteutettiin Skype-palvelun välityksellä, koska siinä oli mahdollisuus ottaa videopuheluun useampia osapuolia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin nauhurilla sekä neljä Skype-haastattelua nauhoitettiin vielä varmuuden vuoksi tietokoneelle. Haastattelut toteutettiin 18.5.–6.6.2013 välisenä aikana. Skype-haastattelut olivat meille uusi tapa kerätä aineistoa, vaikka olemme paljon Skypeä käyttäneetkin,

esimerkiksi yhteisissä gradu-palavereissamme. Ensimmäinen haastattelu oli hieman opettelua, mutta se sujui kuitenkin hyvin. Loput kolme haastattelua olivat helppo toteuttaa, koska myös haastateltavat käyttävät paljon Skypeä työssään ja keskinäisessä kommunikoinnissa.

Ensimmäisessä haastattelussa emme lähettäneet haastateltavalle minkäänlaisia teema-alueita etukäteen, vaan puhuimme niistä haastattelun yhteydessä. Neljälle muulle haastateltavalle lähetimme etukäteen suuntaa-antavat teemat, joista halusimme keskustella haastattelun aikana. Kysyimme myös haastattelujen aikana paljon tarkentavia kysymyksiä, joita halusimme tarkentaa haastateltavilta. Avoimesta haastattelumuodosta huolimatta, haastattelujen teemat pysyivät saman sisältöisinä, vaikka kysymykset eivät olleet täysin samoja ja haastateltavan annettiin vapaasti puhua, mitä hänelle oli kerrottavana. Lisäksi haastateltavat olivat pääosin samaa mieltä asioista, jonka voinee todeta kertovan siitä, että yrityksen jäsenten välillä vallitsee konsensus yritystä koskevista asioista.

Haastateltavilta kysyttiin kysymyksiä, joilla pyrittiin saamaan käsitys, siitä millaisena yrityksen edustajat näkevät asiakkaan ja heidän merkityksen uuden palvelun kehittämisessä. Yritykselle arkaluontoista tietoa ei haluta saattaa julki, joten tutkimusmateriaali on lähetetty toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan luettavaksi. Lisäksi tutkimuksessamme ei puhuta yrityksestä tai haastateltavista nimellä. Kaikkiin kysymyksiin saatiin vastaus eli haastateltavat kertoivat asioista hyvin avoimesti. Tähän asiaan vaikutti varmasti se, että olemme molemmat allekirjoittaneet NDA:n eli salassapitosopimuksen yrityksen kanssa. Haastateltavat olivat kaikki entuudestaan tuttuja toiselle tutkijalle, mutta toiselle ainoastaan yksi haastateltava oli entuudestaan tuttu. Tällä seikalla ei vaikuttanut olevan mitään merkitystä haastattelujen kulkuun, koska yritimme suhtautua haastatteluihin mahdollisimman ammattimaisesti. Molemmilla on kokemusta kandidaatin tutkielman tekemisestä, joten haastattelujen tekeminen oli edes jollain tavalla tuttua entuudestaan. Kokonaisuudessaan kandidaatin tekeminen antoi hyvät valmiudet tehdä gradua, koska tutkimuksen teon perusteet oli jo opeteltu siinä vaiheessa. Ilman kandin tekoa olisi prosessi voinut olla paljon raskaampi.

Haastateltavista henkilöistä neljä on yrityksen osakkaita, joista H1 ja H2 ovat perustajaosakkaita ja H3 ja H5 ovat tulleet osakkaiksi hieman myöhemmässä vaiheessa. H4 on yrityksen ulkopuolinen konsultti, joka on ollut mukana yrityksen toiminnassa. Kaikki viisi henkilöä ovat kuitenkin olleet mukana liikeidean kehittämisessä puolentoista vuoden aikana. H1 toimii yrityksen hallituksen puheenjohtajana ja hänellä on lääketieteen tohtorina vahva, vuosikymmenien kokemus terveydenhuoltoalalta Suomessa, niin julkiselta, kuin yksityiseltä sektorilta. Lisäksi H1 on 80-luvun loppupuolella ollut perustamassa yksityistä lääkäriasemaa, joka on myöhemmin liittynyt osaksi suurta suomalaista lääkäriasemaketjua.

H2 on koulutukseltaan tekniikan tohtori ja hän on toiminut niin opetus-tehtävissä, kuin hyvinvointiteknologian kehittämishankkeissa. H2 on perustanut yrityksen, jossa hän on kehittänyt ja kaupallistanut terveydenhuoltotekno-

logiaan liittyvän tuotteen. H2 toimii tällä hetkellä kohdeyrityksen toimitusjohtajana, vastuualueenaan tuotteen kehitys- ja kaupallistamistoimet sekä operatiivinen hallinto.

H3 tausta on vähittäiskaupassa, jossa hän on vuosikymmeniä pitänyt vaatetusalan liikettä, mutta on nykyään siirtynyt kiinteistöliiketoiminnan puolelle. H3 on yrityksen osakas ja on mukana kehittämässä kohdeyrityksen liiketoimintaa myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta.

H4 on toiminut yrittäjänä 14 vuoden ajan perustamassaan ICT-alan yrityksessä. Lisäksi hän on osakkaana kahdessa muussa yrityksessä, jotka toimivat konsultoinnin parissa. H4 on koulutukseltaan tradenomi ja hänen substanssiosaamisensa liittyy tietojärjestelmien tuntemus ja ohjelmointi.

H5 on työskennellyt pitkään Nokiassa myynnin ja markkinoinnin parissa, mutta on nykyään täysipäiväinen yrittäjä. Hän on ollut perustamassa yritystä, joka on kehittänyt ja kaupallistanut terveydenhuoltoteknologiaan liittyvän tuotteen.

Litteroimme haastattelut sanasta sanaan, josta kertyi kirjoitettua tekstiä yhteensä 78 sivua ja litterointiin meni aikaa viisi kokonaista työpäivää. Litteroinnin suoritimme itse, koska samanaikaisesti pystyimme hahmottelemaan haastattelujen sisältöä ja mahdollisia teema-alueita. Jälkikäteen voi todeta litteroinnin olevan tärkeä vaihe analyysin kannalta, koska ajatustyö lähtee käyntiin jo sitä tehdessä ja tekstistä suodattuu ne tärkeimmät asiat tutkimuksen kannalta.

Litteroinnin jälkeen koodasimme haastattelut, johon lopulliset koodit muodostuivat tutkimuksen aikaisemman tutkimuksen ja viitekehityksen perusteella. Litteroidun tekstin ”palastelimme” sopivien teemojen alle ja osa tekstistä meni useiden teemojen alle. Tästä syystä koodauksen jälkeen tekstiä oli hieman alkuperäistä määrää enemmän kuin pelkässä litteroidussa muodossa. Kun olimme saaneet koko haastatteluaineiston sopivien koodien alle, luimme tekstin läpi moneen kertaan lukien samanaikaisesti myös aikaisempaa tutkimusta. Aineistoa lukiessamme alleviivasimme tärkeitä lauseita ja sanoja sekä kirjoitimme samalla muistiinpanoja. Näin ollen meidän oli helpompi analyysiä kirjoittaessamme palauttaa asioita helpommin mieleen.

### 6.3 Aineiston analyysitapa

Analysoimme tutkimuksessa kerätyn aineiston sisällönanalyysillä, joka nähdään laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä. Tuomen ja Sarajärven (2012, 91) mukaan sisällönanalyysillä voi tehdä monenlaista tutkimusta ja tähän menetelmään perustuu monet muut laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät. Tuomi ja Sarajärvi (2012, 92) esittävät laadulliselle tutkimukselle tavanomaisen analyysin kulun:

1. Päättävä, mikä kerätyssä aineistossa on kiinnostavaa ja tehtävä siitä vahva päätös
2. Käytävä läpi aineisto, erotettava ja merkittävä ne asiat, jotka liittyvät kiinnostuksen kohteeseen. Kaikki muu on jätettävä pois tutkimuksesta ja kerättävä merkityt asiat yhteen ja eroteltava muusta aineistosta
3. Luokiteltava, teemoitettava tai tyypiteltävä aineisto
4. Viimeiseksi kirjoitettava yhteenveto

Ensimmäisessä vaiheessa valitsimme tarkkaan, mitä analyysin otetaan mukaan ja kerroimme siitä kaiken, mitä siitä on kerrottavissa. Se mikä analyysissä oli kiinnostavaa, määräytyi sen mukaan mikä on tutkimuksen tarkoitus tai tutkimusongelma. Tutkimuksessamme analyysissä mielenkiinto kohdistu palveluiden kehittämisen ja asiakkaiden ympärille. Toisessa vaiheessa kävimme aineistoa läpi koodaamalla, joka on eräänlainen tapa merkitä ja jäsentää tekstiä siten, että siihen voidaan tarpeen vaatiessa palata helposti uudelleen. Kolmannessa kohdassa luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään aineisto. Meidän tutkimuksessa haastatteluaineisto teemoitettiin, toisin sanoen ryhmiteltiin eri aihepiirien mukaan. Teemoiksi muodostuivat seuraavat: palveluiden kehittäminen, verkostoituminen, asiakkaat, asiakastiedon keräyksen menetelmät sekä yritys ja sen toimintaympäristö. Viimeiseksi analyysistä kirjoitettiin yhteenveto (Tuomi ja Sarajärvi 2012, 92–93).

Tuomen ja Sarajärven (2012, 101) mukaan aineiston analyysissä lähdetään liikkeelle pelkistämisestä ja siitä, että kysytään aineistolta kysymyksiä, jotka perustuvat tutkimusongelmaan. Toisin sanoen tunnistetaan asiat, joista tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Sisällönanalyysillä voidaan analysoida aineistoja kuten esimerkiksi haastatteluja systemaattisesti ja puolueettomasti. Menetelmä soveltuu täysin strukturoimattomankin aineiston analyysiin ja sillä yritetään muodostaa tiivistetty ja yleistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysiin on kohdistunut kritiikkiä, koska monissa tutkimuksissa tutkija on esittänyt aineiston järjestetyn aineiston tuloksina, eikä ole tuonut lainkaan johdopäätöksiä (Tuomi ja Sarajärvi 2012, 103). Sisällönanalyysin tarkastelun kohteena ovat inhimilliset merkitykset ja se on luonteeltaan tekstianalyysia, jossa etsitään tekstille merkityksiä sekä yritetään kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. Siinä pyritään muokkaamaan aineistoa siten, että aineistosta tulee tiivis ja selkeä ja siinä on edelleen mukana alkuperäisen aineiston sisältämä informaatio.

Analyysi tapahtui tutkimuksessamme teorialähtöisesti, joka tarkoittaa sitä, että analyysi nojaa teoriaan. Aikaisempi tutkimus antaa tutkimukselle kehykset ja ohjaa aineiston analyysiä. Teorialähtöisessä analyysissä ohjaavana tekijänä on deduktiivinen päättely, jossa aineisto suhteutetaan tutkimuksen teoreettisessa osassa käytyihin asioihin (Tuomi ja Sarajärvi 2012, 97).

Teorialähtöisessä analyysissä aineiston luokittelu perustuu tutkimuksen aikaisemman kirjallisuusosion pohjalta muodostettuun viitekehykseen. Teorialähtöinen sisällönanalyysi lähtee liikkeelle analyysirungon muodostamisesta, jonka sisälle muodostetaan erilaisia luokituksia tai kategorioita aineistosta. Tällä tavalla aineistoista on mahdollista poimia ne asiat, joiden paikka on analyysirungossa ja erottaa ne asiat, jotka eivät siihen kuulu. Analyysirunko voi olla strukturoitu, jolloin aineistosta poimitaan vain analyysirunkoon soveltuvat asiat, jolloin voidaan testata aikaisempaa teoriaa uudessa kontekstissa (Tuomi ja Sarajärvi 2012, 113).

## 7 ASIAKASYMMÄRRYKSEN KEHITTÄMISPROSESSI

### 7.1 Palveluiden kehittäminen

Yritys X on luomassa uutta innovaatiota, jossa korostuu teknologioiden merkitys ja uudenlaiset johtamismallit. Innovaatio on tyypiltään eräänlainen hybridi teknologisesta innovaatiosta ja hallinnollisesta innovaatiosta, jonka perustana on prosessien ja teknologioiden mukanaolo. Yrityksen ydininnovaatio on uudenlainen ratkaisu ongelmiin, jotka ovat olleet tiedossa terveydenhuoltoalalla jo pidempään. Näitä ongelmia ovat terveydenhuoltoalaa uhkaava resurssien puute, joka näkyy käytännössä työntekijöiden vähyydessä ja hoitoon tarvittavien varojen puutteena. Yrityksen tuottamille palveluille on olemassa valmiit markkinat ja asiakassegmentit, kuten kotihoiva ja palveluasuminen. Yritys X:n kohdalla markkinoilla olevaan kysyntään vastataan uudella tavalla, jossa korostuu puolustusvoimissa ja hätäkeskuksissa käytössä oleva johtamisen tapa, tilannekuva. Tilannekuvan yhtenä tavoitteena on, että hoitohenkilökunnalla olisi kaikki mahdollinen tieto saatavilla ja tätä kautta asiakkaat saisivat mahdollisimman hyvää hoitoa, joka perustuisi todelliseen tilanteeseen ja faktoihin.

Yrityksessä hyödynnetään siten terveydenhuoltoalalla epätyypillistä johtamisen tapaa, jossa hoitohenkilökunnasta ja asiakkaista tuotettua informaatiota käytetään hyödyksi johtamisessa. Palveluiden kehittäminen on pitkäkestoinen prosessi, joka vaatii valmisteluja ja tiivistä yhteistyötä sidosryhmien kanssa, josta johtuen kehittäminen ideointitasolla on aloitettu jo ennen yrityksen perustamista.

*“Yritys X, sehän perustuu, sillä on noin vuoden aktiivinen valmisteluvaihe, oli sillä takana kun yritys perustettiin tänä keväänä ja reilu vuoden valmisteluvaihe. Joka valmisteluvaiheen asiahan on H1:n idea, tällaisesta konseptista, tilannekuva johtamisesta, innovatiivisesta johtamisesta, terveydenhuollon sektorilla ja H1:n laajat kontaktit on rakentanut yhteistyötä eri asiantuntijoiden kanssa ja valmistelemaa työtä tehtiin tähän ideaan uudella tavalla toimintamallista terveydenhuollossa, joka tämän sitten tämän*



*Yritys X:n perustamisen myötä ja liiketoiminnan suunnittelun myötä sitten on saanut liiketoiminnalliset piirteet tähän mukaan tähän toimintaan.” [H2]*

Yritys X voidaan nähdä oman toimialansa eräänlaisena pioneerina, koska haastateltavien mukaan mikään yritys ei ole aikaisemmin ratkaissut olemassa olevia terveydenhuoltoalan ongelmia erilaisella palvelulla. Markkinoilla on olemassa samankaltaisia tuotteita ja palveluja, joilla asiakkaiden tarpeet voidaan tyydyttää. Nämä tuotteet ja palvelut tuottavat ratkaisun yksittäiseen ongelmaan, kuten toiminnanohjausjärjestelmät tai ikääntyneille tarkoitettut hälytysrannekkeet. Toiminnanohjausjärjestelmien ongelmana nähdään se, että vaikka yrityksillä olisi käytössään käyttökelpoista tietoa tuottava järjestelmä, ei tämä tieto ole sellaisenaan avuksi johtamisessa vaan informaatiota on osattava jatkojalostaa oikein ja näin ollen yritystä hyödyttävä data ei synny järjestelmistä automaattisesti. Yritys X:ssä kehitettävän palvelukonseptin tarkoitus on integroida näitä yksittäisiä asioita kokonaisuudeksi, joka mahdollistaa koko palvelukentän johtamisen. Vaikka teknologialla on keskeinen rooli yrityksen toiminnassa, nähdään yrityksen strategian olevan asiakaslähtöistä. Arantolan ja Simosen (2009) mukaan asiakaslähtöisyys on edellytys palveluinnovaation menestymiselle. Yritys X uskoo murtavansa kehitettävillä palveluilla olemassa olevia terveydenhuoltoalan rakenteita ja vastaamaan tarpeisiin, joita kukaan ei ole pystynyt kustannustehokkaasti ja kokonaiskuva huomioon ottaen ratkaisemaan.

*“Tämä ei ole teknologialähtöinen vaan tämä on tarvelähtöinen ja sen juuret ovat tuolla johtamisessa niin mä kuvaisin ja tätä, meidän toimintaamme, tämä on pioneerityötä, me olemme tekemässä jotakin uutta, jotakin uutta jota ehkä voisipa jopa verrata tapaan, ennen vanhaan puhelimissa oli hienoja toimintoja, puhumatta puhelimesta ja jossakin vaiheessa nämä ekosysteemit tulivat siellä siellä älypuhelinmarkkinoilla peliin ja toimintaan, niin tässä meidän toiminnassa on aika paljon piirteitä samantyyppisestä jopa mullistuksesta, mitä me tulemme tekemään.” [H2]*

*“Ne on nämä toiminnanohjausjärjestelmät tuottaa sitä tietoa, mutta niitä aika harvoin kyetään analysoimaan.” [H1]*

Yrityksen palveluiden kehittäminen on tällä hetkellä teknologian kehitysvaiheessa ja toiminta keskittyy teknisten kysymysten ratkaisemiseen. Tekniseen puoleen keskitytään sen takia, että Yritys X pyrkii luomaan sellaisen järjestelmän, joka mahdollistaa jatkuvan palvelujen kehittämisen. Toisin sanoen yrityksessä ei keskitytä ratkaisemaan palveluilla ainoastaan tämän hetken ongelmia vaan tarkoitus on rakentaa järjestelmä, joka kehittyy jatkuvasti ja muokkautuu hoiva-alan tarpeiden mukana. Ideana on, että yrityksen palvelu kehittyy sellaisen prosessin kautta, jossa esimerkiksi asiakaspalautetta hyödynnetään jatkuvan iteraation kautta. Palveluun on mahdollista lisätä ominaisuuksia asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Tässä on kyse siitä, että asiakkaita halutaan kuunnella, jotta järjestelmästä voidaan kehittää mahdollisimman hyvä ja toimiva kokonaisuus. H5:n mielestä tärkein asia palveluiden kehittämisessä on se, että asiakas on pystyttävä nimeämään ja kuvaamaan asiakkaan tarve. Hänen mielestään

palvelun kehitykseen osallistuvilla henkilöillä tulee olla teknistä osaamista, myyntiosaamista sekä substanssiosaamista ja näiden osaajien on pystyttävä muotoilemaan palvelu oikealla tavalla ja viestimään palvelusta potentiaaliselle asiakkaalle.

*“Eihän me olla sitä asiakkaiden luona paljon arvuutettu vielä (kehitettävää palvelua). Me on ajateltu, että me mahdollisimman pitkälle kuitenkin tehdään, tämän täytyy olla tulevaisuutta. On lähdetty näin päin, että eihän me voida jatkaa tällä entisellä mallilla. Pakkohan tämä on saada hallintaan (hoiva-alan nykytilanne). Me on lähdetty sitä kautta ja sitten kun me on saatu tyydyttävään tilanteeseen tämä, niin me käydään keskustelut (asiakkaan kanssa).” [H1]*

Peilattaessa aineistoa kirjallisuuteen (Koskinen ja Vanharanta, 2002), voidaan yrityksen todeta olevan innovaatioprosessin kuusiportaisessa jaossa vaiheessa kolme, kehitysvaiheessa. Yrityksessä on keksitty idea ja tehty päätös resurssien kohdentamisesta innovaation kehitykseen. Tällä hetkellä yrityksen toiminnassa keskitytään täysillä resursseilla palvelun kehittämiseen, mutta tuotantoon siirtytään heti kun mahdollisuudet siihen ovat olemassa.

Mikäli innovaatioprosessi jaetaan Koenin (2001) mukaan; innovaatiovaiheen alkupää, uuden tuotteen ja konseptin kehittäminen ja kaupallistaminen, on Yritys X innovaatiovaiheen alkupäässä. Yrityksessä nähdään innovaatiovaiheen alkupää osittain samalla tavoin haasteelliseksi kuten kirjallisuudessa, koska yrityksellä ei ole tiedossa kovinkaan tarkkaa aikaa, jolloin palvelua lähdetään kaupallistamaan ja minkälainen palvelun hinnoittelun tulee olla. Lisäksi hoiva-alan tiukka lainsäädäntö tekee oman vaikeutensa kaupallistamiseen, koska hoiva-alalla noudatetaan sekä terveydenhuoltoon, että sosiaalihuoltoon liittyviä lakeja. Edellä mainittujen tekijöiden johdosta, voidaan innovaatioprosessin alkupään todeta olevan sumuinen alue, josta van Aken (2012) on maininnut. Yrityksen nykyisessä tilanteessa monet tuntemattomat tekijät vaikuttavat päätöksentekoon, eikä ajallisesti kovin tarkkoja suunnitelmia ole mahdollista tehdä.

Pilkottaessa innovaatioprosessi osiin, voidaan nähdä kuinka hyvin Koenin ym. (2001) esittämät vaiheet toteutuvat yrityksessä. Nämä vaiheet ovat mahdollisuuksien tunnistaminen, mahdollisuuksien analysointi, ideointi, ideoiden jalostaminen sekä konseptin ja teknologioiden kehittäminen. Yritys X on tunnistanut mahdollisuudet kehittää uusi palvelu, jota on mahdollista kehittää ja kaupallistaa. Taustalla on jo aiemmin mainittu yhteiskunnallinen tilanne hoiva-alalla ja varsinkin vanhustenhuollossa. Mahdollisuuksista on hankittu lisätietoa käyttämällä asiantuntijoita, jotka olemme tunnistaneet ja nimenneet *organisaation sisäisiksi ja ulkoisiksi asiantuntijoiksi*. *Organisaation sisäisellä asiantuntijalla* tarkoitetaan osakkaita ja työntekijöitä, joilla kaikilla on eri substanssiosaamista. *Organisaation ulkoisella asiantuntijalla* tarkoitetaan henkilöitä, jotka eivät ole työntekijöitä tai yrityksen osakkaita, mutta heillä on tärkeä rooli palveluiden kehittämisessä, tuomalla oma asiantuntijuutensa mukaan kehitystyöhön.

Aineiston perusteella Yritys X:n voidaan todeta olevan viimeisessä vaiheessa; konseptin ja teknologian kehittäminen. Taustalla olevaa järjestelmää kehitetään jatkuvasti, koska sillä on keskeinen rooli yrityksen palveluiden tuot-

tamisessa. Konseptia kehitetään *organisaation sisäisten asiantuntijoiden* kesken ja tarpeen vaatiessa konsultoidaan *organisaation ulkoisia asiantuntijoita*. Näitä asiantuntijoita käsittelemme tarkemmin seuraavassa kaupassa.

## 7.2 Asiakkaan rooli innovaatioprosessin alkupäässä

Yrityksen toimitusjohtajan H2:n mukaan varsinaisia asiakkaita ei ole vielä toistaiseksi otettu mukaan palveluiden kehittämiseen. Yritys X tekee yhteistyötä hoivakodin kanssa, jossa on meneillään teknologioiden testaukseen liittyvä pilotihanke. Tässä pilotissa Yritys X on testannut markkinoilla olevia teknologioita ja paneutunut syvällisemmin sen tuottamaan dataan. Teknologioilla on kerätty tietoa hoivakodin asiakkaiden arjesta ja sitä tietoa on tarkoitus hyödyntää edelleen yrityksen palveluiden kehittämisessä. Tämän hoivakodin ajatellaan olevan enemmän yhteistyökumppani kuin asiakas, vaikka sinällään hoivakodit tulevat olemaan yrityksen asiakkaita. Voidaan tulkita, että asiakkaat ovat siten mukana palveluiden kehittämisessä ikään kuin toissijaisessa, *sekundaarisessa roolissa*. Tältä osin asiakkaiden mukanaolo palveluiden kehittämisessä täyttää Nordlundin (2009) esittämän ehdollisesti avoimen tilan määritelmän, jossa asiakas on tietoinen, että kerätyn datan avulla kehitetään uusia palveluita. Hoivakodin kohdalla kyse ei kuitenkaan ole täysivaltaisesta kehitystiimin jäsenestä. Asiakkaille kerrotaan, että he ovat mukana kehitystyössä, heille annetaan jotain tietoa tuotteesta ja vastavuoroisesti tietoa saadaan myös asiakkailta. Yrityksessä nähdään, että asiakkaita tulisi ottaa mukaan palveluiden kehittämiseen, mutta toistaiseksi asiakkaita ei ole suoraan osallistettu kehitystyöhön. Aineiston perusteella voidaan tulkita, että vaikka asiakkaiden osallistaminen nähdään tarpeellisena, on tämä liian aikaista, koska kehitettävän taustajärjestelmän tekniset kysymykset halutaan ratkaista ennen sitä.

*Organisaation sisäisenä asiantuntijana* toimivan H3:n mielestä asiakas olisi syytä ottaa mukaan jo varhaisessa vaiheessa eli innovaatioprosessin alkupäässä, koska hänen mielestään sillä tavoin voidaan saada esiin tärkeitä tietoja palvelun kehittämisestä. Asiakkaat voivat kertoa, mihin ongelmaan he tarvitsevat ratkaisun, kuinka yritysasiakkaan toimintaa voidaan tehostaa ja kuinka työntekijöiden työtä on mahdollista helpottaa. Yrityksessä ollaan palvelujen kehittämisessä Nordlundin (2009) tilojen kautta katsottuna suljetussa tilassa, jossa ei oteta asiakasta mukaan palveluiden kehittämiseen, mutta siirtyminen ehdollisesti avoimeen tilaan on jo käynnissä. Tästä osoituksena on esimerkiksi se, että potentiaalisille asiakkaille aiotaan tehdä haastatteluja eli tietoa asiakkailta aletaan kerätä. Lisäksi kiinnostus asiakkaiden mukanaoloon on kasvanut. Aineiston perusteella täysin avoin tila nähdään uhkana, koska asiakkaiden täysivaltainen osallistaminen antaa kilpailijoille tietoa palvelukonseptista. Siitä huolimatta, että haastateltavat näkevät avoimen tilan riskinä, nähdään siihen siirtyminen tulevaisuudessa. Avoimessa tilassa luottamus ja tiedon suojaus pitää olla tarkoin harkittua, jotta palveluita voidaan kehittää yhdessä asiakkaan kanssa. Toisaalta asiakaskokemuksen palvelusta nähdään olevan niin subjektiivista, että

toisen yrityksen on vaikea sitä kopioida, joten avoimuus saattaa olla hyväksi katsottaessa asioita suuremmasta näkökulmasta. Tällä tarkoitetaan sitä, että avoimen tilan myötä tieto leviää väistämättä myös muille toimijoille ja sitä kautta hoiva-ala kehittyy nopeammin. Kilpailun nähdään edistävän yritysten innovaatiohalukkuutta ja tapoja tuottaa tuotteita ja palveluita kustannustehokkaammin.

*“Ikään kuin antaa kaikkien kukkien kukkia, asiat ja ideat jalostuvat suuremmalla porukalla.” [H4]*

On myös mahdollista, että kaikki Nordlundin (2009) esittämät tilat (suljettu, ehdollisesti avoin ja avoin tila) ovat käytössä innovaatioprosessin alkupäässä ja ne ikään kuin esiintyvät sekaisin aina tilanteesta ja tarpeesta riippuen. Tässä kohtaa voidaan puhua iteraatiosta, jossa eri tiloihin voidaan palata aina kun tarve sitä vaatii. Siirtymistä tilojen välillä jatketaan niin pitkään kun haluttu lopputulos saadaan. Haastateltava H4 kertoo kuuluvansa kehittäjäkoulutuskuntaan, joka hyvin mielellään ottaa asiakkaan mukaan palveluiden kehittämiseen jo varhaisessa vaiheessa. Tämän yrityksen kohdalla hän näkee tilanteen erilaisena, koska yrityksen innovaatio pyrkii muuttamaan olemassa olevia toiminta- ja johtamismalleja hoiva-alalla. Haastateltava puhuu jopa rakenteiden murtamisesta, jonka takia asiakasta ei tulisi ottaa liian varhaisessa vaiheessa mukaan. Liikeideaa tulee kypsyttää ja kehittää niin pitkään, että sen kaupallistaminen on mahdollista. Hyvänä menetelmänä liikeidean kypsytykseen voisi olla eräänlainen mallinnus hoitokotien kanssa, asiakkaan havainnointi ja sen perusteella tehtävät päätökset tuotteen tai palvelun kehityssuunnasta. Toisaalta asiakkaiden puolesta ei voi päättää minkälainen tuotteen tai palvelun tulisi olla, vaan asiakkaalta on kysyttävä tuotteen tai palvelun ominaisuuksista.

*“Että se ei riitä, että palveluita keksitään tosta vaan, omasta päästä ai tää olis kiva tätä ne varmaan ostaa niin silloin mennään sille rajalle, että ruvetaan päättämään asiakkaan puolesta asioita ja silloin ollaan heikoilla jäillä.” [H4]*

Asiakkaiden nähdään tuovan lisää tietoa palvelun tai tuotteen ominaisuuksista, jotta niitä voidaan parantaa ja ne palvelisivat mahdollisimman hyvin käyttäjien tarpeita. Asiakkaan rooli tiedon tuottajana ei ole välttämättä tiedostettu, joten asiakas voi toimia tuotteen tai palvelun kehittäjänä tietämättään. Tilanne on vastaava kuin esimerkiksi Microsoftin ja Nokian kanssa. Voitaneen todeta, että kaikki Microsoftin käyttöjärjestelmät ovat tulleet markkinoille keskeneräisinä. Asiakkaat ovat huomanneet nämä puutteet järjestelmässä ja lähettäneet joko tiedostetusti tai tiedostamattaan tietoa kehittäjille, jotka ovat korjanneet järjestelmää. Näin ollen voidaan sanoa, että kaikki Microsoftin tuotteita ja palveluita käyttävät ovat mukana kehittämässä heidän tuotteitaan. Asiakkaalla on siten jo aikaisemmin mainittu *sekundaarinen rooli* kehitystyössä. Nokia oli aikaisemmin nöyrä kuuntelija, jota kiinnosti asiakkaiden viestimät tarpeet. Muutama vuosi sitten alkoi Nokian alamäki ja mediassa kirjoitettiin, että ongelmien taustalla on se, että Nokia ei seurannut alan trendejä, vaan se itse luuli tietävänsä paremmin,

mitä asiakkaat haluavat. Toisin sanoen Nokia ei kuunnellut asiakasta vaan teki täysin itsenäiset ratkaisut tuotteistaan.

*Organisaation sisäisten asiantuntijoiden* mielestä asiakkaille tulee olla selkeä kanava, jonka kautta he voivat viestiä kokemuksistaan palveluiden käytöstä. Asiakkaiden mukanaolosta kehittämistyössä ei vallitse täysi yksimielisyys. Esimerkiksi H5:n kokee, että asiakkaiden olisi hyvä osallistua palveluiden kehittämiseen, kun ensimmäinen prototyyppi on kehitetty. H4:n mielestä asiakkaat olisi hyvä ottaa mukaan jo ennen kuin prototyyppiä on kehitetty. Näiden eri näkökulmien voidaan tulkita olevan seurausta siitä, että asiakkaiden roolia kehitystyössä ei ole vielä ehditty miettiä ja päätöksiä asioista ei ole vielä tehty. On vain olemassa *organisaation sisäisten ja ulkoisten asiantuntijoiden* henkilökohdattaiset näkemykset asioista. Nämä erimielisyydet tulee ratkaista, jotta innovaatio voisi kehittyä. Aikaisempi kirjallisuus puoltaa asiakkaan osallistamista kehitystyöhön mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta innovaatiolla olisi mahdollisimman hyvät kaupallistamisen edellytykset.

Asiakkaita ei ole sitoutettu ainakaan toistaiseksi yrityksen toimintaan ja asiakas nähdään kehitystyön ulkopuolisena jäsenenä. Palveluiden kehittäminen tapahtuu nykyisellään *organisaation sisäisten ja ulkoisten asiantuntijoiden* kesken. Kuten Nordlund (2009) on kuvannut tilannetta, palvelua kehittävän tiimin jäsenet pyrkivät samaistumaan asiakkaan rooliin ja näkemään asiat heidän kantiltaan. Yritys X pyrkii näin ollen rakentamaan ymmärrystä asiakkaista käyttäen organisaation sisäisiä voimavaroja. Tässä yrityksessä voi todeta kehitystiimin jäsenten olevan moniammatillisia ja monitieteellisiä osaajia, joilla on laaja tietämys omasta toimialastaan. Tästä seikasta Nordlund (2009) toteaa olevan hyötyä, jotta saadaan mahdollisimman laaja näkemys asioista. Toisaalta voidaan kyseenalaistaa sitä, onko organisaation sisäisten asiantuntijoiden näkemys toimialasta ja asiakkaiden tarpeista riittävän laaja.

### 7.3 Asiakas ja tarve

Osa haastateltavista pohtii asiakasymmärrystä ja varsinkin sen puutetta palveluiden kehittämisessä. Asiakasymmärryksen puute koetaan ongelmana palveluiden kehittämisessä ja asiakasymmärrys liitetään usein näkemykseen tarpeesta ja sen tyydyttämisestä oikealla tavalla. Varsinkin ICT:n kehityksessä ei yleensä asiakasta huomioida tarpeeksi vaan painopiste on järjestelmän kehityksessä, ei asiakkaan tarpeissa. Asiakasymmärryksestä on puute, kun ei ymmärretä mitä asiakas oikeasti tarvitsee ja mitä palveluita he ovat valmiita ostamaan. Tällöin vallitsee tilanne, jossa kehitetään tuote tai palvelu ja tarjotaan sitä asiakkaalle, mutta se ei ole sellainen, mitä asiakas haluaisi ostaa.

Aineistossa puhutaan kohtaanto-ongelmasta eli siitä kun kysyntä ja tarjonta eivät kohta. Eli tavallaan kyse on perinteisestä markkinointiin pohjautuvasta näkemyksestä, jossa asiakkaalla on tarve, joka pitää tyydyttää. Kun tähän tarpeeseen lisätään ostovoima, jolla tarve voidaan tyydyttää, on kyse vaatimuksesta (Kotler ja Armstrong 2012). Tämän myös H5 mainitsee haastattelussaan,

jolla hän tarkoittaa sitä, että ikääntyvien palveluiden tarve voidaan tyydyttää monella eri tavalla, mutta resurssien vähyys pakottaa etsimään uudenlaisia ratkaisuja näiden tarpeiden tyydyttämiseen.

*“Se (asiakas tarpeen tunnistajana) on ilman muuta se tärkein, koska se on se mistä se raha tulee sitten kun on tarve tunnistettu ja tarpeelle voidaan laskea aina joku hinta. Niin sitten, kun me pystytään tuottamaan siihen tarpeeseen ratkaisu, joka hoitaa asian halvemmalla, tehokkaammin, tuottavammin, turvallisemmin ja vielä halvemmalla. Niin siinä on kaupan paikka heti. Syntyy säästöä...” [H5]*

Termi asiakasymmärrys on laaja käsite kuten tämän tutkimuksen aikaisempi kirjallisuuskatsaus antaa sen ymmärtää. Ei ole olemassa yhtä ja oikeaa määritelmää asiakasymmärryksestä. Haastateltavista H4 määrittelee asiakasymmärryksen seuraavasti;

*“Mitä yritän sanoa, että se asiakasymmärrys tarkoittaa sitä, että asiakasta oikeesti kuunnellaan ja tarjotaan ne vastaukset ja pyritään sellaiseen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen, että sen asiakkaan on niin kuin miellyttävä olla.” [H4]*

Aineistossa nähdään mielenkiintoisena seikkana nyky-yhteiskunnan tila, jossa korostuu tehokkuus ja tuottamisen maksimointi. Tällä tarkoitetaan suorituskeskeisestä yhteiskuntaa ja sen vaikutusta palvelun laatuun. Nykyään keskitytään liikaa suorittamiseen, jolloin ei syvennytä tarkemmin siihen, mitä oikeastaan ollaan tekemässä. Liiallinen kiire johtaa siihen, että asiakasta ei ymmärretä tarpeeksi, koska asiakkaiden ymmärtämiseen ei paneuduta riittävällä intensiteetillä. On kuitenkin olemassa yrityksiä, jotka ovat huomioineet tämän asian ja ne ovat erityisen kiinnostuneita ymmärtämään asiakasta. Aineistossa on esitelty konkreettinen tapa ymmärtää asiakasta paremmin; asiakkaan kanssa mennään kertomaan suoraan tuotekehittäjille tuotteen tai palvelun halutuista ominaisuuksista, jotta tuotekehittäjät ymmärtäisivät minkälainen tuotteen tai palvelun tulisi olla. Tällä tavoin ymmärrystä asiakkaasta kasvatetaan, jolloin voidaan kehittää parempia tuotteita ja palveluita, joille on olemassa kysyntää. Tämä ratkaisu soveltuu pienempiin yrityksiin ja sellaisiin projekteihin, jossa tehdään räätälöity tuote tietylle asiakkaalle, mutta välttämättä se ei sovellu isoimpien yritysten ja erilaisten asiakkaiden tarpeisiin.

*“Valitettavasti meidän yhteiskunta on tällä hetkellä mennyt siihen, että kun pitää olla tää tuottamisen ja tehokkuuden ekologia koko ajan mielessä niin me suoritetaan ja jätetään aivot narikkaan” [H4]*

Yksi haastateltavista ottaa esille asiakasymmärryksestä puhuttaessa tunnistamattoman tarpeen. Yrityksessä tulee ymmärtää, kuinka asiakas toimii, tekee päätöksiä ja mikä on asiakkaan tunnistamaton tai piilotettu tarve. Tämä onnistuu vain siten, että yritys tuntee asiakkaan toimintaympäristön ja prosessit (Vargo ja Lusch 2004; Matthing ym. 2004; Grönroos ja Ravald 2011; Elg ym. 2012).

Tämän yrityksen kohdalla kyse on turvallisuuden tunteen ja hyvinvoinnin tarjoamisesta. Tähän tarpeeseen on olemassa nykyisellään useita ratkaisuja, mutta kohdeyrityksen tapauksessa tarve tyydytetään aiempaa tehokkaammin ja paremmin. Yrityksen kehittämässä innovaatioissa ei ole kuitenkaan kyse piilotetun tarpeen tyydyttämisestä vaan tarve on yleisesti tiedossa ja sitä on perinteisesti tyydytetty eri tavoin. Nykyisessä terveydenhuollon toimintamallissa nähdään ongelmallisena se, että se kuluttaa liikaa resursseja, joten tulevaisuudessa tarvetta ei ole mahdollista ratkaista nykyisellä tavalla. Tarkoituksena on siten tarjota uudenlainen ratkaisun olemassa olevaan tarpeeseen. Esimerkiksi Sosiaali- ja terveysministeriö on määritellyt vuonna 2008 julkaistussa Ikäihmisten palvelujen laatusuosituksessa seuraavasti; hoitohenkilökuntaa tulisi olla 0,5-0,6 henkilöä asukasta kohden vuorokaudessa (STM 2008). Kuitenkin poliittisessa keskustelussa on esitetty, että hoitohenkilökunnan määrää tulisi korottaa 0,7 henkilöön asukasta kohden. Samaan aikaan mediassa esitetään toistuvasti uutisia vanhusten hoidon laiminlyönneistä ja puhutaan, että todellisuudessa hoitohenkilökuntaa on 0,3 henkilöä asukasta kohden. Nämä ovat mielestämme merkkejä todellisista ongelmista hoiva-alalla ja kertoo omalta osaltaan resursien vähyydestä ja haasteista, mitä toimialalla on. Tähän tarvitaan uudenlainen ratkaisu, jolla ongelmia saadaan lievennettyä ja vanhusten arkea helpotettua.

*“Ja asiakkaillehan koskaan se heidän tarpeensa ei ole salaisuus, mutta se voi olla niin kuin tunnistamaton. Ja yleensä sitten samaan tarpeeseen on kuitenkin n-kappaletta erilaisia ratkaisuja tarjolla. Esimerkiksi tarve liikkua paikasta A paikkaan B, niin siihen tarjotaan kenkiä, polkupyörää, mopoa, moottoripyörää, autoa, maastoautoa, lentokonetta, hevosta, vankkureita, mutta tarpeen takana on aina siirtyä paikasta A paikkaan B.” [H5]*

Asiakkaina nähdään aineiston perusteella yksityiset ja julkiset hoiva-alan yritykset, ikääntyvät ihmiset ja heidän omaisensa. Näille asiakkaille tarjottaisiin kehitteillä olevaa palvelua. Alkuvaiheessa asiakkaina tulevat olemaan yksityiset hoivakodit, jotka tarjoavat palveluita ikääntyville ihmisille sekä kotihoivan työntekijät ja heidän asiakkaat. Näiden asiakkaiden kanssa on tarkoitus testata palvelun toimivuutta ja kehittää sitä edelleen saatujen kokemusten perusteella.

*“No sitten tämä keskimäinen tilannekuva elikkä kenelle jaetaan tilannekuva? Me ollaan ajateltu, että sitä voidaan jakaa omaisille, sitä voidaan jakaa busineksille, hoivataloille tai kotisairaanhoidon yrittäjille, kotipalvelujen yrittäjille. Siitä puhutaan kotihoitoko se on se päätermi ja siihen sisältyy sosiaalipuolen kotipalvelut ja terveystuolien kotisairaanhoido eli siellä ollaan molemmilla kentillä.” [H1]*

## 7.4 Asiakastiedon keräysmenetelmät

Asiakastieto on yksi asiakasymmärryksen tärkeimpiä tekijöitä, koska ilman tietoa asiakkaista ei voida ymmärtää sitä, miten he toimivat ja millaisia tarpeita heillä on. Tätä tietoa jalostamalla syntyy asiakasymmärrystä, jota käytetään liiketoiminnassa päätöksiä tehtäessä (Arantola ja Simonen 2009). Aineistosta on tunnistettavissa paljon erilaisia konkreettisia menetelmiä, joiden avulla Yritys X kerää asiakkaista tietoa. Yritys X:n asiakastiedon keräysmenetelmät ovat hyvin pitkälti linjassa aikaisemman kirjallisuuden kanssa, mutta myös uusia keinoja löytyi, joita emme havainneet kirjallisuudessa.

Olemme tunnistaneet ja nimenneet Yritys X:n tiedonhankintatavat *organisaation ulkoiseen tiedonhankintaan* ja *organisaation sisäiseen tiedonhankintaan*. Jaoteltu sisäiseen ja ulkoiseen perustuu siihen, että toisessa tieto on peräisin organisaation ulkopuolelta ja toisessa organisaation sisältä. Oli tieto peräisin sitten organisaation ulkopuolelta tai sisäpuolelta, molemmissa tiedonhankintatavoissa tarvitaan kuitenkin jonkun yrityksessä työskentelevän henkilön panostusta, koska tieto pitää kerätä ja analysoida käyttökelpoiseksi, jotta sitä voidaan hyödyntää asiakasymmärryksen rakentamisprosessissa.

*”Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen raporteistahan niitä on kerätty lähinnä näitä lukuja ja sitten siinä liiketoimintasuunnitelmassa niin se on se konsultti, joka on vastannut sen tekemisestä.” [H3]*

*”No lehdistön välityksellä. Oletteko nähnyt lehdistössä kaiken aikaa jos vanhuksille tapahtuu jotakin, jos se makaa siellä 2-3 päivää... Mutta tuossa on nyt se punainen kuvio, näitähän löytyy tuolta Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen sivuilta, mitenikä ikääntyneiden käyrä hyppää, miten suuri osa kansasta onkin yli 65-vuotiaita kohta.” [H1]*

*Organisaation ulkoisessa tiedonhankinnassa* tiedon on tuottanut joku kohdeyrityksestä riippumaton taho, kuten media tai jokin virasto. Esimerkkejä näistä ovat Valtiontalouden tarkastusviraston ja Terveiden- ja hyvinvoinnin laitoksen tuottamat raportit ja julkaisut. Nämä tahot tuottavat myös paljon statistisia tietoja toimialasta, kuten erilaisia tilastoja. Lisäksi suomalainen media uutisoi terveydenhuollosta, etenkin ikääntyneisiin liittyvistä asioista paljon. Tällainen tieto voi olla arvokasta yritykselle, koska siitä voi löytyä ongelmakohtia esimerkiksi hoidon laadussa, joka viittaa johonkin tarpeeseen markkinoilla. Vaikka tällainen informaatio on tuotettu yrityksen ulkopuolella, tulee jonkun henkilön kerätä informaatio eri tietolähteistä ja analysoida sitä, jotta sitä voidaan hyödyntää yrityksen toiminnassa. Ongelmaksi voi muodostua se, että ulkopuolisten tahojen tuottamaa tietoa on saatavilla runsaasti ja useista eri lähteistä, joten sen oikeanlainen hyödyntäminen voi olla haastavaa, koska kaikki informaatio ei välttämättä ole validia. Yritys X on laatinut liiketoimintasuunnitelmaansa yhteistyössä ulkopuolisen konsultin kanssa. Ulkopuolisen konsultin käyttö voidaan nähdä myös *organisaation ulkoisena tiedonhankintana*.



Hoiva-alalla on käytössä esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmiä, joiden tuottamaa tietoa voidaan käyttää hyväksi. Lisäksi ikääntyneillä voi olla heille tehty hoito- ja palvelusuunnitelma, josta ilmenee erilaisia seikkoja, kuten lääkitys ja mahdolliset sairaudet, jotka tulee ottaa huomioon henkilön hoitoa suunniteltaessa. Tällainen tieto on tuotettu Yritys X:n ulkopuolella, mutta se on käytössä vain tietyillä tahoilla, kuten viranomaisilla tai hoiva-alan organisaatioilla. Haastavaksi tämän tiedon keräämisessä ja hyödyntämisessä tulee se, että se ei ole yleisesti saatavilla. Hoiva-alaa koskevat monet lainsäädännölliset seikat ja menettelytavat, joita kaikkien toimijoiden tulee noudattaa.

*"...onhan siellä esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmissä on tällaisia asioita ja niin sanottuja RAI-arviointeja ja palvelu- ja hoitosuunnitelmissa (HOPASU) on erilaisia asioita, joissa on tällaisia sanotaanko tuotteistettuja kysely- ja seurantamalleja, että miten ihmisen suorituskyky, henkinen, sosiaalinen, ruumiillinen suorituskyky, onko se muuttunut, kaipaako se jotakin." [H1]*

Yritys tekee yhteistyötä erään hoivakodin kanssa, jolla on käytössään asiakkaiden havainnointiin käytettävä sensorijärjestelmä. Tästä järjestelmästä saatava tieto on erittäin arvokasta kehitettäessä ja testattaessa Yritys X:n kehitteillä olevaa palvelua. Tämän kaltaisessa tiedonkeräyksessä asiakas on mukana tiedon tuottajana, mutta ei osallistu kuitenkaan konkreettisella tasolla tuotekonseptin kehitystyöhön. Tämä vahvistaa jo aikaisemmin todettua tulkintaa, että Yritys X toimii suljetussa tilassa, jossa asiakas tuottaa tietoa, mutta ei ole tietoinen konseptin kehityksestä (Nordlund 2009). Hoivakodin voidaan nähdä toimivan ainoastaan tietolähteenä, joka ei osallistu varsinaiseen työhön millään tavalla.

*"...meillähän on jo pilotti loppuasiakkaista siis jos puhutaan tuota näistä elikkä ikääntyneistä ja sillä tavalla, meillähän on olemassa jo sensoreiden kautta suora kontakti." [H2]*

Organisaation sisäisen tiedonhankinnan yhtenä keinona voidaan pitää Yritys X:n osakkaiden omaa kokemusta ja tieto-taitoa. Henkilöiden tieto-taitoa voidaan käyttää esimerkiksi uuden palvelun kehityksessä, koska H2 ja H5 ovat aikaisemminkin olleet kehittämässä ja kaupallistamassa tuotteita ja palveluita. Aikaisemman kokemuksen perusteella tiedetään ainakin mitä kannattaa ja mitä ei kannata tehdä kehitysprosessissa. H1 puolestaan toimii hoiva-alan yrityksessä hallituksen puheenjohtajana, jonka johdosta hän tuntee yritysten hallinnollista puolta. Tämän kaltainen "sisäpiiritieto" on arvokasta, koska se ei välttämättä tule esille esimerkiksi asiakkaiden kanssa käydyissä keskusteluissa tai muissa vastaavissa tilanteissa. Jos tietyssä yrityksessä on ongelmia esimerkiksi prosessien ja toimintamallien kanssa, voi olla perusteltua ajatella, että tämän kaltaisia ongelmia saattaa ilmetä myös muissa organisaatioissa. Päivittäisessä työssä Yritys X:ssä toimii kehitystiimi, joiden vastuulla on kerätä tietoa asiakkaista eri lähteistä ja analysoida sitä käytettävään muotoon.

*”Tämä idea lähti siitä, kun minä nyt pääsin eläkkeelle ja rupesin seuraamaan tätä hoivan hommaa, kun meillä on Yritys Y, mä olen hallituksen puheenjohtaja. Siellä rupesin katsomaan miten vanhanaikaisesti siellä toimitaan, siellä on vanhat paperit vielä paljolti käytössä näissä pienissä yrityksissä, joita me on ostettu siihen. Ja tuota hyvin vähän loppujen lopuksi voidaan seurata niitä prosesseja.” [H1]*

H1 on ollut myös hoiva-alalla työskentelevien hoitajien mukana kotihoidon asiakkaiden luona. Tietoa on kerätty siten etnografisin menetelmin, jolloin ikään-tyneitä ja hoitajia on ollut mahdollisuus havainnoida oikeassa kontekstissa. Tällainen tieto on sovellettavissa uuden palvelun kehitysprosessissa, koska kehitystiimi saa tietoa, miten palvelua voidaan käyttää oikeassa tilanteessa. Havainnoimalla käytännön työskentelyä voidaan havaita mahdollisia piileviä tarpeita paremmin, kuin esimerkiksi hoitajia haastatteleamalla saataisiin selville. H1:n lääkäritausta auttaa tällaisten tilanteiden havainnoinnissa, koska kokemusta kliinisestä lääkärintyöstä on vuosikymmenten takaa. Yritys X:ssä sovelletaan lentotyössä käytettävää riskianalyysejä, jota voidaan hyödyntää myös muissakin toimintaympäristöissä. Tuomalla muussa toimintaympäristössä käytetyn toimintamallin avulla asioihin on mahdollista saada uudenlainen näkökulma.

*”Mutta vasta yhdesti olen ollut [havainnoimassa työskentelyä kotisairaanhoidossa]...”[H1]*

Yrityksellä tulee olla toimivat ja oikeanlaiset kanavat ottaa vastaan palautetta asiakkailta. Kun asiakkaat käyttävät palvelua, tulisi palvelun taustalla olevan järjestelmän rekisteröidä käyttö tietokantoihin. Tämän avulla voidaan tutkia, miten asiakkaat käyttävät palveluita. Kaikki asiakkaat eivät välttämättä anna suoraan palautetta, mutta tietokantoihin tallennettua tietoa voidaan oikeilla menetelmillä soveltaa esimerkiksi tuotekehitysprosessissa ja myynnin ja markkinoinnin osa-alueella. Yrityksen kehittämän palvelun ominaisuuksista voidaan kysyä myös loppukäyttäjiltä, mutta tällöin otannan tulisi olla tarpeeksi laaja, jotta saadaan useita eri mielipiteitä ja kokemuksia. Loppukäyttäjän omaiset nähdään myös tärkeänä tiedonlähteenä, koska heillä on ”ulkopuolisen” näkemystä palvelun tai tuotteen toimivuudesta. Myös kirjallisuudessa painotetaan asiakaspalautteen tärkeyttä, mutta palaute olisi hyvä kerätä heti käytön jälkeen tai samanaikaisesti (Matthing ym. 2004).

H5 totesi, että pilottiryhmäkokeilu olisi myös hyvä tapa kerätä tietoa palvelun käytettävyydestä, koska samalla voidaan havainnoida asiakkaiden käyttäytymistä. Palautteen antaminen on tehtävä asiakkaille tai heidän edustajilleen helpoksi ja sen tulisi olla interaktiivista vuoropuhelua asiakkaiden ja yrityksen välillä. Jos asiakkaita ei oteta suoraan mukaan kehitystyöhön, olisi varmastikin eduksi, jos yritys kykenee todentamaan jollain tasolla, että asiakkaiden palaute on otettu tarvittavissa määrin huomioon. Asiakkaille tulisi viestittää jotenkin, että palaute on ollut arvokasta ja sitä pyritään hyödyntämään mahdollisuuksien mukaan.

Yrityksen sisäisessä työskentelyssä on alusta asti käytetty työpajatyyppejä, epäformaaleja forumeja, joissa yrityksen osakkaat ja mukaan kutsutut sidosryhmien edustajat ovat pohtineet muun muassa liikeideaa ja siihen liittyviä asioita. Tämän tyyppiset, epäformaalit tilaisuudet antavat henkilöille mahdollisuuden ideoita vapaasti, kehittää ja keskustella niistä. Työpajat ovat Yritys X:n järjestämiä tilaisuuksia, joihin kutsutaan tarpeen mukaan henkilöitä, joilla nähdään olevan tarvittavaa kompetenssia osallistua ideointiin. Työpajamuotoiset tilaisuudet voivat olla tulevaisuudessa myös sovelias ympäristö kutsua mukaan mahdollisia asiakkaita. Yritys X:ssä on mietitty innovaatioleirejä ikäihmisille, joissa ikääntyneet voivat viestiä haluistaan ja tarpeistaan sekä olla mukana ideoimassa uusien tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksia.

*”Me ollaan istuttu, ne eivät ole kovin määrämuotoisia. Me ollaan siis istuttu täysää ja puolikkaita no melkein täysiä, 4-6 tuntiin ideoimassa tätä yrityksen jalostamassa ikään kuin sitä, liikeideaa hyvin siinä alkutaipaleella, että nyt ihan tämän hetken viimeisimpiä käännteitä niin kuin puolelta vuodelta niin siinä ei ole oltu sitten niin aktiivisesti mukana, mutta vielä viime keväänä oltiin Oulussa puolikas työpäivä, jossa sitten pohdittiin yrityksen liikeideaa ja toimintamallia ja tuota niitä asioita.” [H4]*

Mielenkiintoisin asiakastiedon keräystapa yrityksen sisäisessä viestinnässä on H2:n kehittämä ”kilometriryhmä”, jonka haastateltava on kehittänyt toisessa toimessaan, opettajana. Kilometriryhmä on kohdeyrityksen toimitusjohtajan hallinnoima virtuaalinen ympäristö, jossa jäsenet edustavat eri koulutusalojen ja ammattien osajia. Ryhmä on täysin virtuaalinen ja sen jäsenet voivat työskennellä ajasta tai paikasta riippumatta, milloin he itse haluavat. Yrityksen toimitusjohtaja koordinoi tätä asiantuntijoiden verkostoa ja syöttää sinne tarvittavia tehtävänantoja joihin jäsenet voivat ottaa kantaa ja suorittaa niitä. Osa jäsenistä asuu ulkomailla ja osa Suomessa, ja näin ollen suurin osa heistä ei ole nähnyt toisiaan. Ainoastaan toimitusjohtaja tuntee heidät kaikki ja on itse koonnut ryhmän. Asiakastiedon hankintaan tämä verkosto soveltuu hyvin, koska jäsenet tuovat oman tuntemuksensa koko verkoston käyttöön. Näin ollen selvitettäviin asioihin voidaan ottaa kantaa kenen tahansa toimesta. Tällaisen työskentelyn valttina on, että se on kustannustehokasta, koska kiinteitä kustannuksia ei ole ja ryhmän jäsenet voivat työskennellä milloin parhaaksi näkevät. Tämän kaltaisessa työskentelyssä korostuu moniammatillisuus ja -tieteellisyys, jota ainakin haastateltavat H1 ja H2 monessa kohdassa painottivat.

*”Se on niin kuin eri alan asiantuntijoita, jotka työskentelevät periaatteessa siellä ajasta ja paikasta riippumattomalla forumilla, joka on pilvessä. Kaikki kommunikointi tapahtuu sitten joko sähköpostitse tai siellä forumin kautta ja siellä on sellainen dashboard, missä on eri ongelmia. Ja sitten sieltä voi käydä, jos haluaa puuttua siihen ongelmaan, niin voi käydä, että no niin, nyt tämä on ratkaistu tai tämä on työn alla. Yksi ihminen voi selvittää sitä tai monta ihmistä.” [H1]*

## 7.5 Toimintaympäristö

Hoiva-ala on vieras toimiala Yritys X:n osakkaille, ainoastaan H1 on toiminut hoiva-alan yrityksen hallituksessa vuodesta 2011 lähtien. Asetelmasta mielenkiintoisen tekee se, että kaikilla heistä on vahva yrittäjätausta, mutta ei suurta tieto-taitoa hoiva-alasta. Yritys X:n liikeidea ei ole toisaalta toimia perinteisten hoivapalvelujen tuottajana, vaan pikemminkin teknologisenä integraattorina, joka yhdistelee toimialalla käytettyjä teknologioita ja tuo sinne uusia toimintamalleja johtamiseen. Se, että kahdella haastateltavista on kokemusta teknologian kehittämisestä ja kaupallistamisesta, tuo merkittävän lisän esimerkiksi hallituksen puheenjohtajan tieto-taitoon terveydenhuollon klinisestä työstä sekä hoiva-alan toiminnasta. Kuten Porter (1990) mainitsee, kohdeyrityksen perustajille epätyypillinen tausta ja osaaminen kyseiselle liiketoiminta-alueelle voidaan nähdä vahvuutena ja merkittävänä tekijänä innovaation menestymiselle. Vaikka toimijoilla on kokemusta hyvinvointiteknologian kehittämisestä ja kaupallistamisesta sekä yhdellä heistä terveydenhuoltoalan, niin klinisen, kuin hallinnollisen työn kokemusta, on hoiva-alalla kuitenkin sille tyypilliset piirteensä. Näin ollen omistajien on opeteltava ymmärtämään hoiva-alan rakenteita syvällisesti, jotta yrityksen on helpompi pyrkiä markkinoille. Omistajat voivat tuoda muilta toimialoilta hyväksi havaittuja keinoja ja toimintatapoja mukanaan sekä soveltaa niitä myös hoiva-alalla.

Haastateltavien mukaan hoiva-alalla toimiminen ei ole helppoa johtuen siitä, että ala on erittäin voimakkaasti viranomaissäädeltä. Toimialalla on käytössä tietyt järjestelmät ja rekisterit sekä tiettyjen lupien tulee olla voimassa. Tätä varmasti osaltaan selittää se, että kyseessä on terveydenhuoltoon kuuluva toimiala, jossa on tunnetusti melko kovat vaatimukset ja käytänteet, jotta hoitoa saavien henkilöiden asema on turvattu. Alueellista toimivaltaa edustaa aluehallintoviranomainen eli AVI ja valtakunnallisesti toimialaa valvoo Valvira. Lisäksi maassamme vallitsee julkisen ja yksityisen sektorin palveluntarjoajien välinen vastakkainasettelu, johon vaikuttaa esimerkiksi päättäjien asenteet. Julkisen sektorin vähentäessä määrärahoja, terveydenhuolto on kuitenkin pakko hoitaa jollakin tavalla. Mitä suuremmassa määrin on nähty, että yksityisen sektorin on myös otettava vastuuta ja osallistuttava palveluiden tuottamiseen.

*”Ja asian taustalla on yhteiskunnalliset seikat ja väestön ikääntyminen, hoivapalveluiden kasvava tarve, toisaalta hoivapalveluissa käytettävistä olevan henkilökunnan rajallinen määrä tai jopa suhteessa, pienempi käytettävissä oleva määrä nykyiseen henkilöstöön verrattuna, joka asia suorastaan huutaa ratkaisua, puhutaan kestävyysvajesta ja tällaisista seikoista.” [H2]*

Yrityksen kannalta voidaan nähdä positiivisena, että toimiala on tietynlaisessa murroksessa, koska hoiva-alan palveluille on olemassa yhteiskunnallinen tarve. Voidaan puhua myös globaalista tarpeesta, koska myös muualla Euroopassa ja maailmalla ikääntyneiden määrä kasvaa tulevien vuosikymmenien aikana. Ikääntyneiden ihmisten lukumäärä tulee lisääntymään Suomessa merkittävästi

vuoteen 2030 mennessä, jolloin yli 75-vuotiaiden osuus koko väestönmäärästä tulee olemaan noin 14 % luokkaa (Tilastokeskus 2013). Tämän kaltainen tilanne johtaa väistämättä siihen, että vanhustenhuoltoon ohjattavien määrärahojen tarve kasvaa, jolloin kustannukset valtakunnallisella tasolla nousevat. Kustannusten nousun lisäksi yksi vaikeasti ratkaistava asia on työvoiman vähentyminen markkinoilla. Voidaan sanoa, että markkinoilla vallitsee tarve, joka ilmenee yhteiskunnallisena, jopa globaalina ilmiönä.

*"Meidän pitää saada A) tehokkuutta, kustannustehokkuutta, B) turvallisuutta, mutta kyllä kustannustehokkuus tulee väkisellä olemaan, vaikka sitä ei haluaisi korostakaan, niin se tulee olemaan hyvin tärkeässä roolissa, koska meiltä loppuu rahat, meiltä loppuu työntekijät... Lisäksi ikääntyvien ihmisten hyvinvointi on jo yhteiskunnallinen turvallisuusasia, strateginen asia. Siihen menee paljon valtakunnan rahoja ja työvoimaa ja niin pois päin. Ja se räjähtää silmille." [H1]*

H1:n mukaan työvoiman vaihtuvuus hoiva-alalla on suurta sekä työntekijöistä monet ovat kokemattomia, joka vaikuttaa väistämättä palvelun laatuun. Tarve työnohjaukseen on siis olemassa, koska yrityksen palvelukonseptin tarkoituksena on tuottaa reaaliaikainen tuki asiakasorganisaatioiden johdolle. Virtuaalikoulutus on osana Yritys X:n tuotepalettia, jonka avulla työntekijöiden on mahdollista katsoa koulutus esimerkiksi vanhuksen kunnioittavasta kohtaamisesta, joka voi edesauttaa työssä suoriutumista sekä parantaa laatua. Lisäksi on olemassa mahdollisuus ottaa etäyhteys kokeneeseen hoitajaan tai lääkäriin, jolloin vältetään hoitovirheitä ja varmistetaan tuki työntekijälle. Työntekijöiden kohdalla on otettava huomioon myös se, että etenkin tulevaisuudessa ongelmaksi muodostuu osaavien työntekijöiden saatavuus. Työvoimaresurseja on mahdollista saada ulkomailta, mutta jos ongelma muodostuu globaaliksi, joutuu Suomi kilpailemaan muiden maiden kanssa työntekijöistä.

Haastateltavat korostivat muun muassa työssä jaksamisen tuen merkitystä työntekijöille, jota voidaan edistää yrityksen tarjoaman palvelun kautta. Vaikka palvelukonsepti ei ratkaise työntekijöiden määrää, voidaan sen avulla parantaa työssä viihtyvyyttä, joka puolestaan vaikuttaa palvelun laatuun ja työntekijöiden jaksamiseen. Yrityksen kehittämää konseptia voidaan käyttää myös kansainvälisesti, koska sen ominaisuudet ovat kulttuurista riippumattomia tai niitä voidaan muokata vastaamaan kunkin maan kulttuuria.

*"Meillä vaihtuu melkein koko työporukka vuosittain eli erittäin paljon henkilöstön vaihtuvuutta, nuoria, vähän yli 20-vuotiaita, 24-vuotiaita lähahoitajia. Me ei olla pystytty tuottamaan heille sellaista tukea, kuin pitäisi [Koskee erästä hoivayritystä Tampereella]." [H1]*

Hoiva-alalla on ollut nähtävissä samankaltaista ketjuuntumista, kuin 2000-luvun alussa lääkäriasemilla. Johtuen toimialan verrattain nuoresta iästä, eivät työssä käytettävät järjestelmät ole samanlaisia kaikissa paikoissa, ei edes saman ketjun sisällä. Kahdella haastateltavalla (H1 ja H4) on omakohtaista kokemusta työnsä kautta siitä, miten hoiva-alan yritykset hyödyntävät erilaisia ICT-

järjestelmiä. H1:n mukaan joissakin palveluasumisen yksiköissä raportointijärjestelmänä saattaa olla vieläkin pelkästään kynä ja paperia, joihin asiakkaiden tietoja päivitetään. Se, että käyttöön otetaan uudenlaisia järjestelmiä, ei välttämättä riitä. Näiden tueksi pitäisi uudistaa myös toimintamallit, joilla organisaatiot toimivat. Haastateltavien mukaan palveluita tehostettaessa ei säästöä aina tarvitse yrittää ottaa työntekijöiden kustannuksella, vaan säästöt syntyvät pikemminkin siitä, että annetaan työntekijöille uudenlaiset ”välineet” työn toteuttamiseksi.

*”...esimerkiksi hoivaketjujen toimintamallit, niin ne on erittäin vanhanaikaisia. Ei niillä ole kunnollista laadunhallintajärjestelmää, joka tukisi niitä työntekijöitä. Vaan se on enemmänkin Valviran suuntaan, semmosella vanhanaikaisella ajattelumallilla.” [H1]*

*”Toki sitten on myös hallinnollisia esteitä tai tällaisia asenneongelmia, mutta mä pidän niin kuin enemmän sitä tehottomuutta siinä, että törmätään, että oikea tieto ei ole oikealla henkilöllä oikeaan aikaan ja sitten, että sitä että pahimmassa tapauksessa organisaatiossa on 6-8 eri tietojärjestelmää, jotka ei keskustele keskenään ja niistä esim. kolme saattaa olla semmoista, että samaa tietoa manuaalisesti ylläpidetään. Tässä kohtaa tulee semmoinen voimaton olo, että eihän tässä ole mitään järkeä.” [H4]*

Aineiston perusteella vastaavanlaista tuote- ja palvelukonseptia ei ole markkinoilla tarjolla. Hoiva-alan markkinat ovat kuitenkin erittäin kilpailtu ala, etenkin erilaisten toiminnanohjaus- ja teknologiajärjestelmien osalta. Palvelun kehittämiseen on valittu sellaisia teknologioita, jotka kestävät kehittämisen vuosia eteenpäin. Lisäksi Yritys X suosii yhteistyötä eri akateemisten tahojen kanssa, koska tällä tavoin on mahdollista päästä kiinni uuteen, vasta kehitteillä olevaan teknologiaan, joka antaa puolestaan etumatkaa kilpailijoihin verrattuna. Yrityksen työskentelyssä on vahva akateeminen ote ja halu tehdä tutkimustyötä samanaikaisesti. Tähän voi vaikuttaa haastateltavien tausta akateemisessa maailmassa, koska he ovat havainneet sen hyväksi tavaksi työskennellä. Yritys X:ssä ei nähdä tutkimuksen ja liiketoiminnan välillä ristiriitaa, vaan tarkoitus on pitää ne rinnakkain toistensa kanssa.

*”Tieteen tekemisen tuska on tunnustettu, luvattu tosiasia, mutta sitä kautta asiat kehittyvät.” [H2]*

Siitä huolimatta, että vastaavaa tuotetta ei ole markkinoilla, ei se tarkoita ettei kilpailua olisi. Yritys X joutuu kilpailemaan muiden teknologiajärjestelmien kanssa, vaikka ne eivät samanlaisia olekaan. Yritykset, jotka ovat jo jollakin tavalla vakiinnuttaneet asemansa markkinoilla ja saaneet tuotteillaan ja palveluillaan tunnettuutta, ovat etulyöntiasemassa verrattuna uuteen toimijaan. Tarve erilaisiin teknologioihin on hoiva-alalla olemassa ja näin ollen on mahdollisuus tarjota uusi tapa tyydyttää tarve. Toimiala on herättänyt kiinnostusta myös suurissa, kansallisissa toimijoissa, kuten Sitrassa ja Tekesissä, joilla on käynnissä muun muassa suuri tutkimushanke nimeltään ”Innovaatiot sosiaali- ja ter-

veyspalveluissa”, jonka tarkoituksena on kehittää uusia innovaatioita, etenkin ikääntyneille suunnatuissa hoiva-palveluissa (Tekes 2013). Toisaalta voidaan kyseenalaistaa, onko toimialalla vielä todellista kilpailua, koska täysin vastaavaa palvelua ei ole kehitetty aikaisemmin. Tämä voi johtua siitä, että sopivaa teknologiaa ei ole ollut tarjolla kovinkaan pitkään.

*”Niin siihen kilpailuun, että jos sanotaan että ei ole kilpailua, niin silloin on hyvin suuri vaara, että ei ole myöskään markkinoita.” [H5]*

## 7.6 Verkostoituminen

Haastatteluissa korostui yhteistyön ja verkostoitumisen merkitys yritystoiminnassa, koska sen myötä saattaa avautua paljon uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Eritoten korostettiin yhteistyötä eri tutkimuslaitosten kanssa, koska kohdeyrityksellä on halukkuutta työskennellä tutkimustyön keinoin ja saada aikaan yhteiskunnallista vaikutusta. Ei riitä, että yksityiset yritykset kehittävät ratkaisuja ja toimintamalleja tälle toimialalle, vaan tarvitaan yhteiskunnallisempaa näkökulmaa. Verkostojen synty kohdeyrityksessä on edennyt niin, että H1 on testannut liikeidea vanhoilla tuttavillaan, jotka ovat innostuneet tästä ja tuoneet pikkuhiljaa omia kontaktejaan mukaan verkostoon.

*”Eli tämmönen juttu siinä vielä eli tässä on tämmönen kolmen raiteen politiikka meillä, jossa kaikki näihin kytkeytyy mitä suurimmassa määrin tutkimustyön tarve. Sitä varten tässä on yliopistot mukana. Siitähän on nyt alkamassa semmonen tutkimustyöhanke, joka sillä samaisella juhannusviikolla, samaisena päivänä kun tuo koulutushanke, niin yritetään kolmen yliopiston yhteistä, tavallaan sateenvarjohanketta viedä...” [H1]*

Tutkimushankkeissa voidaan osoittaa, toimiiko joku asia vai ei sekä miten sitä voidaan soveltaa käytäntöön. Muutoinkin, kun tehdään töitä tutkimustyön keinoin, voidaan todistettavasti osoittaa tuloksia ja vaikuttavuuksia liiketoiminnan tueksi. Tutkimushankkeiden avulla Yritys X haluaa katsoa pidemmälle tulevaisuuteen, ei vain nykyhetkeen. Lisäksi tarkoituksena ei ole ottaa mitään yksinoikeutta tutkimuksista, vaan kaikki on tarkoitus julkaista. Kuitenkin tutkimuskumppanit nähdään sidosryhminä, joilla ei ole liian konkreettisia siteitä kohdeyritykseen, kuten omistusta. On tärkeää, että osapuolet pysyvät objektiivisina, jotta ei tule tulkinnanvaraakaan siitä, ovatko tutkimukset puolueettomia. Haastattelutavat painottivat, että yhteistyön ja tutkimuksen tulisi olla monitieteellistä ja monialaista, ei lokeroitunutta. Näin ollen saadaan monien eri alojen osaajien mielipiteitä ja kokemuksia. Tällä tavoin on mahdollista luoda tiivis tutkimusverkosto melko pienellä asiantuntijaporukalla, koska jokainen heistä voi taas käyttää omia kontaktejaan hyväkseen. Muutoinkin pienemmällä asiantuntijaverkostolla on helpompi kokoontua tai järjestää jopa virtuaalisia tapaamisia. H1 peräänkuuluttaa kuitenkin sitä, että verkostossa mukana olevien tulee olla in-

noikkaita, koska se parantaa kehitystyötä merkittävästi, jos ihmiset ovat sitoutuneita ja innostuneita asiastaan.

Myös Acsin ym. (1994) mukaan pienet yritykset pyrkivät hyödyntämään akateemista sekä suurien yritysten T&K tutkimustietoa innovaatioiden kehittämisessä. Kun yliopistot käyttävät resursseja tutkimushankkeisiin, on sillä vaikutus myös pienten yritysten aktiivisuuteen kehittää innovaatioita. Maantieteellisellä alueella, jossa Yritys X toimii, on menossa suuria terveydenhuollon uudistamiseen liittyviä hankkeita, joissa on mukana myös alueen yliopisto ja muita tutkimuslaitoksia. Näillä voidaan nähdä olevan vaikutusta myös Yritys X:n toimintaan suoranaisten yhteistyön kautta sekä kannustavana elementtinä alueen yritysten keskinäisen ilmapiirin suhteen. On helppoa verkostoitua myös muiden yritysten kanssa, jotka ovat aloittavia toimijoita ja haluavat kehittää uusia innovaatioita.

*”Yrityksellä on tuotekehitysprojekteja, joissa tehdään sitä tuotetta asiakkaille, myytävää tuotetta. Niiden täytyy olla sen verran pitkällä, että ei niissä voida niinkö enää tehdä tutkimustyötä, niissä projekteissa, niissä täytyy nojautua jo olemassa oleviin tutkimustietoihin. Ja tämä tapahtuu sitten korostetusti yrityksen toimesta, mutta tutkimustyö on hyvin tärkeää ja sillä luodaan pidemmälle sitä tulevaisuutta ja yritys tulee olemaan mukana tällaisissa tutkimusprojekteissa mukana siis yliopistovetoisissa, akateemisissa tutkimusprojekteissa mukana, joihin se tuo sellaisella näkökulmalla asioita esille, että meillä on jo liiketoiminnassa tällaisia asioita olemassa ja ne toimivat siellä, mutta meillä on tällaisia kohtia, joihin toivoisimme argumentaatiota tieteellisen tutkimuksen keinoin...” [H2]*

On nähtävissä, että yrityksen sisäinen ilmapiiri kannustaa osallistumaan akateemiseen työhön, jos työntekijä on siitä kiinnostunut. Kenties nämäkin asiat kumpuavat siitä, että hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja ovat molemmat tohtoreita. Myös heidän kokemuksensa aikaisemmista työpaikoista, joissa on tehty tutkimusta, vaikuttaa tähän. Toisaalta innovatiivisessa yrityksessä voi olla etukin, että on kiinnostunut tekemään tutkimustyötä, koska tällä tavoin on mahdollista pysytellä ”aallonharjalla” esimerkiksi uusien teknologioiden suhteen. Myös työntekijöiden oma kompetenssi kasvaa, jos johonkin asiaan perehdytään kunnolla. Jos katsotaan tutkimustyön tekemistä verkostoitumisen näkökulmasta, voi se tarjota uusia ja mielenkiintoisia kontakteja ympäri maailmaa, eri tutkimuslaitoksista. Kuitenkaan yrityksen ei ole tarkoitus olla tutkimus-orientoitunut, vaan tutkimusta tehdään kuitenkin varsinaisen liiketoiminnan ohella.

*”Olisi hyvä, jos hallituksen puolella ja toimivassa johdossa olisi tutkimusorientoituneita ihmisiä. Siksi mä pidän aika tärkeänä, että pyrittäs myöskin väitöskirjatasoisiin töihin, jos aikoo olla johtotehtävissä, jotta ymmärtää sen asian ja pystyy oikein. On paljon ihmisiä, jotka sanoo, että se on vaan tutkimusta, eikä sitä tähän tarvita. Ei ne ole erillisiä asioita, vaan niiden pitäisi olla sormet sormien lomassa. Näin minä itse ajattelen sitä.” [H1]*



Moniammatillisuuden korostaminen näkyy yrityksessä vahvasti, koska kehitystyössä olevien henkilöiden taustat poikkeavat toisistaan melko paljon, mutta jokaisella on kuitenkin tiettyä erikoisosaamista, jota tarvitaan palvelun kehittämässä. Vaikka kyseessä on teknologia-alan yritys, perinteistä insinööriosaaamista edustaa vain toimitusjohtaja. Muilla henkilöillä on tästä poikkeava koulutustausta, kuten kaupallinen tai lääketieteellinen koulutus. On huomattu, että heterogeeninen joukko toimii paremmin, koska näin mukaan saadaan erilaista näkemystä asioista.

*”Henkilö X vetää sitä prosessien kehitystiimiä, joissa on mukana sitten laatujärjestelmiin liittyen tästä liiketoiminnallista näkökulmaa tuo sinne tuota Henkilö Y ja koulutusnäkökulmaa tuo sinne Henkilö Z. Ja Henkilö Y:llä on laatujärjestelmiin ja liiketoimintaan liittyvää osaamista ja Henkilö Z:lla on erityisesti simulaattorikoulutuksen erityisasiantuntija, joka on tässä mukana ja se hänen edustamansa koulutusosaamisalue liittyy oleellisesti tähän tuota koulutusnäkökulmaan minkä tämä yritys tuo. Ja minulla, minun oma roolini on olla yrityksen toimitusjohtaja ja osallistun sitten tähän, koska minulla on tätä teknistä taustaa, ratkaisujen kehittämistä eli minä sitten osallistun, mä koordinoin tätä työtä, lisäksi tietty erityisrooli liittyen tässä järjestelmässä oleviin, oppiviin älykkäisiin järjestelmiin ja niiden soveltamiseen siellä ohjelmassa, seikka, josta minä vastaan siellä taustalla.” [H2]*

## 7.7 Yhteenveto

### Palveluiden kehittäminen

Yrityksen palveluiden kehittämisen taustalla on yhteiskunnalliset haasteet terveydenhuollossa. Näitä haasteita ovat muun muassa resurssipula, joka näkyy työntekijöiden vähydessä ja terveydenhuoltoon tarkoitettujen varojen niukkuudessa. Yrityksen kehittämän palvelun on tarkoitus ratkaista näitä haasteita ja murtaa terveydenhuollon nykyisiä rakenteita kustannustehokkaasti. Nämä yhteiskunnalliset haasteet ovat tunnistettu ja niihin haetaan ratkaisuja *organisaation sisäisten ja ulkoisten asiantuntijoiden avulla*.

Yritys X on tällä hetkellä keskittynyt kehittämään palveluinnovaation taustalla pyörivää teknologista järjestelmää. Teknologiaan halutaan panostaa riittävästi, koska yrityksen tarjoama palvelu on riippuvainen taustajärjestelmän toimivuudesta. Vaikka yrityksen kehittämässä palvelussa teknologian rooli korostuu, yritys pyrkii toimimaan mahdollisimman asiakaslähtöisesti.

Aikaisemman tutkimuksen perusteella voidaan yrityksen todeta olevan palveluiden kehittämisessä innovaatioprosessin alkupäässä eli niin sanotussa Fuzzy Front End -vaiheessa. Tämä vaihe on haastava, koska alkupäähän liittyy paljon tuntemattomia tekijöitä. Nämä tekijät tekevät innovaatioprosessin alkupään johtamisesta vaikeata, joten yrityksen on löydettävä tapa, jolla se voi johdattaa innovaatioprosessin alkua menestyksekkäästi.

## Asiakkaan rooli innovaatioprosessissa

Nykyisessä palveluiden kehittämisessä asiakkaiden rooli on vähäinen, joten asiakkaita ei osallistettu konseptin kehitykseen. Yrityksessä halutaan varmistaa taustajärjestelmän toiminta ennen kuin asiakkaat halutaan ottaa mukaan kehitystyöhön. Asiakkailta voidaan nähdä olevan *sekundaarinen rooli*, joka ilmenee siinä, että eräs hoivakoti tuottaa informaatiota Yritys X:lle. Saadun informaation avulla yritys testaa ja kehittää palveluaan. Koska asiakkaat eivät ole mukana kehitystyössä, pyrkivät *organisaation sisäiset ja ulkoiset asiantuntijat* samaistumaan asiakkaan rooliin. Asettumalla asiakkaan rooliin asiantuntijat yrittävät nähdä palvelun asiakkaan silmin. Toisaalta nämä asiantuntijat kokevat tarpeelliseksi osallistaa asiakkaat palvelun kehitykseen heti, kun se on mahdollista. Tulosten perusteella nähdään yrityksen pyrkivän siirtymään suljetusta tilasta kohti ehdollisesti avointa tilaa.

## Asiakas ja tarve

Asiakasymmärryksen puuttuminen palveluiden kehittämisessä nähdään yleisenä ongelmana, joka on seurausta siitä, että asiakkaiden tarpeita ei ymmärretä tarpeeksi hyvin. Yrityksessä ymmärretään asiakkaiden tuntemisen ja kuuntelemisen tärkeys sekä niiden yhteys palveluiden menestymiselle koetaan merkittävänä. Tulosten perusteella yksi ongelma on liian suorituskeskeinen yhteiskunta, jossa ajattelua ohjaa tehokkuus ja taloudelliset tekijät. Yrityksen kehitteillä oleville palveluille on olemassa todellinen ja yleisesti tiedossa oleva tarve. Tarve voidaan tyydyttää markkinoilla olevilla ratkaisulla, kuten toiminnanohjausjärjestelmillä ja turvahälytysrannekkeilla, mutta ongelmana on näiden järjestelmien tuottama hajanainen tieto. Yrityksen kehitteillä olevan palvelun avulla tämä tarve voidaan tyydyttää uudella ratkaisulla, jolla voidaan vastata esimerkiksi resurssiongelmiin. Tulosten perusteella yritys on tunnistanut melko laajan asiakassegmentin, joka koostuu muun muassa yksityisistä ja julkisista hoiva-alan yrityksistä, ikääntyvistä henkilöistä ja heidän omaisistaan. Hoivakodit nähdään ensivaiheen asiakkaina, joille palvelua aiotaan tarjota.

## Asiakastiedon keräyksen menetelmät

Asiakastiedon merkitys koetaan erittäin tärkeäksi, koska ilman validia tietoa ei voida rakentaa ymmärrystä asiakkaista. Tietoa asiakkaista ja markkinoista on saatavilla runsaasti ja monista eri lähteistä. Kerätessä tietoa tulee varmistua myös sen käyttökelpoisuudesta ja laadusta.

Olemme tunnistanee kaksi erilaista tapaa hankkia tietoa; *organisaation sisäinen tiedonhankinta ja organisaation ulkoinen tiedonhankinta*. *Organisaation ulkoisessa tiedonhankinnassa* tietoa kerätään eri lähteistä, kuten mediasta, virastojen ja tutkimuslaitosten julkaisuista, asiakkailta ja muilta yrityksiltä. Haasteena on löytää oikeanlaista tietoa, joka on kohtuullisin ponnistuksin saatavissa. Tämä kerätty tieto pitää myös seuloa ja analysoida, jotta se olisi käyttökelpoista. *Organisaation sisäinen tiedonhankinta* on riippuvainen *organisaation sisäisten asian-*

*tuntijoiden* osaamisesta. Tällä tavoin jokainen tuo oman osaamisensa yrityksen käyttöön ja se voi muodostua esimerkiksi henkilöiden aikaisemmasta kokemuksesta ja verkostoista. Sisäisenä tiedonhankintakanavana nähdään myös mahdolliset asiakaspalautejärjestelmät, joita on tarkoitus ottaa käyttöön, kun palvelu julkaistaan ja myynti aloitetaan.

### **Toimintaympäristö**

Yrityksen toimintaympäristö on tulosten valossa haastava markkina, koska se on vahvasti kilpailtu ja viranomaissäädely. Ikääntyneiden hoivaan liittyvät kysymykset ovat globaaleja, koska vanhenemiseen liittyvät ongelmat ovat samoja joka puolella maailmaa. Hoiva-alalla näkyy julkisen sektorin dominointi esimerkiksi lainsäädännöllisestä näkökulmasta. Hoiva-alan yrityksissä ICT -järjestelmien käyttö on hajanaista ja joissakin yrityksissä ei ole vielääkään käytössä minkäänlaista tietojärjestelmää. Yrityksessä kehitteillä olevalle palvelulle on olemassa kilpailua, mutta juuri vastaavaa palvelua ei ole kehitetty aikaisemmin. Myös Tekes ja Sitra ovat huomanneet kilpailun markkinoilla ja niillä on menossa valtakunnallisia tutkimushankkeita liittyen toimialaan. Yritys X:n osakkailla on epätyypillinen tausta toimialalle ja ainoastaan yksi heistä on toiminut siellä muutaman vuoden. Tämä voidaan nähdä vahvuutena, koska aikaisemman tutkimuksen mukaan sillä voi olla positiivisia vaikutuksia innovaation kaupalliselle menestykselle. Innovaation kilpailukykyyn vaikuttaa myös yrityksen läheinen yhteistyö akateemisen maailman kanssa.

### **Verkostoituminen**

Verkostoitumisen merkitys Yritys X:lle on suuri, etenkin erilaisten tutkimusorganisaatioiden kanssa. On selvästi havaittavissa, että yritys pyrkii olemaan mukana erilaisissa akateemisissa verkostoissa, jotka mahdollistavat tutkimushankkeiden käynnistämisen. Osaltaan yrityksen toimiala vaikuttaa tähän, mutta myös liiketoiminnan kannalta tutkimushankkeissa nähdään mahdollisuuksia. Yrityksessä tehdään töitä tutkimustyön keinoin, koska tämä on havaittu yrityksen osakkaiden taholta hyväksi toimintatavaksi aikaisemmissa yhteyksissä. Hankkeiden avulla on mahdollisuus päästä kiinni uusiin markkinatrendeihin ja tulevaisuuden teknologioihin, joiden avulla yrityksen on mahdollista kehittää omaa palveluaan. Usein uutta teknologiaa kehitetään tutkimuksen keinoin, joten tällainen tuntemus saattaa antaa etumatkaa kilpailijoihin verrattuna.

Lisäksi yrityksessä pidetään tärkeänä, että hallituksessa istuvat jäsenet ja toimiva johto olisivat kiinnostuneita tutkimustyöstä, koska tämän avulla henkilöt voivat parantaa omaa osaamistaan. Näin ollen heidän asiantuntemuksensa asioista voi olla parempi, kuin sellaisella henkilöllä, joka ei ole tutkimustyöstä ollenkaan kiinnostunut. Yrityksen voidaan todeta olevan tutkimuslähtöinen, koska sillä on kiinteät yhteydet akateemiseen tutkimusmaailmaan.

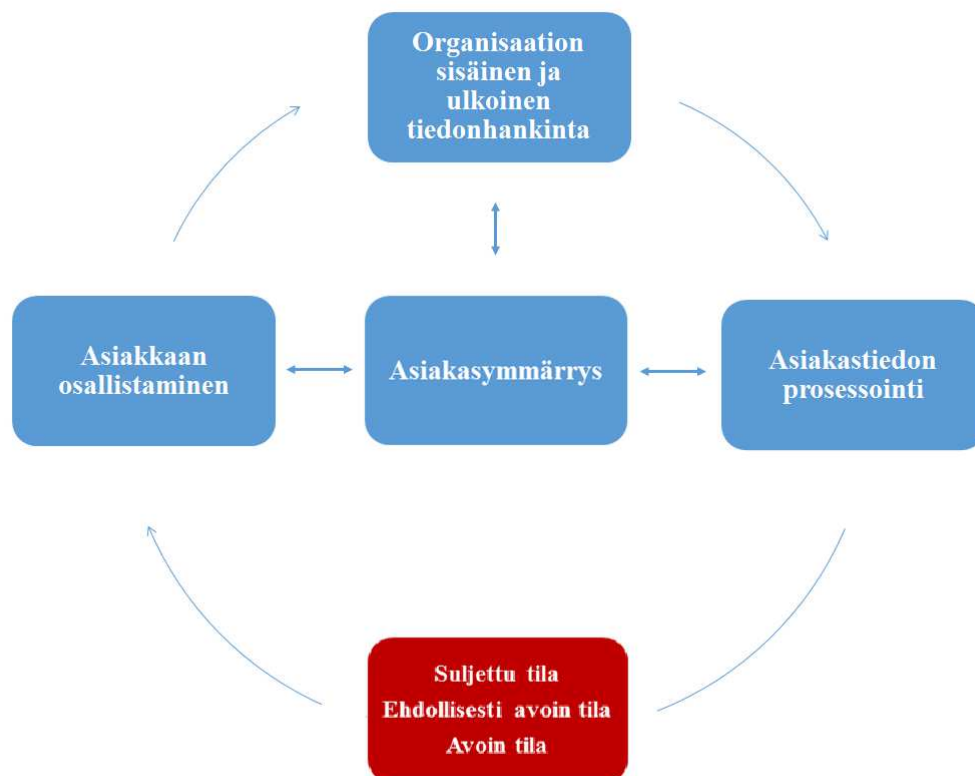
## 7.8 Malli asiakasymmärryksen rakentumisesta

Tutkimusongelmaksi valikoitui asiakasymmärryksen rakentumisprosessi, koska se oli tutkimuksellisesti kiinnostava ja ongelmanratkaisussa on mahdollista luoda tieteellistä arvoa. Aikaisemman tutkimuksen perusteella asiakasymmärryksen käsite on pirstaleinen, jonka johdosta asiakasymmärryksen rakentumisprosessi on vaikea hahmottaa. Lisäksi käytännön näkökulmasta tutkimuksemme kohdeyrityksessä ongelmanratkaisuun on tarvetta, koska yritys on kehittämässä palveluitaan. Tutkimuksen kohdeyrityksen edustajat olivat sitoutuneita tutkimuksen tekoon koko tutkimusprosessin ajan. Yrityksessä suhtaudutaan myönteisesti tutkimustyöhön ja kohdeyrityksen edustajat nostivat esille keskusteluissa mahdollisuuden tehdä jatkotutkimusta. Tutkimuksessamme kehitettyä mallia varten tutustuimme aikaisempaan tutkimukseen riittäväällä syvyydellä. Asiakkaisiin liittyvä tutkimuskenttä on laaja, joten teimme selkeitä rajauksia kirjallisuuden suhteen, jotta tutkimuksen fokus on Pro gradu -työlle sopiva. Keräsimme aineiston tutkimustamme varten haastatteluilla, joissa tarkoituksena oli selvittää yrityksen edustajien näkemyksiä palveluiden kehittämisestä, asiakkaiden roolista siinä ja asiakasymmärryksen rakentumisesta. Lisäksi tutkijoina meillä oli mahdollisuus tutustua tarvittavaan aineistoon vapaasti sekä olla mukana seuraamassa yrityksen ja sidosryhmien välisiä neuvotteluja.

Tutkimuksen tulosten perusteella asiakasymmärrys rakentuu monimutkaisen prosessin kautta, johon kuuluu muun muassa asiakastiedon hankinta eri lähteistä, yrityksen asiantuntijoiden ja työntekijöiden ammattitaidon hyödyntäminen ja asiakkaiden eriasteinen osallistaminen. Organisaation asiakasymmärryksen rakentumisen prosessia voidaan kuvata mallin avulla, jonka olemme muodostaneet tutkimuksen tulosten perusteella. Malli kuvaa sitä prosessia, miten asiakasymmärrys muodostuu kohdeyrityksen toiminnassa. Tämän mallin avulla kohdeyrityksessä voidaan ymmärrys asiakkaista rakentaa, mikäli yrityksessä ei tiedosteta prosessin kaikkia vaiheita. Tutkimuksessa kehitettyä mallia ei ole implementoitu, sen toimivuutta testattu käytännössä, eikä mallin soveltuvuutta toisiin yrityksiin ole kartoitettu. Lisäksi mallin teoriakytkentöjä ja tieteellistä arvoa ei voida osoittaa tämän tutkimuksen puitteissa.

Malli koostuu kolmesta eri vaiheesta: *asiakkaan osallistamisesta, organisaation sisäisestä ja ulkoisesta tiedonhankinnasta* sekä *asiakastiedon prosessoinnista*. Asiakasymmärrystä tässä yrityksessä rakennetaan näiden kolmen vaiheen iteraation kautta. Lisäksi tulee tunnistaa millaisessa tilassa palveluita kehitetään: *suljetussa, ehdollisesti avoimessa vai avoimessa tilassa*. Organisaation sisäiseen ja ulkoiseen tiedonhankintaan kuuluvat menetelmät, joilla hankitaan informaatiota asiakkaista. Näitä menetelmiä ovat muun muassa asiakkaan havainnointi, julkiset lähteet, pilottitestausta ja kilometriryhmä. Tietoa asiakkaasta hankitaan myös *organisaation sisäisiltä ja ulkoisilta asiantuntijoilta*, joilla on substanssiosaamista ja jotka yrittävät samaistua asiakkaan rooliin. Edellä mainittujen menetelmien avulla kerätään asiakastietoa, jota analysoidaan haluttuun muotoon. Asiakastietoa tulee analysoida, koska se ei sellaisenaan lisää ymmärrystä asiakkaasta. Asiakasta

voidaan myös osallistaa palvelun kehittämisessä, jotta asiakkaalla on mahdollisuus viestiä tarpeistaan liittyen kehitettävään palveluun. Riippuen asiakkaan osallistumisen tasosta palvelujen kehittämisessä innovaatioprosessin alkupäässä, määrittelee sen, toimitaanko suljetussa, ehdollisesti avoimessa vai avoimessa tilassa. Asiakkaan rooli innovaatioprosessin alkupäässä voi olla *sekundaarinen*, jolloin asiakas ei ole palvelujen kehittämisessä mukana suljetussa eikä ehdollisesti avoimessa tilassa. Tässä tapauksessa liikutaan suljetun ja ehdollisesti avoimen tilan välillä, jossa täyttyy molempien tilojen määritelmiä asiakkaan mukanaolosta. Näiden edellä mainittujen vaiheiden välisen iteratiivisen prosessin kautta muodostuu ymmärrys asiakkaasta (ks. kuvio 9).



KUVIO 9 Malli asiakasymmärryksen rakentumisprosessista

## 8 POHDINTA

### 8.1 Johtopäätökset

Tutkimuksessa on tutkittu prosessia, jossa yritys rakentaa ymmärrystä asiakkaista kehitettäessä uusia palveluita. Tavoitteenamme on ollut selvittää tekijöitä ja vaiheita, jotka vaikuttavat palveluiden kehittämisen prosessiin asiakasymmärryksen näkökulmasta. Lisäksi olemme selvittäneen, millainen on asiakkaan rooli kehitysprosessissa. Aikaisemman tutkimuksen perusteella asiakkaan mukanaolo koetaan tärkeäksi uusien palveluiden kehittämisessä (Nordlund 2005; Nordlund 2009; Öberg 2012; Alam 2013). Tällä tutkimuksella on pyritty vastaamaan tutkimuskysymykseen: minkälaisen prosessin avulla asiakasymmärrystä voidaan kehittää innovaatioprosessin alkupäässä. Tutkimuskysymykseen on haettu vastausta laadullisen tutkimuksen keinoin, konstruktivisella tutkimusmenetelmällä.

Tutkimustulosten pohjalta voidaan tulkita, että innovaatioprosessin alkupään johtaminen on haasteellista, koska selkeää aikataulua palvelun kaupallistamiseen ei voida määrittää, rahoituksen saaminen koetaan hankalaksi ja sopivien yhteistyökumppanien löytäminen on vaikeaa. Edellä mainitut tekijät osoittavat, että innovaatioprosessiin kohdistuu paljon tuntemattomia ja kontrolloimattomia seikkoja, jotka tekevät johtamisen hankalaksi tai jopa mahdottomaksi (Koen ym. 2001; Kim ja Wilemon 2002).

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että Yritys X on innovaatioprosessin alkupäässä kehittämässä palveluita. Nordlundin (2009, 133–139) tiloja sovellettaessa nähdään yrityksen olevan suljetussa tilassa, jossa palveluiden kehittäminen tapahtuu tunnistamiemme *organisaation sisäisten ja ulkoisten asiantuntijoiden* kesken. Suljetussa tilassa työskenneltäessä konseptin kehittäjät näkevät, että tarvittava tietotaito löytyy organisaation sisältä, eikä asiakkaan mukanaolo ole tarpeellista. Tällä tavoin nämä asiantuntijat yrittävät samaistua asiakkaan rooliin ja nähdä asiat asiakkaan näkökulmasta (Nordlund 2009, 140). Asiakkaita on osallistettu *sekundaarisessa roolissa*, joka viittaa siihen, että palveluiden kehittämisessä ollaan siirtymässä ehdollisesti avoimeen tilaan, jossa

asiakas on soveltavin osin mukana. Asiakkaiden merkitys innovaatioprosessin alkupäässä tiedostetaan, mutta yrityksessä ei olla vielä valmiita asiakkaiden osallistamiseen, koska teknologisia kysymyksiä on ratkaisematta. Tulosten perusteella on havaittavissa selkeää halukkuutta ottaa asiakkaat mukaan palveluiden kehittämiseen tulevaisuudessa. Asiakkaiden osallistaminen osoittaa, että yrityksessä ollaan valmiita kuuntelemaan ja ymmärtämään asiakasta paremmin. Avoin tila koetaan uhkana innovaatioprosessin alkupäässä, koska yritykselle tärkeiden liikesalaisuuksien pelätään joutuvan kilpailijoiden tietoisuuteen (Nordlund 2009, 151). Toisaalta avointa tilaa ei suljeta täysin pois ja tulosten perusteella voidaan todeta, että kaikki Nordlundin (2009) esittämät tilat voivat esiintyä innovaatioprosessin alkupäässä vuorotellen ja jopa samanaikaisesti.

Yritys hankkii tietoa asiakkaista ja markkinoista perinteisillä asiakastiedon hankintamenetelmillä, kuten syvä- ja fokusryhmähaastatteluilla (Lagrosen 2001). Olemme tunnistaneeet ja nimenneet tiedonhankintatavat *organisaation sisäiseksi ja ulkoiseksi tiedonhankinnaksi*. *Organisaation sisäinen tiedonhankinta* on riippuvainen yrityksessä työskentelevistä ihmisistä ja osakkaista, joilla on subjektiivista tieto-taitoa, jota ei ole julkisesti muualta saatavissa. Olemme tunnistaneeet keräysmenetelmän, johon aiempi kirjallisuus ei ole tiettävästi ottanut kantaa. Kilometriryhmä on Yritys X:n toimitusjohtajan kehittämä työskentelytapa, jota voidaan hyödyntää *organisaation sisäisessä ja ulkoisessa tiedonhankinnassa*. Uutta palvelua kehitettäessä tulee ymmärtää asiakkaan muuttuvia tarpeita, on kilometriryhmän käyttö tähän tarkoitukseen uusi ja innovatiivinen tapa verrattuna perinteisiin markkinatutkimuksen menetelmiin (Matthing ym. 2004). Kilometriryhmän käyttö tiedonkeräysmenetelmänä ja työskentelytapana sekä tiedonhankinnan ja asiantuntijuuden jaottelu organisaation sisäiseen ja ulkoiseen voidaan nähdä tutkimuksemme tärkeimpinä kontribuutioina. Tuloksissa ilmenee myös muita tiedonkeruumenetelmiä kuten havainnointi (Leonard ja Rayport 1997; Lagrosen 2005), jolla on selvitetty hoitajien ja ikääntyneiden arkea sekä hoitajien työhön liittyviä ongelmakohtia. *Organisaation ulkoisella tiedonhankinnalla* tarkoitamme kaikkea saatavilla olevaa tietoa, jota tuotetaan organisaatiosta riippumattomien tahojen toimesta. Näitä tahoja voivat olla esimerkiksi julkishallinto, media ja muut yritykset. Tällainen informaatio voidaan kerätä, analysoida ja tulkita yrityksen taholta. Yrityksen tulee kyseenalaistaa ulkoisen hyödynnettävyyttä, koska tällaista informaatiota on saatavilla runsaasti ja sen luotettavuus voi vaihdella.

Yrityksen kannattaa harkita asiakkaiden roolin lisäämistä innovaatioprosessin alkupäässä, koska asiakkailla on selkeä merkitys innovaation menestymiseen. Yrityksen ja asiakkaiden välisessä vuorovaikutuksessa voi syntyä ratkaisuja ongelmiin, joita ei ole tiedostettu aikaisemmin (Alam 2006; Öberg 2010; Alam 2013). Yrityksen tulisi panostaa asiakkaan havainnointiin ja muihin etnografisiin menetelmiin, koska niiden avulla on mahdollista tuntea asiakkaiden toimintaympäristö ja toimintatavat paremmin. Näiden menetelmien avulla saattaa ilmetä uusia tarpeita, joita ei ole mahdollista selvittää muutoin (Matthing ym. 2004; Vargo ja Lusch 2004; Grönroos ja Ravald 2011; Elg ym. 2012).

### 8.1.1 Käytännön ehdotukset yrittäjille

Tutkimuksemme tulosten perusteella rakennettua mallia asiakasymmärryksen rakentamisesta innovaatioprosessin alkupäässä voidaan koetella myös käytännön tasolla. Aloittavan yrityksen on haastavaa aloittaa tuotteen tai palvelun kehittäminen, koska yleensä tällöin eletään innovaatioprosessin sumuista vaihetta, jossa toimiminen on erittäin haasteellista. Epävarmuutta luovat monet eri tekijät, joista ehkä tärkeimpänä voidaan nähdä asiakasymmärryksen puute. Tuloksena kehitetty malli ei niinkään vastaa tarpeeseen, kuinka hallita palvelujen kehitysprosessia vaan kuinka rakennetaan asiakasymmärrystä konkreettisesti palvelujen kehitysprosessin aikana.

Aloittavan yrityksen johto tai työntekijät voivat tutkimuksessa kehitetyn ehdotuksen avulla tunnistaa tärkeitä osa-alueet ja vaiheet, jotka kuuluvat asiakasymmärryksen rakentamisprosessiin. Riippuen siitä, millainen on kehitteillä oleva tuote tai palvelu, tulee kehityksestä vastaavien henkilöiden tunnistaa heille sopivin tila (suljettu, ehdollisesti avoin tai avoin tila) jossa toimia. *Asiakkaan osallistamisen* tasoa eli sitä, kuinka tiiviisti asiakas on mukana kehitystyössä, voidaan miettiä sen jälkeen, kun yritys on tunnistanut kehitystyöhön sopivan tilan.

Asiakas- ja toimialatietoa yrityksessä voidaan hankkia myös *organisaation sisäisellä tai ulkoisella tiedonhankinnalla*. Riippuen käytettävissä olevista resursseista, kannattaa näitä molempia tapoja käyttää, jotta saadaan kerättyä mahdollisimman laajasti tietoa. Käytännön tasolla tietoa voidaan kerätä myös suoraan asiakkailta käyttämällä syvä- ja fokusryhmähaastatteluja. Myös asiakkaan havainnointi hänen toimintaympäristössään tuottaa arvokasta tietoa asiakkaan toiminnasta ja mahdollisista ongelmista.

*Asiakastiedon prosessointiin* voidaan käyttää erilaisia tapoja, jotka vaihtelevat riippuen yrityksen vallitsevista käytännöistä. Tulosten perusteella voidaan todeta, että *kilometriryhmä* tyyppinen toimintatapa voi olla käyttökelpoinen menetelmä asiakastiedon prosessoinnissa. Edellä mainittua menetelmää voidaan hyödyntää myös asiakastiedon hankinnassa. *Kilometriryhmä* tyyppiseen toimintatapaan liittyy monia hyviä ominaisuuksia, kuten sen joustavuus, ryhmän hallinnointi ja kustannustehokas käyttö. Lisäksi tällaisessa ryhmässä eri henkilöille voidaan jakaa rajatusti tehtäviä, jotka parhaiten vastaavat heidän osaamistaan.

Asiakasymmärryksen rakentamisen ei tulisi olla jähmeä prosessi, vaan eri osa-alueiden tulisi elää mahdollisimman joustavasti. Palvelun tai tuotteen kehitystyö innovaatioprosessin alkupäässä on monivaiheinen ja muutosherkkä prosessi, niin myös asiakasymmärryksen rakentaminen kyseisessä vaiheessa. Kuten malli ehdottaa, asiakasymmärryksen rakentamisessa iteraation merkitys on suuri, koska eri vaiheiden välillä voidaan siirtyä edestakaisin.



## 8.2 Tutkimuksen arviointi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa arviointi ei ole niin selkeätä kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Arvioinnilla tarkoitetaan usein laadullisen tutkimuksen kohdalla samaa asiaa kuin luotettavuudella. Laadullisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja koko tutkimusprosessin kulku on luotettavuuden arvioinnin kohteena. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida eri kriteerien kautta, joita ovat uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkijan käsitysten ja tulkintojen tulisi olla linjassa tutkittavien käsitysten kanssa. Tutkimustulosten tulee olla siirrettäviä tietyin rajoituksin. Varmuudessa tutkijan ennakkoletukset otetaan huomioon tutkimuksessa. Vahvistuvuudessa tutkimuksessa tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista tutkimuksista, jossa on tutkittu samantapaista ilmiötä (Eskola ja Suoranta 2005, 208–212).

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 140) toteavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa, mutta luotettavuutta voidaan arvioida koko tutkimusprosessin kautta. Tutkimusprosessia eri vaiheiden kautta tarkasteltaessa arvioidaan:

1. Tutkimuksen kohdetta ja tarkoitusta sekä selvitetään mitä on tutkittu ja miksi?
2. Tutkimuksen merkitystä tutkijalle eli miksi tutkimus on tärkeä?
3. Aineistonkeruumenetelmiä eli miten aineisto on kerätty?
4. Tutkimuksen haastateltavien arviointia: kuinka monta haastateltavaa on mukana tutkimuksessa ja kuinka heidän henkilöllisyys on suojattu?
5. Tutkimuksen haastateltavien ja tutkijan suhdetta: vaikuttivatko haastateltavat tuloksiin esimerkiksi kommentoimalla niitä?
6. Tutkimuksen kestoa: minkälainen tutkimuksen kesto on ollut?
7. Tutkimuksen luotettavuutta: arvioinnin kohteena on tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus
8. Tutkimuksen raportointia: millä tavoin aineisto on analysoitu? Tutkijan pitää pystyä selittämään lukijalle yksityiskohtaisen tarkkaan, miten tutkimus on tehty, jotta lukija voi arvioida tutkimuksen tuloksia

Yhtenä tapana luotettavuuden lisäämiseksi Tuomi ja Sarajärvi (2009, 142) esittävät, että tutkimuksen aineiston luokittelee kaksi henkilöä. Tutkimuksessamme tämä toteutuukin, koska tutkijoita on kaksi. Olemme tehneet aineiston analyysiä kahdestaan, jolloin tutkimuksen luotettavuus on parantunut siihen nähden, jos tutkimusta olisi ollut tekemässä yksi henkilö. Myös tutkimukseen käytetty aika on merkittävä tekijä, jotta tutkijoilla on riittävästi aikaa tehdä tutkimus. Meidän kohdalla tutkimukseen käytetty aika on ollut runsas. Olemme

tehneet tutkimusta jo puolentoista vuoden ajan, joten voidaan todeta, että olemme käyttäneet riittävästi aikaa tutkimuksen tekoon. Kokonaisuudessaan tutkimuksen teko on viivästynyt alkuperäisestä suunnitelmasta, koska aikataulumme sovittaminen on ollut haastavaa johtuen työmenoista. Myös eri paikakunnilla asuminen on tuonut oman haasteensa tutkimuksen tekemiselle. Kokonaisuudessaan graduprosessi on ollut mielenkiintoinen ja ajatukset ovat ehtineet jalostua prosessin aikana.

Eriksson ja Kovalainen (2008, 291) toteavat, että esimerkiksi toteutettujen haastattelujen määrä ei kerro suoranaisesti tutkimuksen laadukkuudesta vaan haastattelujen sisältö ratkaisee aineiston laadukkuuden. Tutkimuksessamme on haastateltu viittä henkilöä, joita on käsitelty tutkimuksessa anonyymisti. Heidän kanssaan pidetyt haastattelut olivat sisällöllisesti rikkaita. Haastattelujen avulla olemme pystyneet ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja saamaan kokonaisvaltainen ja syvälinen ymmärrys ilmiöstä.

Tutkimusteksti ei ainoastaan heijasta todellisuutta, eikä kirjoitettu kieli koskaan kuvaa käytännössä tapahtuvaa toimintaa juuri sellaisena kuin se on tapahtunut. Tutkimuksen teksti luo merkityksiä, joilla on voimaa osallistua yhteiskunnalliseen keskusteluun (Eskola ja Suoranta 2005, 219–222).

Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä, jossa on etsitty yhtäläisyyksiä ja eroja sekä tiivistetty aineiston sisältöä. Pyrimme aineiston analyysissä kytkeämään ilmiöt aikaisempaan tutkimukseen aiheesta ja löytämään jotain uutta tutkittavasta aiheesta. Aineiston analyysi onnistui kokonaisuudessaan hyvin, vaikka välillä omat ennakkokäsitykset ja aineiston virheellinen tulkinta saattoivat häiritä analyysin tekoa.

Tutkimuksessa rakennettua konstruktiota voidaan arvioida käytännössä markkinatesteillä. Heikossa markkinatestissä yrityksen johto voi testata konstruktion toimivuutta päätöksenteossa. Puolivahvassa markkinatestissä konstruktio otetaan laajasti käyttöön yrityksessä. Vahvassa markkinatestissä konstruktion käytöllä saadaan tuotettua parempia tuloksia kuin ilman sitä. Tämän tutkimuksen puitteissa emme pääse testaamaan tutkimuksessa kehitettyä konstruktiota, joten sen testaaminen jää Yritys X:n tehtäväksi.

### 8.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksemme aikana nousi esiin monia eri aihealueita, jotka mahdollistavat jatkotutkimuksen tekemisen. Ensimmäinen aihealue liittyy tutkimuksemme konstruktion toimivuutta meillä ei ollut tämän työn puitteissa mahdollista testata käytännössä. Mahdollista olisi tutkia esimerkiksi mallin vaikuttavuutta ja toimivuutta oikeassa ympäristössä. Tutkimuskohteena voi olla se, miten konstruktiota käytetään ja toimiiko se alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Lisäksi olisi mielenkiintoista nähdä, onko yritys kenties modifioinut ja muuttanut mallia konkreettisesti tai miten sitä voitaisiin kehittää vastaamaan yrityksen tarpeita paremmin.

Toinen aihealue koskee asiakasymmärryksen rakentamista ja sen hyödyntämistä yrityksen toiminnassa, kun yritys on hieman kypsemmässä vaiheessa. Kohdeyritys on keväällä 2013 perustettu uusi yritys, jonka liiketoiminta on vasta teknologioiden integraatiovaiheessa. Mielenkiintoista olisi haastatella myöhemmin myös yrityksen asiakkaita siitä, kuinka yritys on ottanut huomioon asiakkaat palveluiden kehittämisessä. Lisäksi yrityksen sidosryhmiä ja työntekijöitä voisi ottaa mukaan tutkimukseen. Jatkotutkimuksessa löytyisi varmasti suuria eroja nykytilaan verrattuna, mikäli myynti on käynnistynyt. Tässä tilanteessa yrityksellä on oltava ymmärrys asiakkaista.

Yrityksen toiminnan vakiintuessa saattaa tuotekehitys ja uusien palveluiden innovointi muuttua siitä, millaista se on liiketoiminnan alkuvaiheessa. Siten kolmas tutkimusalue voisi keskittyä siihen, millainen innovaatio- tai tuotekehitysprosessi on myöhemmin, verrattuna yrityksen käynnistysvaiheeseen. Lisäksi on mahdollista tutkia asiakkaiden roolia näissä prosesseissa eli ovatko asiakkaat mukana kehitystyössä ja millä tavoin.

Uusien tutkimusmenetelmien käyttöön ottaminen olisi myös mielenkiintoista. Esimerkiksi etnografisen tutkimuksen keinoin voi olla mahdollista saada holistinen kuva siitä, miten yrityksessä toimitaan käytännön tasolla. Kentällä mukanaolo auttaa tutkijaa luomaan laajemman käsityksen tutkittavasta aiheesta. Kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen aihealueen parissa löytyy useita mielenkiintoisia tutkimusaiheita. Jatkotutkimuksen avulla voidaan selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat innovaatioiden menestymiseen.

## LÄHTEET

- Acs, Z.J. & Audretsch, D.B. 1987. Innovation, Market Structure, and Firm Size. *The Review of Economics and Statistics*, 69(4), 567-574.
- Acs, Z.J., Audretsch, D.B. & Feldman, M.P. 1994. R&D Spillovers and Recipient Firm Size. *The Review of Economics and Statistics*. 76(2), 336-340.
- Alam, I. 2006. Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through customer interactions. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 468-480.
- Alam, I. 2013. Customer interaction in service innovation: evidence from India. *International Journal of Emerging Markets*, 8(1), 41-64.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekesin katsaus 256.
- Arken, A. 2002. The Long Road To Customer Understanding. *Marketing Research* 14(2), 29-31.
- Berg, P., Nordlund, H., Pihlajamaa, J., Seppälä, J., Toivola, J. & Poskela, J. 2004. Customer oriented innovation management - Description of a database and benchmarking analysis from the customer viewpoint. Conference paper ISPIM, Oslo, Norway.
- Elg, M., Engström, J., Witell, L. & Poksinska, B. 2012. Co-creation and learning in health-care service development. *Journal of Service Management*, 23(3), 328-343.
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2006. Palvelut 2020 - Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. Loppuraportti.
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2012. Palveluala vuoden 2012 varmin työllistäjä. [Viitattu 1.4.2013]. Saatavana [www-muodossa: <URL: http://www.ek.fi/ek/fi/ajankohtaista/palveluala\\_vuoden\\_2012\\_varmin\\_tyollistaja-8681>](http://www.ek.fi/ek/fi/ajankohtaista/palveluala_vuoden_2012_varmin_tyollistaja-8681)
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative methods in business research. SAGE publications Inc.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Finlex 2013. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista. [Viitattu 8.8.2013]. Saatavana [www-muodossa: <URL: http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980>](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980)
- Flint, D. 2002. Compressing New Product Success-to- Success Cycle time: Deep Customer Value Understanding and Idea Generation. *Industrial Marketing Management*, 31, 305-315.
- Gopalakrishnan, S. & Damanpour, F. 1997. A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *OMEGA - The International Journal of Management Science*, 25(1), 15-28.

- Grönroos, C. 1990. Service Management: A Management Focus for Service Competition. *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), 6-14.
- Grönroos, C. 2001. The perceived service quality concept - a mistake?. *Managing Service Quality*, 11(3), 150-152.
- Grönroos, C. 2007. *Service Management and Marketing - Customer Management in service Competition*. John Wiley & Sons Ltd.
- Grönroos, C. ja Raval, A. 2011. Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22(1), 5-22.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531-548.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Kanto, L., Polvinen, K., Patana, A.S, Pihlajamaa, J. & Berg, P. 2012. Customer understanding and communication in new technology and research services: An empirical study from life science companies. *Technology Management for Emerging Technologies (PICMET), Proceedings of PICMET '12, 1936-1941*.
- Karvonen-Kälkäjä, A. 2012. Unohtuuko vanhus? Oikeustieteellinen tutkimus hallintosopimuksen asianosaissuhteista vanhusasiakkaan vaikuttamismahdollisuuksien näkökulmasta. *Vanhustyön keskusliitto-Centralförbundet för de gamlas väl ry. Sastamala: Vammalan kirjapaino*.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketaloustieteen aikakauskirja* 3, 301-324.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1993. The Constructive Approach in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*, 5, 241-264.
- Kaulio, M. 1998. Customer, Consumer and User Involvement in Product Development: A Framework and a Review of Selected Methods. *Total Quality Management*, 9, 141-150.
- Khurana, A., & Rosenthal, S. R. 1997. Integrating the Fuzzy Front End of New Product Development. *Sloan Management Review*, 103-120.
- Kim, J. & Wilemon, D. 2002. Focusing the Fuzzy Front-end in New Product Development. *R&D Management*, 32, 269-279.
- Koen, P., Ajamian, G., Burkart, R., Clamen, A., Davidson, J., D'Amore, R., Elkins, C., Herald, K., Incorvia, M., Johnson, A., Karol, R., Seibert, R., Slavejkov, A. & Wagner, K. 2001. New Concept Development Model: Providing Clarity and a Common Language to the 'Fuzzy Front End' of Innovation. *Research Technology Management*, 44 (2), 46-55.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

- Koskinen, K. & Vanharanta, H. 2002. The role of tacit knowledge in innovation processes of small technology companies. *International Journal of Production Economics*, 80(1), 57-64.
- Labro, E. and Tuomela, T-S. 2003. On bringing more action into management accounting research: process considerations based on two constructive case studies. *European Accounting Review*, 12(3), 409-442.
- Lagrosen, S. 2001. Strengthening the weakest link of TQM - from customer focus to customer understanding. *The TQM Magazine*, 13(5), 348-354.
- Lagrosen, S. 2005. Customer involvement in new product development: A relationship marketing perspective. *European Journal of Innovation Management*, 8(4), 424-436.
- Langford, R. & Schulz, K. 2006. Gaining 3-D customer insight to drive profitable growth. *Strategy & Leadership*, 34(2), 21 - 27.
- Leonard, D. A. & Rayport, J. 1997. Spark Innovation Through Empathic Design. *Harvard Business Review* 75(6), 102-113.
- Leventhal, L. 2008. The role of understanding customer expectations in aged care. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 21(1), 50-59.
- Lindholm, A-L. 2008. A constructive study on creating core business relevant CREM strategy and performance measures. *Facilities*, 26(78), 343-358.
- Lukka, K. 2003. The constructive research approach. Case study research in logistics, 83-101.
- Lukka, K. 2006. Konstruktiivinen tutkimusote: luonne, prosessi ja arviointi. Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. Helsinki: Gaudeamus.
- Matthing, J., Sandén, B, & Edvardsson, B. 2004. New service development: learning from and with customers. *International Journal of Service Industry Management*, 15 (5), 479-498.
- Narvekar, R.S. & Jain, K. 2006. A new framework to understand the technological innovation process. *Journal of Intellectual Capital*, 7(2), 174-186.
- Narver, J.C. & Slater, S.F. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Neale, M.R. and Corkindale, D.R. (1998) Co-developing Products: Involving Customers Earlier and More Deeply. *Long Range Planning*, 31(3), 418-425.
- Nobelius, D., & Trygg, L. 2002. Stop chasing the Front End process - management of the early phases in product development projects. *International Journal of Project Management*, 20, 331-340.
- Nordlund, H. 2005. Integrating customer understanding into Front End -phase of innovation process in 9 large Finnish industrial organizations. *Innovation Management Institute Working Paper* 36.
- Nordlund, H. 2009. Constructing Customer Understanding in Front End of Innovation. Väitöskirjatutkimus. Johtamistieteiden laitos, Tampereen Yliopisto.
- Poskela, J. 2009. Management Control in the Front End of Innovation. Väitöskirjatutkimus. Teknillinen korkeakoulu, Helsinki.

- Porter, M. E. 1990. The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 71-91.
- Ravald, A. 2010. The Customer's Process of Value Creation. Special Issue on The Naples Forum on Service, 1, 41-54.
- Saarenheimo, M. ja Pietilä, M. Omaishoito ja palvelujärjestelmä. Teoksessa Eloniemi-Sulkava, U., Saarenheimo, M., Laakkonen, M-L., Pietilä, M., Savikko, N. & Pitkälä, K. 2007. Omaishoito yhteistyönä. Iäkkäiden dementiaperheiden tukimallin vaikuttavuus. Geriatrisen kuntoutuksen tutkimus- ja kehittämishanke. Tutkimusraportti 14. Vanhustyön keskusliitto- Centralförbundet för de gamlas väl ry., 68-80.
- Salomo, S., Steinhoff, F. & Trommsdorff, V. 2003. Customer orientation in innovation projects and new product development success- the moderating effect of product innovativeness, *International Journal of Technology Management*. 26(5-6), 442-463.
- Slater, S.F. & Narver, J.C. 1998. Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19, 1001-1006.
- Sosiaali- ja Terveysministeriö 2013. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palveluiden parantamiseksi. [Viitattu 22.7.2013]. Saatavana [www-muodossa: <URL: http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=6511564&name=DLFE-26915.pdf>](http://www.muodossa: <URL: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=6511564&name=DLFE-26915.pdf>)
- Tekes 2013. Innovaatiot sosiaali- ja terveystalouksissa. [Viitattu 18.7.2013]. Saatavana [www-muodossa: <URL: http://www.tekes.fi/ohjelmat/sosiaalijaterveyspalvelut>](http://www.muodossa: <URL: http://www.tekes.fi/ohjelmat/sosiaalijaterveyspalvelut>)
- Terveystalouden ja Hyvinvoinninlaitos 2009. Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveystalouksissa 2009. [Viitattu 13.3.2013]. Saatavana [www-muodossa: <URL: http://www.julkari.fi/handle/10024/80428>](http://www.muodossa: <URL: http://www.julkari.fi/handle/10024/80428>)
- Terveystalouden ja Hyvinvoinnin laitoksen tilastot 2011. [Viitattu 13.3.2013]. Saatavana [www-muodossa: <URL: http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/fi/tilastot/aiheittain/ikaantyneet/kotihoidon\\_laskenta.>](http://www.muodossa: <URL: http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tilastot/aiheittain/ikaantyneet/kotihoidon_laskenta.>)
- Terveystalouden ja Hyvinvoinnin laitoksen tilastot 2011. Sosiaalihuollon laitosten ja asumispalvelut 2011. [Viitattu 13.3.2013]. Saatavana [www-muodossa: <URL: http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/fi/tilastot/aiheittain/ikaantyneet/laitos\\_ja\\_asumispalvelut>](http://www.muodossa: <URL: http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tilastot/aiheittain/ikaantyneet/laitos_ja_asumispalvelut>)
- Tilastokeskus 2009. Väestöennuste 2009-2060. [Viitattu 17.2.2012]. Saatavana [www-muodossa: <URL: http://www.stat.fi/til/vaenn/2009/vaenn\\_2009\\_2009-09-30\\_tie\\_001\\_fi.html>](http://www.muodossa: <URL: http://www.stat.fi/til/vaenn/2009/vaenn_2009_2009-09-30_tie_001_fi.html>)
- Tilastokeskus 2012. Työpaikoista 73 prosenttia palveluilla. [Viitattu 1.4.2013]. Saatavana [www-muodossa: <URL: http://tilastokeskus.fi/til/tyokay/2010/03/tyokay\\_2010\\_03\\_2012-09-04\\_tie\\_001\\_fi.html>](http://www.muodossa: <URL: http://tilastokeskus.fi/til/tyokay/2010/03/tyokay_2010_03_2012-09-04_tie_001_fi.html>)
- Tilastokeskus 2013. Väestöennuste 2012 iän ja sukupuolen mukaan 2012 - 2060, koko maa. [Viitattu 13.3.2013]. Saatavana [www-muodossa: <URL: http://193.166.171.75/Dialog/varval.asp?ma=010\\_vaenn\\_tau\\_101&ti=V%E4estF6ennuste+2012+i%E4n+ja+sukupuolen+mukaan+2012+%2D+2060%2C+koko+maa&path=../Database/StatFin/vrm/vaenn/&lang=3&multi\\_lang=fi>](http://www.muodossa: <URL: http://193.166.171.75/Dialog/varval.asp?ma=010_vaenn_tau_101&ti=V%E4estF6ennuste+2012+i%E4n+ja+sukupuolen+mukaan+2012+%2D+2060%2C+koko+maa&path=../Database/StatFin/vrm/vaenn/&lang=3&multi_lang=fi>)

- Tulevaisuusvaliokunta 2001. Ikääntyneiden itsenäistä selviytymistä tukeva tulevaisuuspolitiikka ja geronteknologia. Eduskunnan kanslian julkaisu 7/2001. [Viitattu 20.8.2012]. Saatavana www-muodossa: <URL: <http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw.cgi/trip?%7BBASE%7D=erekj&%7BHTML%7D=akxpdf&%7BSNHTML%7D=akxeiloydy&tunniste=EKJ+7/2001>>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2012 (Työ- ja elinkeinoministeriö). Hyvinvointialan työ- ja elinkeinopoliittiset kehittämistavoitteet. [Viitattu 17.4.2013]. Saatavana www-muodossa: <URL: [http://www.tem.fi/files/24910/Hyva\\_Hanke\\_Strategialinjaukset\\_netti.pdf](http://www.tem.fi/files/24910/Hyva_Hanke_Strategialinjaukset_netti.pdf)>
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. Kasvuyrityskatsaus 2012. [Viitattu 5.10.2013]. Saatavana www-muodossa: <URL: [http://www.tem.fi/files/32926/Työ-ja elinkeinoministeriöjul\\_20\\_2012\\_web.pdf](http://www.tem.fi/files/32926/Työ-ja_elinkeinoministeriöjul_20_2012_web.pdf)>
- Ulwick, A. W. 2002. Turn Customer Input into Innovation. Harvard Business Review, January, 91-97
- Valtionalouden Tarkastusvirasto 2010. Vanhuspalvelut - Säännöllinen kotihoito. [Viitattu 13.3.2013]. Saatavana www-muodossa: <URL: [http://www.vtv.fi/files/2411/Vanhuspalvelut\\_netti.pdf](http://www.vtv.fi/files/2411/Vanhuspalvelut_netti.pdf)>
- van Aken, J.E. 2004. Organising and managing the fuzzy Front End of new product development. Eindhoven Centre for Innovation Studies.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. Journal of Marketing, 68, 1-17.
- Woodruff, R. B. 1997. Customer Value: The next Source for Competitive Advantage. Journal of the Academy Marketing Science, 25(2), 139-154.
- Zhang, Q. & Doll, W.J. 2001. The fuzzy Front End and success of new product development: a causal model, European Journal of Innovation Management, 4 (2). 95-112.
- Öberg, C. 2010. Customer roles in innovations. International Journal of Innovation Management, 14 (6), 989-1011.



## **LIITTEET**

Liite 1 Avoimen haastattelun runko

### **PALVELUIDEN KEHITTÄMISEN PROSESSI JA ASIAKASYMMÄRRYKSEN RAKENTUMINEN YRITYS X:SSÄ**

1. Haastateltavan tausta ja rooli yrityksessä?
2. Kuvaile palvelujen kehittämistä yrityksessä?
3. Keitä ovat yrityksen nykyiset asiakkaat ja keitä ovat potentiaaliset asiakkaat?
4. Ovatko asiakkaat olleet mukana kehittämässä palveluita?
5. Kuinka asiakkaita on tarkoitus osallistaa palveluiden kehittämiseen jatkossa?
6. Mitä konkreettisia keinoja on asiakastiedon keräämiseen?

## Liite 2 Koodirunko

## 1. Palveluiden kehittäminen

- Prosessit
- Asiakkaan rooli kehitystyössä
- Innovaatiot

## 2. Verkostoituminen

- Yliopistot
- Yritykset
- Asiantuntijat
- Moniammatillisuus ja monitieteellisyys

## 3. Asiakkaat

- Tarve
- Asiakasarvo
- Yrityksen asiakkaat

## 4. Asiakastiedon keräyksen menetelmät

- Konkreettiset toimet

## 5. Yritys ja toimintaympäristö

- Yritys
- Markkinat
- Kilpailijat
- Työvoima
- Lainsäädäntö