

# Asiakkaiden rooli asiantuntijapalvelujen arvontuotannossa - Case: Asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry

Markkinointi

Maisterin tutkinnon tutkielma

Johanna Kaalikoski

2010

## Tiivistelmä

Tutkimus käsittelee asiakkaiden roolia asiantuntijapalvelujen arvontuotannossa. Lähtökohtana on palvelujen markkinointi. Aihetta peilataan Service Dominant Logic of Marketing –ajattelun kautta. Keskeisiä näkökulmia on arvon tuottaminen yhdessä: yhteistyö ja osaamisen vaihtaminen. Erityisesti paneudutaan siihen, syntyykö palveluntuotannossa arvoa myös asiakkaiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja mikä on palveluntuottajan rooli tässä.

Case-organisaationa tutkimuksessa on kiinteistö- ja rakennusalan omistaja- ja rakennuttajatahoja yhteen kokoava Asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry (jatkossa RAKLI). Kahdentoista henkilön haastattelututkimuksen avulla selvitetään sitä, miten liiton toimintaan osallistuvat jäsenet kokevat oman roolinsa ja yhteistoiminnasta saamansa arvon. Tätä on haluttu selvittää toisaalta sen vuoksi, että asiakkaiden on koettava saamansa arvo melko korkeaksi, että he osallistuvat oman työnsä ohessa järjestötoimintaan ja toisaalta siksi, että järjestötoiminta voi tarjota apua ja uusia näkökulmia nykymaailmassa, jossa yritykset keskittyvät yhä tiukemmin ydinosaamiseensa ja organisaatioita tiivistetään.

Tutkimuksen keskeisiä tuloksia olivat muun muassa se, että toimialajärjestössä asiakkaiden osaaminen ja kokemusten vaihto ovat erittäin merkittäviä perusteita jäsenyydelle. Yhteistyö ja yhdessä vaikuttaminen nousivat tärkeimmiksi palveluiksi. Näiden todettiin olevan ne asiat, joita muut tahot kuin toimialajärjestö eivät voi tarjota. Asiakkaat kokivat saavansa paljon hyötyä siitä, että he voivat keskustella muiden alan ammattilaisten kanssa erilaisista näkökohdista ja kuulevat muiden tekemistä ratkaisuista.

Järjestömaailmassa yhteistyössä korostui selkeästi se, että osaamista vaihtavat ja keskenään täydentävät asiakkaat. Palveluntarjoajan tehtävänä on ohjata tätä vuorovaikutusta ja luoda yhteistyölle puitteet. Jatkossa tulisi tutkia, miten tämä näkökulma toimii liiketoiminnassa ja onko asiakkaan ja palveluntuottajan välinen arvontuotantoyhteistyöhön liian suppea näkökulma asiaan. Tämän tutkimuksen rajoitteena on se, että se tutkii kyseistä asiaa järjestökontekstissa, jossa motiivit yhteistoiminnalle poikkeavat yritysmailmasta.

# Sisältö

|  |    |
|--|----|
| 1. Tutkimuksen taustaa.....  | 4  |
| 1.1 Yhteistyön merkitys ja muodot palvelujen arvontuotannossa.....   | 4  |
| 1.2 Tutkimuksen tavoite .....  | 6  |
| 1.3 Tutkimuksen toteutus ja rajaukset .....  | 6  |
| 1.4 Tutkimuksen rakenne .....  | 8  |
| 2. Yhteistyösuhteet, asiakkaiden kokemus ja osaamisen vaihtaminen palvelumarkkinoinnin erityispiirteinä..... | 9  |
| 2.1 Palvelujen markkinointi.....   | 9  |
| 2.1.1 Asiakkaiden palveluodotusten ymmärtäminen .....  | 9  |
| 2.1.2 Suhdemarkkinointi .....  | 10 |
| 2.1.3 Service Dominant Logic of marketing – huomio osaamisen vaihdantaan ja laadun luomiseen yhdessä .....   | 12 |
| 2.1.4 SDL tutkimuksen teoreettisena taustana.....  | 12 |
| 2.2 Service Dominant Logic of Marketing – yhteistyö ja osaamisen vaihtaminen markkinoinnin keskiössä .....   | 13 |
| 2.3 SDL-ajattelun perusolettamukset.....   | 15 |
| 2.4 Arvo ja käyttöarvo.....  | 18 |
| 2.5 Arvon luominen yhdessä .....   | 19 |
| 2.6 Yhteistyön ja osapuolten osaamisen merkitys arvontuotannossa .....                                       | 21 |
| 2.6.1 Osaamisen vaihtaminen.....   | 22 |
| 2.6.2 Yhteistyö ja arvon luominen yhdessä .....  | 23 |
| 3. Tutkimuksen toteutus.....   | 24 |
| 3.1 Haastattelujen toteutus.....   | 25 |
| 3.2 Aineiston analyysi.....  | 30 |
| 3.5 Validiteetti ja reliabiliteetti .....  | 31 |
| 4. RAKLIn toiminnassa arvo syntyy yhdessä tekemisestä.....   | 33 |

|   |    |
|---|----|
| 4.1 Asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry .....              | 33 |
| 4.2 Edunvalvonta ja verkottaminen RAKLIn keskeisimmät palvelut .....      | 34 |
| 4.3 Yhteistyöfoorumit – kehittämistä ja ajan tasaista tietoa.....         | 36 |
| 4.4 Kontaktiverkosto ja osaamisen jakaminen motivoivat osallistumaan..... | 38 |
| 4.5 Yhteistyö ja ajantasaisuus RAKLIn valtit.....                         | 41 |
| 4.6 Yhteenveto .....  | 43 |
| 5. Johtopäätökset .....   | 45 |
| 5.1 Tutkimuksen teoreettiset tulokset .....                               | 45 |
| 5.2 Liikkeenjohdolliset tulokset .....                                    | 47 |
| 5.3 Jatkotutkimus .....   | 49 |
| 5.4 Tutkimuksen rajoitteet .....  | 50 |
| 6. Lähteet .....  | 51 |
| 7. Liitteet.....  | 55 |

# 1. Tutkimuksen taustaa

Tässä tutkimuksessa selvitetään asiakkaiden roolia asiantuntijapalvelujen arvontuotannossa. Tarkoituksena on paneutua siihen, miten asiantuntijapalveluja käyttävät asiakkaat luovat arvoa yhdessä palveluntuottajan kanssa, ja miten he tämän rooliinsa kokevat. Lisäksi tutkitaan, millaiset puitteet järjestötoiminta yhteistyölle luo ja miten asiakkaat kokevat yhteistyön merkityksen tällaisessa kontekstissa. Tutkimalla asiakkaiden roolia palvelujen arvontuotannossa pureudutaan myös siihen, miten case-organisaatio RAKLI voisi paremmin ymmärtää asiakkaidensa todelliset palvelutarpeet ja kehittää markkinointiaan entistä asiakaslähtöisemmäksi.

Tutkimuksen lähtökohtana on palvelujen markkinointi. Markkinointitutkimuksessa keskustelu palveluiden ja tuotteiden eroista alkoi viime vuosisadan puolivälissä. Palvelujen markkinointi kehittyi omaksi alaoppialakseen, kun tyytymättömyys olemassa olevaan markkinointiteoriaan kasvoi ja tutkijat alkoivat kiinnostua laajemmin erilaisen tarjonnan tutkimuksesta. Ensimmäiset kolmekymmentä vuotta keskustelussa keskityttiin määrittelemään palveluja ja niiden eroavaisuuksia tuotteista. (Lusch & Vargo 2004b, 324-325, 332) Kiinnostus palvelujen tutkimukseen on lisääntynyt sitä mukaa, kun palvelujen tuottama osuus bruttokansantuotteesta on maailmanlaajuisesti lisääntynyt. Esimerkiksi Yhdysvalloissa jo kolme neljänestä bruttokansantuotteesta tulee palveluista ja saman verran työvoimasta työskentelee palveluammateissa. Ja tämän määrän uskotaan lähi vuosikymmeninä yhä kasvavan. (Swarz & Iacobucci 2000, 1) Suomessa luvut ovat vielä hieman pienempiä: vuonna 2003 palvelut muodostivat bruttokansantuotteesta 65 % ja suomalaisista 68 % työskenteli palvelutehtävissä. (Grönroos 2009, 23)

## 1.1 *Yhteistyön merkitys ja muodot palvelujen arvontuotannossa*

Keskittyminen yritysten ydinosaamiseen on lisännyt tarvetta sitoutua yli organisaatorajojen tapahtuvaan yhteistyöhön ja muodostaa verkostoja, joiden jäseniltä voidaan oppia. Ydinosaamisen täysimittainen hyödyntäminen edellyttää myös sitä, että osaamista osataan jakaa ja kehittää edelleen. (Prahalad & Hamel 1990, 82,89) Tämä luo mahdollisuuksia erilaisille yhteistyöfoorumeille, joita esimerkiksi toimiala- ja ammattijärjestöt edustavat.

Tarkoituksena on myös peilata sitä, mitä erityispiirteitä liittyy asiantuntijaorganisaation palvelujen markkinointiin voittoa tavoittelemattomassa järjestössä. Edunvalvontajärjestössä tapahtuvan yhteistyön tutkimiseen ei oikein istu perinteinen järjestömarkkinoinnin ajattelu, jossa korostuvat muun muassa hyväntekeväisyys, varainkeruu ja vapaaehtoisten houkuttelu toiminnan pariin (Kotler & Andreasen 1996, 239-316). Yritysten ja järjestöjen välisinä yhteistyömuotoina esitellään yleensä esimerkiksi sponsorointia, järjestön logon käyttöä yrityksen markkinoinnissa, yhteisten intressien ajamista terveys- ja koulutusasioihin liittyen tai rahallisen tuen antamista järjestötoiminnalle. (Wymer & Sridhar 2003, 1-15) Nämä eivät ole yritysten toimialajärjestön näkökulmasta relevantteja asioita. Tämän tutkimuksen kohde, RAKLI, voidaan määritellä yritysjärjestöksi, joista käytetään esimerkiksi termejä Business, Professional, and Membership Organisations, Business, Professional Associations and Unions tai Business Leagues. (Wymer, Knowles & Gomes 2006, 9; Sargeant 1999,6; Burnett, 2007, 9)

Teoreettisena taustana tutkimuksessa käytetään palvelumarkkinoinnin suuntauksista Service Dominant Logic of Marketing –ajattelua (jatkossa SDL). Vargo (2008, 214) on todennut, että SDL on vielä vajavainen muutos, jota aktiivisesti kehitetään edelleen eri konteksteissa tutkijoiden toimesta. Tehtyäni hakuja muun muassa EBSCOhost-, Emerald- ja ProQuest direct –tietokannoista hakusanoilla ”service dominant”, ”service dominant logic” ja ”SDL” en ole löytänyt tutkimuksia, joissa SDL-ajattelua olisi sovellettu järjestömaailmaan. Yhtenä tarkoituksena tässä tutkimuksessa onkin testata SDL-ajattelun soveltumista järjestön markkinoinnin tutkimiseen. SDL:n soveltamisesta erilaisiin käytännön tutkimuksiin ei ole kovin paljon kokemusta. Tutkimusta löytyy muun muassa palvelulähtöisen arkkitehtuurin, puolustusteollisuuden, B2B-palveluiden innovoinnin, B2B-suhteiden luomisen ja veneteollisuuden aloilta. (Ordanini & Pasini 2008; Irene, Maull & Yip 2009; Mete 2009; Edvardsson, Holmlund & Strandvik 2008; Polese, Russo & Carrubbo 2009)

Tähän tutkimukseen SDL-ajattelu tuntui soveltuvan erityisen hyvin siksi, että ajattelu korostaa muun muassa osaamisen kahdensuuntaisen vaihtamisen ja yhdessä tekemisen merkitystä palvelujen arvontuotannossa. (Lusch & Vargo 2004, 2-3) Nämä ajatukset tuntuivat sopivan hyvin yhteistyön ja asiakkaiden roolin tutkimisen pohjaksi. Ne soveltuvat myös toimialajärjestön tutkimisen tueksi, koska tällaisen organisaation toiminta perustuu nimenomaan laajojen verkostojen yhteistyö-

hön. Lusch & Vargo (2004) eivät tuo esiin sitä näkemystä, että asiakkaat toisivat lisäarvoa organisaation palveluliiketoimintaan myös keskinäisellä toiminnallaan ja organisaation pääasiallisena tehtävänä olisi luoda puitteet asiakkaiden väliselle hedelmälliselle yhteistyölle. Tämä näkökulma nousee tässä tutkimuksessa voimakkaasti esiin.

## *1.2 Tutkimuksen tavoite*

Tutkimusongelma on kiteytetysti:

Miten asiakkaat osallistuvat asiantuntijapalvelujen arvontuotantoon ja miten he kokevat roolinsa siinä?

Tavoitteena on selvittää, kaipaavatko asiakkaat vaikuttamis-, kehittämis- ja asiantuntijapalveluja tarjoavalta organisaatiolta valmista palvelupakettia vai haluavatko he olla itse aktiivisesti mukana tuottamassa palveluja ja mitä annettavaa he kokevat, että heillä on palvelutuotantoon.

Liikkeenjohdollinen tarve tämän tutkimuksen tekemiseen on syntynyt siitä, että järjestömaailmassa, etenkin insinöörivaltaisella alalla, on tärkeää kuvata jäsenmaksuun sisältyvät palvelut selkeinä listoina, palvelukuvauksina. Tällaisten listojen luominen asioita jäsenen näkökulmasta katsoen on kuitenkin haastavaa. Listat luodaan helposti omaan kokemukseen ja tuntumaan perustuen, jo olemassa olevia palveluja ja toimintoja kuvaten. Tämän tutkimuksen avulla pyrin tuottamaan näkemyksiä, joiden avulla kiinteistö- ja rakentamisalan edunvalvontajärjestö voisi ymmärtää paremmin asiakkaidensa palvelutarpeita ja muokata palveluluopusta ja -kuvauksia jäsenlähtöisemmiksi.

## *1.3 Tutkimuksen toteutus ja rajaukset*

Tutkimuksessani selvitän haastattelujen avulla sitä, millaiseksi asiakkaat, eli case-organisaation jäsenet kokevat oman roolinsa palveluntuotannossa ja sitä, millaista arvoa he palveluista saavat. Jäsenhaastattelut toteutettiin tammi-helmikuussa 2010 ja esiin nousseita näkemyksiä verrattiin SDL:n esiin nostamiin näkökulmiin. Tutkimuksen valmistelua ohjasivat ajatus arvon luomisesta yhdessä, yhteistyöstä, osaamisen vaihtamisesta ja ammatillisesta kehitymisestä näiden kautta. Liikkeenjohdollisesta näkökulmasta haluttiin myös kartoittaa sitä, miten jä-

senet RAKLIn toiminnan nykyään kokevat, miten sitä heidän mielestään pitäisi kehittää ja millaisia palveluita he liitolta haluavat sekä sitä, eroavatko toiveet voimakkaasti toisistaan eri jäsensegmenteissä. Haastatteluiden avulla kartoitin lisäksi sitä, mitkä ovat sellaisia jäsenorganisaatioiden todella tarvitsemia ja arvostamia palveluja, joita he eivät voi tuottaa itse tai saada muualta kuin RAKLlsta. Nämä asiat luovat pohjan RAKLIn palvelulupauksen ja –kuvausten kehittämiseksi asiakaslähtöisemmiksi.

Tutkimusmetodiksi valitsin kvalitatiivisen haastattelututkimuksen. Näin siksi, että jäsenten palvelutarpeista haluttiin saada mahdollisimman syvälinen kuva heidän oman roolinsa ymmärtämiseksi ja palvelukuvausten muokkaamisen tueksi. Esimerkiksi pelkkä nykyisen tyytyväisyystason selvittäminen kvantitatiivisen menetelmän avulla ei anna riittävää näkemystä siitä, miten palveluja tulisi kehittää. Kvalitatiivisen tapaustutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää monimutkaisia sosiaalisia ilmiöitä. (Yin 2003, 2) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on nimenomaan kiinnostus haastateltavan näkemyksiä kohtaan. Keskiössä eivät ole haastattelijan kiinnostuksen kohteet, kuten usein kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Bryman 2008, 385, 437)

RAKLI teettää kerran vuodessa jäsenyytyväisyyskyselyn, josta saadaan tietoa siitä, mitä palveluja jäsenet pitävät tärkeinä ja miten he katsovat RAKLIn onnistuneen kyseisten palvelujen tarjoamisessa. Muutaman kymmenyksen vuosittain vaihtelevista tuloksista asteikolla yhdestä viiteen ei kuitenkaan päästä tarpeeksi syvälinisesti kiinni siihen, mitä palveluja jäsenet todella arvostavat, mihin RAKLIn heidän mielestään tulisi keskittyä ja millaisia kehitysideoita heillä on liiton toiminnan suhteen.

Tutkimusta varten haastattelin kahta edustajaa kultakin jäsensegmentiltä, yhteensä 12 henkilöä. Haastateltavat valittiin siten, että he edustivat jäsenistöä mahdollisimman laajasti, jotta heterogeenisen jäsenistön ääni saatiin kattavasti kuuluviin. Mukaan pyydettiin myös sellaisia henkilöitä, jotka eivät ole säännöllisesti mukana liiton toiminnassa luottamustoimen kautta sekä liittoon vasta juuri liittyneitä tahoja. Haastateltavat valittiin yhteistyössä liiton toimitusjohtajan kanssa.

Teorian näkökulmasta tämän tutkimuksen kannalta SDL–ajattelun kiinnostavimmat korostukset ovat osaamisen jakaminen ja arvon tuottaminen yhdessä. (Vargo



& Lusch 2004, 6-12) Näihin keskitytään sen vuoksi, että järjestötoiminnassa erilaiset luottamuselimet ja työryhmät ovat erittäin keskeisessä roolissa ja näissä kiinnostavaa on nimenomaan yhteistyönäkökulma ja sen hedelmällisyys.

Haastattelutilanteissa keskusteltiin lyhyesti haastateltavien henkilöiden mielikuvista RAKL:sta sen selvittämiseksi, mitkä palvelut nousevat ihmisten mieliin spontaanissa keskustelussa. Tarkoituksena ei kuitenkaan tässä yhteydessä ollut tehdä laajempaa mielikuvatutkimusta RAKL:n imagosta, vaikka aihe haastatteluissa tulikin esiin.

Jäsensegmenttien erilaisuudesta johtuen palvelulupauksia jouduttaneen laatimaan useampia, etteivät ne jäisi liian yleiselle tasolle ja ”tyhjiksi”, vaille konkreettista. Tässä yhteydessä ei ollut mahdollista kyseenalaistaa sitä, onko käytössä oleva jäsensegmentointi järkevä tai tarpeellinen. Nykyinen jäsensegmentointi on ollut käytössä alle kymmenen vuotta ja se vaikuttaa niin moneen käytännön asiaan liiton toiminnassa, ettei segmentoinnin muuttaminen tai purkaminen tällä hetkellä ole mahdollista.

#### *1.4 Tutkimuksen rakenne*

Raportin toisessa luvussa esitellään tutkimuksen teoreettista taustaa, palvelujen markkinointia ja SDL-ajattelua. Ensin käydään läpi palvelumarkkinoinnin eri suuntauksia, sen jälkeen tarkemmin SDL vaikutuksia markkinoinnin muutokseen ja sen perusolettamuksia. Tämän jälkeen esitellään tämän tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet arvo ja sen luominen yhdessä. Lopuksi rakennetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen toteutusta: käytettyä menetelmää ja aineiston analyysiä. Luvussa neljä esitellään case-organisaatio ja tutkimuksen tulokset. Luku viisi sisältää johtopäätökset.

## 2. Yhteistyösuhteet, asiakkaiden kokemus ja osaamisen vaihtaminen palvelumarkkinoinnin erityispiirteinä.

Palvelujen markkinoinnin tutkimuksesta on oltu kiinnostuneita jo reilun kolmenkymmenen vuoden ajan (Grönroos 2009, 30). Palveluihin keskittymisen myötä huomio kääntyi tutkimuksessa tuotteiden teknisistä ominaisuuksista asiakkaiden kokemaan arvoon. Nordic School nosti 1980-luvulla palvelumarkkinointikeskusteluun muun muassa palvelujen laadun, suhteiden ja palvelujen johtamisen käsitteet. Verkostomarkkinointiajattelu kehittyi myöhemmin omaksi tutkimussuunnakseen. (Vargo & Lusch 2006, 36-39) Pohjoismainen koulukunta toi esiin sen, ettei markkinointia koskevia päätöksiä voi palveluihin ja asiakassuhteisiin liittyvissä kysymyksissä irrottaa johdon muusta päätöksenteosta (Grönroos 2009, 41).

### 2.1 *Palvelujen markkinointi*

Seuraavaksi esitellään kolme näkökulmaa palvelujen markkinointiin: palvelujen laadun johtamiseen ja mittaamiseen paneutuva SERVQUAL-ajattelu, suhdemarkkinointi ja Service Dominant Logic of Marketing. Ne nostavat esiin eri painoituksia palvelujen markkinoinnista.

#### 2.1.1 **Asiakkaiden palveluodotusten ymmärtäminen**

Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1988, 13) ovat todenneet, että palvelujen korkea laatu on edellytys kilpailussa menestymiselle nykymaailmassa. Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn (1991, 40) mukaan asiakkaiden odotukset palvelujen suhteen eivät ole ylivoimaisia. Asiakkaille riittää hyvä perustaso, joka vastaa heidän odotuksiaan. Palvelun hinnan on todettu vaikuttavan vaatimustasoon: korkealla hinnalla odotetaan saatavan parempaa palvelua, mutta halpakaan hinta ei oikeuta huonoa palvelua. Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1988, 13-15) esittävät, että palvelujen laatua tulisi mitata sen mukaan, miten asiakkaat laadun kokevat, koska palvelut ja niiden ”ominaisuudet” ovat abstrakteja. Asiakkaiden kokemus laadusta liittyy siihen, miten tyytyväisiä he ovat saamaansa palveluun - asiakas vertaa kokemustaan saamastaan palvelusta odotuksiinsa sen suhteen.

Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1988, 17-24) ovat kehittäneet SERVQUAL-mittarin, jonka avulla voidaan mitata asiakkaiden kokemaa laatua. Usean kehitysvaiheen kautta SERVQUAL-asteikko on tiivistetty viiteen ulottuvuuteen, jotka

ovat: konkreettiset tekijät (tilat, tarvikkeet, henkilöstön ulkoasu), luotettavuus (kyky tuottaa luvattu palvelu luotettavasti), palvelualltius (halu auttaa asiakasta), uskottavuus (työntekijöiden tiedot/taidot ja kyky herättää asiakkaissa luottamista) ja empatia (henkilökohtainen huomio, jota asiakas yritykseltä saa). Näistä luotettavuus on se ulottuvuus, jonka avulla kohdataan asiakkaiden odotukset ja reagointi, uskottavuus ja empatia ne ulottuvuudet, joilla asiakkaiden odotukset ylitetään (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1991, 41).

SERVQUAL on tieteellisesti luotettavaksi todistettu työkalu, joka auttaa palveluntarjoajia ymmärtämään paremmin sitä, mitä asiakkaat heidän palveluiltaan odottavat ja miten he nämä kokevat. Täältä pohjalta palveluntuottajat voivat kehittää toimintaansa entistä paremmaksi. Asteikko soveltuu käytettäväksi eri aloilla ja sitä voidaan muokata tietyn organisaation vastaamaan tietyn organisaation tutkimustarpeita. Parhaimmillaan SERVQUAL on, jos sitä voidaan käyttää säännöllisin väliajoin ja näin tarkkailla palvelujen laadun trendejä. Sitä voidaan hyödyntää myös erilaisten asiakassegmenttien tunnistamisessa tai kilpailijavertailussa. Yleensä SERVQUAL-kyselyyn vastaavat organisaation olemassa olevat asiakkaat, mutta siitä on kehitetty myös eri ulottuvuuksien suhteellista tärkeyttä koskeva muunnelma potentiaalisten asiakkaiden käyttöön. (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1988, 30-36)

SERVQUAL on kehitetty pääasiassa kuluttajapalvelujen laadun mittaamiseen, mutta sitä on hyödynnetty myös B2B-yhteyksissä. Yrityspalveluja kuitenkin leimaavat aineettomuuden ja räätälöinnin korkea aste sekä asiakkaiden osallistuminen palveluntuotantoon. Tämän vuoksi yrityspalvelujen tutkimiseen on kehitetty myös omia mittaristoja, jotka pyrkivät erityisesti huomioimaan yrityssuhteiden pitkäaikaisuuden ja palvelun tuottaman tuloksen esimerkiksi sen jälkeen, kun konsultin suositus on sovellettu käytäntöön. (Wetzels, de Ruyter & Lemmink 2000, 344-345)

### **2.1.2 Suhdemarkkinointi**

Grönroos (2009, 30) toteaa, että suhdemarkkinointi on nousemassa uudelleen yhdeksi markkinoinnin keskeisistä ajatusmalleista. Kun palvelunäkökulma valitaan strategiseksi lähestymistavaksi, on kertaluonteisten palvelujen ja uusasiakashankinnan sijaan paneuduttava suhteisiin, joita yrityksellä on sekä asiakkaiden että muiden sidosryhmiensä kanssa. Suhdemarkkinoinnissa markkinointia

tarkastellaan suhteina, verkostoina ja vuorovaikutuksena. Keskusteluun suhdemarkkinoinnista ja asiakassuhteiden hallinnasta (CRM) ovat vaikuttaneet erityisesti palvelujen markkinointi ja B2B-markkinoinnin verkostomallit. (Gummesson 2004, 17, 33) Lisäksi kiinnostusta asiakassuhteisiin ovat lisänneet lojaaliuden vaikutus asiakassuhteen tuottavuuteen, asiakassuhteen elinkaaren aikainen arvo sekä kiristynyt kilpailu palvelumarkkinoilla (Patterson & Ward 2000, 318).

Suhdemarkkinoissa korostuu asiakasuskollisuus ja asiakkaan nouseminen ”uskollisuusportailla” korkeammalle tasolle suhteen kehittyessä (Gummesson 2004, 41). Gummesson (2004,11) on esittänyt kokonaisvaltaisen suhdemarkkinoinnin mallin, joka käsittää kolmekymmentä markkinoinnin ytimen muodostavaa suhdetta. Markkinoinnin perussuhde on toimittajan ja asiakkaan välinen suhde. Suhteet on Gummessonin mallissa ryhmitelty markkinasuhteisiin, markkinoiden ulkopuolisiin suhteisiin ja nanosuhteisiin, jotka ovat organisaation sisällä. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisin kolmestakymmenestä suhteesta on asiakkaan ja palvelun toimittajan välinen vuorovaikutus eli palvelutapaaminen. (Gummesson 2004, 56-58)

Asiakkaalla on palvelun tuotannon aikana useita erilaisia kontakteja toimittajan henkilöstön kanssa. Kontaktit eivät rajoitu vain myyntihenkilöstöön vaan myös palvelujen kehittäminen, tuotanto ja toimitus voivat olla vuorovaikutteisia. Markkinointi on siis jakautunut yrityksen sisällä, eivätkä sitä hoida vain päätoimiset markkinointihenkilöt. Asiakkaan näkökulmasta palvelutapahtumaan voivat sisältyä seuraavat suhteet: vuorovaikutus palveluntoimittajan asiakaspalveluhenkilöstön kanssa, asiakkaiden välinen vuorovaikutus, jolle palvelun tarjoaja tarjoaa puitteet, vuorovaikutus palvelutilan kanssa sekä vuorovaikutus palvelujärjestelmän, esimerkiksi verkkopankin, kanssa. Asiakkaat nähdään tässä mallissa osana palvelua tuottavaa organisaatiota, sen osa-aikaisina työntekijöinä. (Gummesson 2004, 110-113)

Palvelun tuotannon ja toimituksen aikana syntyy markkinointitilanteita. Hyvät palvelutapaamiset saavat asiakkaan mahdollisesti puhumaan hyvää palvelun tarjoajasta muille asiakkaille. Vuorovaikutuksen onnistuminen vaikuttaa siihen, miten asiakas kokee palvelun laadun. Palveluyrityksen on hyvä selvittää, miten erilaiset tilanteet vaikuttavat sen asiakassuhteisiin ja pyrkiä hoitamaan ne niin, että suhteet vahvistuvat ja säilyvät. (Gummesson 2004, 115)

### **2.1.3 Service Dominant Logic of marketing – huomio osaamisen vaihdantaan ja laadun luomiseen yhdessä**

Service Dominant Logic of Marketing –keskustelu alkoi markkinointitutkijoiden keskuudessa, kun Vargo ja Lusch (2004, 1-17) julkaisivat aihetta käsitelleen artikkelinsa. SDL-ajattelu korostaa muun muassa osaamisen kahdensuuntaisen vaihtamisen ja yhdessä tekemisen, co-creationin, merkitystä palvelujen arvontuotannossa. (Lusch & Vargo 2004, 2-3) SDL-ajattelu perustuu siihen, että huomio on liiketoiminnassa ja markkinoinnissa siirtynyt pikku hiljaa konkreettisista tuotteista ja niihin liittyvistä palveluista kohti aineettomien palveluiden, osaamisen ja tietotaidon vaihtoa. Yksi Vargon ja Luschin (2004, 1-2) keskeinen ajatus on, että markkinoinnin pitäisi olla yhdessä tekemistä, ei tiedon ja ajatusten syöttämistä yritykseltä asiakkaille.

Keskustelu markkinoinnin muutoksen perustavanlaatuisuudesta ja SDL-ajattelusta on ollut laajaa sekä puolesta että vastaan. Osa tutkijoista on sitä mieltä, että uusi ajatustapa pelastaa markkinoinnin aseman liiketoiminnan keskiössä ja tutkimuskenttänä. Vargon ja Luschin ajattelu sinänsä ei tuo esiin paljoakaan sellaista, mitä ei olisi jo aikaisemmin tiedetty, mutta heidän vahvuutensa on se tapa, jolla monet toisiinsa liittyvät ideat on nyt muokattu kokonaisuudeksi. (Vargo & Lusch 2006, xiii-xv) SDL:ää on kuitenkin kritisoitu muun muassa siitä, että se keskittyy liiaksi yritykseen ja se sisällä tapahtuviin asioihin, eikä huomioi riittävästi markkinoita ja ympäröivää yhteiskuntaa (Wilkie & Moore 2006, 266-268). On myös esitetty epäilyjä siitä, onko kyseessä todella uusi mullistava ajattelutapa vai vain uusi näkökulma jo tiedettyihin asioihin. (Ambler 2006, 286-287)

### **2.1.4 SDL tutkimuksen teoreettisena taustana**

SDL-ajattelu soveltuu tämän tutkimuksen teoreettiseksi taustaksi siksi, että se korostaa muun muassa osaamisen merkitystä ja sen vaihtamista sekä yhdessä tekemistä, co-creationia. (Lusch & Vargo 2004, 2-3) Nämä ovat keskeisiä näkökulmia, kun tutkitaan asiakkaiden roolia palvelujen arvontuotannossa. Mahdollisista puutteistaan huolimatta SDL-ajattelu tarjoaa laajan tulokulman markkinoinnin tutkimiseen, eikä se lähesty markkinointia puhtaasti liiketoiminnallisista lähtökohdista. Edellä esitetyistä palvelujen markkinoinnin näkökulmista esimerkiksi SERVQUAL-näkemyksen mukainen keskittyminen asiakkaiden odotusten selvittämiseen ja yrityksen prosessien hiomiseen ei ole riittävän laaja-alainen. Suhdemark-

kinointi puolestaan nostaa esiin monia mielenkiintoisia näkemyksiä palveluntuottajan ja asiakkaiden välisistä suhteista, mutta pelkkä suhdenäkökulmakaan ei tämän tutkimuksen kannalta ole riittävän kattava, kun halutaan paneutua siihen, miten asiakkaat osallistuvat arvontuotantoon. Seuraavaksi paneudutaan syvällisemmin siihen, mistä SDL-ajattelussa on kysymys ja rakennetaan tämän tutkimuksen viitekehys.

## *2.2 Service Dominant Logic of Marketing – yhteistyö ja osaamisen vaihtaminen markkinoinnin keskiössä*

Lusch ja Vargo (2004b, 327-332) kyseenalaistavat palvelumarkkinoinnissa perinteisesti käytetyt palvelujen erityispiirteet: aineettomuus, heterogeenisuus (ei voi vakioida), erottamattomuus ja katoavaisuus (ei voi varastoida), jotka Zeithmal, Parasuraman ja Berry toivat esiin 1985. Lusch ja Vargo perustelevat, että nämä palvelujen ”vajavaisuudet” peilaavat tuotantokoneiston tarpeita, joihin standardoidut tuotteet ovat vastanneet. Markkinointia tällainen ajattelu ei Luschin ja Vargon (2004b, 327-332) mukaan ole missään vaiheessa palvellut. Heidän mielestään kyse ei ole siitä, että palvelumarkkinoinnin pitäisi erota perinteisestä tuotemarkkinoinnista vaan siitä, että kaiken markkinoinnin pitäisi irtautua ajattelusta, jossa keskitytään tuotosten vaihdantaan. Tavoitteena ei pitäisi olla sen, että palveluja markkinoidaan kuin tuotteita vaan sen, että tuotteiden tuottaminen pyrittäisiin tekemään palveluksi. (Lusch & Vargo, 2004b, 332, 325) Grönroos (2009,15) on korostanut, että henkiin jäävät vain ne yritykset, jotka tehokkaimmin ja tuloksellisimmin tukevat asiakkaidensa toimintoja ja prosesseja. Pärjätäkseen palvelukilpailussa, jossa yrityksen tarjoaman ydinratkaisun, esimerkiksi palvelu tai tuote, on vain kilpailuedun välttämätön edellytys, yrityksen on pystyttävä luomaan myös ydinratkaisua tukevia palveluja sisältävä kokonaisvaltainen palvelutarjoama.

Luschin ja Vargon (2004, 1-2) mukaan huomio on liiketoiminnassa ja markkinoinnissa siirtynyt pikku hiljaa konkreettisista tuotteista ja niihin liittyvistä palveluista kohti aineettomien palveluiden, osaamisen ja tietotaidon vaihtoa. Tämä muuttaa markkinoinnin logiikkaa integroidummaksi ja korostaa suhdetta asiakkaan ja organisaation välillä sekä yhdessä tekemistä. Palvelut tulisi nähdä erityisosaamisen sovelluksina, joita sopimusten, prosessien ja toimenpiteiden kautta hyödynnetään toisen osapuolen tarpeisiin. Tuotteiden kehittäminen ja palveluiden tuotteistami-

nen ilman asiakkaiden osallistamista lisää markkinointikustannuksia ja heikentää mahdollisuuksia vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. (Vargo & Lusch 2004, 12)

Lusch, Vargo ja O'Brien (2007, 5) ovat todenneet, ettei palvelua ja sen roolia kilpailussa ole ymmärretty riittävän syvällisesti. Tutkijat ja käytännön toimijat ovat yhtä mieltä siitä, että palvelua lisäämällä voidaan kasvattaa kilpailuetua (Karmakar 2004). Käytännössä palvelua ei kuitenkaan usein nähdä lisättävän. Palvelun avulla kilpaileminen ei ole vain lisäarvon tuottamista tuotteille. Todellisen kilpailuedun saavuttamiseksi toiminnan lähtökohtana on oltava SDL-ajattelu, joka koko organisaation on sisäistettävä ja osattava nähdä sekä oma organisaatio että markkinat sen valossa. Organisaation omat työntekijät, alihankkijat ja asiakkaat pitää koota yhteistyöverkostoksi, jossa kaikkien osaamista hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla toisiaan tukien ja kilpailuetua tuottaen. (Lusch, Vargo & O'Brien 2007, 5)

SDL-näkemyksen mukaan markkinointi on jatkuva sarja sosiaalisia ja taloudellisia prosesseja. Painotus on voimakkaasti yrityksen aineettomissa resursseissa ja siinä, että organisaatio pystyy toistuvasti antamaan kilpailijoitaan paremman palvelulupauksen. Markkinoinnilla on keskeinen rooli liiketoimintojen yhdistäjänä. Ydinosaamiseksi muodostuvat viestintätaidot, sitoutuminen ja halu työskennellä yli organisaatorajojen. (Vargo & Lusch 2004, 5) Markkinointi ei ole vain yksi erillinen toiminto vaan pikemminkin yrityksen filosofia, joka ohjaa kaikkea tekemistä. (Vargo & Lusch 2004, 13)

Myös käsitys resursseista on muuttunut. Niitä ei SDL-ajattelussa mielletä vain joksikin konkreettiseksi, tavaroiksi, vaan resurssit voivat olla myös aineettomia. Resursseja ei voida ajatella ainoastaan toiminnan kohteina (operand resources) vaan niitä pitää ajatella myös muutosta aikaansaavina (operant resources). Tällaisia aineettomia resursseja ovat esimerkiksi yrityksen ydinosaaminen tai toimintaprosessit. (Vargo & Lusch 2004, 2-3) Grönroosin (2009, 30-31) mukaan niin tutkijat kuin käytännön markkinoijatkin ovat muistuttaneet palvelujen markkinoinnin tutkimisen alkuajoista lähtien jo yli 20 vuoden ajan, että työntekijät ovat yrityksen tärkein resurssi. SDL-suuntauksen myötä organisaation jokaisesta työntekijästä tulee palveluntuottaja, jonka tehtävänä on asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen. Jokaisen käytöksen pitäisi toistaa yrityksen palvelulupausta, jonka pitäisi vä-

littyä selvästi myös organisaation perustehtävästä eli missiosta. (Vargo & Lusch 2004, 14) Voidakseen kilpailla palveluvaltaisessa ympäristössä yrityksen on osattava nähdä myös asiakkaansa, sidosryhmänsä ja yhteistyökumppaninsa osana vaikuttavia resurssejaan. Sovellettu tieto ja yhteistyö ovat avainasioita, kun yritykset kilpailevat palveluilla. Kyse on siitä, kuinka hyvin organisaatio käyttää vaikuttavia resurssejaan täyttääkseen asiakkaidensa tarpeita. (Lusch, Vargo & O'Brien 2007, 8).

SDL-markkinointinäkemys on asiakaskeskeistä ja markkinaohjautuvaa. Asiakkaiden kanssa tehdään yhteistyötä ja heiltä opitaan. Pelkkä tuottaminen ja myyminen eivät enää riitä. On osattava aistia asiakkaiden todellisia tarpeita ja täytettävä niitä. (Vargo & Lusch 2004, 6) Palvelupainotteisen logiikan mukaan asiakkaat käyttävät suhteitaan markkinoilla etsiäkseen palveluja, jotka täydentävät heidän omaa osaamistaan. Markkinointi ei siis voi enää olla vain yhdensuuntaista viestintää, vaan tarvitaan dialogia. (Vargo & Lusch 2004, 13) Kun palvelusuhde ja asiakkaalle tarjottavat kokonaisvaltaiset ratkaisut nousevat keskiöön yksittäisen palvelutapahtuman sijaan, on yksinpuhelusta päästävä vuoropuheluun. (Aitken & Ballantyne 2007, 364)

### 2.3 SDL-ajattelun perusolettamukset

SDL-ajattelun mukainen määritelmä markkinoinnille on:

*"The process in society or organizations that facilitates voluntary exchange through collaborative relationships that create reciprocal value through the application of complementary resources."*

Kolme keskeistä elementtiä SDL-ajattelussa ovat: 1) markkinointi ei ole vain organisatorinen vaan myös yhteiskunnallinen prosessi, 2) markkinointi korostaa vapaaehtoista vaihdantaa ja yhteistyösuhteita ja 3) osapuolet hyötyvät toisiaan täydentävien resurssien käytöstä. (Vargo & Lusch 2006, xvii-xviii) Markkinoinnin kehittyminen siirtää Luschin ja Vargon (2004, 15) mukaan sen fokusta vaihdettavasta tuotteesta koko vaihdantaprosessiin.

Lusch ja Vargo (2004, 6-12) esittelevät kahdeksan perusolettamusta SDL-ajattelun pohjaksi. Ensimmäinen on se, että erityistaitojen ja -osaamisen hyödyntäminen on vaihdannan perusyksikkö. (*FP1: The Application of Specialized Skills*



*and Knowledge Is The Fundamental Unit of Exchange*) Erikoistuneessa maailmassa vaihdanta on välttämätöntä, koska kukaan ei selviä laajoista tehtäväkokonaisuuksista yksin. Erikoistuminen on kuitenkin yhteiskunnan kannalta kokonaistaloudellista ja vaihtamalla osaamista voidaan saada aikaan mittakaavahyötyjä.

Toinen oletamus on se, että epäsuora vaihtaminen häivyttää vaihdon perusyksikön. (*FP2: Indirect Exchange masks the Fundamental Unit of Exchange*) Tämä on seurausta siitä, että erikoistuessaan yhä pidemmälle monet työntekijät organisaatioissa ovat menettäneet aidon kosketuksen asiakkaaseen. Todellinen osaaminen ja osaajat ovat jääneet tuotosten varjoon. Tästä on syntynyt myös laatuongelmia, kun työntekijöillä ei ole ollut kosketusta sisäisiin asiakkaisiin tai loppuasiakkaaseen ja avuksi on laadittu erilaisia laatujärjestelmiä.

Kolmas oletamus on se, että tuotteet ovat palveluiden tuottamisen jakelukanavia. (*FP3: Goods Are Distribution Mechanisms for Service Provision*) Kaikkea vaihdantaa yhdistävä tekijä ei ole tuote vaan erikoisosaamisen ja tietämyksen vaihtaminen. Tietotaitoa voidaan välittää kolmella tavalla: suoraan, koulutuksen kautta tai johonkin esineeseen sisällytettynä. Tavarat voidaan myös nähdä keinona tyydyttää korkeatasoisia tarpeita.

Neljäs Luschin ja Vargon perusolettamuksista on se, että tieto on kilpailuedun lähde. (*FP4: Knowledge Is the Fundamental Source of Competitive Advantage*) Tietämys muodostuu yleisestä tiedosta (*propositional knowledge*) ja ammattitiedosta (*prescriptive knowledge*). Jälkimmäistä käytetään yrityksen kilpailuedun luomiseen. Omaamalla osaamista ja tietoa, jota muilla ei ole, yritys varmistaa menestyksensä markkinoilla. On tärkeää muistaa, että koko arvoketjun tietotaito vaikuttaa kilpailuedun saavuttamiseen. Markkinoinnista tulee tällaisessa ympäristössä prosessiorganisaatio (*marketing process organization*), ei toimintaorganisaatio (*functional marketing organization*) ja on tärkeää, että markkinoinnista syntyy aito mielentila kaikille työntekijöille.

Viides SDL:n kulmakivistä on se, että kaikki taloudet ovat palvelutalouksia. (*FP5: All Economies Are Services Economies*) Perinteinen kuva taloudesta on murruksessa. Palvelut ovat tulossa näkyvämmiksi ja niiden merkitys kasvaa erikoistumisen myötä. Palvelut ja vaikuttavat resurssit, kuten tietämys, ovat aina olleet taloudellisen toiminnan ytimessä, vaikka sitä ei aina teolliseen tuotantoon keskitty-

neessä talousnäkemyksessä olekaan huomioitu. Yksi esimerkki muutoksesta kohti erikoistunutta palvelutaloutta on lisääntyvä ulkoistaminen.

Kuudes perusolettamus on se, että asiakas on aina kanssatuottaja. (*FP6: The Customer Is Always a Coproducer*) Perinteisessä tuotantolähtöisessä maailmassa tuottaja ja asiakas nähdään erillisinä yksiköinä, millä taataan tuotannon tehokkuus. Tällaisella tehokkuusajattelulla ei kuitenkaan voida taata aitoa asiakaslähtöisyyttä. Käyttäessään tuotetta asiakas jatkaa yrityksen aloittamaa prosessia. Asiakkaan sitouttaminen prosessiin jo varhaisessa vaiheessa takaa paremmin hänen tarpeitaan vastaavan tuotteen syntymisen. Tämä johtaa myös reaaliaikaiseen markkinointiin, jossa asiakkaan toiveita huomioidaan koko ajan. Asiakas ei siis ole vain kohde, jolle jotakin tuotetaan, vaan osa prosessissa hyödynnettäviä muutosta aikaansaavia resursseja.

Seitsemänneksi Lusch & Vargo sanovat, että yritys voi vain tehdä palvelulupauksia. (*FP7: The Enterprise Can Only Make Value Propositions*) Aikaisemmin, kun keskityttiin tuotteiden markkinointiin, ajateltiin, että tuotteella sinänsä on arvoa. Kun alettiin tutkia palveluiden markkinointia, havaittiin, että koko arvoketju pitäisi ajatella uudelleen. Markkinoinnin pitäisi keskittyä arvon luomiseen, ei vain sen siirtämiseen. Kun ajattelu viedään vielä pidemmälle, voidaan sanoa, että yritys voi antaa vain palvelulupauksia, joiden arvon asiakas määrittää ja lopullisesti myös tuottaa yhdessä palveluntarjoajan kanssa. Asiakas päättää, millaista arvoa hän saa tai tarvitsee.

Viimeinen kahdeksasta perusolettamuksesta on se, että palvelukeskeinen näkemys on asiakaslähtöinen ja suhteeseen perustuva. (*FP8: A Service-Centered View Is Customer oriented and Relational*) Palvelukeskeinen näkemys pitää sisällään vuorovaikutuksen, integraation, räätälöinnin ja yhdessä tekemisen. Siinä keskitytään asiakkaaseen ja asiakassuhteeseen. Kärkenä on asiakkaan ongelmien ratkaiseminen. Käytännössä ajattelu ei tee eroa sen välille, kuka palvelua tuottaa ja kuka sen vastaanottaa, koska suhde kehittyy niin tiiviiksi. Tästä näkökulmasta ajateltuna yrityksen tuottavuus muodostuu asiakkaiden tyytyväisyydestä, ei tuotetuista yksiköistä. Asiakkaat tarvitsevat palveluita, jotka tyydyttävät heidän tarpeensa. Pystyäkseen tuottamaan näitä, yritysten on integroitava kaikki prosessinsa huolellisesti asiakaslähtöisyyden ympärille ja hoidettava asiakassuh-

teensa hyvin. Suhteeseen on paneuduttava huolella, vaikka kyseessä olisikin lyhyt kontakti, eikä vuosia jatkuva yhteistyö.

Myöhemmin Lusch & Vargo (2006b, 281-288) ovat lisänneet ajatteluunsa yhdeksannen perusolettamuksen: Kaikki taloudelliset ja sosiaaliset toimijat ovat resursien yhdistäjiä (*FP9: All economic and social actors are resource integrators.*) sekä kymmenennen olettamuksen: Arvon määrittää aina viime kädessä vain ja ainoastaan sen saaja (*FP10: Value is always uniquely and phenomenologically determined by the beneficiary*) (Vargo & Lusch 2008, 7).

Tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmät perusolettamukset ovat FP1 ja FP 4, jotka korostavat osaamisen merkitystä palvelujen tuotannossa sekä FP6, joka nostaa esiin asiakkaan roolin kanssatuottajana. Myös FP10:n sisältämä näkemys arvosta on mielenkiintoinen. Seuraavaksi esitellään tarkemmin perusväittämistä esiin nousevia arvon ja arvon yhdessä luomisen käsitteitä.

## 2.4 Arvo ja käyttöarvo

Arvo on subjektiivista ja sitä syntyy, kun organisaatio osaa toimia eri osapuolia hyödyttävällä tavalla. Arvoa yhdessä organisaation kanssa tuottava hyötyjä määrittää viime kädessä palvelun arvon. (Lusch, Vargo & O'Brien 2007, 17) Arvo syntyy siis asiakkaan arvontuotantoprosessissa, jossa hän hyödyntää ostamaansa ratkaisua tai palvelua. Tätä hetkeä ennen niin tuotteet, palvelut, osaaminen, työntekijät, asiakkaat, järjestelmät kuin muutkin resurssit ovat vain olemassa ja odotavat, että niitä hyödynnettäisiin. Asiakkaat etsivät ratkaisuja, joiden avulla he saavat arvoa päivittäisiin toimintoihinsa. Näitä toimintoja voidaan nimittää asiakkaiden arvontuottamisprosesseiksi. (Grönroos 2009, 25)

Woodruff ja Flint (2006, 184) kirjoittavat, että asiakkaan saaman lisäarvon tutkimus on rajoittunut liiaksi käsitteiden ja eri arvotyyppeiden määrittelemiseen. Heidän mukaansa asiakkaan kokeman arvon tutkimusta on syvennettävä merkittävästi, jotta SDL voi kehittyä paradigmaksi. Tutkijoiden pitäisi selvittää myös sitä, miten asiakkaan kokemus arvosta muuttuu ajan myötä. SDL-ajattelun puitteissa on tärkeää muistaa, ettei asiakkaan kokeman arvon tutkimista pitäisi rajata asiakkaaseen, vaan huomioon on otettava myös toinen osapuoli, myyjä tai palvelun tuottaja.

Vargo (2008, 212) on todennut, että SDL-ajattelua kehittäessä on ollut vaikea irtautua tuotelähtöisen markkinoinnin kielenkäytöstä, vaikka tutkimuksen keskiössä on ollut nimenomaan arvontuotannon aineettomuus ja yhteistyön merkitys siinä. Haasteena on ollut päästä irti ajatuksesta, että yritys tuottaisi arvoa asiakkailleen. Tämän vuoksi Vargo & Lusch (2008, 7) ovat täydentäneet SDL-ajattelun perusolettamuksiaan F10:llä: Arvon määrittää aina viime kädessä vain ja ainoastaan sen saaja (*Value is always uniquely and phenomenologically determined by the beneficiary*). SDL-ajattelussa yrityksen asiakkaat ja muut yhteistyökumppanit nähdään osana yrityksen toimivia resursseja ja he osallistuvat aktiivisesti arvontuotantoon. SDL-ajattelun perusolettamus seitsemän siitä, että organisaatio voi antaa ainoastaan palvelulupauksia, tuo esiin asiakkaan osallistumisen merkityksen. Arvo voidaan ymmärtää vain asiakkaiden osallistumisen kautta. (Vargo 2008, 213) Prahalad ja Ramaswamy (2004b, 5) ovat todenneet, että yrityksen ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta on tulossa paikka arvon luomiselle, sen lähde. Näkemys arvontuotantoon ei enää ole yrityslähtöinen vaan lähtökohtana on asiakkaan kokemus.

Woodruffin ja Flintin (2003, 19) mukaan means-end-teorian laajempi soveltaminen arvotutkimukseen olisi hedelmällistä. He toteavat, että lisäarvon (value-added) käsitteestä on siirrytty pikku hiljaa Luschin ja Vargon (2004, 5) SDL-keskustelun yhteydessä lanseeraamaan käyttöarvon (value-in-use) käsitteeseen, joka tekee asiakkaasta aktiivisemmän osapuolen arvontuotannossa. Grönroos (2006, 354, 359) huomauttaa, että havainto käyttöarvosta on ainakin implisiittisesti ollut kaiken palvelu- ja suhdemarkkinoinnin perusta jo sen alkua ajoista asti. Palvelumarkkinoinnissa yksi ydinilmiö on asiakkaan ja palveluyrityksen välinen vuorovaikutus, jonka seurauksena syntyy arvoa. Suhdemarkkinointi laajensi tätä käsitettä ajan suhteen ja kiinnostus suuntautui pidempiin vuorovaikutusketjuihin.

## 2.5 Arvon luominen yhdessä

SDL:n keskeisimpiä käsitteitä ovat yhdessä tekeminen ja arvon luominen yhdessä (co-production/co-creation) (Lusch & Vargo 2004, 10). Ilmaisua yhdessä tekeminen tai valmistaminen on käytetty tilanteissa, joissa asiakas ja yritys yhdessä luovat jonkin tuotoksen ja ilmaisua yhdessä luominen silloin, kun kysymys on asiakaskohtaisen arvon luomisesta yhdessä (Vargo 2008, 211). Kun arvoa luodaan yhdessä, organisaatio ja sen asiakas oppivat toistensa tarpeista ja päättä-

vät, mitkä osat palvelujen tai tuotteiden tuottamiseen tarvittavasta prosessista soveltuvat parhaiten organisaation ja mitkä asiakkaan tuottamiksi. Tällainen toimintamalli edellyttää avoimuutta ja luottamusta, jotta prosessista on aidosti hyötyä molemmille osapuolille. Toisaalta joustava ja sopeutumista vaativa yhteinen tutkimusmatka vahvistaa palveluntuottajan ja asiakkaan välistä suhdetta. (Lusch & Vargo 2004, 10).

Yritysjohdolta arvon tuottaminen yhdessä koko organisaation työntekijöiden, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa vaatii uudenlaista suhtautumista yritystoimintaan ja johtamiseen. Johtajien on pystyttävä luomaan ilmapiiri, jossa eri osapuolet sitoutuvat yhdessä tekemiseen ja toimivat yhteistyösuhteet tukevat tätä. Yhdessä luominen voi olla hyvin innostava lähtökohta kaikille organisaatiossa työskenteleville, mutta tämä edellyttää johtajilta kykyä mahdollistaa yhdessä tekemistä, luoda selkeä tulevaisuuden kuva sekä sitouttaa koko henkilökunta ja sidosryhmät sen toteuttamiseen (Ramaswamy 2009, 32, 36-37).

Prahalad ja Ramaswamy (2004b, 6-11) ovat korostaneet, että asiakkaat haluavat vaikuttaa yrityksen toimintaan sen kaikissa vaiheissa koko ajan enemmän, kun heistä tulee yhä tiedostavampia ja aktiivisempia. Muun muassa Internet on mahdollistanut asiakkaille laajan tiedonhankinnan ja toimimisen uudennaisilla markkinoilla, joissa yritykset eivät enää ole pääasiallinen tiedonlähde. Tämä vahvistaa asiakkaiden roolia ja neuvotteluasemaa suhteissa yrityksiin. On kuitenkin huomioitava, etteivät yhdessä luominen ja tuottaminen tarkoita yksiselitteisesti sitä, että oltaisiin asiakaslähtöisiä ja uskottaisiin siihen, että asiakas on aina oikeassa. Kysymys on nimenomaan arvon tuottamisesta yhdessä ja parhaan ratkaisun hakemisesta tiettyyn tilanteeseen. Ei siitä, että pyrittäisiin kaikkiin tavoin miellyttämään asiakasta. Tärkeintä on aikaansaada aitoa keskustelua ja kokemus siitä, että kyseessä on yksilöllinen ratkaisu. (Prahalad & Ramaswamy 2004, 64) Yrityksen kannalta haasteellista on hallita sitä, miten heterogeenisiin asiakastarpeisiin suhtaudutaan, miten ajankäyttöä organisoidaan niin, että yhteistyöhön on mahdollisuus ja kuinka paljon tietoa ja valtaa päätöksistä asiakkaille luovutetaan (Ramaswamy 2004, 6).

Kun arvoa halutaan luoda yhdessä, on vuorovaikutukselle tärkeää myös luoda suotuisat puitteet. (Prahalad & Ramaswamy 2004, 64) Vargo (2008, 211) on korostanut, että resurssi-integraatio on SDL-ajattelussa monisuuntaista. Osapuolet

tarjoavat omia resurssejaan muiden käyttöön ja hyötyvät vastavuoroisesti toisten resursseista. Monisuuntaisen läpinäkyvyyden mahdollistamiseksi on luotava verkostojärjestelmä, joka kerää tietoa asiakkaiden ja yrityksen välisestä kanssakäymisestä hyödynnettäväksi liikkeenjohdossa (Prahalad & Ramaswamy 2004, 64).

Arvon luomiseksi käytävä dialogi voi parhaimmillaan tuottaa uusia ideoita ja ajatuksia, joita kumpikaan ei olisi yksinään tullut ajatelleeksi. Toinen kehittää toisen ideoita edelleen ja samalla molemmat oppivat ymmärtämään toistensa arvostuksia. On hyvä, jos osapuolten intressit poikkeavat hieman toisistaan. Tällaisessa tilanteessa vuorovaikutus on usein hedelmällisempää kuin jos toimijat ovat liian samankaltaisia. Hyvä dialogin syntymisen kannalta on tärkeää, että keskustelijoilla on riittävä osaaminen ja ymmärrys käsillä olevasta asiasta sekä mielenkiinto siitä kohtaan. (Jaworski & Kohli 2006, 111-115)

Jaworski ja Kohli (2006, 109-110) ovat laajentaneet yhdessä luomisen käsitettä kuvaamaan arvoketjun alkupäässä tapahtuvaa toimintaa: asiakkaan tarpeiden tunnistamista. He ovat tutkineet sitä, miten asiakkaan ääni tuotetaan yhdessä. SDL-ajattelussa ei ole enää kyse siitä, että yritys selvittää, millaisia toiveita asiakkailla ”tuolla jossakin” on. Tähän oppimistapahtumaan osallistuvat sekä tuottaja että asiakas. He muistuttavat, että kaikissa tilanteissa näin syvällinen yhteistyö ei ole tarpeen. Arvon tuottaminen yhdessä on kuitenkin hyvä lähtökohta silloin, kun asiakkaiden tarpeet ovat vaikeasti määriteltävissä tai asiakkaalla on kyky tuottaa ainakin osa tarvitsemistaan palveluista itse. Tällainen tilanne tulee usein vastaan muun muassa B2B-yhteyksissä.

## *2.6 Yhteistyön ja osapuolten osaamisen merkitys arvontuotannossa*

Teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena on selkeyttää sitä, mitkä muuttujat ja niiden väliset suhteet ovat tutkimuksen kannalta merkityksellisimpiä sekä ohjata tiedon keruuta ja analyysiä. (Miles 1994, 18) SDL-keskustelu liikkuu lähinnä paradigmaattisella tasolla, mikä lisää teoreettisen viitekehyksen muodostamisen haastetta. Paradigmalla tarkoitetaan maailmankuvaa tai uskomusjärjestelmää, joka ohjaa tutkijoita heidän työssään. (Eriksson & Kovalainen 2008, 16) Ajattelu kuitenkin tuntui soveltuvan järjestön asiantuntijapalvelujen markkinoinnin raamiksi niin hyvin, että halusin yrittää sen soveltamista, vaikkei se aivan helppoa ollutkaan.

Tutkimuksen viitekehys muotoutuu tekijöistä, jotka vaikuttavat asiantuntijapalvelujen synnyttämän arvon tuottamiseen teoreettisesta taustasta lähtien. Keskeistä on tutkia sitä, miten asiakkaat kokevat tuovansa oman osaamisensa palveluntuotantoon ja millaista täydentävää osaamista he kokevat siitä saavansa hyödykseen. Vargo (2008, 211) korostaa, että SDL:ssä resurssi-integraatio on monisuuntaista, eikä vain sitä, että asiakas osallistetaan yrityksen olemassa oleviin prosesseihin. Asiakkaiden keskinäistä vaihdantaa ei kuitenkaan SDL:ssä tuoda voimakkaasti esille. Viitekehyksessä tuodaan vielä SDL-ajattelua korostuneemmin esille se, että asiakkaat etsivät omaa osaamistaan tukevaa täydentävää osaamista, joka ei välttämättä aina löydy palveluntarjoajalta, vaan se saattaa löytyä myös muilta asiakkailta. Tällöin palveluntarjoajan tärkeimmäksi tehtäväksi jää yhteistyön mahdollistaminen ja sen aktivoiminen. Pääsisältö toimintaan löytyy asiakaskunnasta.

Tutkimuksen viitekehysten muodostavat oma osaaminen, täydentävä osaaminen, yhteistyön puitteet ja yhteistyön merkitys. Nämä yhdessä muodostavat asiantuntijapalveluista syntyvän arvon. Tutkimuksessa tarkastellaan myös sitä, onko eri jäsensegmenttien välillä eroavaisuuksia siinä, kuinka he kokevat oman roolinsa liiton toiminnassa.

### **2.6.1 Osaamisen vaihtaminen**

Asiakkaat haluavat palveluja, jotka täydentävät heidän omaa osaamistaan. Toisaalta yritysten on opittava asiakkailtaan ja tehtävä yhteistyötä näiden kanssa palvelutuotannon kaikissa vaiheissa (Vargo & Lusch 2004, 6, 13). Osaamista siirtyy siis palveluntuottajalta asiakkaille ja asiakkailta palveluntuottajalle. Asiakkaat ovat yhä tiedostavampia ja aktiivisempia ja he haluavat vaikuttaa yrityksen toimintaan enemmän se kaikissa vaiheissa (Pralhad & Ramaswamy 2004b, 6)

Hypoteesina voidaan esittää, että SDL:n valossa jäsenillä pitäisi olla halua osallistua itse aktiivisesti asiantuntijapalveluja tuottavan organisaation toimintaan ja antaa osaamisensa ”yhteiseen käyttöön”. (Lusch & Vargo 2004b, 333) Tämän tutkimuksen kohteena olevan järjestön kaltainen pieni organisaatio ei voi luvata asiakkailleen kovin runsaasti valmiita, konkreettisia palveluja, koska henkilöstön kyky tuottaa näitä työajan puitteissa on rajallinen. Toisaalta niiden tuottaminen yksin ei olisi edes järkevää, kun asiakkaina ovat Suomen johtavat ammattilaiset

ja on kaikkien edun mukaista hyödyntää heidänkin osaamistaan mahdollisimman hyvin.

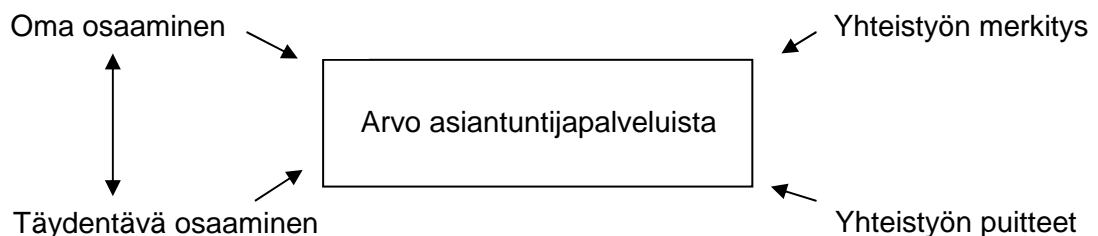
Tämän vuoksi on perusteltua tarkastella palvelutarjontaa siitä näkökulmasta, millaisia ratkaisuja voidaan kehittää hyödyntämällä sekä järjestön henkilökunnan että jäsenistön osaamista. SDL-ajattelu korostaa sitä, että palveluvaltaisessa ympäristössä toimivan organisaation on osattava nähdä myös sidosryhmänsä, asiakkaansa ja yhteistyökumppaninsa, resursseinaan henkilöstön lisäksi. (Lusch, Vargo & O'Brien 2007, 8)

### 2.6.2 Yhteistyö ja arvon luominen yhdessä

SDL-ajattelun pohjalta voidaan pitää oletettavana, että asiakkaat pitävät verkottumista yhdessä kehittämistä tärkeänä ja kokevat saavansa siitä arvoa. (Lusch & Vargo 2004b, 333) Toiminnassa pitäisi korostua jatkuva yhteys toimiston ja jäsenten välillä, molempien osaamisen hyödyntäminen ja yhdessä tekeminen sekä jäsenten että toimiston väen kesken. (Lusch & Vargo 2004b, 333)

Arvon luominen yhdessä mahdollistaa sellaisten uusien ajatusten ja ideoiden synnyttämisen, mitä osapuolet eivät välttämättä olisi tulleet erikseen ajatelleeksi. Toimialaa yhteen kokoavan järjestön palvelujen voidaan ajatella olevan pitkälti puitteiden luomista yhteistyölle, yhdessä kehittämistä ja koordinointia. Yhteistyön toimivuuden edellytyksenä on se, että osapuolten osaaminen ja ymmärrys käsiteltävästä asiasta on riittävällä tasolla. (Jaworski & Kohli 2006, 111-115)

Yhteistyön merkitystä tutkitaan sitä näkökulmasta, miten asiakkaat haluavat osallistua tutkittavan organisaation palvelutuotantoon ja kuinka palkitsevana he tämän näkevät. Yhteistyön puitteita selvitettyä paneudutaan siihen, millaista yhteistyötä asiakkaat haluavat tehdä, kenen kanssa ja miten he toivovat, että yhteistyö organisoidaan.



*Kuva 1: Teoreettinen viitekehys yhteistyöstä ja asiakkaiden roolista asiantuntijapalvelujen arvontuotannossa*



### 3. Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen toteutustavaksi on valittu käytännön tapauksen eli caseen perustuvat tapaustutkimus. Tämä tutkimusmuoto soveltuu käytettäväksi silloin, kun tutkimuksella halutaan vastata miten tai miksi –kysymykseen. (Yin 2003, 5) Tapaustutkimuksessa valitaan kohde, esimerkiksi organisaatio, jota tutkitaan yksityiskohtaisesti teoreettisen viitekehyksen puitteissa. Tapaustutkimuksessa hyödynnetään useimmiten kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, mikä ei kuitenkaan ole välttämätöntä. Tapaustutkimuksissa on tärkeää muistaa, etteivät tulokset sellaiseen ole yleistettävissä muihin kohteisiin. Keskeistä tapaustutkimuksissa on teorian ja tutkittavan casen vuoropuhelu ja viitekehyksen toimivuuden testaaminen. (Bryman 2008, 52-59)

Tutkimuksen tarkoituksena on paneutua siihen, miten asiakkaat kokevat oman roolinsa palvelujen arvontuotannossa ja kehittää tällaisten palvelujen markkinointia entistä jäsenlähtoisemmäksi. Tämän vuoksi on ollut perusteltua valita tutkimusmenetelmä, joka mahdollistaa jäsenten aidon kuuntelemisen. Tutkimusmenetelmää valitessani tulin siihen tulokseen, ettei kvantitatiivisella kyselyllä päästäisi tarpeeksi syvälle jäsenten ajatusten, toiveiden ja niiden taustojen ymmärtämisessä, minkä vuoksi päädyin tutkimuksen toteuttamiseen haastattelututkimuksena. Kvalitatiivisella menetelmällä voidaan tuottaa rikkaampaa ja yksityiskohtaisempaa aineisto kuin usein yleiselle tasolle jäävillä kvantitatiivisilla menetelmillä (Bryman 2008, 437) Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttö sopii tähän tutkimukseen hyvin, koska tarkoituksena on selvittää asiakkaiden kokemuksia ja arvostuksia, ei tuottaa sellaisenaan yleistettävissä olevia tutkimustuloksia. (Arksey & Knight 1999, 4) Haastattelu sopi tutkimusmenetelmäksi hyvin myös teoreettisen näkökulman eli SDL:n vuoksi. Haastattelussa haastattelija ja haastateltava tuottavat molemmat tietoa yhdessä. (Ruusuvoori & Tiitula 2005, 12)

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteeksi on valittu RAKLI, joka soveltuu tutkimuskohteeksi hyvin sen vuoksi, että kyseessä on asiantuntijapalveluja tuottava pieni yksikkö, jonka toimintaan asiakkaat, eli liiton jäsenet osallistuvat tiiviisti erilaisissa johtoryhmissä, toimikunnissa ja työryhmissä. Tällaisessa tilanteessa on mielenkiintoista tutkia sitä, miten asiakkaat osallistuvat arvontuotantoprosessiin ja miten he oman osallistumisensa näkevät. Tutkimusmuodoksi on valittu yhden tapauksen tutkimus, koska RAKLIn voidaan katsoa edustavan tyypillistä edunval-

vonta- ja yritysjärjestöä. Sen palvelut ovat samoja kuin useimpien tämän tyyppisten järjestöjen: vaikuttaminen, kehittäminen, viestintä ja verkottaminen. RAKLla voidaan pitää myös ammatillista kehittymistä edistävänä järjestönä, vaikkei sen toimintaa rajatakaan tiettyssä ammatissa työskenteleviin tai tietyn koulutuksen saaneisiin henkilöihin. Tutkimalla asiakkaiden roolia RAKL:n toiminnassa voidaan saada kuva siitä, millainen rooli asiakkailla yleensä on tällaisten yleishyödyllisten palvelujen arvontuotannossa. (Yin 2003, 39-41)

### 3.1 Haastattelujen toteutus

Haastatteluiden haasteena oli se, ettei RAKL:n toiminta ole osa jäsenten päivittäistä työtä. Harva heistä on tekemisissä RAKL:n kanssa päivittäin ja useimmat noin joka toinen kuukausi, kun eri toimielimet kokoontuvat. Tämän vuoksi RAKL:n toiminta tuskin on kenelläkään haastatelluista päällimmäisenä mielessä arjen keskellä, minkä vuoksi päätin lähettää haastatteluteemat haastateltaville etukäteen, jotta he ehtivät paneutua aiheeseen ja miettiä kantojaan ennen haastattelun tekemistä. Etukäteen haastateltaville lähetetyt teemat ja haastattelurunko on esitelty liitteessä 1.

Pohdin myös ryhmähaastattelun käyttöä yhtenä vaihtoehtona sen vuoksi, että ryhmätilanteessa haastateltavat olisivat voineet saada ideoita toisiltaan ja kehittää niitä edelleen (Arksey & Knight 1999, 76). Tästä kuitenkin luovuttiin, koska ryhmähaastatteluihin liittyy yleensä vielä yksilöhaastatteluja enemmän aikatauluhaasteita. Lisäksi johtavassa asemassa olevat henkilöt ovat usein vastahakoisia osallistumaan ryhmähaastatteluihin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 63)

Yleisin laadullisen tutkimuksen muoto on puolistrukturoitu haastattelu, joka mahdollistaa haastateltavien aidon kuuntelemisen haastattelijan määrittelemien aihealueiden puitteissa. Puolistrukturoidussa haastattelussa ei noudateta tiukkaa runkoa, kuten strukturoiduissa haastatteluissa, mutta keskustelu ei myöskään ole täysin vapaata, kuten avoimessa haastattelussa. (Arksey & Knight 1999, 7) Tähän tutkimukseen metodiksi valittiin teemahaastattelu, joka on joustava, eikä perustu tarkasti ennalta määrättyihin kysymyksiin. Haastattelu on joustava tutkimusmenetelmä, koska sen puitteissa on mahdollista hypätä aihealueesta toiseen, kun se nousee esiin ja kysymyksiä voidaan sopeuttaa tilanteen mukaan. (Bryman 2008, 437) Haastattelurunko oli kuitenkin tehty kysymystasolla sen var-

mistamiseksi, että ainakin tietyt keskeiset asiat tulisi käsiteltyä kaikkien haastatteluvien kanssa. Kysymyksiä on syytä valmistella ennalta myös siksi, että tutkimuksen fokus ja tavoite pysyvät selkeinä. (Bryman 2008, 69) Tässä tutkimuksessa lähtökohtana oli ennemminkin selvittää haastateltavien arvostuksia kuin tosiasioita. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 105-106)

Haastattelurunko rakennettiin siten, että pääteemojen alla oli apukysymyksiä (Arksey & Knight 1999, 96-98). Haastattelukysymykset muotoiltiin mahdollisimman avoimiksi, jotta jäsenten toiveita saatiin kartoitettua ennakkoluulottomasti ja syvällisesti. Tämä oli tärkeää siksi, että saatiin aikaan SDL-ajattelun mukaista tuottavaa dialogia (productive dialog), avointa keskustelua, jossa osallistujien roolia ei ennalta rajata liiaksi ja jossa kaikki aiheet ovat sallittuja. (Jaworski & Kohli 2006, 112-114) Kysymykset pilkottiin mahdollisimman lyhyiksi ja selkeiksi turhan monimutkaisuuden välttämiseksi ja vastaamisen helpottamiseksi. Bryman (2008, 442) varoittaa, että kysymyksiä ei saisi muotoilla liian tarkoiksi, vaikka niiden tulisi pohjautua tutkimusongelmaan. Ennalta valmisteltujen kysymysten lisäksi tehtiin tarkentavia lisäkysymyksiä keskustelun edetessä.

Oma kaksoisroolini RAKLIn viestintäpääällikkönä ja tutkimuksen tekijänä saattaisi jossakin tilanteessa vääristää tutkimuksen tuloksia, mutta en usko sen tässä tapauksessa aiheuttaneen ongelmaa, koska haastateltavilla tuskin oli tarvetta kunnistella sanomisiaan rakillaisuuteni vuoksi. Aihe ei ollut sillä tavalla arkaluontoinen, että asemani olisi estänyt haastateltavia puhumasta (Arksey & Knight 1999, 67). Pikemminkin luulen, että työskentelyni liitossa oli etu, koska haastateltavat tiesivät vaikutuskanavan RAKLIn toimintaan olevan suora. Aihealueen tuntemus myös helpottaa yhteyden saamista haastateltavaan (Arksey & Knight 1999, 40, 67). Yrityksiä tutkittaessa pidetään yleisesti hyväksyttävänä tutkia organisaatiota, johon tutkijalla on sidoksia. Tämä helpottaa usein sekä pääsyä tutkimusta ohjaavien henkilöiden puheille että haastateltavien ja mahdollisten kirjallisten materiaalien saamista mukaan tutkimukseen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 52) RAKLIn tuntemukseni auttoi minua myös haastattelutilanteissa tarttumaan pieniin vivahteisiin, jotka olivat tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia. Tapaustutkimuksessa tutkijan tehtävänä ei ole vain kerätä tietoa, vaan sitä pitää myös pystyä tulkitsemaan jo kenttävaiheessa (Yin 2003, 61).

On esitetty (Bryman 2008, 442-443, Jaworski & Kohli 2006, 115), että SDL-ajattelun mukaisen tuottavan dialogin aikaansaaminen edellyttää, että molemmilla osapuolilla on riittävä ymmärrys käsiteltävästä aiheesta (Jaworski & Kohli 2006, 112-114). En voi sanoa olevani kiinteistö- ja rakentamisalan ammattilainen, mutta viiden vuoden työskentely alalla on kuitenkin tehnyt alan kielenkäytön ja liiketoimintalogiikan minulle tietyllä tasolla tutuksi. Jaworski & Kohli (2006, 114-115) ovat esittäneet, että keskustelijoiden on helpompi saada yhteistyöstä hyötyä, jos he pitävät keskustelukumppaniaan osaavana ja ammattitaitoisena. On tärkeää, että osaamiset täydentävät toisiaan ja eroavat toisistaan jonkin verran, mutta erot eivät saa olla liian suuria, jotta yhteiseen lopputulemaan voidaan päästä. Keskustelusta voi tulla hedelmällinen vain, jos molemmilla osapuolilla on sen verran osaamista aihealueesta, että he voivat ottaa uskottavasti osaa dialogiin ja tuoda siihen oman panoksensa.

Haastateltavat valittiin yhteistyössä liiton toimitusjohtajan kanssa. Valinnoissa pyrittiin huomioimaan kaikki RAKLIn jäsensegmentit (asunto, käyttäjä-omistus, infra, kunnat, sijoitus, rakennuttamis- ja toimialajohdon palvelut) sekä eri kypsyysvaiheissa olevat jäsenyydet: jo vakiintuneet jäsenyydet sekä vasta jäseniksi liittyneet. Henkilötasolla mukaan pyrittiin saamaan sellaisia henkilöitä, jotka ovat toimineet RAKLIn luottamustoimissa pitkään, uusia luottamushenkilöitä sekä sellaisia henkilöitä, joilla ei ole luottamushenkilöasemaa liitossa. Haastatteluihin on tärkeää valita henkilöitä, jotka edustavat riittävän kattavasti tutkittavaa joukkoa. (Arksey & Knight 1999, 56). Aineiston käytettävyys pyrittiin varmistamaan haastateltavien huolellisella valinnalla. Haastateltujen taustatiedot ja tiedot haastatteluisista on esitelty *taulukossa 1*.

| Nimi-<br>merkki | Jäsenseg-<br>mentti                                    | Suhde RAKLlin   | Haastattelun<br>kesto | Liuskojen<br>määrä |
|-----------------|--|---|-----------------------|--------------------|
| Arto            | Asunto   | Kolmen vuoden aikana ollut toimi-<br>kunnassa, johtoryhmässä ja halli-<br>tuksen varajäsenenä                                   | 42 min                | 6                  |
| Arja            | Asunto   | Vuoden alusta johtoryhmässä,<br>aikaisemmin tuntenut RAKLIn<br>nimeltä  | 58 min                | 7                  |
| Alpo            | Käyttäjä-<br>omistus                                   | Hallituksen varajäsen, yhteistyötä<br>ollut pitkään kehityshankkeiden ja<br>luentojen merkeissä, ollut useissa<br>toimikunnissa | 43 min                | 6                  |
| Aila            | Käyttäjä-<br>omistus                                   | Uusi jäsen, ei luottamustehtäviä,<br>RAKLI tuttu nimeltä  | 26 min                | 4                  |
| Asko            | Infra  | Yhteistyötä 1980-luvulta alkaen,<br>johtoryhmässä, aikaisemmin toi-<br>mikunnissa   | 44 min                | 5                  |
| Arttu           | Infra  | Yhteistyötä kolmen vuoden ajalta,<br>johtoryhmän puheenjohtaja, aikai-<br>semmin toimikunnassa                                  | 39 min                | 4                  |
| Aarni           | Kunnat   | Ollut mukana toiminnassa alusta<br>asti, nyt ei luottamustoimia, aikai-<br>semmin hallituksessa ja toimikun-<br>tatyössä        | 38 min                | 5                  |
| Aapo            | Kunnat   | Ei luottamustoimia tällä hetkellä,<br>ollut toimikunnassa, nykyinen<br>organisaatio ollut jäsenenä vuo-<br>den                  | 36 min                | 5                  |
| Aarne           | Sijoitus   | Tuntee RAKLIn opiskeluaajoista<br>lähtien, ollut toimikunnassa  | 47 min                | 6                  |
| Ahti            | Sijoitus   | Tuntenut RAKLIn lähinnä kehitys-<br>hankkeiden kautta noin 10 vuoden<br>ajan, nyt toimikunnan puheenjoh-<br>tajana              | 49 min                | 5                  |
| Aune            | Rakennut-<br>tamis- ja<br>toimialajoh-<br>don palvelut | Ollut useiden vuosien ajan muka-<br>na RAKLIn toimikunnissa   | 41 min                | 4                  |
| Aimo            | Rakennut-<br>tamis- ja<br>toimialajoh-<br>don palvelut | Ollut toimikunnassa yhden kau-<br>den, suhde melko etäinen, lähinnä<br>toiminut kouluttajana                                    | 37 min                | 4                  |

*Taulukko 1. Haastateltujen taustatekijät ja tiedot haastatteluista*

Haastattelut sovittiin tehtäviksi kahdentoista henkilön kanssa. Mukaan otettiin kaksi edustajaa kultakin jäsensegmentiltä. Haastattelujen edetessä varmistui, että tämä otanta oli riittävän kattava. Kaikissa haastatteluissa toistuivat samat perusasiat ja pienet segmenttikohtaiset vivahde-erot tulivat esiin jo kahden kutakin segmenttiä edustaneen henkilön vastauksissa. (Arksey & Knight 1999, 57)

Haastateltujen suostumuksesta ei tullut ongelmaa, koska heitä linkittää RAKLIn jäsenyys, mikä lisäsi motivaatiota osallistua palveluja kehittävään tutkimukseen. Haastateltuja motivoi yleisesti suostumiseen kolme tekijää: 1) mahdollisuus tuoda esiin oma mielipiteensä, 2) omista kokemuksista kertominen ja 3) omien kokemusten esiin tuominen muiden hyödyksi. (Aaltola & Valli 2007, 26-27) Mukaan tuohon saattoi vaikuttaa myös se, että minulla oli haastattelijana myös rooli rakililaisena, ei vain opiskelijana, jonka pyyntöön olisi ehkä ollut helpompi vastata kieltävästi (Arksey & Knight 1999, 65).

Haastateltuja pyydettiin osallistumaan tutkimukseen puhelimitse, koska näin heille voitiin samalla kertoa, mistä on kyse ja pyytää mukaan tutkimukseen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 84) Kolmea haastateltavaa ei kuitenkaan onnistuttu lukuisista yrityksistä huolimatta tavoittamaan puhelimitse, joten heidän kanssaan haastattelut sovittiin sähköpostilla. Kolmasosa haastateltavista tavattiin RAKLIn jäsentilaisuudessa, jossa heitä pyydettiin mukaan. Ainoastaan yksi puhelimitse kontaktoiduista henkilöistä kieltäytyi haastattelusta ja pyysi ottamaan mukaan kollegansa, jonka toimenkuvaan case-organisaation toiminta läheisemmin liittyy.

Haastattelut pyrittiin pitämään maksimissaan tunnin mittaisina, jotta kiireisiä henkilöitä oli helpompi saada haastateltaviksi. Ne myös tehtiin haastateltavien työpaikoilla, ettei heillä mennyt aikaa matkustamiseen. (Arksey & Knight 1999, 122) Haastattelujen tekemistä haastateltavan luona suositaan myös siksi, että haastateltavalla on turvallisempi ja mukavampi olo ”kotikentällään”. (Aaltola & Valli 2007, 29) Kahden haastateltavan kohdalla kuitenkin tehtiin poikkeus tästä pääsäännöstä, koska toinen heistä asuu Oulussa ja hänelle sopi helpoimmin haastattelu seminaarin yhteydessä ja toinen haastateltava halusi tulla mieluummin RAKLIn toimistolle, koska hänellä oli muuta menoa samalla suunnalla.

## 3.2 Aineiston analyysi

Esimerkkejä laadullisen aineiston analyysitavoista ovat kielen ja käytettyjen ilmaisujen tutkiminen, toistuvien elementtien etsiminen aineistosta sekä merkitysten tulkitseminen. Laadullisen aineiston analysoinnin haasteena on löytää systemaattinen analyysimenetelmä, joka takaa pitävän pohjan johtopäätösten tekemiselle. On tärkeää, että analyysi on uskottavaa ja luotettavaa. (Miles & Huberman 1994, 4-7) Tämän tutkimuksen aineiston analyysissä on keskitytty etsimään toistuvia tekijöitä sekä teoreettiseen viitekehykseen perustuen huomioitu sitä, miten haastatellut ovat puhuneet yhteistyöstä, järjestötoiminnasta saamastaan lisäarvosta ja omasta roolistaan yhteistoiminnassa.

Aineiston keruuta ja analyysiä ei aina voida selkeästi erottaa toisistaan. Jo olemassa olevaa aineistoa voidaan analysoida pitkin matkaa ja tarvittaessa haastattelurunkoa muokataan havaintojen perusteella tutkimusprosessin aikana. (Bryman 2008, 539) Haastattelut nauhoitettiin, jotta haastattelija voi haastattelutilanteessa keskittyä keskustelemaan haastateltavan kanssa ja palata vastausten yksityiskohtiin ja niiden tulkintoihin tarvittaessa myöhemmin. (Arksey & Knight 1999, 105) Haastattelut litteroitiin lähes sanatarkasti. Esimerkiksi taukoihin ei kuitenkaan kiinnitetty huomiota, koska tässä tutkimuksessa vuorovaikutuksen tai haastateltavan käytöksen seuraaminen ei ollut olennaista. (Ruusuvoori & Tiitula 2005, 14-16.) Aineiston analyysissä keskeistä oli sen sisältö (Eriksson & Kovalainen 2008, 90).

Tässä tutkimuksessa aineistona käytetyt haastattelut purettiin ja aineiston analyysi aloitettiin käymällä läpi kustakin haastattelusta esiin nousseita mielenkiintoisia näkökulmia. (Miles & Huberman 1994, 51-52) Tämän jälkeen vastaukset ryhmiteltiin valittujen teemojen alle. Teemat olivat yhteistyö, osaaminen ja sen vaihtaminen sekä järjestötoiminnan vahvuuksiksi nostetut asiat. Näiden lisäksi aineistosta poimittiin erikseen yleinen case-organisaation kuvailu, jotta saatiin selville, nousevatko yhteistyö- ja osaamisenäkökulmat spontaanisti esille. Tarkoituksena oli etsiä toistuvia mainintoja, jotka liittyvät yhteistyöhön tai osaamisen vaihtamiseen. Tällaisessa tilanteessa ei olisi ollut mielekästä tarkastella tiukasti yksittäisiä haastatteluja, vaan haastatteluaineistoa tarkasteltiin kokonaisuutena. (Aaltola & Valli 2007, 42-43) Kevyesti kartoitettiin sitä, millaisia eroja eri jäsensegmenttien

välillä oli. Tässä ei kuitenkaan voitu mennä kovin syvälle aineiston pienuudesta johtuen. (Miles & Huberman 1994, 9)

### 3.5 *Validiteetti ja reliabiliteetti*

Tutkimuksen laatua arvioidaan tiettyjen loogisten testien mukaan. Näitä ovat rakenteellinen, sisäinen ja ulkoinen validiteetti sekä reliabiliteetti. Validiteetti viittaa siihen, että tutkitaan juuri haluttua asiaa ja reliabiliteetti siihen, että tutkimus olisi myöhemmin toistettavissa. (Yin 2003, 34) Laadullisessa tutkimuksessa validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet viittaavat siihen, että tutkijan on kyettävä osoittamaan tutkimuksen toteutuksen soveltuvan tutkimukselle asetettuun tarkoitukseen (Arksey & Knight 1999,55).

Rakenteellinen validiteetti on se, jonka heikkoudesta tapaustutkimuksia usein arvostellaan. Aineistoja ei pidetä riittävän mittavina ja niiden keruun arvioidaan perustuneen subjektiiviseen valintaan. (Yin 2003, 35) Tässä tutkimuksessa haastateluaineisto kerättiin siten, että se edustaa riittävän kattavasti tutkittavan organisaation jäsenkuntaa huomioiden eri jäsensegmentit ja eri vaiheissa olevat jäsenyydet. Mukaan valittiin kuitenkin sellaisia henkilöitä, joilla oli jonkin verran kokemusta järjestön toiminnasta, jotta saatiin kuva heidän omasta toiminnastaan kyseisessä liitossa tai toiveistaan sen suhteen. Tutkimuksen kannalta ei olisi esimerkiksi ollut mielekästä haastatella ainoastaan henkilöitä, jotka eivät koskaan ole osallistuneet toimintaan missään luottamustehtävässä. Luottamuselimet ovat kuitenkin keskeisin yhteistyön ja osaamisen vaihtamisen areena organisaation toiminnassa ja nämä olivat tämän tutkimuksen kannalta tärkeimmät näkökulmat. Valintaan osallistui lisäksi liiton toimitusjohtaja, jonka kanssa yhdessä punnitsimme sitä, ketkä olisivat ne haastateltavat, joita haastattelemalla saataisiin kerättyä liiton jäsenistöä riittävän kattavasti kuvaava aineisto.

Sisäinen validiteetti liittyy tutkimuksiin, joissa etsitään syy-seuraus-suhteita. Eniten siihen kiinnitetään huomiota kokeellisissa tutkimuksissa. Syitä ja seurauksia arvioitaessa on riski, että tutkija tekee väärän johtopäätöksen. Hän ei esimerkiksi välttämättä huomaa kolmatta tekijää, joka vaikuttaakin tapahtuneeseen, ja tutkimuksen tulos vääristyy tästä johtuen. Toinen sisäiseen validiteettiin liittyvä ongelma liittyy tutkijan päätelmiin. Ovatko ne oikeita ja vedenpitäviä? Yksi tapa, jolla tutkimuksen luotettavuutta tässä suhteessa voi parantaa, on esimerkiksi toistuvi-



en säännönmukaisuuksien etsiminen aineistosta sitä analysoitaessa. (Yin 2003, 36)

Kolmas validiteetin muoto on ulkoinen validiteetti, joka viittaa siihen, miten hyvin tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä muihin tapauksiin. Tämä on kriitikoiden mukaan tapaustutkimusten suurin haaste, koska yhden casen tutkiminen ei välttämättä anna yleistettäviä tuloksia. Toisaalta esimerkiksi kyselytutkimuksetkin perustuvat aina tiettyyn otantaan. Kyselytutkimuksissa lähtökohtana on tilastollinen yleistäminen kun taas tapaustutkimuksilla haetaan analyyttistä yleistettävyyttä. Jälkimmäisessä tietystä tutkimuksesta saatuja tuloksia yleistetään laajempaan teoriaan. Tulosten yleistettävyyttä voidaan varmistaa toistamalla tutkimusta useissa kohteissa. (Yin 2003, 37) Tämä tutkimus on yhden casen tutkimus, jossa ulkoinen validiteetti on pyritty varmistamaan sillä, että tutkimuksen kohde olisi mahdollisimman tyypillinen organisaatiotyyppinsä edustaja. (Yin 2003, 39-41)

Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että toinen tutkija voisi myöhemmin toistaa tutkimuksen samalla tavalla ja päätyä samaan lopputulokseen. Tavoitteena on vähentää virheitä ja puolueellisuutta tutkimuksessa. Jotta tapaustutkimuksen reliabiliteetista voidaan varmistua, pitää tutkimuksen kulku dokumentoida tarkasti. (Yin 2003, 38)

## 4. RAKLI:n toiminnassa arvo syntyy yhdessä tekemisestä

Seuraavaksi esitellään lyhyesti tutkimuksen kohde ja käydään läpi tutkimuksen tulokset. Kappaleeseen 4.2 on kerätty haastateltujen kuvailua RAKLI:sta ja sen palveluista. Tarkoituksena on selvittää sitä, kuinka spontaanisti yhteistyö- ja osaamisenäkökulma nousevat esiin järjestötoiminnasta puhuttaessa. Kappale 4.3 tuo esiin jäsenorganisaatioiden näkökulman, jossa korostuu yhteistyö. Yksilön näkökulmaa ja osaamista kuvaavaa keskustelua on esitelty kappaleessa 4.4. Kappaleessa 4.5 selvitetään nousevatko yhteistyö- ja osaamisenäkökulmat esiin, kun puhutaan liiton suosittelemisesta tai sen henkilöstöstä. Lisäksi tähän kappaleeseen on haastateltujen kehitysehdotuksia sekä lyhyt katsaus siihen, miten eri jäsensegmenttien vastaukset erosivat toisistaan. Luku päättyy kappaleeseen 4.6, joka kokoaa tuloksia.

### 4.1 Asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry

Tutkimuksen kohteena oleva RAKLI edustaa hieman yli kahtasataa kiinteistöalan ammattimaista toimijaa. Jäseninä on yrityksiä, virastoja, kuntia, järjestöjä, kiinteistö- ja asunto-osakeyhtiöitä. Jäsenyhteisöt toimivat kiinteistöliiketoiminnan, -sijoittamisen ja rakennuttamisen parissa ja ne on segmentoitu kuuteen jäsensegmenttiin: asunto, käyttäjä-omistus, infra, kaupungit ja kunnat, sijoitus sekä rakennuttamis- ja toimitilajohdon palvelut. Käytännössä liiton toimintaan osallistuu jäsenistöstä säännöllisesti noin 200 luottamustoimiin valittua henkilöä. Kaikille jäsenille avoimia seminaareja tai ajankohtaistilaisuuksia järjestetään vuodessa kymmenkunta.

Järjestön jäsenmaksut ovat korkeahkot ja jäsensuhteet pitkiä. Vastinetta jäsenyydelle on pystyttävä tuottamaan jatkuvasti, jotta jäsenet kokevat saavansa toiminnasta arvoa ja jäsensuhteet pysyvät hyvinä. Haasteena on tuottaa laadukkaita palveluja tasapuolisesti kaikille segmenteille, jotka poikkeavat toisistaan huomattavasti toimintansa ja tarpeidensa suhteen. Keskeistä järjestön tuottamisessa palveluissa on ajankohtaisuus ja edelläkävijyys, mikä edellyttää jatkuvaa ympäristön luotaamista ja uuden oppimista. Liitossa työskentelee kaksitoista henkilöä.

## 4.2 Edunvalvonta ja verkottaminen RAKLIn keskeisimmät palvelut

Haastattelujen aluksi haastateltuja henkilöitä pyydettiin omin sanoin kuvailemaan, mitä RAKLI tekee. RAKLIn toimintakentäksi nähtiin koko kiinteistö- ja rakennusalan edunvalvonta, rakennuttajatahojen ja omistajien edunvalvonta, ajantasaisen tiedon tuottaminen ja jakaminen, verkottaminen, toimialan toimijoiden kokoaminen, rakennuttajien yhteen kokoaminen ja yhteisissä asioissa toimiminen, pelisääntöjen luominen, kouluttaminen, luennoiminen sekä alan eteenpäin vieminen.

*Alpo: ”Voisi sanoa, että RAKLI on ainoa laaja, yhteisöllinen, yhteinen toimija, joka yhdistää meidät kaikki. Meitä alan toimijoita yhdistäviä muita aitoja tekijöitä kuin RAKLI niin en mä näe, että niitä on.”*

RAKLia kuvailtiin laajaksi kokonaisuudeksi, jossa esimerkiksi sijoittajien on mahdollista päästä lähelle omaa asiakasrajapintaansa, kun mukana on myös tilojen käyttäjä-omistajia. Yksi haastateltava piti RAKLla kattojärjestönä, joka jokaisella alalla pitää olla. Haastatelluista pisimpään, eli liiton toiminnan alusta alkaen, mukana ollut henkilö piti hyvänä asiana sitä, että RAKLIn toiminta on kahdessa vaiheessa, vuosina 1997 ja 2007, laajentunut koskemaan koko alaa, eikä vain rakennuttamista. Hajanainen kenttä ja asioita eri näkökulmista katsovia ja erilaisia mielipiteitä omaavia ihmisiä on saatu koottua yhteen. Vaikka aina ei enää voida olla täysin yksimielisiä asioista, kun intressejä on mukana useampia, on haastatellun henkilön mukaan kuitenkin varmaa, että vaikuttavuus esimerkiksi yhteiskunnalliseen päätöksentekoon on nyt suurempi kuin kapeammalla sektorilla toimittaessa. Kontaktipinnan syntymistä ja alan kehityksessä mukana olemista pidettiin kautta linjan keskeisinä tekijöinä RAKLIn toiminnassa.

*Arto: ”Se on tällainen vuoropuhelun foorumi.”*

*Aapo: ” Se tuntuu tärkeältä, että saatetaan ihmiset yhteen. Se jo auttaa, kun tietää, ettei tarvitse itse keksiä ja näkee, mitä muuallakin tapahtuu.”*

*Aarni: ”No musta tällainen alan yhteinen järjestö joka tapauksessa tarvitaan, tämmönen vaikuttamiskanava pitää yhteinen olla. Se on välttämättömyys, että tällainen yhteinen järjestö on olemassa.”*

*Anne: ”Onhan näitä tietysti tällaisia ammatillisia asioita käsitteleviä niin kuin RIL, mutta kuitenkin tässä kentässä toimii laaja-alaisesti koulutettu joukko ettei se rajoitu pelkkään rakennusinsinööriosamiseen.”*

RAKLLia kuvailtaessa esiin nousseita adjektiiveja olivat asiantunteva, ammattitaitoinen, ammattimainen, luotettava, arvostettu, laaja-alainen, aktiivinen, nopea, ulospäin suuntautunut, ajankohtainen, jämäkkä, voisi olla jämäkämpikin, dynaaminen, nykyaikainen, innostunut, asioihin tarttuva, kiinnostunut, näkyvä, näkyvä vain alalle, ei tarpeeksi muualle, pölyyntynyt. Monet mainitsivat, että mielikuva RAKLLista syntyy sen työntekijöiden kautta. Kuvailussa tulivat esiin myös asiantuntijoiden ja alan merkittävien toimijoiden kohtauspaikka, tiedonvaihto ja asiantuntemuksen jalostuminen, yhteen hiileen puhaltaminen, yhteinen tavoite ja yhteinen vaikutusmahdollisuus. Se mainittiin, että RAKLI tarjoaa kontaktin tilojen omistamiseen, hallinnointiin ja ylläpitoon liittyen. Yksi haastatelluista toi esiin, että koko alan, aina sijoittajista infraan kokoaminen samaan järjestykseen toimii teorian tasolla hyvin, muttei käytännössä. Kaikille yhteisiä asioita ei tahdo löytyä.

Palveluista kysyttäessä mainittiin vaikuttaminen, asiantuntijoiden verkottaminen, toimikuntatyö, tiedotustoiminta ja tiedon kokoaminen, kehitystoiminta, hankintaklinikat, juridinen ja rakennuttamisen neuvonta, koulutuspalvelu, koulutustarpeiden selvittäminen, tapahtumat, viestintä, Locus-lehti ja viikkokatsaus. Lisäksi haastateltavat kertoivat tapauksista, joissa he ovat saaneet RAKLLista ohjeita yhteisen kannan muodostamiseen tai soveltamis- tai toimintatavan suhteen esimerkiksi jossakin sopimusasiassa tai uutta lakia tai asetusta koskien. Muutama haastateltu mainitsi alan eri liittojen ja palveluntarjoajien, kuten KTI Kiinteistötieto Oy:n ja Kiinteistöalan koulutuskeskuksen Kiinkon täydentävän toistensa palveluja. Kaksi haastateltavista mainitsi jopa käsittävänsä lähes yhdeksi RAKLLin, Kiinteistöalan koulutuskeskus Kiinkon ja KTI Kiinteistötiedon. Näiden yhteistyötä ja toisiinsa täydentäviä palveluja pidettiin tärkeinä. Palvelujen mieltäminen oli muutamalle haastatellulle jonkin verran haasteellista. Pari haastateltavaa sanoi, etteivät he näe RAKLLia palveluorganisaationa. Tämä korostui niillä haastatelluilla, jotka kokivat RAKLLin erityisesti edunvalvontajärjestönä. Tätä ei tunnutta pitävän palveluna. Samoin palvelujen hahmottaminen oli vaikeaa isoissa organisaatioissa työskenteleville henkilöille, jotka eivät katsoneet tarvitsevansa RAKLLista esimerkiksi suoranaisia lakineuvontapalveluja ja joiden puheissa korostui yhteistyön ja verkottumisen merkitys.

*Alpo: ” No se menee ihan suoraan tärkeysjärjestyksessä, että mitä näen että on RAKLIn tärkeintä toimintaa. Mä näen, että se on tämä erilainen toimikuntatyöskentely ja sitä lähellä olevat asiat kuten meidän yhteisten intressien tuominen yhteiskunnassa näkyväksi. Kouluttaminen tai koulutustarpeiden selvittäminen. Alan verkottaminen.”*

*Arttu: ” RAKLlItahan varmaan löytyy asiantuntemusta rakennuttamiseen liittyviin kysymyksiin ja juridiikkaankin, mutta me ei olla tarvittu, kun ollaan iso organisaatio ja on omat hankintaan keskittyneet juristit.”*

### 4.3 Yhteistyöfoorumit – kehittämistä ja ajan tasaista tietoa

Yhdessä vaikuttaminen ja alan kehittäminen olivat haastateltujen mukaan keskeisiä perusteita RAKLIn jäsenyydelle. Kukaan haastatelluista ei nähnyt RAKLIn palveluille olevan vaihtoehtoista tarjoajaa. Tässä yhteydessä korostuivat erityisesti verkottamisen ja yhdessä vaikuttamisen näkökulmat.

*Arja: ” RAKLla pidetään erittäin tärkeänä etujärjestönä. Mä toivon, että monet asiat kanavoidaan sen kautta, koska meillä on paljon yhteisiä asioita ja yhdessä toimimalla voidaan tasata erilaisia resursseja. Yhdessä me saadaan enemmän näkyvyyttä ja asiamme kuuluviin.”*

*Arttu: ”Minusta me koetaan, että se on meidän yhteiskunnallinen vastuu olla kehittämässä koko alaa.”*

Useat haastatellut totesivat, että esimerkiksi kehityshankkeita ja koulutuksia tarjotaan kyllä monelta suunnalta ja asiakirjojakin voisi varmasti tuottaa joku muu, mutta yhteistoimintaa vaikuttamisen ja verkottumisen saroilla eivät muut tarjoa. Yksi haastateltava kehotti laskemaan yhteen RAKLIn toimikunnissa, johtoryhmissä ja työryhmissä toimivien henkilöiden opinnot ja työkokemuksen ja totesi, että siitä syntyy valtava alan osaaminen, josta RAKLIn jäsenenä pääsee hyötymään.

*Ahti: ”Kyllähän se tavallaan kuuluu alalla toimivien arkeen koittaa varmistaa, että on alalla olemassa sellaisia yhteisiä resursseja, joilla alalle yhteisiä tärkeitä asioita voidaan saada vietyä eteenpäin.”*

RAKLIn kilpailuetu ja vahvuus näyttäisivät siis muodostuvan nimenomaan alan ammattilaisten tuomisesta yhteen, yhdessä tekemisestä ja kehittämisestä sekä yhteisten asioiden ajamisesta.

*Aapo: ”Meillä ei itsellä ole laajaa kehittämisorganisaatiota. Me ajateltiin että tässä saatais niin kuin sellainen, että oltais mukana ja saatais sieltä tietoa. Ja tietysti me voitaisi te tuoda sitä, mitä kuntasektorilla on nyt tapahtumassa.”*

Alan kehittäminen mainittiin usein syyksi RAKLIn kuulumiselle ja jäsenyyttä pidettiin myös yrityksen velvollisuutena ja itsestään selvänä, kun kiinteistö- ja rakennusalalla toimii. Eräs haastatelluista sanoi, että on tärkeää, että RAKLIn kautta on olemassa järjestäytyneet yhteydet muihin rakennuttajiin ja yhteistyön kautta saa muiden rakennuttajien kokemuksia ja näkemyksiä käyttöönsä. RAKLIn kuulumista perusteltiin myös muun muassa sillä, että on haluttu asemoida oma yritys markkinoilla tilaajan edunvalvojaksi.

Ajankohtaisen tiedon saaminen ammatillisissa kysymyksissä ja tuki kehitystoimintaan olivat haastatelluille tärkeitä. Yksi haastateltu mainitsi, että omassa yrityksessä osallistuminen kehityshankkeisiin päätetään sen mukaan, mitä RAKLlissa on pidetty tärkeänä ja mihin on yhteisesti päätetty lähteä mukaan. Toinen haastateltu mainitsi, että vaikka heidän kaltaisensa iso toimija ei välttämättä tarvitsisi RAKLla, on mukana olo kuitenkin koko alan kannalta järkevää ja RAKLI voi esimerkiksi tarjota neutraalin keskustelualustan moniin tilanteisiin. RAKLIn vahvuudeksi mainittiin kasvokkainkontaktien mahdollistaminen ja yksi haastatelluista totesikin, ettei usko esimerkiksi videoneuvottelujen koskaan korvaavan tällaisten samaan tilaan kokoontumisten merkitystä.

*Aarni: ” Se on sellaista hyvähenkistä se työskentely, että sellaista yhteen hiileen puhaltamista, vaikka vähän eri nurkilta katsotaan näitä asioita niin kuitenkin nähdään yhteinen tavoite.”*

Organisaationa RAKLlsta saaduiksi hyödyiksi koettiin ajantasaisen tiedonsaanti ja verkottuminen, ulkopuolisen näkemyksen saaminen omaan organisaatioon, tasapuolisten foorumien tarjoaminen, kehitysprojektit, hankintaklinikat, toimintamallit ja käsikirjat sekä tunnettuus omalle organisaatiolle. Useat haastatellut mainitsi-

vat, että organisaation pitää pyrkiä saamaan edustajansa RAKLIn toimikuntiin ja johtoryhmiin, koska näissä tapaa asioita eri kanteilta katsovia ihmisiä.

*Asko: ”Toimikunnassa mukana olo helpottaa verkoston rakentamista jolloin on helppo lähestyä ammatillisiin kysymyksiin liittyen.”*

#### **4.4 Kontaktiverkosto ja osaamisen jakaminen motivoivat osallistumaan**

Henkilökohtaisella tasolla haastatellut kokivat suurimmaksi saamakseen hyödyksi verkottumisen, tiedonlähteiden löytämisen, yhteen kokoontumisen, keskusteluforumin, vuorovaikutuksen, tiedontason nousun, yhdessä vaikuttamisen, tiedonsaannin muiden toiminnasta, uudet näkökulmat, ammattitaidon parantumisen ja ajan tasalla pitämisen sekä mahdollisuuden omien ajatusten peilaamiseen.

*Arja: ”Se paras hyöty on se, että sieltä tulee erilaisia näkökulmia ja kuulee keskustelua, mitä vois asioilla tehdä.”*

*Aila: ”Kun oma työ vie kiireessä mukanaan niin siinä itsensä päivittämiseen kaipaa sellaista moottoria. Sitä informaatiota siitä, mikä on muuttunut ja mihin pitää kiinnittää huomiota.”*

*Aarne: ”Paljon tietoa ja tietolähteitä on RAKLIn kautta löytynyt. Paljon sellaisia henkilöitä, jotka on tienneet asioita, jotka on olleet selvitettävänä.”*

Myös muilta oppiminen mainittiin. Yksi haastatelluista totesi, että toiminta tarjoaa hyvän näköalan alalle sekä mahdollisuuden ottaa ja antaa.

*Aimo: ”Kyllä varmaan oma henkilökohtainenkin tiedontaso kehittyy jonkun verran kun pari vuotta kokoontui kymmeniäkin kertoja niin erilaisista lähtökohdista olevia ihmisiä.”*

*Anne: ”Tavallaan eri toimintaympäristöistä, eri yrityksistä on ihmisiä koolla niin siinä tulee aika paljon sellaista hyvää tiedonvaihtoa. Siitä ehkä se asiantuntemus vielä niin kuin jalostuu paremmin.”*

*Anne: ”Toimikunnassa on näköalaa, mahdollisuus ottaa ja antaa.”*

Yksi haastatelluista nosti esiin sen, että RAKLIn kautta oli helppo luoda kontaktiverkosto, kun muutti toiselta paikkakunnalta pääkaupunkiseudulle. Toimikunta- tai johtoryhmjäsenyyttä pidettiin erittäin hyvänä tapana osallistua liiton toimintaan.

*Ahti: ”Jos ei ole mukana missään toimikunnassa tai johtoryhmässä niin helposti kokee jäävänsä vähän sen luupin ulkopuolelle ja se tieto vaihtuu ja kulkee nimenomaan niissä ryhmissä.”*

Toimikuntatyön hedelmällisyyden kannalta on keskeistä, että henkilö kokee olevansa toimikunnassa omalla maallaan. Syynä toimikunnasta pois jättäytymiseen tai motivaation laskemiseen mainittiin se, ettei yhteistä intressiä löytynyt, eivätkä käsitellyt asiat olleet omalla vahvuusalueella. Myös vuoropuhelun puuttumista yhdestä toimikunnasta, jossa yhteisiä intressejä ei löytynyt, moitittiin. Haastateltu henkilö koki turhauttavana, kun hänellä ei ollut työhön mitään annettavaa.

*Aarne: ” Mähän irtisanoin itseni siitä toimikuntatyöskentelystä, kun koin, ettei se palvellut sitä tarkoitusta, mikä siinä oli. Tuntui, että ne haasteet, mitä siellä pohdittiin, on meillä aika tavalla jo ratkaistu. Sieltä puuttui yhteinen tavoite ja vuoropuhelu. Mä en oikein pystynyt omasta aikataulusta lohkaisemaan sitä tarvittavaa aikaa siihen, kun tuntui, ettei siitä mitään saanut, eikä ollut annettavaa.”*

*Aimo: ”Tässä edellisessä toimikunnassa mä koin olevani pikkasen itselleni vieraalla alueella, koska en työssäni ole omistajan edustaja. Nyt alotan tässä uudessa niin ainakin henkilökohtainen käsitys on, että on paljon kokemusta nimenomaan kyseiseltä alalta ja siitä saattaa tulla jotakin.”*

Omaa panosta toimikuntatyöhön kuvailtiin kertomalla omasta pitkästä kokemuksesta ja sen jakamisesta, laajasta näkemyksestä ja kokemuksesta sekä erikoisosaamisesta, kuten sosiaalipoliittisesta, kansainvälisestä, kaupan alan tai kuntasektorin uudistamiseen liittyvästä osaamisesta.

*Alpo: ”Kyllä se mitä mä voin siellä RAKLIn toiminnassakin on se, mitä mä niin voin yrittää tuoda sellaista hieman laajempaa näkemystä, eikä vain jotain yhtä detaljia tai toimialan tiettyä siivua.”*



Käyttäjä-omistajaorganisaatioissa, eli yrityksissä, joiden päätoimiala ei ole kiinteistöala, pidettiin erityisen tärkeänä mahdollisuutta kehittää omaa ammatillista osaamista, asiantuntijuutta ja verkostoja järjestötoiminnan kautta sekä sitä, että oma näkökulma avartuu, kun tekee yhteistyötä muiden kanssa.

*Aila: "Ajateltiin, et tosi hyvä ylläpitää meidän ammattitaitoa ja haluttais vähän kontaktia tonne muuhunkin maailmaan."*

*Alpo: "RAKLIn toiminnan kautta meidän organisaatio herää ymmärtämään, ettei me olla ainokaisia, jotka taistelee tiettyjen ongelmien kanssa. Muilla voi olla jo valmiita vastauksiakin."*

Haastatellut haluavat itse olla aktiivisesti mukana RAKLIn toiminnassa. Käytetyn ajan vastapainoksi koettiin saatavan riittävästi hyötyä. Yhteistyötä pidettiin mielenkiintoisena ja avartavana. Jotkut mainitsivat, että RAKLIn toiminnasta jää vähän ulkopuolelle, jos ei ole luottamuselimissä mukana. Niiden kautta koettiin vaihtuvan sen, mitä muut maailmasta ajattelevat ja mitä itse ajattelee. Toimikuntien osallistuvien kautta tiedon koettiin kulkeutuvan myös muun organisaation hyödyksi.

*Ahti: "Nää toimikunnat ja johtoryhmät tekee sen, että RAKLI verkostoi jäsenkuntaansa elikä tuo jäsenet lähemmäksi toisiansa ja mahdollistaa seläsen yhteisen pöydän ääreen vaivattomasti asettautumisen."*

Ainoastaan yksi henkilö sanoi, ettei tällä hetkellä ole halunnut mukaan luottamustehtäviin, koska omassa organisaatiossa on murrosvaihe, johon pitää keskittyä. Hänkin kuitenkin osallistui tällä hetkellä RAKLIn kehityshankkeeseen. Yksi pidemmältä tuleva toimikuntalainen ei ollut aivan varma, onko toimikuntatyö matkustamisen ja siitä aiheutuvien kustannusten väärsti, mutta hän totesi vasta ajan näyttävän tämän. Johtoryhmä- ja toimikuntatyön lisäksi yhtenä yhteistyömuotona mainittiin toimintamallien kehittämisen merkeissä tehty yhteistyö. Neuvoa oli kysytty RAKLlsta ja RAKLlsta oli kysytty jäseniltä kommentteja kehitteillä olevista malleista ja pyydetty pilotoimaan uusia työkaluja.

## 4.5 Yhteistyö ja ajantasaisuus RAKLIn valtit

Kaikki haastatellut suosittelisivat RAKLIn jäsenyyttä tahoille, joiden toiminta liittyy tiiviisti liiton toimialaan. RAKLla suositellessa tuotaisiin esiin seuraavia asioita: liitossa on hyvässä seurassa, ketkä järjestöön kuuluvat nyt, jos ei ole mukana, jää ulkopuoliseksi, yhdessä asioita saa vietyä paremmin eteenpäin, tapaa samojen ongelmien kanssa painivia henkilöitä, koulutukset, kehitystoiminta, informaatiopalvelut, pysyy ajan tasalla, palvelujen hinta-laatusuhde on kohdallaan ja RAKLIn jäsenyys lisää uskottavuutta alalla toimiessa.

*Asko: ”Mä sanoisin, että jos haluat olla aina ajan tasalla ja viivalla näissä rakennuttamisen kysymyksissä niin täällä sä olet.”*

Haastateltavilla ei juuri ollut toiveita RAKLIn palvelujen kehittämisen tai lisäämisen suhteen. Useissa puheenvuoroissa tuli esiin toiminnan fokusoimisen ja konkreettisuuden tärkeys, mikä kuvaa sitä, että kosketuspinta toimintaan osallistuvien jäsenten arkeen ja omaan osaamiseen pitää löytyä, jotta yhteistoiminta koetaan mielekkääksi. Asuntopuolella keskusteluun kaivattiin laajempaa yhteiskunnallista ja asukasnäkökulmaa, ei vain teknisiin detaljeihin paneutumista. Yksi haastateltavista toi esiin sen, että koulutustoimintaa, joka mahdollistaisi myös organisaatioiden nuoremman polven verkottumisen, pitäisi olla lisää. Uransa alkuvaiheessa olevia ei välttämättä nimetä esimerkiksi suhteellisen paljon aikaa vievään toimikuntatyöhön sen vuoksi, että heillä on vielä niin paljon haasteita omallakin työpaikalla, mutta tarvetta alalla verkottumiseen kuitenkin olisi. Myös se tuotiin esiin, että suurimmissa kaupungeissa pitäisi olla toimintaa. Kaikilla ei ole mahdollisuutta tulla Helsinkiin, mutta halua löytää paikallisia keskustelukumppaneita omalta alalta olisi. Sähköisten palvelujen kehittämiseen ja tiedon saatavilla oloon toivottiin panostettavan.

RAKLIn toimiston henkilökunnasta ja yhteistyöstä heidän kanssaan kaikilla haastateltavilla oli positiivinen kuva. Raklilaisia kuvattiin adjektiiveilla osaavia, päteviä, asiantuntevia, asiansa osaavia, palvelualttiita, innokkaita, tekeviä, aikaansaavia, reippaita, pirteitä, kiinnostuneita, avoimia, helposti lähestyttäviä ja valmiita auttamaan.

*Asko: ”Me ollaan saatu hyvää opastusta, miten kannattaa edetä ja mennä. Että kyllä mä sitä arvostan, tällaista ammattimaista otetta. Että RAKLlsta löytyy ammattitaitoa antaa tarvittaessa apuakin.”*

*Ahti: ”Osa RAKLIn henkilöstöstä vie tavallaan meidänkin asiaa eteenpäin, että on tietoisia, mitä me tehdään ja mitä muut tekee ja sitten voi tulla tilanteita, joissa nämä kaksi asiaa kohtaa.”*

Tärkeänä pidettiin sitä, että RAKLlissa seurataan asioita aktiivisesti ja ollaan aloitteellisia. Yksittäisinä hyötyinä mainittiin pelisäännöt, yleiset sopimusehdot, asiakirjat ja sopimuskäytännöt, alan terminologian kehittäminen ja yhteisen kielenkäytön edistäminen sekä alan sopimusneuvotteluihin osallistuminen.

Nimeltä haastateltavat osasivat mainita pääosin kahdesta viiteen raklilaista, kun toimiston kokonaisvahvuus on kaksitoista henkilöä. Lähinnä tunnettiin ne henkilöt, joiden kanssa on oltu tekemisissä toimikunta- tai johtoryhmätyön merkeissä. Muuta yhteistyötä oli ollut tilaisuuksien järjestelyihin ja puheenvuoroihin liittyen sekä kehityshankkeiden parissa. RAKLI tuntuu henkilöityvän vahvasti toimitusjohtaja Helena Kinnuseen, jonka kaikki haastateltavat tunsivat, ja jonka ammattitaitoa kehuttiin. Ainoastaan yksi haastatelluista osasi itse luetella liiton koko henkilöstön lukuun ottamatta enemmän liiton sisäisten asioiden parissa työskenteleviä sihteereitä. Muut tunnistivat ihmisiä nimeltä, kun heitä autettiin ja lueteltiin henkilöitä.

Laaja jäsenistö ei tunnu olevan haastateltujen henkilöiden mielestä merkittävä etu RAKLIn toiminnassa. Monissa puheenvuoroissa tuli esiin, että asuntosektorilla toimivat haluavat toimia vain keskenään, sijoittajat keskenään ja rakennuttajat keskenään.

*Asko: ”Meillä on nimenomaan tää rakentamisen ja omistamisen näkökulma, jota me mielellään nähtäisiin, että se vaan entisestään korostuisi. Meidän näkökulmasta tää RAKLIn perinteinen puoli on se tärkein.”*

Esimerkiksi sitä pidetään kuitenkin hyvänä, että asuntopuolen liittyttyä RAKLlin 2007 toimintaan on saatu mukaan vakuutusyhtiöt, jotka eivät kuuluneet Asunto-kiinteistö- ja rakennuttajaliitto ASRA ry:hyn. Tämä laajensi asuntopuolen toimintakenttää ja toi mukaan uusia näkemyksiä.

## 4.6 Yhteenveto

Yhteistyö on haastattelujen mukaan RAKLIn toiminnan ydin. Se liittyy niin vaikuttamiseen, alan kehittämiseen, parhaiden käytäntöjen levittämiseen kuin kokemusten vaihtamiseenkin. Yhteistyö koetaan hyödylliseksi ja siihen halutaan osallistua. Jäsenet ovat tyytyväisiä nykyisiin yhteistyömuotoihin: toimialajohtoryhmiin, toimikuntiin, koulutuksiin ja ajankohtaistilaisuuksiin. Kehittämisajatuksia näiden tiimoilta ei haastateltavilla juurikaan ollut.

Alan järjestäytymistä yhden katon alle pidettiin hyvänä siinä mielessä, että suuruus kasvattaa vaikutusvaltaa, mutta käytännön tekemisessä halutaan olla lähellä omaa toimintaa ja osaamista. Tämä johtuu haastattelujen mukaan siitä, että näin saadaan enemmän työkaluja omaan päivittäiseen työhön, osallistumismahdollisuudet parantuvat ja on mahdollisuus käydä vapaampaa keskustelua, kun intressit ryhmän sisällä ovat mahdollisimman yhteneviä.

Asiakkaiden kokemukset RAKLlsta näyttävät eroavan jonkin verran sen mukaan, kuinka suuresta organisaatiosta on kyse. Isoilla organisaatioilla on paljon omaa tietotaitoa ja toimintamalleja, eikä heidän näiden takia tarvitse olla järjestössä mukana. Kaikille on yhteistä tarve alalla verkottumiseen, toiminnan kehittämiseen sekä asioihin vaikuttamiseen yhdessä. Vaikuttamisen merkitys tuntui kasvavan sen myötä, kun toiminnan piiri pieneni. Erityisesti tämä korostui asumissektorilla, jossa yksittäisiä vaikutettavia asioita on paljon. Alalla toimivien joukko on sen verran pieni, että heillä on melko tiiviit verkostot muutenkin, mutta lisävoimaa yhdessä vaikuttamiseen kaivataan omien organisaatioiden ulkopuolelta.

RAKLIn henkilöstö kanssa tehtävä yhteistyö ei noussut kovin vahvasti haastateluissa esiin. Se tuli lähinnä puheeksi kehitystoiminnan ja toimikuntatyön yhteydessä. Siitä puhuttiin, että hyvä kuva RAKLlsta ja sen ammattitaitoisuudesta syntyy henkilökunnan kautta.

Yksilöille järjestötoiminta tarjoaa mahdollisuuden kartuttaa omaa ammattitaitoa ja pysyä ajan hermolla. Osaamisen näkökulmasta tärkeimpänä tunnutaan pitävän sitä, että opitaan muilta ja saadaan apua sellaisilta henkilöiltä, jotka ovat jo ratkooneet samoja ongelmia tai olleet samanlaisessa tilanteessa. Osa haastatelluista mainitsi sivulauseessa senkin, mitä annettavaa itsellä on, mutta kovin voimakkaasti tätä ei tuotu esiin. Omista vahvuuksista puhuttiin arasti. Lähinnä mainittiin

jotakin hyvin spesifiä erikoisosaamista tai sitten puhuttiin siitä, että on pitkä ja laaja kokemus alalta. Yksi konkreettinen tapa, jolla muutama haastateltu kertoi jakavansa omaa osaamistaan, on luennointi. Helpommin kerrottiin siitä, että alan kehittämisen halutaan olla aktiivisesti mukana ja mitä hyötyä palveluista ja toiminnassa mukana olemisesta saadaan.

Järjestötoimintaa pidetään tärkeänä alan kehittämisen kannalta. Kun eri osapuolet kokoontuvat yhteen, saadaan monia näkemyksiä ja osaamista koottua yhteen sekä rajattua yhdessä sitä, mihin kehitystoiminnassa keskitytään.

Edunvalvonta järjestölle on tyyppillistä koota alan voimia yhteen ajamaan tärkeinä pidettyjä asioita yhteisrintamassa. Tässä korostui haastatteluvastauksissa paremman vaikuttavuuden aikaansaamisen lisäksi se, että yhdessä toimiessa saadaan muodostettua yhteinen näkemys, jota viedään eteenpäin. Näin vaikuttamisen voimaa saadaan parannettua, kun kaikki eivät vedä asioita hieman eri suuntiin.

## 5. Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen viitekehys muodostuu siitä, miten asiantuntijapalveluiden arvoa tuotetaan yhteistyön ja osaamisen vaihtamisen kautta. Keskeistä arvontuotannossa on oman osaamisen tuominen yhteiseksi hyödyksi ja muilta oppiminen. Jotta oppimista ja tiedonvaihtoa voi tapahtua, pitää osapuolten välillä olla yhteistyötä, jolle luodaan toimivat puitteet.

Tutkimuskysymys on: Miten asiakkaat osallistuvat asiantuntijapalvelujen arvontuotantoon ja miten he kokevat roolinsa siinä?

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että ainakin yhteyksissä, joissa kyseessä ovat jonkin toimialan yhteinen etu ja palveluja käyttävien henkilöiden osaamisen kehittäminen, on asiakkaiden osallistuminen palveluntuotantoon ensiarvoisen tärkeää. Keskeistä on, että asiakkaat oppivat suuressa määrin myös toisiltaan, eikä yhteistyö rajoitu vain palveluntuottajan ja yksittäisen asiakkaan välille. Kun kyseessä on yhteisen tavoitteen eteen työskenteleminen tai jokin läheisesti omaan, konkreettiseen työtehtävään liittyvä asia, ovat asiakkaat valmiita osallistumaan palvelujen arvontuotantoon melko suurellakin panoksella.

### 5.1 Tutkimuksen teoreettiset tulokset

Alan kehittäminen yhdessä, toimintaympäristöön vaikuttaminen, oman ammattitaidon vahvistaminen ja kokemusten jakaminen olivat kaikille haastatetuille erittäin tärkeitä asioita alan yhteistoiminnassa. Tutkimukseni perusteella SDL-ajattelu näyttäisi soveltuvan hyvin toimialan yhteistyö- ja edunvalvontajärjestöön asiantuntijapalvelujen tutkimiseen. Sen avainkäsitteitä, kuten yhteistyö, muilta oppiminen ja tiedon jakaminen tulivat esiin haastatteluissani varsin varhaisessa vaiheessa: jo silloin, kun haastateltavat vasta kuvailivat järjestötoimintaa. Keskeinen havainto oli kuitenkin se, ettei riitä, että arvontuotannon osapuolina pidetään vain palveluntuottajaa ja asiakasta. Case-organisaation kaltaisessa toimintaympäristössä yhteistyön ja osaamisen vaihtamisen pääasialliset osapuolet ovatkin asiakkaat, jotka keskenään vaihtavat ajatuksia ja tuovat kokemuksensa toimintaan. Palveluntarjoaja luo tälle yhteistoiminnalle puitteet ja auttaa omalla asiantuntemuksellaan löytämään käsiteltävät ajankohtaiset aihepiirit. Vahvempi rooli palveluntuottajalla on vaikuttamistoiminnassa, jossa sen odotetaan olevan aloitteellinen ja kokoavan tietoa asiakkaiden käyttöön.

Verkottuminen ja yhteistyösuhteiden luominen olivat tärkeimmät arvon lähteet sekä organisaatioiden että yksilöiden näkökulmasta. Organisaatioiden näkökulmasta yhteistyön kautta on lisäksi mahdollista saada lisävoimaa yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen, mitä pidetään erittäin tärkeänä. Organisaatiotasolla arvostetaan myös alan yhteisten pelisääntöjen luomista ja parhaiden käytäntöjen levittämistä. Yksilötasolla puolestaan korostui osaamisen kehittyminen ja kokemusten vaihto. Näistä halutaan saada apua konkreettisiin tilanteisiin, joita omassa työssä ratkotaan. Lisäksi tuotiin esiin se, että yhteistyö tarjoaa näköalapaikan, mahdollisuuden laajentaa omaa näkemystä ja kehittää ammattitaitoa.

Tutkimukseni vahvisti sitä ajatusta, että kun toiminta perustuu yhteistyöhön ja osaamisen vaihtamiseen on kaikilla osapuolilla oltava riittävä ymmärrys käsiteltävästä aiheesta. (Jaworski & Kohli 2006, 112-114) Muutamit haastatellut perustelivat säännöllisestä yhteistyöstä vetäytymistään sillä, että toimikunnassa ei löytynyt yhteistä tavoitetta, eivätkä he kokeneet hieman vieraan aihepiirin parissa voivansa hyödyntää omaa osaamistaan ja kokemustaan.

Järjestöympäristössä henkilöstön osaaminen näyttää nousevan esiin lähinnä siitä näkökulmasta, että asiantuntemusta arvostetaan ja se luo osaavaa kuvaa koko organisaatiolle. Tämä mahdollistaa puitteiden luomisen yhteistyölle ja keskusteluun osallistumisen. Asiakkaat kokevat tärkeäksi sen, että toimialajärjestö osallistuu auttaa asiakkaitaan ylläpitämään osaamistaan tarjoamalla ajankohtaista tietoa ja luomalla käytännön työkaluja, jotka helpottavat heidän työtään. Asiantuntijapalvelujen tuotannossa toimittajan on siis tärkeää aktiivisesti olla perillä alan kehityksestä ja toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista, jotta tarpeellista tietoa voidaan suodattaa asiakkaiden käyttöön. Erilaisten käytännön työkalujen valmistelussa yhteistyöllä on keskeinen rooli, koska eri työkaluja rakennetaan työryhmissä, joihin kutsutaan myös asiakkaiden edustajia tai ainakin heitä pyydetään kommentoimaan ja pilotoimaan tuotteita ennen niiden käyttöönottoa.

Cova (1997, 311) on käyttänyt brändiyhteisön käsitettä. Hänen mukaansa ihmiset post-modernissa yhteiskunnassa etsivät mahdollisuuksia kiinnittyä tiettyyn ”heimoon”. Hankittujen palveluiden halutaan kiinnittävän yksilön yhteisöön ja muodostavan verkostoja. Tämän uskotaan pätevän myös B2B-yhteyksissä. (Aitken & Ballantyne 2007, 367). Tutkimukseni vahvisti tätä näkemystä, koska haastatelluissa tuli vahvasti esiin se, että yksi toimialajärjestön tehtävistä on vahvistaa

kunkin asiakkaan roolia toimialalla ja auttaa profiloitumisessa. Jäsenyyttä pidetään ikään kuin sertifikaattina ja yhteistoimintaan osallistuminen on lähes velvollisuus, jos alalla aikoo toimia.

## *5.2 Liikkeenjohdolliset tulokset*

Haastattelujen edetessä minulle tuli hyvin selväksi, että RAKLIn on niin markkinoinnissaan kuin kaikessa muussakin toiminnassaan panostettava erittäin tiiviin suhteen ylläpitoon jäsentensä kanssa sekä luotava heille yhteistyöfoorumeita. Liiton ei pidä esiintyä besserwisserinä, vaan sen kaikkien työntekijöiden pitää sisäistää aidosti se, että jäseniä ja heidän osaamistaan tarvitaan, jotta RAKLI voisi menestyä.

Jäsenten kokema arvo syntyy varsin konkreettisista asioista. Useat mainitsivat esimerkiksi avun saamisen johonkin juuri käsillä olevaan ongelmaan samassa tilanteessa olleilta. Haastatelluille ei juuri ollut merkitystä sillä, että RAKLIn toiminta kattaa koko toimialan. Tämä mainittiin ainoastaan siinä yhteydessä, että suuruus ja kattavuus tuovat voimaa yhdessä vaikuttamiseen ja toimintaan saadaan eri näkökulmia. Markkinoinnin keihäänkärkenä ei siis kannata käyttää liiton toiminnan laaja-alaisuutta, joskin sitä varmasti pitää jollakin tasolla pitää taustalla esillä.

Verkottaminen ja ammattitaidon ylläpito koettiin niin tärkeiksi tekijöiksi RAKLIn toiminnassa, että liiton kannattaa jatkossa pohtia, miten yhteistyöhön saataisiin mukaan laajempi joukko kuin se, joka voi kerrallaan olla nimettynä johtoryhmiin tai toimikuntiin. Ainakin verkottumismahdollisuuksia jäsenorganisaatioiden nuorille osaajille kaivattiin ja myös rakennuttamisen koulutusta toivottiin lisää. RAKLIn kannattaisi pohtia näitä mahdollistavia uusia konsepteja, kuten vapaamuotoisia aamukahvilaisuuksia, joissa tuotaisiin esiin ajankohtaisia asioita ja vaihdettaisiin näkemyksiä niistä.

Markkinoinnissaan RAKLIn tulee olla avoin sille, millaista yhteistoimintaa ja minkä ajankohtaisten asioiden tiimoilta jäsenet siltä toivovat. Toiminnan vahvuuksia ovat tutkimukseni mukaan selkeästi yhdessä vaikuttaminen, osaamisen ja kokemusten vaihtaminen, yhdessä kehittäminen sekä ajan tasalla pysyminen. ”Näköalapaikka” voisi olla yksi RAKLIn markkinoinnin keskeisistä teemoista.



Eri jäsensegmenttien välillä ei ollut suuria eroja painotuksissa, mutta asuntosektorilla korostuu yhteiskunnallisen vaikuttamisen merkitys johtuen siitä, että RAKLIn asuntojäsenet ovat vuokra-asuntojen rakennuttajia ja heidän toimintaansa ohjataan hyvin pitkälti valtion toimesta erilaisilla tukijärjestelmillä. Rakennuttajasegmentti korosti hiukan muita enemmän pelisääntöjen ja toimintatapojen luomisen merkitystä. Tämä näkökulma tuli esiin myös käyttäjä-omistajasegmentin haastatteluissa. Yhteisen kielenkäytön edistämisen tärkeyden nostivat esiin käyttäjäomistajat ja sijoittajat. Se tuli haastatteluissa esiin, että kun näiden eri segmenttien edustajia kootaan yhteen esimerkiksi toimikuntiin, voi kaikkia kiinnostavien yhteisten asioiden löytäminen kokousten aiheiksi olla vaikeaa. Tähän pitäisi kiinnittää entistä enemmän huomiota, koska osallistujat turhautuvat, jos eivät voi täysipainoisesti osallistua yhteistoimintaan.

Monet haastatellut mainitsivat, että RAKLissa on hyvässä joukossa. Markkinointiviestinnässä kannattaa siis hyödyntää esimerkiksi toimialajohtoryhmien ja toimikuntien nimilistoja, joiden avulla on helppo esitellä, keitä ja millaista osaamista näistä ryhmistä löytyy. Tärkeää on valita esittelyyn aina se ryhmä, joka on lähinnä keskustelukumppanin omaa toimintaa ja toimialaa. Jos kyseessä on uusasiakashankinta, kannattaa markkinointiin mahdollisuuksien puitteissa ottaa mukaan myös nykyisiä jäseniä. Ainakin kaikki haastattelemani henkilöt olivat valmiita suosittelemaan RAKLIn jäsenyyttä.

Jäsenillä on tutkimukseni perusteella RAKLista erittäin hyvä kuva, jonka sanottiin muodostuvan nimenomaan liiton henkilöstön kautta. SDL-ajattelussa on esitetty näkemys, että strategista brändin rakennusta pitäisi ajatella pitkäaikaisten asiakassuhteiden näkökulmasta. Ei voida keskittyä vain tuotteen myymiseen ja yksittäisiin tapahtumiin, vaan huomio pitää siirtää pitkäaikaisempaan palvelujen ja suhteen kehittämiseen. Asiakkaat ja sidosryhmät muodostavat mielikuvansa organisaatiosta ollessaan tekemisissä sen edustajien tai palveluiden kanssa. Yksittäiset kohtaamiset asiakkaiden kanssa ovat ikään kuin testitilanteita, joissa brändin elinvoimaisuus punnitaan. Palvelukyky ja -halu nousevat täten keskeisiksi tekijöiksi palvelulupauksen lunastamisessa. Palvelulupaukset ovat erityisesti lupauksia selviytyä sovitun palvelun tuottamisesta. Brändi kuvaa nimenomaan organisaation antamia lupauksia ja sitoumuksia. (Aitken & Ballantyne 2007, 364-367)

SDL-ajattelun myötä asiakkaiden lisäksi henkilöstön merkitys kasvaa. Brändin pitäisi aidosti kummuta yrityksen visiosta ja kulttuurista, jotka henkilöstö kokee omikseen. Käytännössä yrityksen arvot muodostuvat työntekijöiden omien arvojen pohjalta. Asiakkaille ”maalattu kuva” ei saa poiketa todellisuudesta, koska tekeyhyys huomataan. Organisaation maine on tärkeä ja sen brändin pitäisi syntyä yrityksen ja asiakkaiden yhteistoiminnan tuloksena. (Aitken & Ballantyne 2007, 366) Tältä osin RAKLI näyttäisi olevan oikealla tiellä, koska useampi haastateltu mainitsi, että toimiston henkilökunnan kesken näyttää vallitsevan hyvä henki ja henkilökuntaa pidettiin auttavaisena ja palvelualttiina. Tämän asian merkitys tulee jatkossakin muistaa.

Tutkimuksen edetessä totesin, etten yksin voi muodostaa yksiselitteisiä palvelukuvauksia case-organisaatiolle. Tämän työn puitteissa on saatu koottua jäsenten ajatuksia RAKLIn toiminnasta ja seuraavaksi on edessä liiton toimistossa käytävä keskustelu palvelulupauksesta sekä sen myötä palvelukuvausten eteenpäin työstäminen yhdessä. Palvelulupauksessa ja –kuvauksissa pitäisi pystyä kuvaamaan RAKLIn toimintaa siten, että saataisiin tuotua esiin ne palvelut ja toiminnot, mitä ei muualta voi saada ja jotka siis muodostavat liiton kilpailuedun. Lusch, Vargo ja O'Brien (2007, 7-15) ovat antaneet yhdeksän ehdotusta siitä, miten palveluvaltainen yritys voi luoda itselleen kilpailuetua. Näistä esimerkiksi yhteistyö ja yhdessä innovointi ovat niitä asioita, joissa järjestö voi tuoda uusia näkökulmia ja jotakin ”enemmän” jäsentensä ydintoiminnan tueksi. Ehdotukset on esitelty *liitteessä 2*.

### 5.3 Jatkotutkimus

Kun SDL-ajattelua kehitetään eteenpäin, pitäisi tulevassa tutkimuksessa selvittää, onko yhteisen arvontuotannon käsitteen laajentamiseen tarvetta. Ainakin järjestömaailmassa näyttäisi tämän tutkimuksen perusteella olevan niin, että arvokain yhteistyö syntyy asiakkaiden välisessä yhteistoiminnassa, jossa yhdistyy paljon osaamista ja erilaisia näkökulmia. Tätä ajatusta pitäisi testata myös liiketoimintaympäristössä ja pohtia, pitäisikö yritysten tätä kautta muuttaa ajatteluaan ja toimintatapojaan entistäkin asiakaskeskeisemmiksi.

Toinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla se, miten arvoa voidaan luoda yhdessä hyödyntäen uutta teknologiaa, koska tämä mahdollistaisi maantieteellisten ja aikarajoitteiden kumoamisen. Haastattelemani henkilöt pitivät erityisen tärkeänä

henkilökohtaisia verkostoja ja ihmisten kohtaamista, mutta jatkossa tulisi selvittää, miten yhdessä tekemisen virtuaaliset areenat eri asiakasyritysten välillä saataisiin toimimaan B2B-yhteyksissä. Esimerkiksi Ramaswamy (2010) on tutkinut sitä, miten uutta teknologiaa voidaan hyödyntää arvontuottamisessa yhdessä asiakkaiden kanssa kuluttajamarkkinoilla ja yhden yrityksen toiminnan kehittämisessä. Tilanne on kuitenkin haastavampi, kun mukana on eri yritysten edustajia ja kyseessä on koko toimialan kehittäminen tai etujen ajaminen. Tällöin ihmisillä saattaa olla korkeampi kynnyksensä kirjoittaa huomioitaan näkyviin kuin esittää ne kokouksessa suullisesti.

#### *5.4 Tutkimuksen rajoitteet*

Tämän tutkimuksen tulokset kuvaavat arvon tuotantoa yhdessä ja asiakkaiden roolia siinä järjestöympäristössä, johon asiakkaita sitoo jäsenyys ja heitä motivoi yhteistoimintaan alan kehittäminen ja sen etujen ajaminen. Tulokset ovat sovellettavissa muihin toimialajärjestöihin ja ammatillista kehittymistä edistäviin järjestöihin sekä vastaavalla tavalla palveluintensiivisiin toimintaympäristöihin. Ne eivät välttämättä sellaisinaan sovellu hyödynnettäviksi liiketoiminnassa, koska siinä motiivi yhteistoiminnalle on hieman toisenlainen kuin yleishyödyllisen järjestön toiminnassa.

Yhden tapauksen tutkimiseen liittyy aina riski siitä, ettei tutkimuksella saada riittävästi tukea tutkimuskysymykseen vastaamiseen ja viitekehyksen toimivuuden arviointiin (Yin 2003, 53). Tässä tutkimuksessa kuitenkin tutkimuksen kohde osoittautui hyvin soveltuvaksi, koska kaikki kaksitoista haastateltua henkilöä nostivat esiin hyvin samankaltaisia asioita, jotka tukivat viitekehyksen oletuksia. Erilaisista taustoistaan ja toimintaympäristöistään huolimatta toimialan edunvalvontajärjestön asiakkaat tuntuivat olevan hyvin yksimielisiä siitä, millaista yhteistoimintaa tällaisen järjestön tulisi järjestää ja mikä on jäsenten edustajien rooli siinä. Koska RAKLIn toiminta on melko perinteistä toimialajärjestön toimintaa ja palvelut samoja kuin useimmilla vastaavilla järjestöillä, voivat ainakin nämä yhteisöt hyötyä tämän tutkimuksen tuloksista.

## 6. Lähteet

- Aaltola, Juhani & Valli, Raine 2007. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Aitken, Robert and Ballantyne, David 2007. Branding in B2B markets: insights from the service-dominant logic of marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing* 22/6, 363-371.
- Ambler, Tim 2006. The New Dominant Logic of Marketing – Views of the Elephant. Teoksessa *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions*, toim. Lusch, Robert F. & Vargo, Stephen L. M.E. Sharpe, Armonk, N.Y. (286-295)
- Arksey, Hilary and Knight Peter 1999. *Interviewing for Social Scientists*. SAGE Publications, London.
- Burnett, John J. 2007. *Nonprofit Marketing Best Practices*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Bryman, Allan 2008. *Social Research Methods*. Oxford university Press, Oxford.
- Cova, B. 1997. Community and consumption: towards a definition of the linking value of product or services. *European Journal of Marketing* Vol. 31 Nos 3/4, 297-316.
- Edvardsson, Bo, Holmlund, Maria and Strandvik, Tore 2008. Initiation of business relationships in service-dominant settings. *Industrial Marketing Management* 37, 339-350.
- Eriksson, Päivi ja Kovalainen, Anne 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. Sage, London.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Grönroos, Christian 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. WSOYpro, Helsinki.
- Grönroos, Christian 2006. What can a service logic offer marketing theory? Teoksessa *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions*, toim. Lusch, Robert F. & Vargo, Stephen L. M.E. Sharpe, Armonk, N.Y. 354-364.
- Gummesson, Evert 2004. *Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään*. Talentum, Helsinki.
- Irene, C.L. Ng, Maull, Roger and Yip, Nick 2009. Outcome-based contracts as a driver for systems thinking and service-dominant logic in service science: Evidence from the defence industry. *European Management Journal* 27, 377-387.
- Jaworski, Bernia & Kohli, Ajay K. 2006. Co-creating the voice of the customer. Teoksessa *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions*, toim. Lusch, Robert F. & Vargo, Stephen L. Armonk, N.Y : M.E. Sharpe. 109-117.

- Karmakar, Uday 2004. Will You Survive the Services Revolution?. *Harvard Business Review* 82 (June). 100-108.
- Kotler, Philip & Andreasen, Alan R. 1996. *Strategic Marketing for Nonprofit Organisations*. Prentice hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Lusch, Robert F. & Vargo, Stephen L. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* Vol. 68 (January). 1-17.
- Lusch, Robert F. & Vargo, Stephen L. 2004b. The Four Service Marketing Myths - Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. *Journal of Service Research* May. 324-335.
- Lusch, Robert F. and Vargo, Stephen L. 2006. *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions*. M.E. Sharpe, Armonk, N.Y.
- Lusch, Robert F. & Vargo, Stephen L. 2006b. Service-dominant logic: restrictions, reflections and refinements. *Marketing Theory* Vol. 6. 281-288.
- Lusch, Robert F., Vargo, Stephen L. and O'Brien, Matthew 2007. Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing* 83 (1). 5-18.
- Mete, Cristina 2009. Value innovation in B2B: learning, creativity, and the provision of solutions within Service-Dominant Logic. *Journal of Customer Behaviour* Autumn, vol. 8. 199-220.
- Miles, Matthew B. 1994. *An Expanded Sourcebook – Qualitative Data Analysis*. SAGE Publications, Thousand Oaks, California.
- Ordanini, Andrea and Pasini, Paolo 2008. Service co-production and value co-creation: The case for a service-oriented architecture (SOA). *European Management Journal* 26. 289-297.
- Parasuraman, A., Zeithaml, Valerie A. and Berry, Leonard L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, Spring 1988, 64, 1. 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, Valerie A. and Berry, Leonard L. Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*, Spring 1991, 32,3. 39-48.
- Patterson, Paul G. and Ward, Tony 2000. Relationship Marketing and Management. *Teoksessa Handbook of Services Marketing & Management*, toim. Swartz, Teresa A. and Iacobucci, Dawn. Sage Publications, California. 317-342.
- Polese, Francesco, Russo, Giuseppe and Carrubbo, Luca 2009. *Service Logic, Value Co-Creation and Networks: Three Dimensions Fostering Inter-Organisational Relationships: Competitiveness in the Boating Industry*. Proceedings of the 12th QMOD and Toulon-Verona Conference August 27-29, Verona.
- Prahalad, C.K. and Hamel, Gary 1990. The Core Competence of The Corporation. *Harvard Business Review*, May-June 1990. 79-91.

- Prahalad, C.K. and Ramaswamy, Venkat 2004. I value customers. *Optimize*, January. 60-66.
- Prahalad, C.K. and Ramaswamy, Venkat 2004b. Co-creation Experiences: the Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, Summer 2004. 5-14.
- Ramaswamy, Venkat 2010. Competing through co-creation: innovation at two companies. *Strategy & Leadership*, vol. 38, no. 2. 22-29.
- Ramaswamy, Venkat 2009. Leading the transformation to co-creation of value. *Strategy & Leadership*, vol. 37, no. 2. 32-37.
- Ramaswamy, Venkat 2004. Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, vol. 32, no. 3. 4-9.
- Ruusuvuori, Johanna & Tiitula, Liisa 2005. *Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino, Tampere.
- Sargeant, Adrian 1999. *Marketing Management for Nonprofit organizations*. Oxford University Press, Great Clarendon, Oxford.
- Swartz, Teresa A. & Iacobucci, Dawn 2000. *Handbook of Services Marketing & Management*. Sage Publications Inc., Thousand Oaks, California.
- Zeithaml, Valerie A., Parasuraman ja Leonard L. Berry 1985. Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing* 49 (Spring). 33-46.
- Vargo, Stephen L. 2008. Customer Integration and Value Creation, Paradigmatic Traps and Perspectives. *Journal of Service Research*, November 2008. 211-215
- Wetzels, Martin, de KRuyter, Ko and Lemmink, Jos 2000. Antecedents and Consequences of Service Quality in Business-to-Business Services. *Teoksessa Handbook of Services Marketing & Management, toim. Swartz, Teresa A. and Iacobucci, Dawn*. Sage Publications, California. 317-342.
- Wilkie William L. & Moore Elizabeth S. 2006. Examining marketing scholarship and the service-dominant logic. *Teoksessa The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions*, toim. Lusch, Robert F. & Vargo, Stephen L. M.E. Sharpe, Armonk, N.Y. 266-278.
- Woodruff, Robert B. & Flint, Daniel J. 2006. Marketing's service dominant logic and customer value. *Teoksessa The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions*, toim. Lusch, Robert F. & Vargo, Stephen L. M.E. Sharpe, Armonk, N.Y. 183-195.
- Wymer, Walter, Jr., Knowles Patricia and Gomes, Roger 2006. *Nonprofit Marketing – Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations*. SAGE Publications Inc. California.
- Wymer, Walter W., Jr. & Sridhar Samu 2003. *Nonprofit and business sector collaboration : social enterprises, cause-related marketing, sponsorships, and other corporate-nonprofit dealings*. Best Business Books, New York.

Yin, Robert K. 2003. *Case Study Research, Design and Methods*. SAGE Publications Inc. California.

## 7. Liitteet

### Liite 1: Haastattelun teemat ja runko

#### Etukäteen haastatelluille lähetetyt teemat:

Oma suhde RAKLIn  
RAKLIn toiminta ja palvelut  
Organisaation jäsenyys RAKLIssa ja sen edut  
Toiveet RAKLIn palvelujen ja toiminnan suhteen  
Yhteistyö raklilaisten kanssa

#### Tarkempi haastattelurunko:

##### OMA SUHDE RAKLIIN

Missä yhteydessä olet viimeksi ollut tekemisissä RAKLIn kanssa?

##### RAKLIN TOIMINTA JA PALVELUT

Kuinka hyvin tunnet RAKLIn toimintaa?  
Kerro omin sanoin mitä RAKLI tekee  
Miten kuvaisit RAKLIa?  
Mitä ovat RAKLIn palvelut?  
Mikä olisi mielestäsi vaihtoehto RAKLIn tarjoamille palveluille?

##### OMAN ORGANISAATION JÄSENYYS RAKLISSA JA SEN EDUT

Miksi organisaatiosi on RAKLIn jäsen?  
Mitä hyötyä olet itse saanut RAKLIn jäsenyydestä?  
Entä organisaatiosi?  
Suositteletko RAKLIn jäsenyyttä?  
Jos suosittelet, kenelle?  
Mitä kertoisit RAKLIsta suositellessasi sitä kollegalle?

##### TOIVEET RAKLIN TOIMINNAN SUHTEEN

Mitä palveluita haluaisit RAKLIsta saada?  
Millä tavoin haluaisit itse osallistua RAKLIn toimintaan?

##### YHTEISTYÖ RAKLILAISTEN KANSSA

Millainen kuva sinulla on RAKLIn henkilökunnasta?  
Osaatko mainita raklilaisia nimeltä?  
Millaista yhteistyötä olet tehnyt kyseisten henkilöiden kanssa?



**Liite 2: SDL ja keinot luoda kilpailuetua (Lusch, Vargo & O'Brien 2007, 7-15)**

| <b>Ehdotus</b>   | <b>Perustelu</b>   | <b>Muita huomioita</b>  |
|--|--|---|
| Kilpailuetu muodostuu siitä, kuinka organisaatio käyttää vaikuttavia resurssejaan (operant resources) asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen suhteessa muihin organisaatioihin.                      | Markkinoilla vaihdetaan vaikuttavia resursseja, joten niistä syntyy kilpailuetu.   | Palvelu sinänsä ei tuota kilpailuetua. Pysyvä kilpailuetu syntyy siitä tiedosta, joka mahdollistaa palvelun. Tarvitaan palveluinnovaatioita. Organisaation pitää aistia muutokset ja sopeutua niihin. |
| Yhteistyötaito ratkaisee sen, kuinka organisaatio hankkii tietoa saavuttaakseen kilpailuetua.  | Kyky integroida vaikuttavia resursseja eri organisaatioiden välillä lisää mahdollisuuksia saavuttaa kilpailuetua innovaatioiden kautta.  | Informaatioteknologia lisää yhteistyömahdollisuuksia paitsi organisaation ja yhteistyökumppaneiden myös asiakkaiden välillä. Tämä mahdollistaa uudet innovaatiot.                                     |
| Informaatioteknologian lisääntyvä käyttö ja viestintä- ja tiedonkäsittelykulujen väheneminen tuottavat organisaatioille mahdollisuuksia saavuttaa kilpailuetua innovatiivisen yhteistyön kautta. | Esteet teknologian käytölle vähentyvät avoimien standardien, erikoistumisen, liitettävyyden ja verkkojen leviämisen myötä, mikä lisää mahdollistaa paremmin yhteistyön eri osapuolten välillä. | Verkostossa tapahtuu laajaa yhdessä ideointia ja tuottamista.   |
| Haastamalla asiakkaita ja sidosryhmiä yhteisideointiin ja –tuotantoon organisaatiot voivat saavuttaa kilpailuetua.   | Asiakas ja organisaatio luovat aina arvoa yhdessä ja organisaatio toimii resurssien yhdistäjänä. Proaktiivinen yhteistoiminta lisää kilpailuetua.  | On tärkeää ymmärtää asiakkaan kokemusta pitkällä aikavälillä.   |
| Innovaatioilla voidaan saavuttaa kilpailuetua, kun ymmärretään asiakkaan käyttämää palveluresurssien kokonaisuutta.  | Kilpailuetua syntyy, kun ymmärretään, miten asiakkaat yhdistävät resursseja luodessaan arvoa yhdessä organisaation kanssa.   | Asiakkaan osallistumisen aktiivisuus on riippuvainen eri tekijöiden summasta.   |
| Asiakaskokemus paranee, kun asiakkaalle tarjotaan hänen tarpeitaan ja resurssejaan vastaavaa mahdollisuutta osallistua tuotantoon yhdessä organisaation kanssa.                                  | Asiantuntemus, kontrolli, fyysinen pääoma, riskinotto sekä psyykkiset ja taloudelliset hyödyt vaikuttavat asiakkaan osallistumismotivaatioon, -haluun ja –määrään.                             | Tavoitellaan win-win-tilannetta.  |
| Yritykset voivat kilpailla tehokkaammin, kun niillä on yhteistyössä muodostetut, riskiin perustuvat hinnoitteluehdotukset.   | Kun asiakas ja organisaatio yhdessä arvioivat taloudellisen riskin ja sopivat sen sisällyttämisestä arvoehdotukseen, syntyy kilpailuetua.  | Resurssien yhdistäminen on organisaation keskeinen tehtävä.   |
| Arvoketjun jäsen, jolla on pää-integraattorin rooli, on vahvemmassa kilpailuasemassa. Usein paras asema tähän on vähittäiskauppialla.  | Kun pientason erikoisosaimista osaa tehokkaasti yhdistää monipuoliseksi palvelukokonaisuudeksi, syntyy kilpailuetua lisäävää tietoa.   | Organisaation kulttuurin pitää olla sellainen, että työntekijöitä ajatellaan vaikuttavina resursseina. Mahdollisuudet kouluttautumiseen ja osaamisen lisäämiseen ovat tärkeitä.                       |
| Organisaatiot, jotka ajattelevat työntekijöitään vaikuttavina resursseina, voivat kehittää innovatiivisempaa tietotaitoa.  | Kilpailuetu syntyy työntekijöiden taidoista ja tiedoista. Sitä voidaan kasvattaa johtajuuden ja uudistumisen avulla.   | Johdon on oltava palveluunautunut. Kyse on prosessien, ei tuotosten johtamisesta.   |