



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Koulutuksen järjestäjän strategiset kumppanuudet

Case: Keuda

Manninen, Anneli

2017 Laurea



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Laurea-ammattikorkeakoulu

Koulutuksen järjestäjän strategiset kumppanuudet Case: Keuda

Anneli Manninen
Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2017

Anneli Manninen

Koulutuksen järjestäjän strategiset kumppanuudet**Case: Keuda**

Vuosi

2017

Sivumäärä

97

Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut tuottaa reunaehdot ja elementtejä kumppanuusstrategian laadintaan ja strategisten kumppaneiden valintaan sekä saada samalla strategiaa tukevia välineitä kumppanuuksien ymmärtämiseen ja tavoitteelliseen kehittämiseen. Tavoitteena on kuvata kohdeorganisaation nykyisten kumppaneiden näkemystä kumppanuuden kehittämistarpeista sekä hahmottaa laajempaan teoreettiseen näkökulmaan perustuvia kumppanuuden kehittämistarpeita ja -mahdollisuuksia. Tutkimusongelmana olivat tulevaisuuden tuotteet ja palvelut, arvonluonti, tulevaisuuden kumppanuudet sekä onnistumisen mittaaminen.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytettiin asiakkuuden hallinnan viitekehystä, jonka elementtejä ovat arvonluonti, kanavat, tiedonhallinta ja seuranta. Teoreettista tietopohjaa laajennettiin työn edetessä liiketoimintamallin, asiakasstrategian sekä arvonmuodotuksen kokonaisuuksiin kumppanuuden ja erityisesti strategisten kumppanuuksien laajempien verkostojen ja merkityksen ymmärtämiseksi.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena yhden tapauksen avulla laadullisia menetelmiä hyödyntäen. Tiedonkeruu tapahtui useassa vaiheessa. Ensimmäisen vaiheen tiedonkeruu toteutettiin toiminnallisia menetelmiä käyttäen kumppanuusfoorumien tiimityöskentelyssä. Arvonluonnin osa-alueita syvennettiin tämän jälkeen teemahaastatteluiden avulla. Haastattelut toteutettiin sekä kohdeorganisaation että kumppaneiden edustajille. Viimevaiheessa työpajatyöskentelyn avulla arvioitiin sekä saatuja tuloksia ja että tulevaisuuden kumppanuuksien kenttää. Saatu aineisto analysoitiin sekä aineisto- että teorialähtöisesti. Tutkimuksesta muodostui näin hermeneuttistyyppinen kehä, jossa ymmärrys tutkimuskohteesta laajeni työn edetessä.

Tutkimus osoitti, että kumppanuudessa ollaan selkeästi valmiita etenemään strategisempaan suuntaan. Tuotteissa ja palveluissa lähestytään toiminnan ydintä eli osaamisen ja osaamisvaheen tunnistamista sekä oppimisprosessin luomista. Arvonluonti kiteytyy kehittämiskumppanuuteen, jossa yhdessä panostetaan uusien palveluiden luomiseen, ideointiin ja kokeiluun sekä tulevaisuuden rakentamiseen. Onnistumista voidaan tällöin arvioida vain yhdessä kumppanuuskohtaisesti sovittujen tavoitteiden mukaisesti. Tulevaisuuden kumppanuudet edellyttävät strategisten valintojen tekemistä liiketoiminta- ja liiketoimintamallitasolla. Myös prosessien tulee olla kunnossa. Strategisia kumppanuuksia tuleekin tarkastella laajasti. Kumppanuus kiteytyy sekä visioon että strategiaan valintoihin mahdollistaen sekä liiketoimintamallin että prosessien kehittämisen.

Tässä työssä kumppanuuksia on lähestytty työelämän näkökulmasta. Uutena tutkimusalueena voi toimia yksilöasiakkaiden palveluiden kehittämiskumppanuudet. Strategista kumppanuutta voi lähestyä myös aluekehittämisen tai eri kumppanuussegmenttien näkökulmasta. Muita tutkimuskohteita ovat asiakkuuden ja strategisen kumppanuuden erojen ja jatkumon ymmärtäminen. Myös erilaiset kumppanuuden mallit ja niiden onnistumisen edellytykset kaipaavat lisävalaistusta samoin kuin kumppanuusosaamisen ulottuvuudet.

Asiasanat: arvonluonti, asiakkuus, strateginen kumppanuus, liiketoimintamalli

Ohjaaja Seppo Leminen, Laurea

Anneli Manninen

**Strategic Partnerships of an Education Provider
Case: Keuda**

Year	2017	Pages	97
------	------	-------	----

The main purpose of this study was to produce basic elements and criteria for partnership strategy and the selection of strategic partners as well as to find tools for understanding partnerships and their goal-directed development. The objective was also to describe the current partners' views on partnerships and their developmental needs and to perceive these needs and opportunities based on a broader theoretical view. The research questions covered future products and services, value creation, future partnership needs and the evaluation and measurement of a successful partnership.

Strategic framework for customer relationship management was used as the theoretical framework. The elements of this conceptual framework apart from strategy are value creation, channels, performance monitoring and information management. The theoretical basis was further broadened by the entities of business models, customer strategy, value generation and especially strategic partnerships to enhance understanding of partnerships and their broader meaning.

The case study was implemented using qualitative methods and is based on one case only. Information was gathered in several sequences. In the first phase, a partnership forum was arranged where different partnership teams looked for the future of value creation based on products and services as well as channels and indicators. Facilitation method called dartboard was used. The domain of value creation was studied using thematic interviews. Both members of the target organisation and partner organisations were covered. In the final phase, the results and the potential new areas of partnerships were evaluated in a workshop. All the material gathered was analysed driving from both the material and theory. The study thus formed a hermeneutical sphere, where the understanding was broadening along the run.

It was found that partnerships are clearly ready to move towards a more strategic approach. The products and services are in the core of functions, namely recognising skills and skill gaps as well as enhancing the learning process. Value creation is characterised as development partnership, where new services and ideas are created and tested as the basis for the future. The success of the partnership can only be evaluated together based on the jointly agreed targets. The partnership of the future requires strategical choices on the business and the business model level. The processes have to be in perfect order. Strategic partnerships require a broad-based view. It is connected to both vision and strategic choices made by the organization enhancing the development of the business model as well as processes.

This study was conducted from the perspective of working life partners. Partnerships would look different if they were approached from the individual customer's perspective. Strategic partnerships could also be studied as a tool for regional development or development of different partnership segments. It could also be fruitful to study the difference and continuum of customers and strategic partners. Different partnership models and their success factors need enlightening as well.

Keywords: business model, customer relationships, strategic partnership, value creation

Supervisor Seppo Leminen, Laurea

Executive Summary

”Yritysten ja organisaatioiden strateginen yhteistyö ja sitä kautta toisten toimintamalleista oppiminen tuottaa kokemusten mukaan usein täysin uudenlaisia lähestymistapoja liiketoiminnan kehittämiseen.” Jouko Pelkonen, johtaja, Canelco Capital Oy

Ammatillisen koulutuksen järjestäjäkenttä on muutoksen tilassa ammatillisen koulutuksen reformin vuoksi. Sekä ohjausjärjestelmä että rahoitusjärjestelmä tulevat muuttumaan tulokista palkitseviksi. Tämä muutos tapahtuu asteittain vuoteen 2022 mennessä, jolloin puolet rahoituksesta on suoritus- ja vaikuttavuusrahoitusta. Samalla rahoitus niukkenee ja tehokkuusvaatimus kasvaa. Muutos kannustaa asiakaslähtöisyyteen ja työpaikalla tapahtuvan oppimisen lisäämiseen. Myös kulttuurinen muutos on suuri, kun opettajasta muuntaudutaan ohjaajiksi ja valmentajiksi. Työelämä on jatkossa kumppani, jonka kanssa pyritään kohti yhteistä tavoitetta, osaamisen kehittämistä.

Kumppanuussopimusten solmiminen työelämän organisaatioiden kanssa on aloitettu vuoden 2016 aikana. Asiakkuuksien ja kumppanuuksien hoitaminen kuuluu jatkossa kaikille. Kumppanuuksien ja niiden strategisen merkityksen ymmärtämiseen tarvitaankin työkaluja. Ne ovat myös yksi tärkeimmistä tulevaisuuden rakentamisen ja kilpailukyvyn elementeistä.

Kumppanuuden nykytilan ja tulevaisuuden selvittäminen

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut tuottaa reunaehdoja ja elementtejä kumppanuusstrategian laadintaan ja strategisten kumppaneiden valintaan. Lähtökohdaksi otettiin asiakkuuden hallinnan viitekehys. Kumppanuus on kuitenkin käsitteenä laaja ja usein hyvin eri tavoin ymmärretty. Siksi oli tärkeää myös tuottaa strategiaa tukevia välineitä kumppanuuksien ymmärtämiseen ja tavoitteelliseen kehittämiseen. Tämä tutkimus toteutettiin yhden organisaation, Keudan, tapaustutkimuksena.

Tutkimuksessa on käytetty sekä aineisto- että menetelmätriangulaatio. Aineistoa kerättiin kolmessa eri vaiheessa: Kumppanuusfoorumissa kerättiin fasilitoidun tiimityöskentelyn avulla nykyisten kumppaneiden näkemyksiä tulevaisuuden arvoa tuottavista tuotteista ja palveluista, arvonaluonnista, tulevaisuuden kumppanuuksista ja onnistumisen mittaamisesta. Teemahaastatteluiden avulla syvennettiin edelläkävijätoimialan avulla näkemystä arvonaluonnin kokonaisuudesta ja nyky-ymmärryksestä. Työpajassa arvioitiin tutkimuksen tuloksia sekä visioitiin tulevaisuuden kumppanuuksien mahdollisia kehityssuuntia, tulevaisuuden tuotteita ja palveluja sekä niihin liittyviä prosesseja ja osaamista. Samalla syntyi tarve hahmottaa laajempaan teoreettiseen näkökulmaan perustuvia kumppanuuden kehittämistarpeita ja -mahdollisuuksia. Aineiston analysoinnissa käytettiin sekä aineisto- että teorialähtöistä analyysia.

Tulevaisuuden tuotteet ja palvelut: arvonluonti

Keskeisiksi tulevaisuuden tuotteiksi ja palveluiksi kiteytyy työelämän näkökulmasta *osaamisen ja osaamisvajeen tunnistaminen sekä oppimisprosessin tukeminen*. Toinen tärkeä näkökulma on *tarjoaman laajuus ja kokonaisvaltaisuus*. Se on perusedellytys *joustavalle asiakasräätelöinnille*. *Yhteisten palveluprosessien kehittäminen* ja jopa *systeemiset palvelut* nähdään myös tulevaisuuden tuotteina.

Arvonluonnin elementeiksi nousee kirjava joukko erilaisia toimia ja ominaisuuksia: *ideointi ja räättälöinti, systemaattisuus ja asiakasymmärrys, kokeilut ja uusien palveluiden kehittäminen, uuden tiedon saatavuus ja tulevaisuuden kehityksen turvaaminen, joustavuus, muutoskyky, osaaminen ja oppiminen sekä uuden luominen*. Kehittämisen osa-alueita ovat *uudet palvelut, ideointi ja kokeilu sekä yhdessä oppiminen ja tulevaisuuden rakentaminen*.

Tulevaisuuden kumppanuudet ja onnistuminen: kehittämiskumppanuus

Keskeisten tuotteiden ollessa osaamisen kehittämisen alueella on tärkeää hakea kumppaneita tähän liittyvien prosessien kehittämiseen. Toinen näkökulma kumppanuuteen löytyy tietopääoman ja osaamispääoman kehittäminen kautta: *Uusien osaamiskombinaatioiden kehittäminen* vaatii osaamisverkostoja ja yhteiskehittämistä. Organisaation rakenteiden, toimintatapojen ja kulttuurin kehittäminen taas hyötyy sparrauksesta, valmennuksesta ja konsultoinnista. Hyvä yrityskumppani on tässä kultaakin kalliimpi. Asiakkuuden hallinnan (Payne & Froh 2005) osatekijöitä ovat strategiaprosessin lisäksi arvonluonti, kanavat sekä tiedonhallinta- ja seuranta-prosessi. Kaikilla näillä alueilla on todennäköisesti tarvetta ja mahdollisuuksia kumppanuuksien rakentamiseen. Esimerkkinä tästä on kunnan elinkeinotoimi.

Erilaisia kumppanuuksia voi hyödyntää toiminnan kehittämisen välineenä. Erityisesti *kehittämiskumppanuudet* ovat nousemassa keskiöön. Myös laajemman *systeemisen kumppanuuden* tarve nousi esiin. Tällöin pitkäkestoinen yhdessä tekeminen mahdollistaa yhteisten prosessien luomisen ja olemassa olon. Palveluprosessien kehittäminen yhdessä voi edellyttää myös yhteisiä järjestelmiä. Mittareita tästä näkökulmasta ovat kumppanuustyytyväisyysmittari, haastattelut ja tutkimukset, yhteinen oppiminen, projektien, prosessien ja hankkeiden sujuvuus, sitoutuminen sekä esimerkiksi valitut ja valmistuneet projektit. Nämä kaikki kuvastavat *enemmän yhdessä tekemistä* ja kumppanuutta kuin puhtaat asiakkuuteen liittyvät mittarit.

Ehdotetut onnistumisen arvioinnin mittarit ovat yleisesti samoja kuin *asiakkuuden onnistumisen mittarit*. Näitä ovat *asiakastyytyväisyys ja -pysyvyys sekä saavutetut tulokset*. Syvemmän kumppanuuden arviointi on kuitenkin *aina tapauskohtaista yhdessä tehtävää arviointia*. Myös sen mittarit ovat yhdessä asetettujen tavoitteen mukaisia ja yhteisesti sovittuja.

Kumppanuuksien rakentaminen: liiketoimintamalli, strategia ja strateginen kumppanuus

Tulevaisuuden kumppanuudet ovat riippuvaisia paitsi tulevaisuuden tuotteista ja palveluista myös valitusta strategiasta ja liiketoimintamallista. Aineistosta nouseekin selkeästi *strategian ja liiketoimintamallin kehittämisen ja kirkastamisen tarve*. Se on organisaation kaikilla tasoilla elintärkeää. Lisäksi organisaatio hyötyisi sekä *kumppanuuksien kehittämisen visiosta*, että *työelämäyhteistyön tavoitetilan* määrittelystä.

Strateginen kumppanuus on aina tietoinen valinta ja siihen vaaditaan *yhteinen maali tai visio ja win win -asetelma*. Tämän jälkeen strategisen tason tavoitteiden ja muiden yhteisten tavoitteiden asettaminen, prosessin rakentaminen ja toteutus sekä osaamisen kehittäminen on paljon helpompaa. Kumppanuuskentässä on havaittavissa *laaja valmius ja tahtotila strategiseen kumppanuuteen*. Teema-alueet vahvistavat strategisen kumppanuuden ymmärryksen ja rakentamisen tahtotilan olemassa olon: yhteinen maali ja visio, strateginen tavoite ja toiminnalliset tavoitteet, hyödyt, prosessin rakentaminen ja toteuttaminen sekä vaadittava osaaminen.

Tulosten hyödyntäminen

Tutkimus on toteutettu yhden organisaation tapaustutkimuksena. Se *avaa kumppanuuden teorian ja näkökulmia laajasti* ja on siten kaikkien organisaatioiden hyödynnettävissä. Tulosten tulkinnan laajentamisessa on kuitenkin rajoitteensa. Arvonluonnin kokonaisuus on toteutettu vain yhden edelläkävijätoimialan kautta. Tulosten hyödynnettävyys ja sovellettavuus onkin riippuvaista organisaation tai toimialan kehitysvaiheesta. Myös johtopäätösten osalta organisaatio- ja toimialariippuvuus on selvää. Osittain *löydökset kumppanuuksien rakentamisesta* ovat sovellettavissa muidenkin organisaatioiden käyttöön.

Keudan yhden luukun -kehittämistyöryhmä totesi, että raportti sisältää *tärkeää tietoa myös yrityksille*. Lisäksi tuloksia hyödynnetään Keudan kumppanuuksien ja asiakkuudenhallinnan kehittämisessä. Työhön tarvitaan ja laaditaan *erillinen toimintasuunnitelma*. Kumppanuuden ymmärtämiseen ja käytännön prosessien suunnitteluun raportissa esitetyt strategisen kumppanuuden vaiheet, prosessimallit ja onnistumisen edellytykset tuovat *uusia apuvälineitä*.

Strateginen kumppanuus auttaa strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, prioriteettien tarkentamisessa ja tukee muutoksessa (Eddy & Amey 2015, 60). Nyt jos koskaan tämä on tarpeen. Kumppanuus voi auttaa tulevaisuuden mahdollisuuksien ja vaihtoehtojen hahmottamista. Parhaat kumppanuudet tuottavat myös parempia tuloksia kuin mihin kukaan yksinään pystyisi.

Sisällys

1	Johdanto.....	10
1.1	Taustaa.....	10
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	11
1.3	Työn eteneminen, rajaukset ja raportin rakenne.....	12
2	Liiketoimintamalli, arvonluonti, asiakkuus ja kumppanuus.....	15
2.1	Liiketoimintamalli ja kumppanuudet.....	15
2.1.1	Liiketoimintamalli.....	15
2.1.2	Liiketoimintaekosysteemi.....	18
2.1.3	Toimintalogiikka ja arvonluonti.....	19
2.1.4	Kumppanuudet liiketoimintamallissa.....	22
2.2	Arvo ja arvonmuodostus.....	25
2.2.1	Asiakkaan kokema arvo.....	25
2.2.2	Asiakas ja arvonluontiprosessi.....	26
2.2.3	Arvonluonnin syntymekanismeja.....	28
2.2.4	Yhteiskehittely ja mittarit.....	31
2.2.5	Kumppanuudet arvonluojina.....	32
2.3	Asiakkasstrategia ja asiakkuuden hallinta.....	33
2.3.1	Strategian elementtejä.....	33
2.3.2	Asiakkuudet ja niiden hallinta.....	35
2.3.3	Asiakasosaaminen.....	37
2.3.4	Kumppanuudet kilpailutekijänä.....	39
2.4	Kumppanuudet.....	41
2.4.1	Kumppanuusajattelu.....	41
2.4.2	Strateginen kumppanuus.....	43
2.4.3	Kumppanuuspääoma ja -osaaminen.....	45
2.4.4	Kumppanuuden arviointi ja kehittäminen.....	47
2.4.5	Kumppanuuden onnistumisen elementit.....	48
2.5	Oppilaitoksen strategiset kumppanuudet.....	49
2.6	Teorian yhteenveto.....	52
3	Tutkimuksen toteutus.....	55
3.1	Tutkimuksen näkökulma, menetelmävalinnat ja prosessin kulku.....	55
3.1.1	Tutkimuksen näkökulma ja menetelmävalinnat.....	55
3.1.2	Tutkimusprosessin kulku ja rajaukset.....	56
3.2	Kohdeorganisaatio.....	57
3.2.1	Nykytilan kuvaus.....	57
3.2.2	Uusi strategia ja organisaatio.....	58
3.2.3	Ansaintalogiikka muutoksessa.....	59

3.3	Aineiston hankinta, analysointi ja menetelmät.....	60
3.3.1	Kumppanuusfoorumi	61
3.3.2	Teemahaastattelu.....	64
3.3.3	Työpaja	65
3.3.4	Analyysiprosessi ja -menetelmät	65
3.4	Tulosten raportointi	67
3.4.1	Tutkimuskysymykset ja tulokset.....	67
3.4.2	Kumppanuus asiakkuusnäkökulmasta	71
3.4.3	Kumppanuus liiketoimintamallin ja arvonluonnin näkökulmasta	72
3.4.4	Kumppanuuden rakentaminen	74
3.4.5	Kumppanuuden onnistuminen ja osaaminen	76
3.5	Tutkimuksen arviointi	77
3.5.1	Luotettavuus	77
3.5.2	Käyttökelpoisuus, hyödyllisyys ja vaikuttavuus	78
4	Johtopäätökset ja jatkoehdotukset.....	78
4.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	78
4.2	Kumppanuusstrategian kehittämisen reunaehdoja	80
4.2.1	Strategiset linjaukset.....	80
4.2.2	Prosessien kehittäminen	81
4.3	Rajoitteet.....	81
4.4	Jatkotutkimus- ja kehittämissuositukset.....	81
5	Tutkimuksen arviointi	82
5.1	Tutkimuksen toteutuksen ja analyysin arviointi.....	82
5.2	Opinnäytetyön itsearviointi	84
5.3	Ammatillisen osaamisen kehittyminen	86
	Lähteet	87
	Kuviot..	92
	Taulukot..	923
	Liitteet.....	94

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Kumppanuuden ja sen tutkimuksen näkökulma on muuttunut yhteiskuntakehityksen myötä. Teollisen yhteiskunnan ajattelumalli lähtee alihankinta- tai osatoimittajanäkökulmasta. Vesalainen (2002) lähestyy aihetta yhteistyösidosien laajuuden ja kehittämisen näkökulmasta. Sidokset muodostuvat vaihdannasta sekä rakenteellisista, strategisista ja sosiaalisista sidoksista. Arvioimalla niiden syvyyttä voidaan arvioida myös kumppanuuden tilaa ja kehittämistarpeita. Myös Kohtamäki (2005) lähestyy kumppanuutta tästä näkökulmasta eli toimittajien ja toimijoiden kokemuksista kärkiyritysten ohjauksesta.

Stähle ja Laento (2000) näkevät strategiset kumppanuudet dynaamisen yritys ympäristön kriittisenä kilpailutekijänä. Tietoyhteiskunnan viitekehityksessä tietopääoman integrointi onkin tärkein tekijä lisäarvon tuottamisessa ja kilpailukyvyn ylläpitämisessä. Kumppanuustoiminnan organisoitumistapa on voimakkaasti verkostomainen, eli yhteyksiä on äärimmäisen runsaasti ja yhteyksien tasot ovat monimuotoisia. Verkosto muodostuu eriasteisten sopimusten ketjuna ja verkkona alihankintasopimuksista strategisiin ja virtuaalisiin kumppanuuksiin (Stähle & Laento 2000, 23). Verkostomaisuus ei koske vain organisaatioiden välisiä suhteita vaan myös sisäistä toimintaa. Kilpailukykyä syntyy osaamisen integroinnista ja kumppaneilla täytyy olla tähän jotain tuotavaa. Oleellista kumppanuuksien kannalta on eri toimijoiden tietopääoman tunteminen ja yhdistäminen arvoketjun kannalta optimaalisesti. Jotta syntyvää arvonmuodostuksen prosessia voidaan ymmärtää ja johtaa, tarvitaan laadullisia mittareita määrällisten lisäksi. (Stähle & Laento 2000, 42-46.)

Palveluyhteiskunnan ja palveluajattelun vahvistuessa myös kumppanuuden kehittämiseen tuli mukaan tämä näkökulma. Grönroos ym. (2007) kehittäisivät palveluliiketoiminta-ajattelua teollisuuden palveluihin kasvun, innovaatioiden ja arvopohjaisen lähestymistavan avulla. Myös Vesalainen (2010) tuo uuden ulottuvuuden kumppanuuksiin strategisen kyvykkyyden avulla. Tällöinkin näkökulmana on alihankinta ja tavoitteena alihankkijan kilpailukyvyn määrätietoinen kehittäminen. Uudet liiketoimintamallit (Chesbrough, Minin & Piccaluca 2013) nostavat kumppanuudet selkeästi osaksi avaintoimintoja ja -resursseja.

Ammatillisen koulutuksen reformi on suurin muutos suomalaisessa koulutusjärjestelmässä sitten peruskoulu-uudistuksen. Uusi laki ammatillisesta koulutuksesta astuu voimaan 1.1.2018. Tällöin tulee käyttöön yksi näyttöön perustuva ja osaamisen hankkimistavasta riippumaton tapa suorittaa tutkinto. Koulutuksen järjestäjälle myönnetään yksi järjestämislupa, joka kattaa sekä tutkintoon johtavan ammatillisen että oppisopimus- ja työvoimakoulutuksen.

Rahoitusjärjestelmä ja sen mukana ansaintalogiikka muuttuu (OKM 2017). Rahoituksesta puolet tulee suoritusten ja vaikuttavuuden mukaan. Tällä hetkellä rahoitus muodostuu 97 prosenttisesti perusrahoituksesta opiskelijamäärän mukaan. Vain kolme prosenttia on tuloksellisuusrahoitusta, johon vaikuttaa esimerkiksi opiskelijan työllistyminen. Jatkossa suorituksiin perustuvat rahoitus osuus nousee 50 prosenttiin asteittain vuoteen 2022 mennessä. Rahoitusta myös leikataan merkittävästi.

Samalla kun asiakasprosessi on aivan uudenlaisten haasteiden edessä, vaaditaan myös merkittävää tehokkuuden lisäystä. Lisäksi on todennäköistä, että järjestämislupa ei tule kattamaan kaikkia asiakkaan tarvitsemia osaamisalueita. Tässä tilanteessa organisaatiolla on mahdollisuus tehdä kauaskantoisia strategisia ratkaisuja.

Asiakaslähtöisyydestä on puhuttu pitkään. Siitä huolimatta asiakkuuden määrittely on ollut haastavaa. Nyt ollaan tilanteessa, jossa on kaksi asiakasta: opiskelija ja työelämä. Yhteiskunnallinen tehtävä näyttäytyy yhteiskuntavastuun näkökulmasta niin kuin yrityksissäkin. Asiakkaan nostaminen toiminnan keskiöön edellyttää myös prosessien ja seurantajärjestelmien uudelleen arviointia ja kehittämistä. Vaikka muutostilanne on haastava, pitäisi samaan aikaan katsoa myös tulevaisuuteen ja kehittää joustavuuden elementtejä. Kumppanuudet laajasti nähtynä ovat yksi niistä tärkeimmistä. Mutta kumppanuuksien ja erityisesti strategisten kumppanuuksien määrittely on vaikeaa, jos organisaation strategia, liiketoimintamalli ja arvontuonti eivät tuota siihen eväitä.

Tutkimus toteutettiin yhden organisaation tapaustutkimuksena. Menetelmä se soveltuu hyvin tämän tyyppiseen ymmärryksen lisäämistä hakevaan lähestymistapaan. Kohdeorganisaation uusi strategia ja organisaatiomalli on vastikään otettu käyttöön. Ne eivät kuitenkaan vielä määrittele, miten käytännössä toimitaan suhteessa asiakkaisiin ja kumppaneihin. Kumppanuusstrategia on osa toimintastrategiaa (Payne & Froh 2005), joka määrittelee sekä kokonaistavoitteita että toiminnan osakokonaisuuksia kumppaneiden kanssa toimittaessa. Mutta ketä ovat ne strategiset kumppanit (Eddy & Amey 2015), joiden kanssa kehittämistä jatketaan tulevaisuudessa?

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämä tapaustutkimus on toteutettu ammatillisen koulutuksen järjestäjän haastavassa muutostilanteessa. Sen tarkoituksena on kuvata organisaation nykyisten kumppaneiden näkemystä kumppanuuden kehittämistarpeista sekä samalla hahmottaa laajempaan teoreettiseen näkökulmaan perustuvia kumppanuuden kehittämistarpeita ja -mahdollisuuksia. Tavoitteena on myös tuottaa reunaehdot ja elementtejä kumppanuusstrategian laadintaan sekä strategisten kumppaneiden valintaan.

Tavoitteena on edellisen lisäksi antaa strategiaa tukevia välineitä kumppanuuksien ymmärtämiseen ja niiden tavoitteelliseen kehittämiseen. Aitoja strategisia kumppanuuksia ei voi synnyttää ilman laajempaa strategista pohdintaa ja liiketoimintamallin ymmärtämistä.

Tutkimuskysymykset muokkautuivat tutkimusprosessin aikana seuraavaan muotoon:

1. Millaisia tuotteita tai palveluja nykyisten kumppaneiden mielestä tarvitaan tulevaisuudessa?
2. Miten arvonluontia kuvataan ja määritellään toimijoiden keskuudessa?
3. Millaisia kumppanuuksia tulevaisuudessa tarvitaan?
4. Miten kumppanuuden onnistumista voidaan mitata?

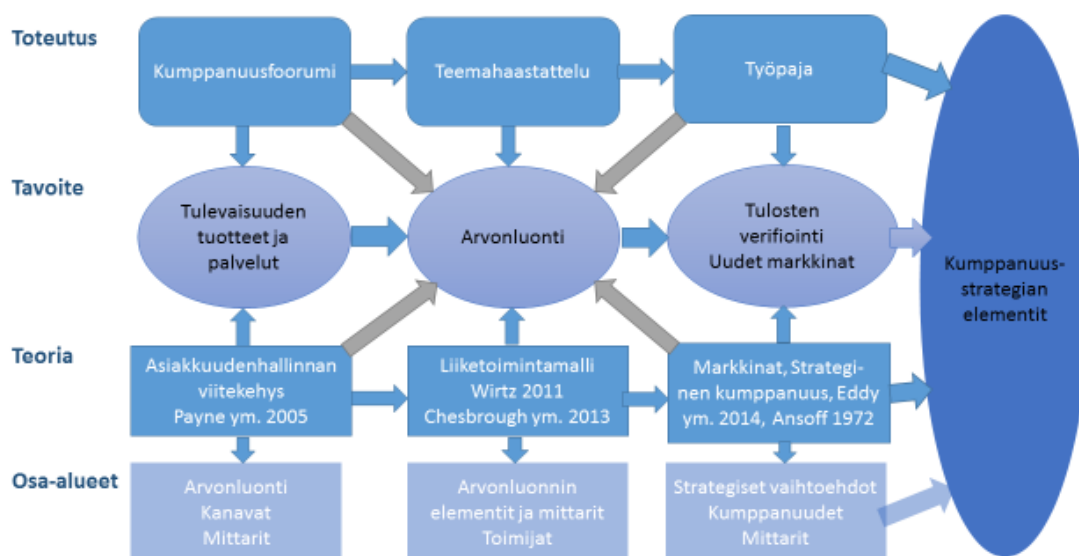
On selvää, että kaikki asiakkaat eivät voi olla strategisia kumppaneita. Ja myös muita kumppaneita voidaan tarvita palvelujen tehokkaaseen kehittämiseen. Siksi kumppanuusstrategialta edellytetään strategisia kannanottoja myös liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Tämän työn tarkoituksena onkin antaa eväitä strategioiden jatkokehittelyyn.

1.3 Työn eteneminen, rajaukset ja raportin rakenne

Työskentely käynnistettiin kumppanuusfoorumilla syksyllä 2016 soveltaen asiakkuuden hallinnan viitekehystä (Payne & Froh 2005). Sen osia ovat mm. asiakas- ja kumppanuusstrategia sekä arvonluontiprosessi. Kumppanuusfoorumin aineiston analyysi toi esille arvonluontiajattelun jäsentymättömyyden sekä organisaation itsensä että sen kumppaneiden keskuudessa. Kokonaisuuden ymmärtämisen ja kokonaisuuden hahmottamisen tueksi tarvittiinkin toinen tutkimuskehä, jossa arvonluonnin lisäksi myös liiketoimintamalliajattelun ymmärtäminen oli tarpeen.

Skarzauskaitè (2013) on arvonluonnin teorioiden kehitystä luotaavassa tutkimuksessaan kiinnittänyt huomiota siihen, miten vähäiselle huomiolle arvonluonnin käsitteet ja mittaaminen ovat jääneet yksittäisiä toimialakohtaisia tapaustutkimuksia lukuun ottamatta. Tässä tapaustutkimuksessa haettiin teorian ja teemahaastatteluiden avulla lisää syvyyttä koulutuksen järjestäjän ja kumppaneiden arvonluonnin ja sitä kautta myös kumppanuuksien ymmärtämiseen.

Tutkimusprosessi eteni vaiheittain ja muotoutui osittain myös vaiheiden tulosten ja teoriapohjan laajenemisen kautta. Tutkimuksen kokonaisuus ja vaiheet on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1: Tutkimuksen kokonaisuus ja vaiheet

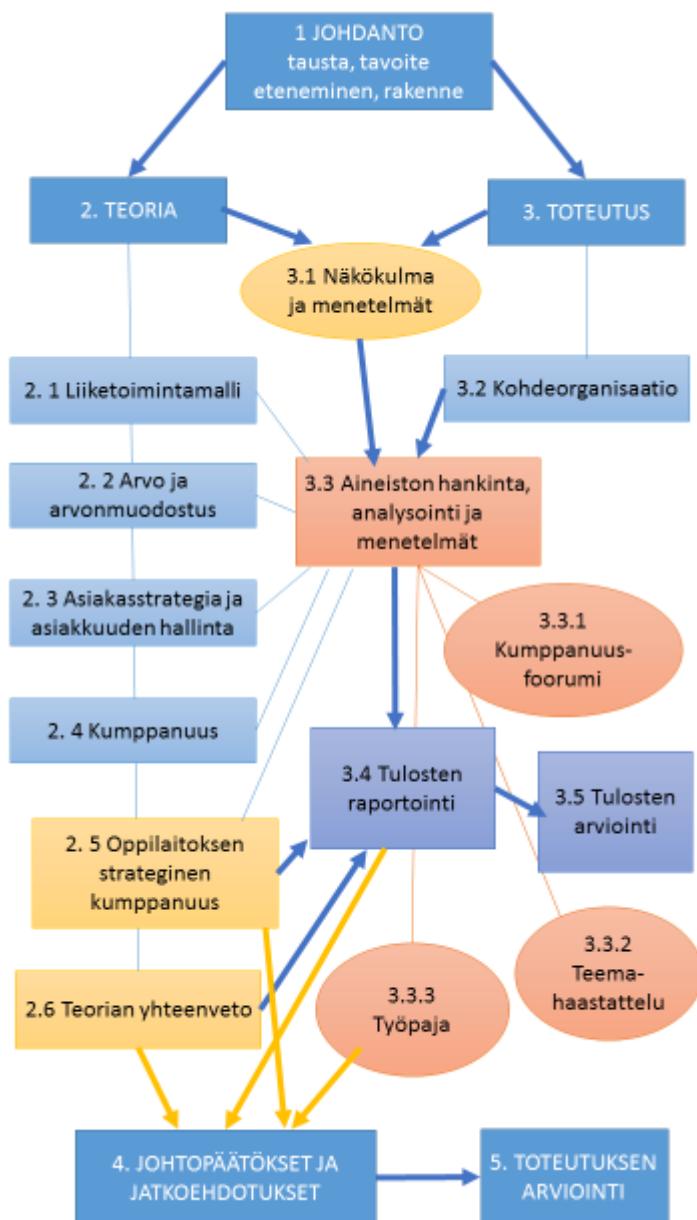
Koulutuksen järjestäjän ja kumppaneiden näkemyksiä arvonluonnista luodattiin toisessa vaiheessa valitun edelläkävijä toimialan avulla. Menetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja yhteensä haastateltiin kuutta asiantuntijaa.

Tuloksia arvioivan työpajan osallistujat nostivat esille kaksi erilaista näkökulmaa arvonluontiin ja kumppanuuteen. Toinen kysyy, mitä tai minkälaisia kumppaneita tarvitsemme, jotta voimme palvella asiakkaistamme paremmin? Ja toinen kysyy, minkälaisia arvonluonnin elementtejä tarvitsemme, jotta sekä me että asiakkaamme voivat jatkuvasti parantaa omaa toimintaansa ja siten luoda itselleen uutta arvoa?

Tässä tutkimuksessa on lähestytty kumppanuuksia työelämän näkökulmasta. Opiskelija-asiakkaat on siten rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Asiakkuuden ja kumppanuuden rajan määrittäminen on kuitenkin haastavaa. Osa asiakkaista voi olla kumppaneita, mutta kaikki kumppanit eivät ole asiakkaita. Asiakkuuden ja kumppanuuden elementit ovat myös osin samoja. Siksi asiakkuusnäkökulma on myös vahvasti mukana, vaikka pyrimme haastamaan asiakkuuden ja kumppanuuden rajapintaa. Laajan sidosryhmä- ja kumppanuuskentän vuoksi myös toimittajat rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimusraportti jakautuu viiteen osaan: Ensimmäisessä osassa käsitellään tutkimuksen taustaa ja tavoitteita. Toisessa osassa on käyty läpi nykypäivän kumppanuuden ymmärtämiseen tarvittavaa teoriaa, liiketoimintamallia, arvonluontia, asiakkuutta ja kumppanuutta. Luvussa kolme käsitellään tutkimuksen toteutusta näkökulman ja menetelmän valinnoista aineiston

hankintaan ja analysointiin, tutkimustuloksiin ja aina tutkimuksen arviointiin asti. Tutkimuksen luotettavuutta ja hyödyllisyyttä on myös arvioitu tässä yhteydessä. Luvussa neljä on esitetty tutkimuksen johtopäätökset sekä jatkoehdotukset ja luvussa viisi tutkimuksen toteutuksen arviointi. Tutkimuksen eteneminen on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2: Työn eteneminen kaaviomuodossa

Tutkimuksen yhteenvetoa, johtopäätöksiä ja jatkoehdotuksia lähestytään sekä tutkimustulosten että teorian näkökulmasta, koska tavoitteena on ymmärtämisen laajentaminen. Luvussa viisi on arvioitu tutkimuksen toteutusta ja aineiston analysointia teoriasta käsin sekä tehty itsearviointia.

2 Liiketoimintamalli, arvonluonti, asiakkuus ja kumppanuus

2.1 Liiketoimintamalli ja kumppanuudet

2.1.1 Liiketoimintamalli

Liiketoimintamallin käsite on tullut laajemmin käyttöön uuden talouden myötä vuosien 1998 ja 2001 välillä. Aiemmin termiä on käytetty liiketoimintainformatiikan yhteydessä liittyen lähinnä liiketoiminnan ja tiedonhallinnan mallintamiseen. Vasta Internetin laajentuessa käsite on tullut yritysten huomion kohteeksi. Myös liiketoimintamallin sisällön kehitys kuvaa ajattelunmallin muutosta ajan myötä. Kun seisemänkymmentä luvulta yhdeksänkymmentä luvun puoliväliin painopiste oli tietotekniikassa ja järjestelmäsuunnittelussa, oli vuosituhannen lopun sisällöllinen painopiste arvonluonnissa, hiljaisessa tiedossa, tuottomalleissa ja sähköisessä kaupankäynnissä. Myös suhteiden hallinta, liiketoimintastrategia ja liiketoiminnan suunnittelu sekä organisaatorakenne nousevat uusiksi teemoiksi. (Wirtz 2011, 7 - 9.)

Asiaa voidaankin lähestyä eri teoreettisista viitekehyksistä käsin. Teknologisesta näkökulmasta mallin kehittämiseen sisältyy kolme prosessivaihetta:

1. liiketoiminnan tavoitteiden ja resurssien määrittely
2. liiketoimintaprosessien rakenteen hahmottaminen sekä olemassa olevien resurssien allokointi
3. liiketoimintamalliin perustuvan tietojärjestelmän rakentaminen. (Wirtz 2011, 11.)

Liiketoimintamallin käsite on laaja eikä siitä ole yhtenäistä määritelmää. Liiketoimintamalli kuitenkin määrittelee sen, miten arvoa luodaan, jaetaan ja vangitaan toiminnassa (Osterwalder, Pigneur & Tucci 2010, 14). Johnson, Christensen ja Kagermann (2008) puolestaan kuvaavat liiketoimintamallia neljän toisiinsa kietoutuvan elementin kokonaisuutena: asiakkaan arvopäätös, tuottoyhtälö, avainresurssit ja avainprosessit. Verrattaessa erilaisia liiketoimintamallien määritelmiä niistä voidaan Bouwmanin, Haakerin ja De Vosin (2008) mukaan löytää neljä yhteistä osaa:

1. Palvelukonsepti: kuvaus arvoehdotuksesta ja markkinasegmentistä, jolle se on suunnattu
2. Tekninen arkkitehtuuri: kuvaus teknisestä toiminnallisuudesta, jolla palvelu realisoidaan
3. Organisaatiojärjestelyt: kuvaus monitoimijaisesta arvoverkostosta, joka tarvitaan luomaan ja toimitettamaan palvelutarjoonaa sekä kuvaus keskeisten yritysten sijainnista arvoverkossa
4. Taloudelliset sitoumukset: kuvaus arvoverkoston tuottoaikomuksesta sekä riskien, investointien ja voitonjaosta eri toimijoiden kesken.

Vasta 2000-luvulla tapahtui liiketoimintamallin laajempi kytkentä strategiseen ajatteluun. Tämä kehityksen taustalla ovat mm. sellaiset tärkeät ajattelumallit kuten Schumpeterin innovaatioajattelu, Chandlerin organisaatorakenteen ja strategian mallintaminen sekä Porterin markkinalähtöinen näkökulma. Strateginen liiketoiminnan suunnittelu, liiketoimintamalli-innovaatiot ja arvonaluonti muodostavat strategialähtöisen mallin käsitteelliset kulmakivet. Tärkeitä ajattelumallia eteenpäin vieviä voimia ovat olleet Hamelin liiketoimintamallin vallankumous, Chesbroughin ja Rosenbloomin avoin innovaatio ja arvonaluontajattelu sekä Zottin ja Amitin liiketoimintamallin kytkeminen yrityksen suoritteisiin, yrittäjämäiseen toimintaan ja markkinasopivuuteen. (Wirtz 2011, 15.)

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli puolestaan on yrityksen toiminnan kokonaisvaltainen kuvaus, jossa liiketoimintalogiikka nousee asiakkaiden ja markkinoiden tarpeista (Ala-Mutka & Talvela 2004, 16).

Liiketoimintamallin suunnitteluun on olemassa erilaisia apuvälineitä. Niistä ehkä yleisin on Business Model Canvas eli BMC (Osterwalder & Pigneur 2010, 16-17). Siinä on yhdeksän osaa. Avainkumppanuudet, avainresurssit ja avaintoiminnot määrittelevät kustannusrakennetta. Asiakassuhteet, asiakassegmentit ja kanavat määrittelevät tuottovirtoja. Näiden väliin jäävät arvolupaukset, jotka vaikuttavat sekä kustannuksiin että tuottoihin.

Chesbrough ym. (2013, 50) ovat määritelleet uudelleen liiketoimintamallin kokonaisuuden. He jakavatkin perinteisen BMC:n kolmeen osaan: toimintanäkökulma, tuote- tai palvelu sekä suorite asiakasnäkökulmasta. Kaikki nämä kolme ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja vaikuttavat taloudellisiin tekijöihin. Toimintaan kuuluvat avaintoiminnot, avainresurssit sekä kumppanuusverkosto. Näiden avulla saadaan aikaan asiakkaan kokema tarjooma. Avainresurssit perustuvat avaintoimintojen määrittelylle ja ne tuotetaan kumppanuusverkoston avulla (kts. kuvio 6). Asiakasnäkökulman toimintoihin kuuluvat asiakassuhteiden hoito, asiakassegmentointi sekä jakelukanat. Toinen tapa lähestyä liiketoimintamallia, on vastata kysymyksiin mitä, kenelle, miten ja kuinka paljon (Chesbrough ym. 2013, 51). Tällöin toimintanäkökulma vastaa kysymykseen: miten? Sawhney ja Parikh (2001, 84) pitävät parempana verkostoituneessa maailmassa puhua yrityksen jaetuista kyvykkyyksistä ydinkyvykkyyksien sijaan. Ei ole myöskään väärin oppia uusia taitoja tai teknologioita kumppaneilta tai kilpailijoilta (Hamel, Doz & Prahalad 1989, 134).

Eriksson ja Penker (2000, 3) lähestyvät liiketoimintamallia organisaatioteoreettisesta näkökulmasta. Tällöin liiketoimintamallin tehtävänä on auttaa ymmärtämään olemassa olevaa liiketoimintaa sekä parantamaan sen rakenteita ja toimintoja. Lisäksi se voi auttaa näkemään innovaatiomahdollisuuksia, kokeilemaan uusia liiketoimintakonsepteja, ymmärtämään kilpailijoiden malleja tai havaitsemaan ulkoistamismahdollisuuksia.

Liiketoimintamallin rakennuspalikat voidaan Wirtzin (2011, 23) mukaan kiteyttää neljään pilariin, joita ovat tuote, asiakasrajapinta, infrastruktuuri sekä talous. Pilarien tukena on yhdeksään rakennuspalikkaa (taulukko 1):

Pilarit	Rakennuspalikat
Tuote	Arvolupaus
Asiakasrajapinta	Kohdeasiakas Jakelukanava Suhde
Infrastruktuurin hallinta	Arvonmuodostus Ydinkyvykkyudet Kumppanusverkosto
Taloudellinen näkökulma	Kustannusrakenne Tuottomalli

Taulukko 1: Liiketoimintamallin pilarit ja rakennuspalikat (Wirtz 2011,23)

Infrastruktuurin hallinta kytkeytyy selkeimmin liiketoimintamallin strategiseen näkökulmaan ja vastaa myös Chesbrough:n ym. (2013) toimintanäkökulmaa. Se ottaa huomioon kilpailulliset tekijät tuoden keskusteluun mukaan innovaation, organisaation dynaamiset kyvykkyudet sekä arvonluonnin eri toimijoiden ja ydinkyvykkyyksien avulla.

On myös hyvä muistaa (Wirtz 2011, 28), että liiketoiminta rakentuu kolmen eri kerroksen vaaraan, jotka alhaalta ylöspäin tarkasteluna ovat prosessit, liiketoimintamalli ja strategia. Näitä kerroksia ei tässä ajattelussa sen enempää kuin organisaation toimintojakaan tule tarkastella erillisinä kokonaisuuksinaan (kuvio 3).



Kuvio 3: Liiketoiminnan kerrokset (Wirtz 2011,28)

2.1.2 Liiketoimintaekosysteemi

Ekosysteemin kehittymisen on alun perin esittänyt Moore (1993) yli 20 vuotta sitten. Liiketoimintaekosysteemi läheisiä käsitteitä kirjallisuudessa ovat klusteri, innovaatioympäristö ja arvo- tai liiketoimintaverkostot. Peltoniemi ja Vuori (2004) vertaavat liiketoimintaekosysteemiä biologiseen järjestelmään eli monimutkaiseen mukautuvaan järjestelmään. Järjestelmän tärkeimpiä ominaisuuksia ovat itseorganisoituminen, emergenttisyys, yhteiskehittyminen ja sopeutuminen. Tällaisen järjestelmän paras suorituskyky saavutetaan järjestäytyneen ja kaottisen tilan välissä. Liiketoimintaekosysteemi perustuu organisaatioiden teknologiseen tietoon, kun taas biologinen perustuu geeneihin (Rothschild 1990, 213). Tärkein ero järjestelmien välillä on nopeus. Rothschildin näkemys nousee systeemiteoriasta.

Ekosysteemiä voi kuvata myös organisaatiopopulaationa (Peltoniemi 2005, 63). Mitleton-Kelly (2003, 23, 31) väittää, että toimiminen sosiaalisen ekosysteemin tavoin, on jokaisen organisaation kriittinen menestystekijä. Hänen mukaansa organisaatiot kehittyvät yhdessä sosiaalisen ekosysteemin sisällä eikä kehitystä voi tapahtua eristyksessä. Organisaatioilla voi olla erilaisia rooleja ekosysteemin toimijoina: kulmakivi, niche-peluri, dominoija sekä hub-isäntä (Iansiti & Levien 2004). Lu, Rong, You ja Shi (2014) taas jakavat toimijat kehityskaaren mukaan osallistujiksi, dominoijiksi tai opportunisteiksi.

Liiketoimintaekosysteemillä on kolme kriittistä menestystekijää (Iansiti & Levien 2004, 46): tuottavuus, kestävyys shokkeja vastaan sekä kyky luoda mahdollisuuksia uusille yrityksille. Verrattuna biologiseen liiketoimintatekosysteemiin erona ovat älykkäät toimijat, jotka voivat nähdä ja suunnitella tulevaisuuttaan (Iansiti & Levien 2004, 39). Ne myös taistelevat jäsenistään ja pyrkivät innovaatioihin eivätkä vain hengissä säilymiseen. Liiketoimintaekosysteemi on

aina enemmän kuin osiensa summa ja yksiköiden välisessä vuorovaikutuksessa syntyy jotain, mitä kukaan ei olisi yksin pystynyt tuottamaan (Peltoniemi & Vuori 2004).

Liiketoimintaekosysteemi on Peltoniemen (2005, 12-13) mukaan kokonaisuudessaan dynaaminen rakennelma, joka muodostuu toisiinsa kytköksissä olevista organisaatioista: yritykset, yliopistot, tutkimuslaitokset, julkishallinnon ja muut organisaatiot. Ekosysteemi kehittyy itseorganisoidumisen, emergenssin ja yhteiskehittelyn kautta. Yhteiskehittymistä tapahtuu, kun yhden organisaation kehittyminen vaikuttaa muihin. Ramaswamyn ja Ozcanin (2014, 16) mukaan yhteiskehittely on yhteistä arvonluontia sitoutuneiden yksilöiden kesken, ja se nousee kyvykkyyksien ekosysteemistä. Tärkeää on, että arvonluonnin mahdollisuudet kytketään resursseihin. Yrityksen tuleekin ekosysteemi-innovaattorina luoda yhteiskehittelyn kyvykkyyksiä niiden yhteisöjen verkostossa, joka muodostaa sen yritysekosysteemin (Ramaswamy ym. 2014, 87)

2.1.3 Toimintalogiikka ja arvonluonti

Organisaatiossa on erilaisia logiikoita. Ansaintalogiikka tukee liikeidean suunnittelua. Liiketoiminta-logiikka tukee strategista suunnittelua. Liiketoimintamalli puolestaan tukee strategian toiminnallistamista ja toimintalogiikka käytännön toiminnan suunnittelua. Asiakaslähtöisessä toimintamallissa asiakkaiden ja markkinoiden tarpeista käsin määritellään organisaation kokonaisvaltainen toiminnanohjaus (Ala-Mutka & Talvela 2004, 15 - 16) tai yksinkertaisesti organisaation tapa toimia asiakkaiden kanssa. Lemisen (2001, 662) mukaan erilaisten liiketoimintalogiikoiden, projekti-, palvelu- ja tuotelähtöisten sekä niiden yhdistelmien ymmärtäminen auttaa suhteiden tunnistamista, ylläpitoa, kehittämistä ja jopa lopettamista koskevien näkökulmien ymmärtämistä.

Perinteisessä arvoketjuajattelussa (Porter 1998, 31) arvo syntyy kustannusedusta tai erilaistumispotentialista. Näitä voidaan luoda optimoimalla ja koordinoimalla lisäarvoa tuottavia toimintoja ja niiden kytkeytymistä toisiinsa. Kilpailuetua voidaan luoda kolmella tavalla: Hintakilpailukyky saavutetaan oppimisen ja kustannusten alentamisen avulla. Merkittävän markkina-aseman saavuttaminen arvoa tuottavan erilaistumisen avulla edellyttää kustannustietoisuutta ja asiakkaan tarpeiden oikeaa arviointia. Niche-ajattelussa arvontuotto tapahtuu valitun markkinasegmentin tarpeiden tyydyttämisen kautta. Arvoketjuajattelu soveltuu vain teolliseen tuotantoon ja on siinäkin varsin rajoitettua.

Tietotekniikan kehitys ja globalisaatio toivat mukanaan arvojärjestelmäajattelun (Porter 1998, 59). Siinä eri arvoketjut ja toiminnot voivat yhdistyä toisiinsa sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Arvoketjuajattelu toimii kuitenkin edelleen ajattelun perustana. Vertikaaliset kytkennät mahdollistavat toimintojen vuorovaikutuksen sekä ala- että ylävirtaan arvoketjussa. Horisontaalinen vuorovaikutus mahdollistaa eri sektoreiden välisen yhteistyön ja yhteisen arvonluonnin rakenteellisten yhtäläisyyksien avulla. Nämä yhtäläisyydet tai tekijät

voidaan luokitella kolmeen ryhmään: aineelliset, ei-aineelliset ja kilpailulliset. Arvojärjestelmäajattelu on erityisen tärkeää, kun tarkastellaan liittoutumia ja niiden yhteistä arvonkaappausta. On myös mahdollista tarkastella arvonluontia toisiaan täydentävien tuotteiden avulla. Tällöin nämä tuotteet lisäävät toistensa arvoa epäsuorasti niiden omassa arvoketjussaan. Voidaan myös puhua ekosysteemistä (Kagermann & Österle 2007, 171).

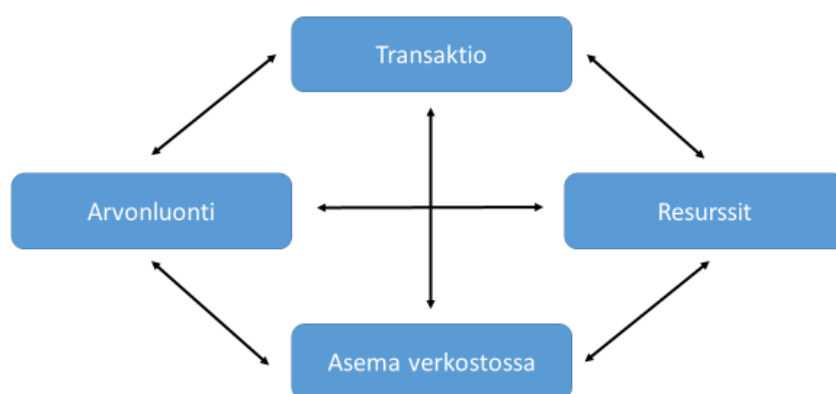


Kuvio 4: Liiketoimintamalli ja arvonluonnin mallit (Wirtz 2011, 78)

Verkostoajatteluun perustuva arvonluontimalli eli arvokonstellaatio rakentuu sisäisten ja ulkoisten toimijoiden yhteistyölle. Tämä verkostojen tuottama arvonpotentiaali on havaittu jo 90-luvulla (Normann & Ramirez 1993, 68). Verkostolähtöinen arvontuottomalli ei rakennu arvoketjulle, vaan perustuu sen sijaan tuotantoprosessin lisääntyvälle monimutkaisuudelle sekä onnistuneelle markkinatarjoomalle. Nämä molemmat ovat mahdollisia globalisaation ja ict:n ansiosta. Yksittäisen yrityksen onkin entistä vaikeampaa luoda yksin arvoa ja kilpailla markkinoilla. (Wirtz 2011, 85.)

Dyer ja Singh (1998) korostavatkin organisaation suhteisiin kytkettyä arvoa kilpailuetuna resurssipohjaisen ajattelun sijaan. Tällöin arvokonstellaation tapauksessa huomion keskipisteeksi nousevat verkostot. Verkoston toimijoita voivat olla toimittajat, strategiset kumppanit ja asiakkaat. Koska arvokonstellaatio perustuu tarjooma-ajatteluun, se muuttaa suhdetta asiakkaisiin nostamalla sen fokusalueeksi.

Arvokonstellaatioissa asiakkaat luovat itse itselleen arvoa tarjooman avulla. Tällöin asiakas voi myös enemmän vaikuttaa itse arvon luomiseen. Ja lisäarvo syntyykin tämän arvonluontiprosessin kautta. (Wirtz 2011, 86 - 87.)



Kuvio 5: Arvokonstellaation ulottuvuudet (Vanhaverbeke & Cloodt 2006, 274)

Arvokonstellaation ulottuvuudet on esitetty kuviossa 5. Transaktio kuvaa niitä kustannuksia, joita verkoston vuorovaikutus synnyttää. Resurssit ovat verkoston yhteisesti jaettuja resursseja. Verkostoituminen puolestaan kattaa ne kompetenssi, joita verkostosuhteiden johtaminen edellyttää yritysverkostossa. Jokainen arvokonstellaatio, jopa samalaisten tuotteiden ollessa kyseessä, on uniikki. Koska arvonluonti tapahtuu yli yritys- ja tuotantorajojen, rakenteelliset tekijät ja toimijat ovat yleisten ulottuvuuksien lisäksi erityisen oleellisia.

Arvokonstellaation ja liiketoimintamallin erot liittyvät sekä teoriapohjaan että toimintaan, rakenteeseen ja tarkoitukseen. Liiketoimintamalli on alun perin syntynyt teknologia- ja lähestymistavasta. Arvokonstellaatio taas on verkostoteoria- ja lähtöinen. Se kuvaa arvonluontia eri organisaatioiden välillä. Liiketoimintamalli puolestaan kuvaa sekä arvonluontia että liiketoiminnan rakennetta. Arvokonstellaatio pyrkii tunnistamaan potentiaalisia kytköksiä arvonluonnissa. Liiketoimintamalli pyrkii sekä kehittämään, toimeenpanemaan että tukemaan organisaation kestäviä ja menestyviä yritysstrategioita. Erona on myös se, että arvokonstellaatio on verkostomuotoinen, liiketoimintamallin painopiste taas on arvonluonnin tuolla puolen. Molemmat ovat kuitenkin dynaamisia käsitteitä ja riippuvaisia toisistaan. Ja muutos toisessa voi edellyttää muutoksia toisessa. (Wirtz 2011, 93.)

Toimintalogiikka perustuu usein skaalaedun tai synergian tavoittelulle. Tämän pohjana on resurssiajattelu. Resurssit voivat olla aineellisia tai aineettomia. Aineetonta pääomaa ovat osaamis- ja sosiaalisen pääoman lisäksi myös brändi ja asiakassuhteet. Tunnetuimpia konsepteja osaamisen alueella on ydinkyvykkyudet (Prahalad & Hamel 2000). Resurssiin

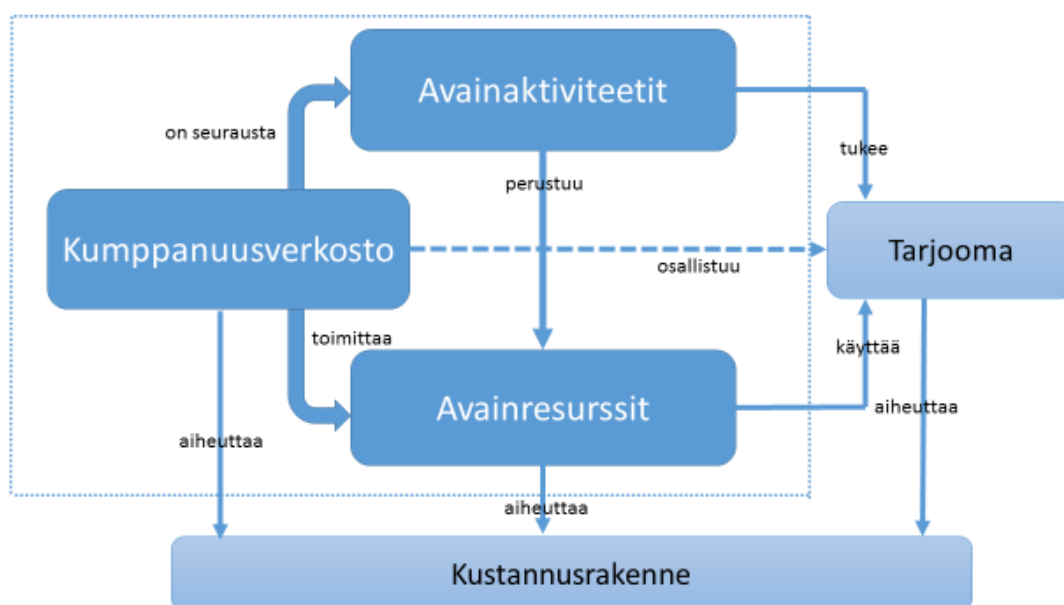
perustuvia logiikoita kutsutaan resurssistrategialogiikoiksi. Esimerkiksi tuotanto voi olla yksi resurssilähtöinen strategialogiikka. (Ala-Mutka 2008, 143.)

Toimintalogiikka määrittelee samalla myös arvon muodostumisen viitekehyksen. Resurssilähtöinen logiikka perustuu operatiiviseen tehokkuuteen, korkeaan käyttöasteeseen, monistettavuuteen ja skaalaetuun (Ala-Mutka 2008, 217). Osaamislähtöinen malli puolestaan nojaa tuotekehitysprosessin tehokkuuteen ja synergiaan sekä ydinkyvyykkyyksiin ja uusiin innovaatioihin (Ala-Mutka 2008, 220).

2.1.4 Kumppanuudet liiketoimintamallissa

Liiketoimintamalli on looginen hahmotelma, joka nivoo yhteen ideat, teknologian ja taloudellisen toiminnan. Täydellisen liiketoimintasuunnitelman tulee pitää sisällään kuusi tavoitetta. Nämä ovat arvolauselma, markkinasegmentti, arvoketju, yrityksen asema arvoketjussa, tuottomekanismi sekä kilpailustrategia, joka erottaa uuden tarjooman kilpailijoista. (Chesbrough ym. 2013, 50.)

Kokonaisvaltaisen liiketoimintamallin osia ovat Chesbrough:n ym. (2013, 50) mukaan toimintanäkökulma, tuote tai palvelu sekä toiminnan toteutuminen asiakasnäkökulmasta. Kuviossa 6 on esitetty toimintanäkökulma liiketoimintamallissa.

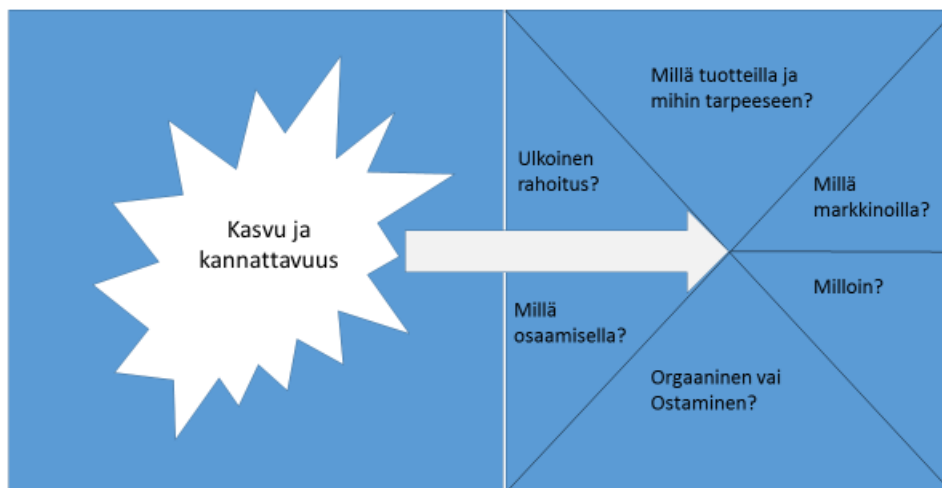


Kuvio 6: Toimintanäkökulma liiketoimintamallissa (Chesbrough ym. 2013, 50).

Kumppanuudet vaikuttavat sekä mahdollisiin avainaktiviteetteihin että avainresursseihin. Tätä kautta niillä on merkittävä vaikutus asiakkaille tuotettuun tarjoomaan.

Palvelumalli on Chesbrough:n ym. mukaan (2013, 109) mikä tahansa kokonaisuus, joka tuottaa tai kuluttaa palveluita. Tällöin se kattaa sekä sisäiset että ulkoiset palveluekosysteemit, joita voivat olla kotitaloudet, yritykset, kaupungit tai valtiot. (palveluiden yhteiset elementit)

Mittaamisen näkökulmasta tulee asettaa tavoitteita, jotta toimintaa voidaan arvioida. Organisaatio voi pyrkiä vastaamaan esimerkiksi kuvion 7 mukaisiin kysymyksiin.



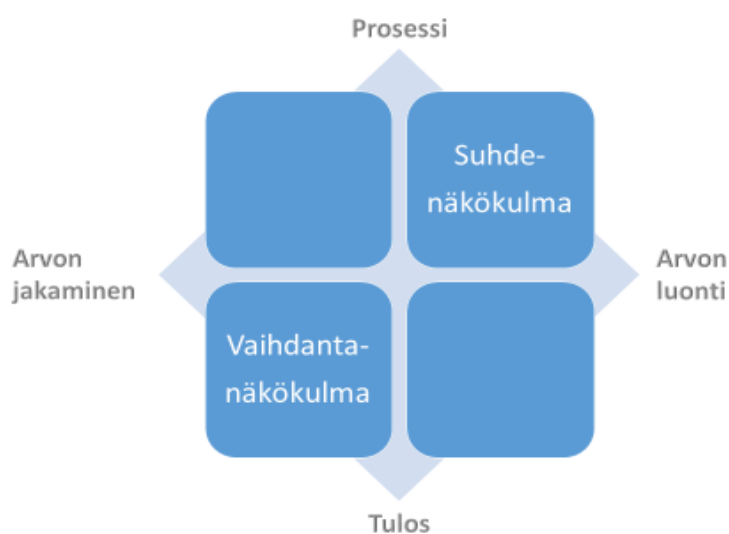
Kuvio 7: Tavoite ja siihen liittyvät kysymykset (Ylisirniö 2011, 38).

Asiakkaat ostavat tuotteista, palveluista, tiedoista, huomiosta ja muista tekijöistä koostuvia tarjoomia. Asiakkaan näkökulmasta arvo syntyy palvelusta, jonka he kokevat tarjooman heille tuottavan. Palvelu tarkoittaa asiakkaan toimintojen ja prosessien tukemista kaikenlaisista yhdistelmistä koostuvilla ratkaisulla. Palveluista puhuttaessa asiakkaan arvontuotantoprosessi ja prosessi, jossa palvelu luodaan ovat pääosin samanaikaisia toisin kuin tavaroiden valmistuksessa. Ennen palveluprosessia siihen tarvittavat resurssit ovat kuitenkin olemassa. (Grönroos 2009, 25.)

Palvelunäkökulma on yksi neljästä mahdollisesta näkökulmasta, joita organisaatio voi hyödyntää. Kolme muuta ovat ydintuotteenäkökulma, hintanäkökulma ja imagonäkökulma. Näiden lähtökohtina ovat laatu, edullisuus tai kuvitteellinen arvo ydintuotteen täydennyksenä. Palvelunäkökulmassa asiakassuhteeseen kuuluvia palveluelementtejä pidetään strategisesti tärkeinä. Ydintuotteen tai -palvelun lisäksi kilpailuedun saavuttaminen edellyttää myös kaikkien asiakassuhteen elementtien kokoamista yhdeksi palvelupaketiksi. Ydinratkaisu on välttämätön edellytys, mutta menestyminen riippuu kokonaisvaltaisesta palvelutarjoomasta. (Grönroos 2009, 27 - 28.)

Suhdestrategiaan liittyy sekä taktisia että strategisia elementtejä. Taksiin elementteihin kuuluu suorien suhteiden hakeminen asiakkaisiin ja muihin liiketoimintakumppaneihin, asiakastietokanta sekä asiakaslähtöisen palvelujärjestelmän kehittäminen. Strategisia elementtejä ovat puolestaan organisaation määrittäminen palveluorganisaatioksi ja kilpailun palvelukilpailuksi. Organisaatiota tulee lisäksi tarkastella prosessinäkökulmasta ja palveluprosessin hoitamiseksi tulee perustaa kumppanuuksia ja verkostoja. Suhdemarkkinointi perustuu yhteistyöhön ja tällöin voi olla tehokkaampaa ja kannattavampaa etsiä kumppaneita täydentämään palvelutarjoomaa. Jakelukanaviin ja toimitusketjuihin voikin syntyä sekä horisontaalisia että vertikaalisia kumppanuuksia ja verkostoja. (Grönroos 2009, 54 - 55, 58.)

Suhdenäkökulmassa tuotteet ovat arvon mahdollistajia. Asiakas myös luo itse saamaansa arvoa suhteen aikana. Arvo syntyy osittain myös asiakkaan ja palveluntarjoajan välisessä vuorovaikutuksessa. Vaihdannasta on siirrytty arvonluontiin (kuvio 8), joka perustuu yhteistyöhön tarkoituksena luoda arvoa molemmille osapuolille, sekä asiakkaalle että toimittajalle. (Grönroos 2009, 51.)



Kuvio 8: Prosessin vaihto- ja suhdenäkökulma (Grönroos 2009, 51)

Palvelu syntyy prosessissa, johon asiakas osallistuu. Siksi palvelun tuotantoa ei voi erottaa sen kulutuksesta. Osa palvelusta tuotetaan toki taustatoimintona, mutta ratkaisevin osuus tuotetaan silloin, kun asiakas osallistuu, kokee ja arvioi palvelua. Oleellista on, että prosessia ja sen lopputulosta ei voi syntyä, jos asiakas ei käynnistä palveluprosessia. Palvelun suunnittelu ja kehittäminen ei ole mahdollista, jos palvelutarjoomaa ei ymmärretä. Ydinpalvelun lisäksi palvelupakettiin voi sisältyä mahdollistavia palveluja tai tukipalveluja. Palveluprosessiin liittyy puolestaan kolme perusasiaa: saavutettavuus, vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa sekä asiakkaan osallistuminen. (Grönroos 2009, 227.)

2.2 Arvo ja arvonmuodostus

2.2.1 Asiakkaan kokema arvo

Arvoa voidaan määritellä eri tavoin. Anderson, Narus ja Rossum (2006) tunnistavat kaksi organisatorista arvoa, käyttöarvon ja vaihtoarvon samoin kuin Bowman ja Ambrosini (2000). Myös Tarkiainen ja Koskinen (2014) puhuvat käyttö- ja vaihtoarvosta ja määrittelevät arvon asiakkaan saamaksi hyödyksi, joka on subjektiivista ja tilanneriippuvaista. Murtonen, Jähi ja Rajala (2012, 36) tunnistavat sekä toimittajan kokeman arvon, yhdessä luodun arvon, asiakkaan kokeman arvon että syntyvän arvodilemman. Heidän mukaansa (2012, 22 - 23) on löydettävissä kolme pääklusteria: taloudellinen, omistaja-arvo ja asiakasarvo. Asiakasarvo on kuitenkin kaiken perusta. Arvonluonti riippuu käyttäjän subjektiivisesta ja suhteellisesta koetun arvon määrästä. Arvon realisointi taas ilmenee halukkuutena vaihtaa rahaa saatavaan arvoon.

Tuulaniemen (2011, 30) mukaan hinnan ja arvon välinen suhde ei ole pelkästään rahaa, vaan tarkoittaa myös niitä uhrauksia, joita asiakas hankinnan eteen tekee. Tarkiainen ja Koskinen (2014) määrittävät arvon syntyvän kohtaamisissa, kun asiakkaan saama hyöty on uhrauksia suurempaa. Myös yhdessä luotu tarina voi synnyttää asiakasarvoa (Hallavuo 2013, 29). Asiakas saa arvoa palvelusta, jos hän sen jälkeen voi tai on parempi kuin aikaisemmin. Pitkäkestoisessa palvelusuhteessa palveluntuottajalle syntyy näkemys asiakkaan päivittäisistä prosesseista ja sen tavoitteena on yhteinen arvonluonti. (Grönroos 2015, 2 - 3.)

Asiakkaan käyttöarvoon vaikuttavat rahallisten seikkojen lisäksi myös sellaiset ei-rahalliset asiat kuten luotettavuus, yhteensopivuus tulevien ratkaisujen kanssa, ajansäästö ja kustannusten aleneminen. Tarpeiden määrittely, ratkaisun suunnittelu ja toteuttaminen sekä arvokonfliktien hallinta ovat keskeisiä prosessiosia, jotka vaikuttavat positiivisesti tai negatiivisesti asiakkaan kokemaan käyttöarvoon. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, 23.)

Tynan, Mckechnie ja Hartley (2014, 1) ovat tutkineet asiakkaan arvokokemusta fenomenologisesta näkökulmasta ja havainneet, että arvon kokeminen on erittäin monimutkainen ilmiö. Myös Heinonen, Strandvik ja Voima (2013) ovat löytäneet piiloisia näkökulmia palvelun roolista asiakkaille. Heidän mukaansa arvo on hautautunut ja syntyy erittäin dynaamisessa ja monikontekstisessä todellisuudessa asiakkaan elämässä. Tästä syystä näkyvän vuorovaikutuksen lisäksi tulisi myös asiakkaan näkymättömän, mentaalisen elämän ulottuvuuksia tarkastella lähemmin. Grönroosin ja Voiman (2013) mukaan toimintaympäristö määrittelee käyttöarvon kokemisen ja arvonluonti käytön aikana onkin pitkittäinen, dynaaminen ja kokemuksellinen prosessi, jossa voi olla sekä rakentumis- että purkamisvaiheita. Kokemus on myös yksilöllisesti tai sosiaalisesti määrittyvää.

2.2.2 Asiakas ja arvonluontiprosessi

Uusi kilpailutilanne tarkoittaa uuden strategisen pääoman rakentamista sekä uutta lähestymistapaa sekä innovaatioihin että arvon luomiseen (Prahalad, Crishnan & Tillman 2011, 10). Globalisaation, digitalisoitumisen ja liitettävyyden aiheuttama suuri liiketoiminnan muutos edellyttää yrityksiltä muodonmuutosta, jonka peruspilareita ovat kuluttajien ainutlaatuiset ja yksilölliset kokemukset sekä resurssien saatavuus. Organisaatorakenteen, suorituksen mittauksen, koulutuksen sekä organisaation taitojen ja arvojen tuleekin heijastaa kilpailun uusia vaatimuksia. (Prahalad ym. 2011, 14, 17-18.)

Tässä tilanteessa on Prahaladin ym. (2011, 32) mukaan tunnistettavissa viisi uutta arvonluomisen periaatetta:

1. Arvo siirtyy tuotteista ratkaisuihin, kokemuksiin tai elämyksiin.
2. Yhdelläkään organisaatiolla ei ole kaikkia tarvittavia resursseja.
3. Sisäiset hallintojärjestelmät voivat muodostua esteiksi.
4. Yritysten ja yksilöiden muodostamia ekosysteemejä täytyy jatkuvasti järjestellä uudelleen.
5. On kehitettävä malleja, joiden avulla voidaan keskittyä yhteen asiakkaaseen kerrallaan.

Yhden asiakkaan mallissa selvitetään asiakkaan käyttäytymismallit, tarpeet ja taidot ja luodaan tältä pohjalta yhdessä arvolupaus, joka on ainutlaatuinen. Tämä tuo uusia vaatimuksia organisaation toiminnalle: joustavuus, laatu, kustannustehokkuus, yhteistyöverkostot, monimutkaisuuden ja asiakasrajapinnan hallinta sekä skaalautuvuus. (Prahalad ym. 2011, 34-38.)

Asiakkaan arvonluontiprosessin ymmärtämiseen tarvitaan Grönroosin (2015, 358) mukaan kolmenlaista tietoa: asiakkaan päivittäiset prosessit, arvojärjestelmä ja tarpeet. Tällöin voidaan ymmärtää, minkälaisia ratkaisuja asiakas etsii, mikä on mielenkiitoista ja mikä on hyväksyttävää. Palvelusuuntautuneen organisaation rakenne myös muuttuu (Grönroosin 2015, 378) asiakasrajapintaa painottavaksi ja muiden toimintojen tehtävänä on tukea tätä. Menestyminen nykypäivän kilpailutilanteessa edellyttää hänen (2015, 472) mukaansa myös tietoa seuraavista asioista:

1. Asiakkaan prosessit ja arvon luonti näissä prosesseissa
2. Miten asiakkaan jokapäiväisiä prosesseja voidaan tukea, jotta arvoa voi syntyä niissä
3. Miten päivittäisten prosessien tukeminen vaikuttaa asiakkaan taloudelliseen tulokseen.

Liiketoimintaprosessit ovatkin ratkaisevassa asemassa innovaatiokulttuurissa. Jos niitä ei sopeuteta toimintaympäristön muutoksiin, niistä voi tulla este innovaatioille ja muutokselle. Innovaatioiden uuden ajan tyypillinen piirre onkin kyky kehittää joustavia, läpinäkyviä ja tarkkoja liiketoimintaprosesseja, jotka mahdollistavat resurssien joustavan järjestelyn ja

käytön. (Pralad ym. 2011, 51, 57.) Liiketoimintaprosessilla on kaksi ulottuvuutta: tietotekninen arkkitehtuuri ja sen työkalut sekä henkilöstön koulutus, taidot ja taipumukset (Pralad ym. 2011, 51, 61).

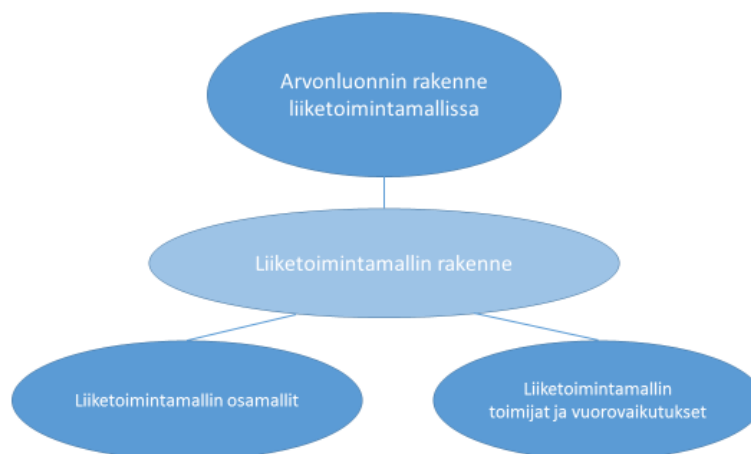
Nopeasti muuttuvassa ympäristössä aikaisempien kokemusten arvo vähenee koko ajan ja ennakoinnista tulee yhä tärkeämpää. Liiketoimintatietoja ja heikkoja signaaleja tulee analysoida systemaattisesti. (Pralad ym. 2011, 90-91.) Ennakointia voi syntyä vain ymmärtämisen lopputuloksena. Joustavuuden ja tehokkuuden yhdistäminen on haastavaa. Siihen vaaditaan sekä sosiaalisen että teknisen arkkitehtuurin yhteensovittamista (Pralad ym. 2011, 202).

Tämä edellyttää myös johtamistavan muutosta. Pääpaino on yksilön taidoissa ja oppimisasenteissa sekä tiimien pätevydessä ja tehtäväkohtaisten tiimien kokoamisen hallinnassa (Pralad ym. 2011, 225-226.) Johtaminen myös muuttuu jatkuvasti, koska jokainen asiakkaan esittämä pyyntö voi olla erilainen. Siksi osaamista on pystyttävä järjestämään dynaamisesti uudelleen. Tämä edellyttää sitä, että johtajien on tiedettävä, missä osaamista on ja miten sitä voi saada helposti käyttöön. Myös järjestelmien tulee olla joustavia, jotta projektitiimi selviää stressistä eikä synny turhaa kitkaa ja viivästymistä. (Pralad ym. 2011, 239-240.) Uusi esimiestyö on enemmän painottunut uuden tiedon kehittämiseen tulevaisuuden ongelmien ratkaisemiseksi (Pralad ym. 2011, 254). Pääpaino on tällöin jatkuvassa parantamisessa ja innovaatioissa. Tämä edellyttää mittareita sekä yksilön että tiimien suoritusarviointiin.

Liiketoimintaprosessit ovat tärkeimpiä strategian ja toiminnan välisiä linkkejä. Näiden prosessien joustavuus ja tehokkuus nousevat tulevaisuuden kilpailuedun lähteiksi. Lisäksi tarvitaan reaaliaikaista ja tilannesidonnaista tietämystä johdon päätöksentekoa varten. Liiketoimintaprosessiarkkitehtuurin tueksi tarvitaan myös tehokkaita analyysimenetelmiä, jotta asiakkaille voidaan tuottaa ainutlaatuista arvoa. Uusien taitojen, asenteiden ja käytänteiden kehittäminen vaatii myös uusia johtamiskäytänteitä (Pralad ym. 2011, 261 - 264.)

Arvonluonti ja liiketoimintamalli kytkeytyvät toisiinsa (kuvio 7) eikä niitä ole järkevääkään tarkastella toisistaan erillään. Arvonluonnin rakenne määrittelee liiketoimintamallia ja päinvastoin. Liiketoimintamalli puolestaan määrittelee tarvittavia toimijoita ja vuorovaikutuksia sekä toteutuksen osamallia. Tämä malli voi olla teknologialähtöinen, tuotekehityslähtöinen, tuotantolähtöinen tai asiakaslähtöinen. Kahta ensimmäistä on tutkittu paljon tieto- ja osaamisintensiiivisen liiketoiminnan näkökulmasta. Tuotantolähtöinen on yksinkertaisimmillaan perinteinen alihankintaprosessi. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on

vaikeampi hahmottaa, koska se voi edellyttää myös yhdistelmää muista malleista. Sitä on myös vähemmän tutkittu.



Kuvio 9: Arvonluonti ja liiketoimintamalli (Wirtz 2011, 101)

Sisäisessä markkinoinnissa on kolme tasoa: palvelukulttuurin luominen, palvelukulttuurin säilyttäminen ja uusien tuotteiden, palveluiden, markkinointitoimenpiteiden ja prosessien esittely (Grönroos 2015, 417-418). Palvelukulttuurin kehittäminen edellyttää selkeää palvelustrategiaa, sopivaa organisaatorakennetta, ihmisten johtamista ja palveluosaamisen kehittämistä (Grönroos 2015, 450-454).

2.2.3 Arvonluonnin syntymekanismia

Arvon muodostuksesta on olemassa erilaisia näkemyksiä, jotka ovat riippuvaisia valitusta kontekstista. Korkmanin ja Arantolan (2009, 24-25) mukaan arvo syntyy kokonaisvaltaisessa vuorovaikutuksessa, jossa organisaatio tarjoaa asiakkaan käyttöön omat resurssinsa. Mikäli tarjottu palvelukokonaisuus sopii toimintatapaan, syntyy vuorovaikutuksessa arvoa. Heinosen ja Strandvikin (2015, 479) mukaan arvo taas muodostuu kahdessa erillisessä prosessissa, jotka ovat toisistaan irrallaan, mutta suhteessa toisiinsa: asiakkaan arvon muodostus ja toimittajan arvon muodostus. Palveluliiketoiminnan logiikka näkee arvonluonnin tapahtuvan niin, että toimittaja tekee arvoehdotuksen ja asiakkaan tehtävänä on luoda itse oma arvonsa. Grönroosin (2015, 13) mukaan arvo syntyykin asiakkaan prosesseissa, joita palveluntuottaja tukee resursseillaan ja prosesseillaan. Grönroos (2008, 2011) ja Payne, Storbacka ja Frow (2008) ovat kuitenkin indikoineet, että yhteistä arvonluontia voidaan fasilitoida vuorovaikutusprosessin avulla. Lisäksi Grönroos (2011) arvioi, että toimittajan rooli vaihtelee riippuen siitä, minkä verran se voi vaikuttaa resurssien kohdentamiseen. Aarikka-Stenroos ja Jaakkola (2012, 15) ovat tutkineet yhdessä tapahtuvaa arvonluontia tietointensiivisissä palveluissa. Heidän mukaansa yhteistä prosessia ostajan ja myyjän sekä toimittajan ja

hankkijan välillä on kyllä tutkittu paljonkin, mutta arvonluontinäkökulma on jäänyt liian vähälle huomiolle. Lepak, Smith ja Taylor (2007, 183) väittävät, että ymmärtääkseen arvonluontia täytyy ensin määritellä sen lähde ja tavoitteet sekä analyysin taso. Kun puhutaan yksilöstä, tulee mukaan yksilöiden luova toiminta sekä kyvyt, motivaatio, älykkyyks ja niiden vuorovaikutus ympäristön kanssa. Organisaatioiden kohdalla arvonluonnin lähteitä ovat innovaatiot, tiedonluonti, keksinnöt ja johdon arvo-odotukset. Yhteiskunnan tasolla nousevat esiin yrittäjyys sekä makroekonomiset ja ympäristötekijät.

Asiakkaan arvonluonnin ja toimittajan arvon luonnin kehät sisältävät Grönroosin ja Voiman (2013) mukaan sekä epäsuoria että suoria vuorovaikutuksia. Asiakkaan epäsuora potentiaalinen käyttöarvo voi syntyä toimittajan fasilitoinnin avulla. Yhteinen arvonluonti perustuu toimittajan ja asiakkaan resurssien, prosessien tai tuotosten yhteisiin vuorovaikutusprosesseihin, jossa molemmille syntyy yhteistä arvoa tai asiakkaalle syntyy suoraa arvoa. Asiakkaalle voi syntyä käyttöarvoa myös itsenäisessä vuorovaikutusprosessissa toimittajan kanssa taikka kollektiivisessa sosiaalisessa vuorovaikutusprosessissa.

Palvelulogiikan mukaisessa analyysissä arvo määräytyy käyttöarvona, jonka käyttäjä luo hyödyntäessään resursseja ja prosesseja. Käyttö voi olla fyysistä, virtuaalista, mentaalista tai pelkästään omistamista. Tämä johtaa kuuteen erilaiseen arvolausumaan:

1. Asiakas toimii arvonluojana.
2. Toimittaja toimii arvofasilitaattorina luomalla potentiaalista arvoa asiakkaalle.
3. Toimittaja voidaan kutsua mukaan arvonluonnin prosessiin.
4. Toimittaja saa arvoa yhteisessä arvonluontiprosessissa asiakkaan kanssa.
5. Arvoa voi syntyä spontaanisti asiakkaan arvonluontiprosessissa.
6. Arvon määrittäminen tapahtuu ainutkertaisena ja kontekstisidonnaisena asiakkaan kokemuksena. (Grönroos ym. 2013.)

Toimittajan täytyy hallita prosesseja ja toimintoja rakenteellisesti, koska Grönroosin ja Voiman (2013) mukaan hän voi vain fasilitoida arvonluontia ei luoda sitä asiakkaalle. Kuitenkin osallistamalla asiakas omiin prosesseihinsa toimittajalle syntyy samalla pääsy asiakkaan arvonluonnin prosesseihin. Tällöin hän voi suoraan ja aktiivisesti vaikuttaa arvon syntymiseen. Muuttamalla erilaisia muuttujia arvon luonnissa, toimittaja voi vaikuttaa asiakkaan kokemaan arvoon ja sitä kautta myös arvonluontiin. Arvonluonnin tiloja ja alustoja hallinnoimalla voidaan vaikuttaa myös asiakkaan mielikuvaan toimittajasta.

Asiakkaalle voi Grönroosin (2015, 14) mukaan syntyä käyttöarvoa sekä itsenäisessä prosessissa että yhteisessä prosessissa palveluntuottajan kanssa sekä sosiaalisessa yhteisluomisen prosessissa sosiaalisen ekosysteemin kanssa. Yhteisessä arvonluontiprosessissa arvoa voi syntyä sekä asiakkaalle että palveluntuottajalle. Asiakkaalle arvoa tuottavia toimenpiteitä

voivat olla palvelun käyttö, interaktiivinen vuoropuhelu tai vertaiskommunikaatio. Palveluntuottaja voi saada arvoa esimerkiksi asiakkaan palautteen tai interaktiivisen vuoropuhelun kautta. (Grönroos 2015, 17 - 18.)

Jaakkola ja Hakanen (2013, 42) toteavat, että tämänhetkisen näkökulman mukaan arvoa syntyy, kun toimijat yhdistävät ja käyttävät resurssejaan vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa, ja arvo määräytyy subjektiivisesti niiden hyötyjen ja uhrausten perusteella, joita prosessissa tai vuorovaikutuksen tuotoksena syntyy. Monimutkaisissa verkostoissa on hyvin erilaisia toimijoita, jotka voivat olla yhteydessä kolmella eri tavalla: toimintasiteet, resurssisiteet tai toimijasiteet. Toimijat voivat olla yksilöitä, ryhmiä tai organisaatioita, jotka päättävät resursseista ja toimenpiteistä. Resursseista päättävät toimijat, mutta niistä tulee arvokkaita vasta yhdistämisen kautta. Toimintaa tapahtuu, kun toimijat yhdistävät, kehittävät tai luovat resursseja käyttäen hyväkseen muita resursseja. (Jaakkola & Hakanen 2013, 49.) Verkostomaisen rakenteen hyötyinä asiakkaat Jaakkolan ja Hakasen (2013, 55) mukaan kokivat joko tehokkaammat toimintamallit tai paremmat resurssiyhdistelmät. Tutkimuksessa havaittiin myös potentiaalisia linkkejä toimijoiden arvoprosessien ja heidän laajempien verkostojensa välillä (Jaakkola & Hakanen 2013, 49). Lusch, Vargo ja Tanniru (2010, 20) puolestaan korostavat sitä, että arvo ei korvaa tarjontaa arvoverkostoissa vaan tukee sitä ja tekee sen interaktiivisemmaksi suhteessa asiakkaisiin ja markkinointiin. Organisaatiot eivät myöskään heidän (2010, 21) mukaansa selviä hengissä, elleivät ne kehittä tarvittavaa kykyä oppia sopeutumaan ja muuttumaan tarjotakseen kilpailukykyisesti houkuttelevia arvoehdotuksia asiakkailleen sekä arvoverkostonsa muille jäsenille.

Lindgreen, Hingley, Grant ja Morgan (2012, 211) ovat koonneet yhteen arvon ulottuvuuksia laajennettuun arvoviitekehykseen. Sen näkökulmina ovat arvon analysointi, luonti ja jakelu. Kysymysalueita ovat arvoehdotus, suhteen muoto, kyvykkyyksien hallinta, arvon mittaaminen, aikahorisontti, innovaation tarve ja taktinen fokus. Tämä antaa kuvaa sekä arvon käsitteen moniulotteisuudesta että johtamisen vaikeudesta.

Aarikka-Stenroosin ja Jaakkolan (2013, 15) mukaan on tarpeen arvioida niitä rooleja ja resursseja, joita toimittaja ja asiakas tuovat pöytään ja käyttävät yhteisessä arvonluontiprosessissaan. Monimutkaisten tarjoomien elementeistä pyritään lisäksi löytämään ne elementit eli uhrukset ja hyödyt, jotka vaikuttavat käyttöarvoon sekä yhteisen prosessin vaikutus niihin. On myös olemassa näkökulmia, joiden mukaan monimutkaiset arvoehdotukset pitäisi neuvotella yhdessä toimittajan ja asiakkaan kesken (Ballantyne, Warren & Nobbs 2006). Monilla aloilla tämä edellyttää sekä kriittisen tiedon vaihtamista että ongelmaratkaisuprosessia.

Aarikka-Stenroosin ja Jaakkolan (2012, 23) tutkimuksen mukaan yhteisessä ongelmaratkaisuprosessissa on viisi vaihetta: tarpeiden analysointi, ratkaisun suunnittelu ja tuottaminen, prosessin ja resurssien organisointi, arvokonfliktien ratkaiseminen sekä ratkaisun käyttöönotto. Prosessi ei välttämättä kulje lineaarisesti, vaan osa voi olla rinnakkaista tai monimuotoista. Toimittajan tekemä arvoehdotus ja asiakkaan tarpeet ja vaatimukset muokkautuvat heidän mukaansa yhteisessä dialogissa ja hermeneuttisessa prosessissa optimaalisen arvoväittämän avulla toimivaksi ratkaisuksi. Asiakas voi tällöin vaikuttaa merkittävästikin myös itse arvoehdotuksen muotoiluun. Asiakkaan rooli laajenee arvonaluontiprosessissa pelkästä resurssien jakamisesta aktiiviseksi ongelmanratkaisijaksi. Asiakas voi olla yhteisdiagnosoija, yhteissuunnittelija, yhteistuottaja tai yhteistoteuttaja. Toimittajan rooleja ovat arvoneuvonantaja, arvoprosessin organisoiija, arvovahvistaja ja arvoasiantuntemuksen kannattaja.

Zacharias, Nijssen ja Stock (2016) ovat puolestaan lähestyneet ylivoimaista asiakaskokemusta ja arvonaluontia kyvykkyyssnäkökulmasta. Heidän mukaansa jokaista Treacyn ja Wierseman typologian kolmea strategiaa vastaa aivan oma arvonaluontin ja kappauksen kyvykkyyssettinsä. Tutkimus myös vahvistaa näiden kolmen strategian, tuotejohtajuus, toiminnallinen yliveraisuus ja asiakasintimiteetti, olemassa olon. Bititci, Mertinez, Albores ja Parung (2004, 251) jakavat vielä em. typologian arvoehdotukset kahteen osaan kovien ja pehmeiden arvodimensioiden avulla. Tällöin syntyy yhteensä kuusi arvostrategiaa: innovaattori, hinnan minimoija, teknologiaintegraattori, brändijohtaja, yksinkertaistaja ja sosialisiaattori.

2.2.4 Yhteiskehittely ja mittarit

Skarzauskaitè (2013, 115) on tehnyt tutkivan analyysin arvon yhteiskehittelystä ja sen malleista. Hän havaitsi, että yhteiskehittelyn johtamista ja mittaamista on tutkittu laajasti asiakkaan motivaation ja osallistamisen näkökulmasta. Sen sijaan organisaatioiden osuudesta ei juurikaan ole empiiristä tutkimusta ja teoria- ja käsiteasoillakin on aukkoja. Hänen (2013, 117) tavoitteenaan olikin löytää keinoja organisaatioiden toiminnan parantamiseen sekä mahdollistaa uusia innovatiivisia arvonaluontin menetelmiä.

Yhteiskehittelyn osatekijöitä on neljä (Skarzauskaitè 2013, 123):

1. aktiivinen osallistuminen
2. resurssien yhdistäminen molempia hyödyttävällä tavalla
3. halukkuus vuorovaikutukseen
4. erilaisten yhteistyötapojen kirjo

Sekä asiakkaan että organisaation osallistuminen yhteiskehittelyyn on yhtä tärkeää. Tässä vuorovaikutuksessa organisaatio voi osallistua asiakkaan arvonaluontiprosessiin ja molempien arvonaluonti syntyy tämän integroidun dialogisen prosessin avulla.

Yritysten roolia yhteiskehittelyn tutkimuksessa on lähestytty vuorovaikutuksen näkökulmasta (Pralhad & Ramaswamy 2004). Grönroosin (2011) mukaan yhteiskehittelyssä sekä asiakas että yritys toimivat toistensa prosesseissa aktiivisessa roolissa ja voivat koordinoita toimenpiteitä, oppia sekä vaikuttaa suoraan toisiinsa. Tärkeitä yrityksen sisäisiä tekijöitä ovat oikeanlainen kulttuuri, hyvät suunnittelu- ja yleiskuvanluontiprosessit sekä oikeanlaiset kyvyt ja taidot (Tapscott & Williams 2006). Epätasapaino erikoistumisen ja taitojen välillä saattaa Aarikka-Stenroosin ja Jaakkolan (2012, 23) mukaan aiheuttaa ongelmia yhteiskehittelyssä. Payne, Storbacka ja Froh (2008) ovat luoneet käsitteellisen viitekehysten, joka muodostuu kolmesta osasta: asiakkaan arvonluontiprosessi, toimittajan arvonluontiprosessi sekä kohtaamisprosessi.

Yhteiskehittelyn arviointiin asiakasnäkökulmasta on kehitetty hyvinkin monenlaisia indeksejä ja mittareita. Näistä hollantilainen asiakassuoritusindeksi (DCPI) perustuu kahteen näkökulmaan: arvo, jota yritys tuottaa asiakkaille ja arvo, jota yritys luo itselleen asiakkaidensa kanssa (Rust, Lemon & Zeithaml 2004 ja Verhoef, Langerak & Donkers 2008). Rust ym. (2004) ovat kehittäneet viitekehysten, joka perustuu asiakkaiden elinkaariarvoon. Sen avulla voidaan arvioida eri toimenpiteiden esimerkiksi yhteiskuntavastuupanostusten tuottavuutta yritykselle. Verhoef ym. (2008) käyttävät brändipysyvyyden mittareina brändin imagoa, koettua hinnan oikeudenmukaisuutta, aikaisempaa brändikokemusta, laatukokemusta sekä vaihtokustannusta. Ng, Nurudupati ja Tasker (2010, 3) puolestaan käyttävät seitsemää attribuuttia (AVC) arvonluonnin onnistumisen perustana B2B-ympäristössä. Nämä attribuutit, jotka ovat välttämättömiä käyttöarvon tuottamisessa, ovat käyttäytymisen linjaaminen, prosessien linjaaminen, asiakasodotusten yhtenevyys, yrityksen odotusten yhtenevyys, valtaistaminen ja koettu kontrolli, käyttäytymisen muuttaminen sekä täydentävät kompetenssit. Heidän (2010, 15) mukaansa arvonluontia tapahtuu kaikilla tasoilla monimutkaisien, rajattoman vuorovaikutusverkoston kautta. Prahalad ja Ramaswamy (2004) ehdottavat teoreettista mallia, jonka neljä kulmakiveä ovat dialogi, yhteinen saavutettavuus, riskin jakaminen ja läpinäkyvyys (DART).

Arvonluonnin mittaaminen näyttää olevan usein sekä toimialakohtaista että varsin monimutkaista. Onkin syytä lähestyä arvon yhteiskehittelyä Skarzauskaitèn (2013, 123) yhteiskehittelyn osatekijöiden näkökulmasta ja päättää miten resursseja järkevimmin yhdistetään ja minkälaisia yhteistyötapoja käytetään. Ja sen jälkeen sopia, miten onnistumista parhaiten arvioidaan ja mitataan.

2.2.5 Kumppanuudet arvonluojina

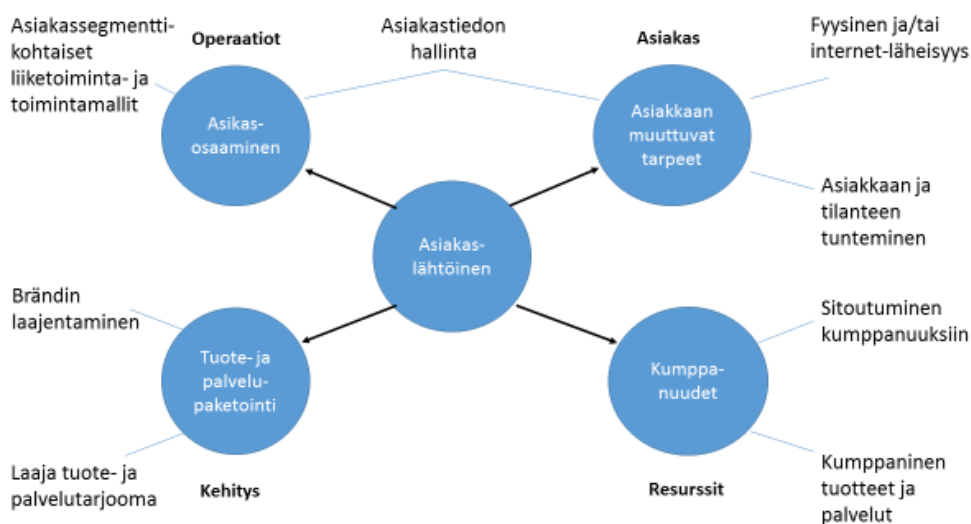
Ala-Mutkan (2008, 212) yleistetty asiakaslähtöinen strategiamalli kuvaa kumppanuudet osana asiakkuuksien kokonaisuutta. Asiakaslähtöisyys muodostuu neljästä komponentista:

asiakasosaaminen, asiakkaan muuttuvat tarpeet, tuote- ja palvelupaketointi sekä kumppanuudet. Asiakaslähtöisyyden ja uuden palvelulogiikan painoarvon kasvu nostaa arvonluonnin toiminnan keskiöön. Palveluun perustuvan liiketoiminnan lopullinen päämäärä onkin Grönroosin (2015, 2) mukaan fasilitoida asiakkaan arvon luontia. Toiminta tukee asiakkaan yksilöllistä prosessia hyödyntämällä organisaation tietoja ja taitoja käytettävissä oleviin resursseihin. Uusi kilpailutilanne puolestaan edellyttää Prahaladin ja Ramaswamyn (2011, 10) mukaan uuden strategisen pääoman rakentamista sekä uutta lähestymistapaa sekä innovaatioihin että arvon luomiseen. Globalisaation, digitalisoitumisen ja liitettävyyden aiheuttama suuri muutos vaatii yrityksiltä muodonmuutosta, jonka peruspilareita ovat kuluttajien ainutlaatuiset ja yksilölliset kokemukset sekä resurssien saatavuus. Tähän ei yhdelläkään organisaatiolla ole yksin riittäviä resursseja. (Prahalad ym. 2011, 17-18.)

2.3 Asiakasstrategia ja asiakkuuden hallinta

2.3.1 Strategian elementtejä

Asiakasstrategia on asiakaslähtöinen näkökulma yritysstrategiaan. Sen osia voivat olla esimerkiksi tuotantostrategia, logistiikkastrategia, tuotekehitysstrategia ja myynti- ja markkinointistrategia. Siinä määritellään asiakassegmentit ja niiden tavoitteet, palvelukanavat sekä segmenttikohtaiset toimintatavat, tarjoomat sekä tunnistetut kilpailuedut. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 47.)



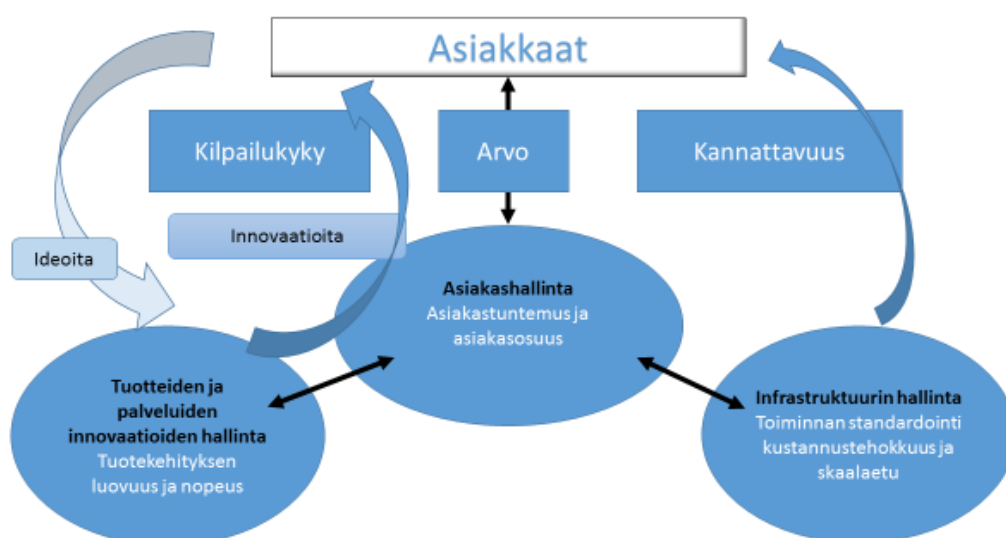
Kuvio 10: Yleistetty asiakaslähtöinen strategiamalli (Ala-Mutka 2008, 212)

Strategia perustuu asiakkaan ja hänen jokahetkisen tilanteensa tuntemiseen. Sen peruskivenä on asiakasläheisyys, joka voi syntyä vain luottamuksen pitkäjänteisen rakentamisen ja sitoutumisen kautta. Asiakkaan tarpeet ja toimintatavat muodostavat toisen yhtä tärkeän komponentin eli asiakasosaamisen. (Ala-Mutka 2008, 211-212.)

Palvelumuoto	Tuotteisiin liittyvät	Käyttäjäprosesseihin liittyvät
Vaihtoon perustuva	Peruspalvelut: kuljetus, peruskoulutus, tarkastus	Ammattipalvelut: tuotekehitys, edistyneet osaamispalvelut
Suhteeseen perustuva	Ylläpitopalvelut: huoltosopimukset, ennakoiva huolto, varaosat	Operaatioiden johtaminen: huoltotoiminnan johtaminen, ulkoistaminen, henkilöstöhallinto

Taulukko 2: Palvelutarjooman laajentaminen (Chesbrough ym. 2013, 58)

Taulukko 2 auttaa vastaamaan kysymykseen omien palveluiden nykytilanteesta sekä mahdollisesta tulevaisuuden tavoitteesta: Onko tuote suunnattu asiakkaan käytettäväksi vai asiakkaan prosesseihin? Myydäänkö tuotetta vaihdantaan perustuen vai onko suhde syvempään luottamukseen perustuvaa? Liiketoimintamalli on riippuvainen näistä vastauksista samoin kuin mahdollisen tuotteen ja suhteen elinkaari. (Chesbrough ym. 2013, 58 - 59.) Vrt. Ansoffin matriisi! Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli luo kilpailuetua asiakastiedon ja -tuntemuksen sekä jakelukanavien kautta (Ala-Mutka & Talvela 2004, 45). Tämän ympärille voi syntyä myös todellinen yhteistyöverkosto. Liiketoimintamallin rooli ja siitä saatava kilpailuetu riippuu kuitenkin Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 46) mukaan liiketoiminnan luonteesta ja kilpailutilanteesta. Asiakashallinta on kilpailuetu, kun tuotetta on vaikea erilaistaa. Tällöin organisaation yhtenäinen toimintatapa, muutoksen nopeus ja infrastruktuurin hallinta ovat kilpailuvaltteja.



Kuvio 11: Asiakastuntemuksesta syntyvä kilpailukyky (Ala-Mutka & Talvela 2004, 45)

Muutoksen lähtökohtana on yhteinen näkemys ja tahtotila. Asiakslähtöinen liiketoimintamalli toimii tässä apuvälineenä. Lisäksi tarvitaan muutoksen johtamista, osaamisen johtamista sekä tietojohdantamista. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 185 - 186.) Kumppanuudet voivat liittyä myös näihin asiantuntijuusalueisiin tai kokonaisuuksiin.

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 14 - 15) kuvaavat asiakslähtöisen liiketoimintamallin ja organisaation kehittämisen keskeisiä haasteita: Laaditun strategian viemisessä käytäntöön voi purnainen lanka hukkua matkalla. Asiakashallinnan teknologiaratkaisut eivät välttämättä tue toimintaa tai voivat olla muuten haasteellisia. Muutoksen johtaminen ja henkilökunnan osallistuminen on vajavaista, jolloin sitoutuminen ja uusien toimintatapojen omaksuminen ei ole riittävää. Ohjausjärjestelmät eivät välttämättä ohjaa toimintaa ja tue strategisten tavoitteiden toteutumisen seuranta. Strategian ytimenä voi Ala-Mutkan (2008, 143) mukaan toimia tekeminen, elinkaari tai arvoketjuajattelu. Tällöin strategiamalli pohjautuu joko elinkaari-, arvoketju- tai toimintalähtöiselle strategialogiikalle.

Palvelunäkökulman valinneet organisaatiot joutuvat Grönroosin (2009, 30) mukaan keskittymään suhteisiin, joita niillä on asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Siksi myös johtamisessa on välttämätöntä ymmärtää asiakassuhteisiin perustuvaa markkinointia. Ensisijaisen tärkeää onkin, että organisaatiolla on osaavia, päteviä, motivoituneita ja hyvään palveluun sitoutuneita ihmisiä. Henkisen pääoman, joka koostuu yksilöllisestä ja rakenteellisesta pääomasta, merkitys korostuu. Myös osaavat ja vaativat asiakkaat ja verkostokumppanit ovat palveluorganisaation tärkeä, vaalittava resurssi. (Grönroos 2009, 31 - 32.)

2.3.2 Asiakkuudet ja niiden hallinta

Palveluun perustuvan liiketoiminnan lopullinen päämäärä on fasilitoida asiakkaan arvon luontia. Se tukee asiakkaan yksilöllistä prosessia hyödyntämällä tietoja ja taitoja käytettävissä oleviin resursseihin. Palvelu on prosessi, jossa palveluntuottajan resurssit ja asiakas ovat ainakin jossain määrin vuorovaikutuksessa. (Grönroos 2015, 2.)

Pitkäkestoisessa palvelusuhteessa palveluntuottajalle syntyy näkemys asiakkaan päivittäisistä prosesseista ja sen tavoitteena on yhteinen arvonluonti (Grönroos 2015, 3). Asiakas saa arvoa palvelusta, jos hän sen jälkeen voi tai on parempi kuin aikaisemmin. Arvo syntyy asiakkaan prosesseissa, joita palveluntuottaja tukee resursseillaan ja prosesseillaan (Grönroos 2015, 12-13.)

Asiakkaalle voi syntyä käyttöarvoa itsenäisessä prosessissa, yhteisessä prosessissa palveluntuottajan kanssa tai sosiaalisessa yhteisluomisen prosessissa sosiaalisen ekosysteemin kanssa (Grönroos 2015, 14). Yhteisessä arvonluontiprosessissa arvoa voi syntyä sekä asiakkaalle että palveluntuottajalle. Asiakkaalle arvoa tuottavia toimenpiteitä voivat olla

palvelun käyttö, interaktiivinen vuoropuhelu tai vertaiskommunikaatio. Palveluntuottaja voi saada arvoa esimerkiksi asiakkaan palautteen tai interaktiivisen vuoropuhelun kautta. (Grönroos 2015, 17-18.) Asiakkaan arvonluontiprosessin ymmärtämiseen tarvitaan kolmenlaista tietoa: asiakkaan päivittäiset prosessit, arvojärjestelmä ja tarpeet. Tällöin voidaan ymmärtää, minkälaisia ratkaisuja asiakas etsii, mikä on mielenkiintoista ja mikä on hyväksyttävää. (Grönroos 2015, 385.)

Grönroos (2015, 410) pitää organisaation sisäistä markkinointia peruslähtökohtana palvelukulttuurin ja johtamisen onnistumiselle kolmesta syystä:

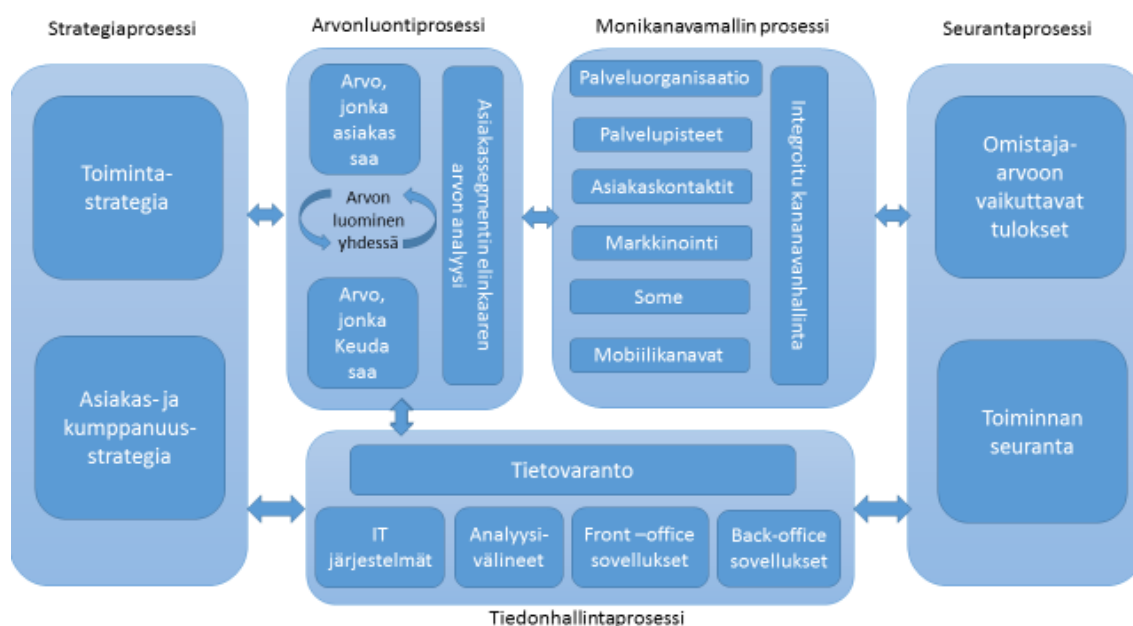
1. Työntekijät ovat ensimmäinen sisäinen markkinapaikka organisaation tarjoomalle.
2. Se on aktiivinen, koordinoitu ja tavoitelähtöinen lähestymistapa, joka sitoo henkilöstön ja prosessit ulkoiseen toimintaan.
3. Se korostaa tarvelähtöistä ajattelutapaa myös sisäisten asiakkaiden, toimintojen ja osastojen ollessa kyseessä.

Palvelusuuntautuneen organisaation rakennekin muuttuu asiakasrajapintaa painottavaksi (Grönroos 2015, 378) ja muiden toimintojen tehtävän on tukea tätä.

Arantola ja Santonen (2009, 19-20) kuvaavat, miten eri asiakkuuden arvoluokat ja arvon tuotto eri segmenteille voidaan ymmärtää. Asiakasymmärrystä syntyy sekä yksittäisen asiakkaan, segmentin että koko asiakaskannan tasolla. Kehittämistilanteessa investointi strategisiin asiakkaisiin on tärkeää, koska sitä kautta voidaan luoda asiakasymmärrystä ja kehittää palveluliiketoimintaa osana strategian toteutusta.

Asiakkuusajattelun suurin anti Korkmanin ja Arantolan (2009, 25) mukaan on ymmärtää asiakas aktiivisena osallistujana. Asiakkuuden hoidon malleja ovat segmentointimallit, erilaistetut tarjoomat ja erilaistetut hoitomallit. Yritys voi olla käytännön asiantuntija ja tuottaa tätä kautta paremman toimintatavan kehittämällä asiakkaan osaamista, tuoda välineitä asiakkaan käyttöön tai parantaa tilaa, jossa käytäntö tapahtuu. (Korkman & Arantola 2009, 25, 52.)

Payne ja Frow (2005, 171) ovat tarkastelleet asiakkuudenhallinnan strategiaa kokonaisvaltaisesti. Viitekehys ja sen käsitteet soveltunevat pienin muutoksin myös kumppanuuksien hallintaan ja strategian luomiseen.



Kuvio 12: Asiakkuuden hallinnan viitekehys (muokattu Payne & Froh 2005, 171)

Viitekehys koostuu viidestä eri prosessista: strategiaprosessi, arvonluontiprosessi, monikanavamallinprosessi, seurantaprosessi ja tiedonhallintaprosessi.

Asiakkuusperspektiiviä voidaan laajentaa yhdistämällä kvantitatiivista, kvalitatiivista ja hiljaista tietoa. Tämä edellyttää tiimien sisäistä keskustelua ja kuuntelua, hiljaisen tiedon jakamista ja eri osapuolten välistä resonointia asiakkaan ajattelusta ja tavoitteista. (Mattinen 2006, 171.)

2.3.3 Asiakasosaaminen

Asiakkuusosaaminen tarkoittaa hyvää yhteistyön hallintaa asiakkaan kanssa (Mattinen 2006, 183). Sen osatekijöitä ovat asiakastuntemus, sisäinen tuntemus, tyyli, johtajuus, tuloshakuisuus ja soveltaminen. Asiakkuusosaamista voidaan kehittää kuuntelulla. Asiakkaan kuuntelu onkin keino uuteen asiakkuusosaamiseen ja empatiaan perustuvaan asiakassuhteeseen. Kuuntelun tulisi olla yritykselle toimintatapa. On kuunneltava heikkoja signaaleja ja ohjattava keskustelua ilman, että johdatellaan. On ymmärrettävä sekä asiakkaan liiketoimintaympäristöä, organisaatiota, kulttuuria että tarjolla olevia vaihtoehtoja. Asiakkaan toiminnan syvälinen ymmärtäminen luo pohjan organisaation osaamisen uudelle suunnalle ja asiakkuusosaamisen edelleen kehittämiseksi. Tällöin luodaan myös asiakasempaattista yrityskulttuuria ja tahtoa ja kykyä tehdä asiakastietämyksestä kilpailuetua. (Mattinen 2006, 8-10.)

Asiakasymmärryksen kehittämisaskeleet Arantolan ja Santosen (2009, 29) mukaan ovat:

- Lähtötilanne
- Asiakasymmärrystavoitteen asettaminen
- Prosessit- asiakasymmärrys käytännön toiminnassa
- Toteutus ja onnistumisen seuranta

Asiakasymmärrys syntyy asiakastietoa jalostamalla. Kyvykkyys on puolestaan yrityksen kykyä hyödyntää tehokkaasti resursseja, prosesseja, osaamista ja työkaluja asiakkaan hyödyksi. (Arantola & Santonen 2009, 35.)

Asiakaslähtöinen yritys toimii tavalla, joka sopii asiakkaalle ja täyttää hänen tarpeensa. Tarkastelemalla asiakkaan käytäntöjä on mahdollista havaita yleismaailmallisia markkinaa edustavia mahdollisuuksia sekä ymmärtää oman tuotteen tai palvelun rooli ja merkitys asiakkaan elämässä. Tämä mahdollistaa myös mahdollisten puutteiden havaitsemisen. (Korkman & Arantola 2009, 7, 9.)

Asiakkaan systemaattisessa kuuntelussa kannattaa keskittyä kolmeen asiaan (Mattinen 2006, 55): käänntekeviin hetkiin, odottamattomiin hetkiin ja osapuolten näkemysiin yhteistyön kehittämis-mahdollisuuksista. Kuuntelua tulee myös tehdä usealla tasolla organisaatiota. Asiakas on oman arkensa keskellä kiinnostunut kehittämään itseään ja elämäänsä. Hän haluaa myös olla vapaa tekemään valintoja. Yrityksen tulee määritellä, miten se osaltaan mahdollistaa asiakkaan elämää ja luo itselleen merkityksellisen roolin. Yritys voi mahdollistaa kolmenlaista oppimista: arkipäiväinen oppiminen, uuden käytännön oppiminen ja uudistava oppiminen (Korkman & Arantola 2009, 119-121).

Liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta yritys voi myös valita ne käytännöt, joissa se haluaa olla mukana. Niiden tulee liittyä yrityksen kyvykkyyksiin. Kun käytäntö on valittu, voidaan siitä hakea syvällistä tietoa eri työkaluja hyödyntäen. Asiakasymmärrys korostuu liiketoiminnan kehittämisessä varsinkin, jos halutaan innovoida uusia tuotteita tai palveluja. Nykyisten käytäntöjen ymmärtämisen ja kyseenalaistamisen avulla voidaan määrittää uusia alustavia konsepteja. Uuden ymmärryksen valossa yritys voi muotoilla organisaationsa ja tavoitteensa uudelleen. (Korkman & Arantola 2009, 123-127.)

Strategisten asiakkuuksien kohdalla tulee Arantolan ja Santosen (2009, 19) mielestä ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa, arvoketjua ja jopa loppuasiakasta. Asiakkuuden arvo muodostuu taloudellisesta arvosta ja aineettomasta arvosta. Taloudellinen arvo on sekä nykyistä että tulevaa myyntiä ja asiakaskannattavuutta. Aineetonta arvoa voi olla esimerkiksi oppiminen tai referenssiarvo. Strategiset asiakkaat voivat olla tärkeitä myös strategiselle uudistumiselle. Ne voivat toimia myös asiakasymmärryksen lähteinä.

Asiakkuuden ymmärtäminen nouseekin ehkä tärkeimmäksi tekijäksi markkinoilla pärjäämisessä, koska koulutuksen lisääntyminen muuttaa kuluttajat aktiivisiksi toimijoiksi. Uudet tuotekonseptit edellyttävät asiakkaiden nykyisten tarpeiden tunnistamista, mutta myös tarpeiden muutosten ennakointia. (Stähle & Wilenius 2006, 50.)

Asiakkuuden oivaltamisen todellinen merkitys onkin Stählen ja Wileniuksen (2006, 65) mukaan siinä, että yrityksen visio ja missio syntyvät viime kädessä tältä pohjalta, jolloin se ohjata myös yrityksen kehittämistyötä. Asiakkuuden ulottuvuudet (taulukko 4) voivat auttaa asiakkuuden laajentamisessa.

Asiakastyypit	palveltu	ei palveltu
Tarpeet		
ilmaistu	Tähän yleensä keskitytään.	Uusien asiakkaiden mahdollisuus
ei ilmaistu	Mitä asiakas toivoo, mutta ei osaa ilmaista?	Uusien asiakkaiden mahdollisuus

Taulukko 3: Asiakkuuden ulottuvuudet (Stähle & Wilenius 2006, 70)

2.3.4 Kumppanuudet kilpailutekijänä

Uuden liiketoimintamallin rakentaminen voi edellyttää sellaisia elementtejä, jotka ovat nykyisen organisaation ulkopuolella. Näitä kutsutaan täydentäviksi voimavaroiksi. Organisaatiolla ei ole niitä itsellään, mutta ne voidaan hankkia toimitussopimuksen tai strategisen kumppanuuden avulla. Tämä on haastava ja monimutkainen vaihe. Epäsopivat kumppanuudet tai toimittajat muodostavat perustavan laatuksen riskin mallin toteutukselle, koska toiminta tulee joka vaiheessa olemaan heistä riippuvaista. (Chesbrough ym. 2013, 55.)

Kumppanuuden tai liittouman synnyttäminen edellyttää selkeää tavoitemäärittelyä: Mihin tätä kumppanuutta tarvitaan? Parantaako se tuottoja? Nopeuttaako se markkinoille menoaikaa vai laajentaako se markkinoita? Tuoko se jotain innovaatioetua? Joka tapauksessa Chesbrough:n ym. (2013, 56) mukaan kumppanuuden muodostaminen ilman selkeää tavoitetta on äärimmäisen vaarallista. Toki tavoite voi muuttua matkan varrella.

Hyvin erilaisia tuotteita ja palveluja voidaan yhdistellä brändin laajentamiseksi uusille tuote- ja palvelualueille. Niiden tuottaminen omassa organisaatiossa ei ole välttämättä tehokasta tai edes järkevää. Omassa tuotannossa voidaan keskittyä ydintoimintoihin ja muut hankitaan yhteistyökumppaneilta. Laaja tuote- ja palvelutarjooma tarkoittaakin käytännössä kumppanuuksien rakentamista. Strategia, jossa tuotteet, palvelu ja jakelu on paketoitu asiakkaalle parhaalla mahdollisella tavalla, on usein myös markkinainnovaatio. (Ala-Mutka 2008, 212 - 213.)

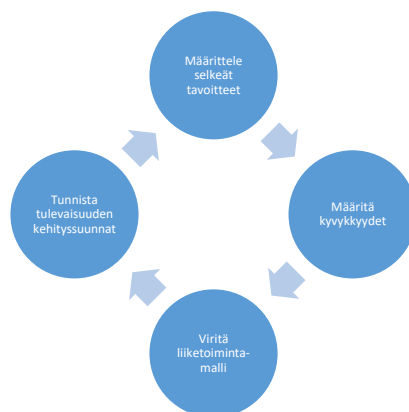
Ala-Mutka esittää mallin rakentamisen (2008, 208) neljä peruskysymystä:

1. Missä liiketoiminnassa ollaan mukana?
2. Mitkä ovat liiketoimintaan liittyvät sidosryhmät?
3. Mikä on sidosryhmille tuotettava tarjooma?
4. Miten tarjooma luodaan?

Asiakkaan tilannetta voidaan tarkastella hyvin monelta tasolta lähtien yksilön tarpeista aina toiminnon, yrityksen, toimialan tai koko yhteiskunnan tilanteeseen. Arvonluonti asiakkaalla perustuu viime kädessä liiketaloudellisten haasteiden tunnistamiseen: liikevaihtologiikka, kustannuslogiikka, taselogiikka ja riskilogiikka. Loppukäyttäjämääritys on kuitenkin perusvaatimus silloin, kun pyritään muodostamaan strategisia kumppanuuksia (Arantola & Santonen 2009, 14-16.) Ja parhaat kumppanuudet tuottavat parempia tuloksia kuin, mihin kukaan osapuoli yksinään pystyisi. Kumppanuuspääoman käsite auttaa ymmärtämään, miksi on vaikeaa luoda ja ylläpitää kumppanuuksia pitkällä aikavälillä. Kumppanuus edellyttää jaettu visiota siitä, mikä on mahdollista sekä yhtä organisaatiota laajempaa perspektiiviä toiminnalle.

Kumppanuuden hyötyjä on vaikea kvantifioida ja usein niitä jaetaankin tarinamuodossa. Mallin luomisessa on myös ratkaistava (Ala-Mutka 2008, 208) kuusi perustehtävää: tahtotila, kilpailuasema, tarjooma, ansaintamalli, arvoverkko ja kyvykkyydet.

Kun tavoite on määritelty, on keskusteltava siitä, mitä ollaan valmiita jakamaan ja mitä kumppanin odotetaan pistävän pöydälle. Tietyt ydinkyvykkyydet saattavat olla välttämättömiä liiketoiminnan onnistumiselle, mutta niiden jakaminen on riskialtista. Avustavat kyvykkyydet, kuten prosessi-, toiminta- tai resurssiosaaminen, voivat jaettuna sen sijaan parantaa liittoutuman lopputulosta. Joka tapauksessa kumppanuutta muodostettaessa on syytä määritellä, mikä osaaminen on organisaatiolle kriittistä ja mitä rajoja ei voida ylittää. Samoin tulee miettiä mitä tärkeää osaamista tarvitaan ulkopuolelta organisaation. (Chesbrough ym. 2013, 56.)



Kuvio 13: Kumppanuuden määrittelypolku (Chesbrough ym. 2013, 55)

Win win tilanne syntyy vain silloin, kun kumppanuuden osapuolet pysyvät sovituissa rooleissaan ja nämä roolit on selkeästi määritelty. Jos sellaista ratkaisua, jossa molemmat osapuolet hyötyvät, ei ole näköpiirissä, on kumppanuuden jatkuminen epätodennäköistä. On myös mahdollista, että kumppanuudelle määritellyt tavoitteet eivät toteudu ennakoidussa muodossaan. Silloin tarvitaan uusia neuvotteluja. Onkin suositeltavaa, että kumppanuusprojektille määritellään askelmerkit tai virstanpylväät, jotka kuvaavat perusvaiheiden etenemistä. Osapuolet voivat silloin arvioida ja tarvittaessa muokata etenemispolkua ja tavoitteenmäärittelyä. Tiedon ja positiivisen kokemuksen lisääntyminen kasvattaa luottamusta ja voi johtaa myös syvenevään osaamisen jakamiseen. (Chesbrough ym. 2013, 57.)

2.4 Kumppanuudet

2.4.1 Kumppanuusajattelu

Kumppanuusajattelu pohjautuu yhteistyönäkökulmaan (Dyer & Singh 1998), jonka perimmäisenä tavoitteena on yhteinen kilpailuetu ja sen mukaiset toimintamallit. Sitä kuvaavia elementtejä ovat toisiaan täydentävät ja yhteensopivat resurssit, kehittynyt tiedon ja tietämyksen jakaminen, tehokas suhteen hallinnointi sekä suhdesspesifit investoinnit.

Bendellin (2011, 14) mukaan organisaatioiden välinen kumppanuus on kahden tai useamman organisaation välinen järjestely yhteiseen tavoitteeseen tai intressiin pyrkimiseksi, jossa riski ja hyödyt jaetaan. Ståhle ja Grönroos (1999, 127) toteavat puolestaan, että molemminpuolinen riippuvuus on kaikkien kumppanuussuhteiden perusta. Tällöin yhteistyö tuottaa lisäarvoa molemmille osapuolille ja kun tämä toimii, niin myös luottamus lisääntyy. Kumppanuuden tavoitteena on myös (Ståhle & Laento 2000, 26 -27) lisätä tietopääomaa ja mahdollistaa siten lisäarvon tuottaminen kaikille kumppanuuden osapuolille. Tämänkin onnistuminen riippuu suhteen luottamuksellisuudesta.

Organisaation menestyksen ja kannattavuuden kannalta on oleellista, että se pääsee osaksi sellaisia verkostoja, jotka ovat kehittyviä ja joiden kautta se myös kehittyy ja menestyy (Vesalainen 2002, 20). Verkostoitumista voi Vesalaisen (2002, 23) mukaan tapahtua kahdesta suunnasta. Vertikaalisesti muodostuneet kokonaisuudet purkautuvat pienempiin toiminnallisiin yksiköihin esimerkiksi ulkoistamisen kautta. Myös olemassa olevat suhteet voivat muodostua verkostomaisemmiksi yhteistyösuhteiksi. Kun arvoketjut muuttuvat arvoverkoiksi kasvaa verkostoitumisen merkitys entisestään. Verkosto pystyy tuottamaan asiakasarvoa nopeammin ja joustavammin.

Verkoston hallinta tapahtuu roolien ja intressien määrittelyn avulla. Johtamisen välineinä toimivat resurssien jakaminen, partnerisuhteiden hallinta sekä portfolio. Tällöin johdon tulee myös tunnistaa mahdollisuuksia ja johtaa innovaatiota. (Stähle & Grönroos 1999, 152-155.) Uuden liiketoiminnan synnyttämisessä verkostoja perustellaan seuraavilla syillä (Vesalainen 2002, 15): riskin jakaminen, pääsy uusille markkinoille tai markkinoille pääsyajan lyhentäminen, uusien teknologioiden omaksuminen sekä toisiaan täydentävien taitojen ja osaamisen yhdistäminen. Verkostomaisen rakenteen merkittävimpänä hyötynä pidetään toimintaympäristön nopean muutoksen edellyttämää reagoitivalmiutta. Myös innovaatiokyvykkyyden nähdään lisääntyvän.

Verkostot oppivat samaan tapaan kuin organisaatiotkin. Yhteistä oppimista edistäviä käytänteitä ovat tiedon jakaminen, yhteisen ymmärryksen etsiminen ja tiedon tallentaminen organisaation muistiin. Oppimista edistäviä tekijöitä ovat investoinnit liiketoimintasuhteeseen, suhteen rakenteet sekä sosiaalinen pääoma. Oppimisen mallia voi soveltaa yhteistyösuhteissa, joissa on paljon räätälöintiä. Palveluissa se mahdollistaa parhaiden käytänteiden omaksumista. (Huikkola, Ylimäki & Kohtamäki 2014, 113, 115.) Malli mahdollistaa suhteen kuvaamisen systemaattisesti ja ainakin jonkinasteisen laadullisen arvioinnin.

Asiakas- ja kumppanuussuhdetta voidaan tarkastella myös palvelutarjooman näkökulmasta. Tällöin ulottuvuuksina ovat sekä suhde että tarjooman kokonaisvaltaisuus. Peruspalvelua voidaan kehittää kolmeen suuntaan. Lisäämällä kokonaisvaltaisuutta tuotetaan perusratkaisu ja syventämällä suhdetta tuotetaan palvelupaketti. Kehittämällä molempia ulottuvuuksia tuloksena voi olla integroitu ratkaisu. (Sariola & Martinsuo 2014, 85)

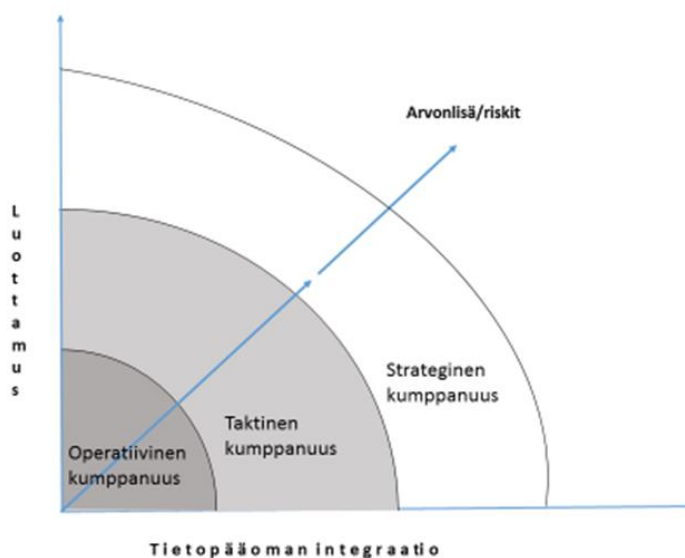
Strateginen kumppanuus pyrkii tietopääoman yhdistämiseen merkittävän strategisen edun saavuttamiseksi. Suhteet ovat tällöin intensiivisiä ja monimuotoisia ja kumppanuus on erittäin haavoittuva ja riskialtis. Toiminta on myös voimakkaasti verkostomaista ja edellyttää johtamisen radikaalia uudistamista. (Stähle & Laento 2000, 101.)

2.4.2 Strateginen kumppanuus

Eddy ja Amey (2015, 1) jakavat kumppanuudet perinteisiin ja strategisiin. Perinteinen kumppanuus voi syntyä yksilöiden välisestä yhteistyöstä tai tarpeesta hakea rahoitusta johonkin käyttötarkoitukseen. Strateginen kumppanuus on tietoinen valinta, joka auttaa strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, prioriteettien tarkentamisessa sekä tukee muutoksessa. Valinta perustuu organisaation omille strategisille tavoitteille (Eddy & Amey 2015, 60). Kumppanuudet voidaan jakaa myös operatiivisiin, taktisiin ja strategisiin kumppanuuksiin (Ståhle & Laento 2000, 103). Teollisessa toiminnassa strategisella kumppanuudella on tarkoitettu hyvin läheistä suhdetta suuren asiakkaan kanssa (Ståhle & Grönroos 1999, 36).

- Operatiivinen kumppanuus on luonteeltaan mekaaninen. Tavoitteena on kustannusten alentaminen ja resurssien fokuoiminen. Yhteydet perustuvat selkeisiin sopimuksiin ja osaaminen ilmenee selkeinä tuotteina tai palveluina. Suhteet ovat kytkösmuotoisia ja lisäarvo syntyy säästöistä tai vapautuvista resursseista. (Ståhle & Laento 2000, 85.)
- Taktinen kumppanuus on luonteestaan orgaaninen. Tavoitteena on yhdistää prosesseja ja poistaa päällekkäisyyksiä. Tietopääoma on prosesseissa ja toimintakulttuurissa. Kumppanuus syntyy dialogin tuloksena ajan kuluessa. Se vaatii paljon toimijoita kompleksiseen ja vaikeasti hallittavaan toimijoiden verkostoon. (Ståhle & Laento 2000, 92.)
- Strateginen kumppanuus pyrkii tietopääoman yhdistämiseen merkittävän strategisen edun saavuttamiseksi. Suhteet ovat intensiivisiä ja monimuotoisia ja kumppanuus on erittäin haavoittuva ja riskialtis. Toiminta on voimakkaasti verkostomaista ja edellyttää johtamisen radikaalia uudistamista. (Ståhle & Laento 2000, 101.)

Kumppanuuden syveneminen operatiivisesta strategiseen kasvattaa siis tietopääoman integraation ja luottamuksen määrää (kts. kuvio 14) ja samalla lisää sekä arvonluonnin mahdollisuuksia että riskejä.



Kuvio 14: Kumppanuuden muodot (Stähle & Laento 2000, 86, 93 ja 102)

Vaikka strateginen kumppanuus on haavoittuva ja riskialtis suhde, on sillä kuitenkin kaikkein suurimmat mahdollisuudet lisäarvon tuottamiseen. Voidaan puhua yhteistyöstä, jonka avulla kumppanit pääsevät uudelle osaamisen tasolle. Strategiset kumppanuudet ovat dynaamisen yritysympäristön kriittinen kilpailutekijä.

Luottamuksen rakentaminen organisaation voimavaraksi vaatii pitkäjänteistä panostusta kumppanuusstrategiaan. Se edellyttää organisaatiolta myös kolmea ominaisuutta (taulukko 4).

Vetovoima	Strategia	Organisaatio
Hyvä maine osajana Hyvä maine kumppanina	Kumppanuus osana organisaation strategiaa Selkeä partneristrategia ja siihen liittyvät toimintaperiaatteet	Korkealaatuinen tietopääoma Selkeä organisaatorakenne: vastuut ja roolit Vahva yhteistyökulttuuri Vahva eettinen koodi

Taulukko 4: Luottamusta herättävä kumppani (Stähle & Laento 2000, 75)

Kumppanuuksia hyödynnettäessä toiminnan organisoitumistapa on yleensä voimakkaasti verkostomainen. Yhteyksiä on äärimmäisen runsaasti ja yhteyksien tasot ovat monimuotoisia. Onnistuminen edellyttääkin monen osa-alueen tuntemista ja yhdessä tekemistä.

Strategisen kumppanuuden onnistumiskriteerit ovat Ståhlen ym. (2000, 100) mukaan seuraavat:

1. yrityksen sisäinen partneristrategia
2. pelikentän tunteminen
3. kumppanusten yhteinen visio, arvot ja toimintaperiaatteet
4. tietopääoman hallinta ja suojaus
5. tehokas riskien analysointi
6. yrityksen sisäinen tietämyksen hallinta
7. vallan delegointi roolien kautta - empowerment
8. vahva leadership-kulttuuri
9. yhteinen aaltopituus
10. joustavat organisaatorakenteet, alhainen byrokratia

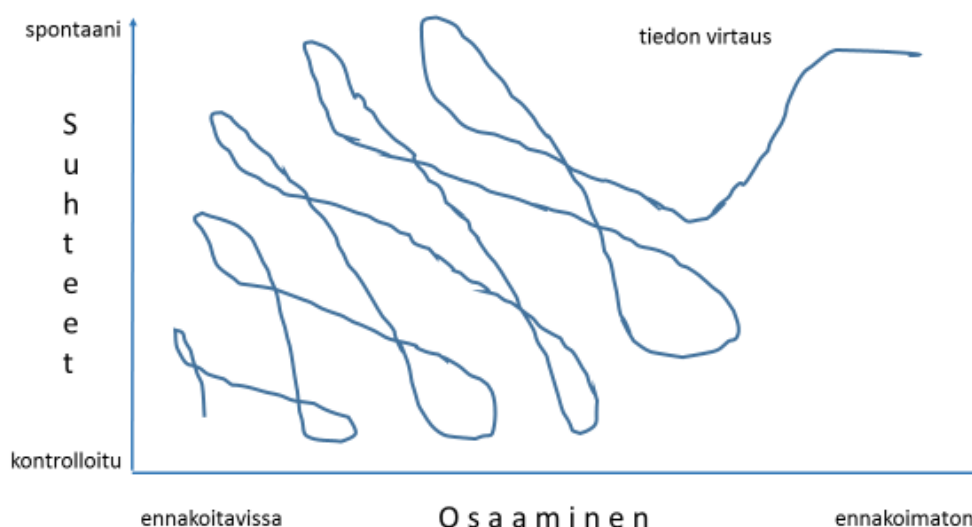
Koulutusorganisaation näkökulmasta pitkän aikavälin osaamisen kehittäminen on keskeistä. Tällöin suhdetta voikin verrata pikemminkin kahdenvälisiin tuotekehityssuhteisiin. Siinä tärkeää ovat suhteen kyvykkyydet ja suhteessa oppiminen. Näitä voidaan arvioida oppimista edistävien tekijöiden ja yhteisen oppimisen käytänteiden avulla. (Huikkola, Ylimäki & Kohtamäki 2014, 113.)

Ståhle ym. (2000, 154-156) ovat laatineet testin yrityksen kumppanuusosaamisen mittaamiseen. Sen avulla voidaan arvioida, operatiivisen, taktisen ja strategisen kumppanuus-osaamisen tasoa organisaatiossa.

2.4.3 Kumppanuuspääoma ja -osaaminen

Synergialla tarkoitetaan Ståhlen ja Grönroosin (1999, 21) mukaan sellaista tuotannontekijöiden yhdistelmää, jossa kokonaisuus on suurempi kuin osiensa summa. Myös kumppanuudella pyritään samaan tavoitteeseen organisaatioiden muodostaman kokonaisuuden kautta. Tavoitteena voi olla myös uusien innovaatioiden synnyttäminen.

Tietopääoma sisältää sekä yrityksen aineettomat omaisuuserät että kyvyn käyttää informaatiota ja osaamista uusien ideoiden ja innovaatioiden jatkuvaan tuottamiseen (Ståhle & Grönroos 1999, 50). Tietopääoman ulottuvuudet on esitetty kuviossa 15.



Kuvio 15: Tietopääoma (Stähle & Grönroos 1999, 79)

Inhimillinen pääoma koostuu osaamisesta, motivaatiosta ja sitoutumisesta. Aineeton pääoma on puolestaan dataa, informaatiota, immateriaalioikeuksia ja organisaatioon kätkeytyvää tietoa. (Stähle & Grönroos 1999, 51.) Kumppanuuspääomaa syntyy Eddyn ja Ameyn (2015, 170) mukaan silloin, kun hyödynnetään palautejärjestelmiä perusolettamusten kyseenalaistamiseen ja investoidaan organisaation oppimiseen. Moleminpuolinen riippuvuus on kumppanuussuhteen perustana (Stähle & Grönroos 1999, 127) silloin, kun yhteistyö tuottaa lisäarvoa molemmille osapuolille. Kun tämä toimii, myös luottamus lisääntyy.

Toinen tapa lähestyä kumppanuutta on kompetenssinäkökulma. Kompetenssihierarkia lähtee tuotantokompetenssista ja päättyy strategisen johtamisen kompetenssiin. Niiden välissä ovat palvelu-, johtamis- ja kumppanuuskompetenssit sekä ekonomiat. Kumppanuuskompetenssit mahdollistavat asiakas- ja toimittajasuhteiden hyvän hallinnan. (Vesalainen 2010, 37.)

Kumppanuuskompetenssi liittyy Vesalaisen (2010, 44) mukaan kolmeen tekijään: luottamus, sitoutuminen ja kommunikaatio. Luottamus on kykyä luottaa asiakkaisiin ja maine luotettavana yhteistyökumppanina. Sitoutuminen on asenne- ja emotionaalista sitoutumista sekä investointeja asiakkaan toiminnan suuntaisesti. Kommunikaatio taas nostaa esille odotuksia ja pyrkimyksiä toisiaan kohtaan ja käsittelee yhteistyöprosesseja. Lisäksi kumppanuuskompetenssiin voidaan liittää ict-infrastrukturi ja sen käytön osaaminen. Kumppanuussuhteet vaikuttavat liiketoimintasuhteiden laatuun ja siten myös niiden hyödyllisyyteen (Vesalainen 2010, 45.)

Stähle ja Laento (2000, 154-156) ovat laatineet testin yrityksen kumppanuusosaamisen mittaamiseen. Sen avulla voidaan arvioida, operatiivisen, taktisen ja strategisen kumppanuusosaamisen tasoa organisaatiossa.

2.4.4 Kumppanuuden arviointi ja kehittäminen

Vesalainen (2002) on kehittänyt kumppanuuden laatumonitorin kumppanuuden tason määrittämiseksi. Se perustuu neljään osa-alueeseen: yritysten välinen vaihdanta sekä niiden välinen strateginen, rakenteellinen ja sosiaalinen sidos. Mittaristossa on yhteensä 60 kysymystä, joille annetaan numeerinen laatu-arvio. Kumppanuuden kehittämisstrategia edellyttää kaikkien näiden neljän alueen yhteistä nykytilan arviointi sekä tavoitteiden asettamista.

Sen arvioimiseksi, millä tasolla kumppanuus on tai onko se kumppanuus ollenkaan, on kehitetty kysymyspatteristo (Bendell 2011, 56-57). Vaikka ei lähtisikään tämän tyyppiseen arvioitiin jokaisen kumppanin kohdalla, on kumppanuusstrategiaa laadittaessa syytä kirkastaa, mitä kumppanuudella organisaatiossa tarkoitetaan ja mitä sillä tavoitellaan lyhyellä ja pitkällä aikajänteellä.

Kaikkia sosioeettisiä kumppanuuksia arvioidaan Bendellin (2011, 85) mukaan joko systemaattisesti tai ad hoc -tyyppisesti joko osallistujien tai ulkopuolisten ryhmien toimesta. Tällöin voidaan myös havaita perinteisten kumppanuuksien rajoituksia. Kumppanuuden kehittäminen korkeammalle tai seuraavan sukupolven tasolle edellyttää seuraavia asioita:

1. Ymmärryksen kirkastamista siitä, miten liiketoimintakumppanin ydintoiminnot liittyvät kumppanuuden keskeisiin aihealueisiin tai organisaation ydintavoitteisiin.
2. Sen arvioimista, onko kumppaniyrityksen strategisten tavoitteiden tai yhteiskuntavastuun mukaista sitoutua riittävästi yhteiseen agendaan tai valittuihin aihealueisiin.
3. Sen selventämistä, miten organisaatio voi parantaa kykyään olla tehokas kumppani.
4. Niiden yrityksen intressien löytämistä, joiden mukaisesti se on halukas osallistumaan toimintasuunnitelmasi mukaiseen toimintaan.

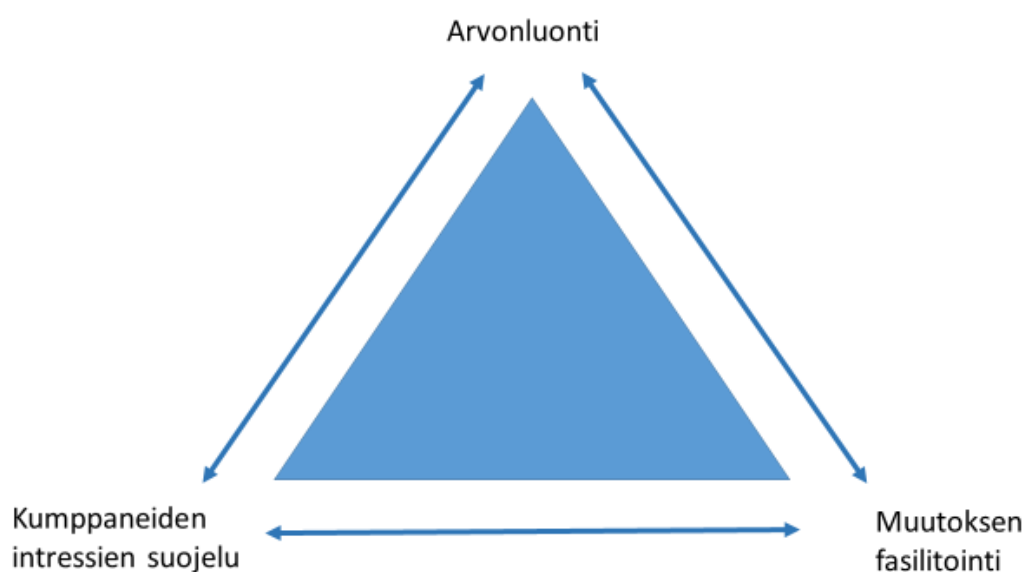
Näiden asioiden selventämiseen on olemassa useita keinoja. Ensinnäkin voidaan lisätä organisaation henkilökunnan ymmärrystä yrityksen liiketoimintamallista, strategiasta ja päätöksentekoprosesseista lisätyn vuorovaikutuksen avulla. Koska yrityksellä on lukuisia lyhyen ja pitkän aikavälin liiketoiminta- ja muita tavoitteita, on yrityksen tai sen henkilöstön organisaation kanssa yhteiset kiinnostusalueet selvitettävä, jotta organisaatio voisi saada siitä hyötyä jatkossakin. On myös hyvä kartoittaa organisaation oma osaaminen, kapasiteetti ja verkostot sen selvittämiseksi, mitä hyötyä tai arvoa se voi tuottaa kumppanina yrityksen prosesseihin, tuotteisiin, standardeihin tai muihin kumppanuuksiin. (Bendell 2011, 86.)

Voidakseen arvioida kumppanuustarpeitaan organisaation on Bendellin (2011, 92) mukaan syytä myös ennakoita ja lisätä osaamistaan koskien sosiaalisia, psykologisia, poliittisia ja yhteiskunnallisia teorioita sekä muutoksia toimintaympäristössään.

2.4.5 Kumppanuuden onnistumisen elementit

De Man (2013) on arvioinut kumppanuuden onnistumisen edellytyksiä. Kovien ja pehmeiden elementtien tasapainottaminen on hänen mielestään haastavaa. Kontrollia tarvitaan, koska kumppanit eivät aina käyttäydy toivotulla tavalla. Liika kontrolli taas tekee allianssista joustamattoman ja rajoittaa luovuutta. Luottamus täytyy tasapainottaa kontrollin kanssa. (de Man 2013, 3.)

Onnistumisen viitekehyksellä on de Mannin (2013, 21-22) mukaan kolme tavoitetta: mahdollistaa arvon luominen, suojata kumppaneiden intressejä sekä fasilitoida muutosta (kuvio 16).



Kuvio 16: Kumppanuuden onnistumisen elementit (de Man 2013, 21-22)

Keskeistä on arvonluonti, koska ilman sitä ei kumppanuutta kannata edes muodostaa. Se on kuitenkin riippuvaista sekä intressien suojelusta että muutoksen fasilitoinnista. Kumppanuuden suunnittelu edellyttää strategista tahtotilaa, molempien osapuolten toimintojen sisäistä yhdensuuntaistamista sekä dynamiikkaa, jonka muodostavat sekä muodolliset että epämuodolliset mekanismit (de Man 2013, 23). Muodollisia elementtejä ovat erilaiset sopimukset ja päätöksentekoprosessit. Luottamus korostaa epämuodollisia elementtejä. Niihin lukeutuvat

myös ihmisten johtaminen ja sitoutuminen. Strategisia elementtejä ovat visio, missio, strategia ja arvolupaus. Dynamiikkaan kuuluvat muutosten vaikutukset sekä niiden huomioiminen toiminnassa.

Monikumppanimallissa on omat haasteensa: Suhteiden muodostaminen on monimutkaista. Strategioiden yhteensovittaminen vaikeutuu. Monitorointi on hankalampaa. Päätöksen teko ja konsensuksen muodostaminen vaikeutuu. Kokoonpano on harvoin stabiili. (de Man 2013, 146.)

Suunnitteluprosessin vaiheet ovat de Manin (2013, 182) mukaan seuraavat

- Strategisen taustan luominen: visio, missio, strategia ja arvolupaus
- Suunnitteluvaatimusten määrittäminen: kriittiset menestystekijät
- Kontrolli vai luottamus: balanssin muodostaminen
- Karkea malli: perusmallin valinta
- Yksityiskohtainen malli: sopimukset
- Toteutus: miten toteutetaan
- Muutoksen hallinta: sopeutuminen muuttuviin olosuhteisiin

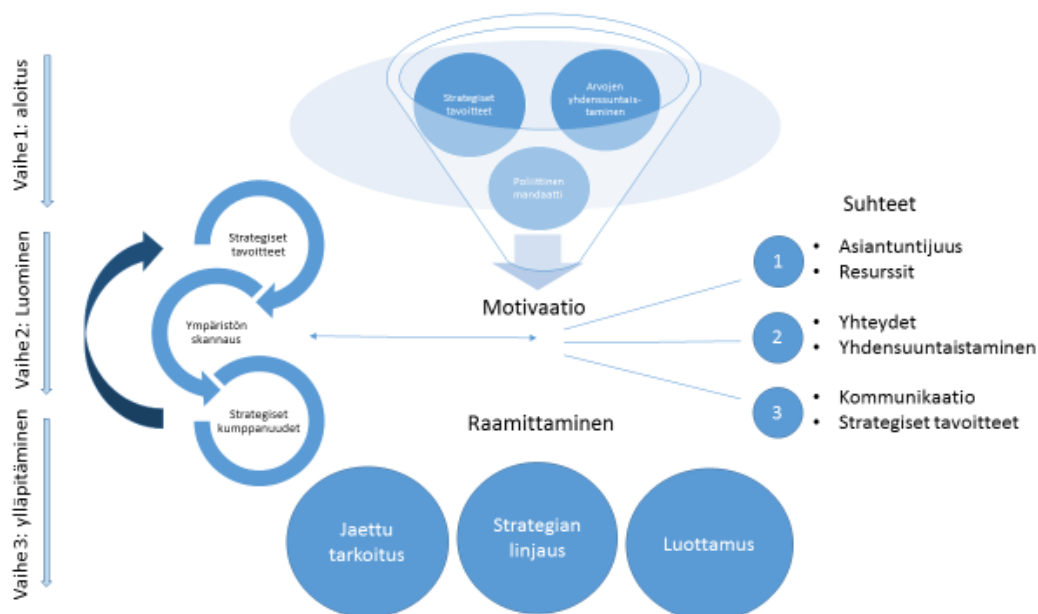
Yhteistyömallien kehitys jatkuu edelleen avoimen innovaation ja yhteisen arvonmuodostuksen vaikutuksesta. Näissä Malleissa on de Manin (2013, 197) mukaan havaittavissa kolme eroa verrattuna hierarkkiseen malliin: horisontaalinen koordinaatio, yli organisaation rajojen tapahtuva toiminta sekä aloitteiden syntyminen alhaalta ylöspäin. Strateginen käyttövoima syntyy yhteisestä arvonmuodostuksesta. Prosessina on usein vain lyhyt sopimus tai aiesopimus. Informaalinen prosessi on yleensä formaalia tärkeämpi. Ja mallin dynamiikka toimii kolmella tasolla: projektitaso, kumppanuustaso ja visiotaso. (de Man 2013, 200.)

2.5 Oppilaitoksen strategiset kumppanuudet

Eddy ja Amey (2015) ovat luoneet viitekehystä oppilaitoksen strategisille kumppanuuksille. Kumppanuudelle ei heidän mukaansa ole selvää määritelmää, vaan puhutaan yhteistyöstä, alliansseista, tiimeistä, yhteisyrityksestä tai kumppanuudesta. Kumppanuuden luomisen motiivitkin ovat moninaiset. Syynä voi olla esimerkiksi toimintamahdollisuuksien laajentaminen, rahoituksen hakeminen tai kilpailijoiden vauhdissa pysyminen.

Strateginen kumppanuus syntyy tarkoituksella ei sattumalta niin kuin perinteinen kumppanuus (Eddy & Amey 2014, 1.) Parhaat kumppanuudet myös tuottavat parempia tuloksia kuin mihin kukaan osapuoli yksinään pystyisi. Kumppanuuspääoman käsite auttaa ymmärtämään, miksi on vaikeaa luoda ja ylläpitää kumppanuuksia pitkällä aikavälillä. Kestävä kumppanuus edellyttää jatkuvaa vuoropuhelua, ympäristön luotaamista ja konfliktien ratkaisemista. (Eddy & Amey 2015, 11-12.) Kumppanuus edellyttää myös jaettua visiota siitä, mikä on mahdollista sekä yhtä organisaatiota laajempaa perspektiiviä. Kumppanuuden hyötyjä on vaikea kvantifioida ja

usein niitä kuvataankin tarinamuodossa. Strateginen kumppanuus on Eddyn & Ameyn (2015, 14) mukaan kolmivaiheinen prosessi (kts. kuvio 17). Nämä vaiheet ovat aloitus, luominen ja ylläpitäminen.



Kuvio 17: Strategisen kumppanuuden malli (Eddy & Amey 2015, 14)

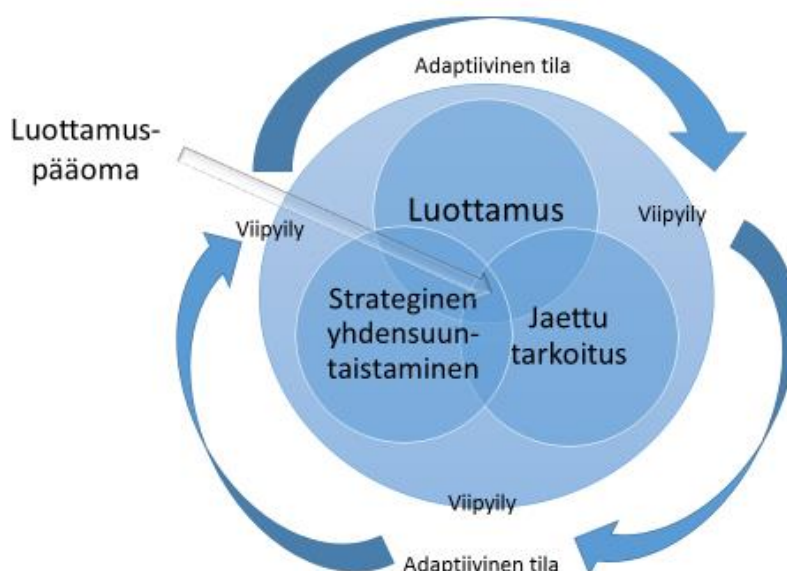
Aloituvaiheessa motivaatio kumppanuudelle syntyy strategisten tavoitteiden, arvojen yhdensuuntaisuuden ja poliittisen mandaatin kautta. Luomisvaiheessa strategiset tavoitteet, ympäristön skannaus ja strategiset kumppanuudet synnytetään suhteiden avulla ja samalla kumppanuus saa institutionaalisen muotonsa. Suhteen ylläpitäminen edellyttää jatkuvaa jaetun merkityksen luomista, strategian yhdensuuntaistamista ja luottamuksen rakentamista. Tässä vaiheessa syntyy myös kumppanuuspääomaa jaettujen arvojen, uskomusten ja yhteistyöverkostojen kautta. (Eddy & Amey 2015, 14.) Ne aikaansaavat prosessien yhdenmukaistamista ja ovat kriittisiä muutosprosessin onnistumiselle. Syvä muutos edellyttää myös palautejärjestelmien hyödyntämistä operaatioiden ja niiden muuttamisen ymmärtämiseksi (Eddy & Amey 2015, 8).

Kumppanuuden organisointi edellyttää panostamista inhimillisen pääoman kehittämiseen, taitoihin, kiinnostusta yhteistyöhön sekä pitkän tähtäimen kehittämistavoitteita (Amey ym. 2015, 104). Tällöin kumppanuus voi luoda edellytykset myös win-win lopputuloksen syntymiselle. Galbraithin (2002, 66) mukaan organisaatiolla on viisi komponenttia: strategia, rakenne, prosessit, palkkiot ja ihmiset. Nämä kaikki vaikuttavat strategiseen kumppanuuteen (Eddy & Amey 2015, 108). Onnistuneet kumppanuudet tarvitsevat sekä rakennetta että joustavuutta. Organisaatiopääoma suhteessa kumppanuuteen voi riippua monesta asiasta

esimerkiksi organisaation kokemuksesta, asiantuntemuksesta, resurssien hallinnasta tai verkostoista (Eddy & Amey 2015, 116).

Organisaation oppiminen kumppanuudessa prosesseja muuttavalla tasolla (double-loop learning) edellyttää kyseenalaistavaa kulttuuria, riskin ottoa, avointa kommunikaatiota ja vallan hajauttamista. Muutoksen kohteena voi olla oppimistavoitteet, opetuksen strategiat, akateemiset odotukset tai jaetut strategiset tavoitteet. (Eddy & Amey 2015, 124.)

Strategisen yhteistyön säilyttäminen pitkällä aikavälillä edellyttää kumppanuspääoman syntymistä. Tällöin myös syvä kestävä organisaatiomuutos on mahdollista, kun yhteistyö kehittyy ja yhdistää eri pääoman muotoja. Näitä voivat olla sosiaalinen, resurssi-, osaamis- tai tietopääoma. Strategisessa kumppanuudessa syntyy myös tunnistettava oma organisaatio, jolla on omat norminsa, arvonsa, verkostonsa ja synergiansa. Heikot sidokset ja löysät kytkennät synnyttävät adaptiivisen tilan (adaptive space), johon myös uudet partnerit voivat tulla mukaan omien strategisten tavoitteidensa mukaisesti. Tämä institutionalisoi kumppanuuden. Syntyy perusta luottamukseen, jaettuun merkitykseen ja strategiseen yhden suuntaistamiseen. (Eddy & Amey 2015, 159.) Pääoman syntymisen edellytyksenä on motivaatio, vetovoima, luottamuksen ja merkityksen rakentaminen sekä erilaiset kannustimet (Eddy & Amey 2015, 162). Nämä yhdessä mahdollistavat uusien prosessien luomisen ja luottamuspääoman syntymisen (kuvio 18). Pääoman synnyttäminen vaatii myös yhteistä viipyilyä (slack) prosessien parissa.



Kuvio 18: Prosessien luominen ja luottamuspääoma (Eddy & Amey 2015, 163)

Adaptiivinen tila on neutraali areena ideoiden ja toimintatapojen testaamiseen. Slack puolestaan auttaa vähentämään päämääräkonflikteja, pienentää tiedon prosessointitarvetta ja auttaa neuvotteluissa organisaation sisällä. Se voi syntyä esimerkiksi lisäresursseista. Organisaation oppiminen taas tuottaa mekanismin ajattelun muuttumiselle. (Eddy & Amey 2015, 169-170.)

Thune (2011, 37) esittää menestystekijät yritysysteistyölle (kuvio 19).



Kuvio 19: Yritysysteistyön menestystekijät (Thune 2011, 37)

Ameli ja Kayes (2011, 186) pitävät korkeamman tason oppimista (tribe-loop learning) yhdessä tapahtuvana oppimaan oppimisena. Tämä luo edellytykset muutosstrategialle tunnistamalla ja kyseenalaistamalla piiloiset oletukset ja perususkomukset.

Strategisen kumppanuuden synnyttämisessä (Eddy & Amey 2015, 208-209) on useita vaiheita:

Vaihe 1: motivaation määrittäminen

Vaihe 2: kumppaneiden valinta

Vaihe 3: kumppanuuden muodostaminen

Vaihe 4: kumppanuuden vaaliminen ja tarinan luominen

Vaihe 5: kumppanuuspääoman kasvattaminen

Nämä kaikki vaiheet tulee käydä läpi kunkin kumppanin kanssa erikseen.

2.6 Teorian yhteenveto

Kumppanuutta ei tutkimuksissa yleensä määritellä (Eddy & Amey 2015, 1), vaan puhutaan tiimeistä, alliansseista, konsortioista ja yhteistyöstä. Strategiselle kumppanuudelle on sitä

vastoin olemassa useita määritelmiä riippuen näkökulmasta: Strateginen kumppanuus on hyvin läheinen suhde suuren asiakkaan kanssa (Ståhle & Grönroos 1999, 36). Se on yhteistyötä, jonka avulla kumppanit pääsevät uudelle osaamisen tasolle (Ståhle ym. 2000, 103). Strategisella kumppanuussuhteella pyritään tietopääoman yhdistämiseen siten, että molemmat kumppanit saavuttavat merkittävää strategista etua itselleen (Ståhle ym. 2000, 101). Strateginen kumppanuus on Eddyn ym. (2015, 14) mukaan kolmivaiheinen suunnitelmallinen prosessi. Nämä vaiheet ovat aloitus, luominen ja ylläpitäminen (kts. kuvio 15, s. 47).

Kumppanuus toimii kontekstissa, johon kuuluvat instituutiot, rakenteet ja normit. Sen rakenteita ovat toimintamallit ja roolit. Kumppanuuden prosesseja taas ovat kumppaneiden valinta ja rekrytointi, tavoitteiden määrittely, käynnistäminen ja juurruttaminen, kehittäminen sekä seuranta ja arviointi. (Oravasaari ym. 2012, 15.) Kumppanuus liittyy läheisesti asiakkuuksiin ja tätä kautta myös laajempaan kontekstiin: ”Asiakkuuden oivaltamisen todellinen merkitys on siinä, että siitä muodostuu lopulta yrityksen visio ja missio, joiden tehtävänä on ohjata yrityksen kehittämistyötä” (Ståhle & Wilenius 2006, 65).

Vaikka erilaisista kumppanuuksista on puhuttu jo viime vuosituhanella (Ståhle & Grönroos 1999, 2000), on niiden fokuksena ollut pääsääntöisesti tutkimus- ja kehittämistoiminnan edistäminen yhteisen tiedonluonnin avulla. Asiakkuusnäkökulma on jäänyt vähäisemmälle huomiolle tai sitä on lähestytty tarjoaman parantamisen näkökulmasta (Chesbrough ym. 2013). Uusi kilpailutilanne tarkoittaa (Pralhad, Crishnan & Tillman 2011) kuitenkin myös uutta lähestymistapaa sekä innovaatioihin että arvon luomiseen.

Vaihdannasta onkin (Grönroos 2009) siirrytty arvonluontiin, joka perustuu yhteistyöhön tarkoituksena luoda arvoa molemmille osapuolille, sekä asiakkaalle että toimittajalle. Uuden palvelulogiikan myötä asiakkaan ymmärtäminen ja arvonluonti nouseekin uuteen arvoonsa (Grönroos 2011, 2015, Grönroos & Voima 2013). Samalla asiakkaan rooli laajenee arvonluontiprosessissa pelkästä resurssien jakamisesta aktiiviseksi ongelmanratkaisijaksi (Aarikka-Stenroos 2016). Loppukäyttäjyymmärrys on perusvaatimus myös silloin, kun pyritään muodostamaan strategisia kumppanuuksia (Arantola & Santonen 2009).

Uudet liiketoimintamallit lähtevät asiakasnäkökulmasta ja murtavat perinteistä arvoketju- ja verkkoajattelua radikaalien innovaatioiden avulla. Uuden liiketoimintamallin rakentaminen voi (Chesbrough ym. 2013, 55) edellyttää sellaisia elementtejä, jotka ovat nykyisen organisaation ulkopuolella. Näitä kutsutaan täydentäviksi voimavaroiksi ja ne voidaan hankkia toimitussopimuksen tai strategisen kumppanuuden avulla. Kollektiivisen arvonluonnin tavoitteena on (Wirtz 2011, 156) arvokonstellaation avulla tuottaa lisäarvoa asiakkaalle.

Arvokonstellaation partnerit ovat toimijoita myös liiketoimintamallissa: toimittajat, yleiset kumppanit, jakelijat ja asiakkaat.

Tämän päivän kumppanuuksien ymmärtämiseen on olemassa useita eri näkökulmia.

Kumppanuuden rakentamisen lähtökohtia onkin löydettävissä ainakin kolme:

1. strategialähtöinen: päätös laajentaa uudelle osaamisalueelle tai markkinaan (Ståhle & Wilenius 2006, 70, Ansoff 1972)
2. tarjoomalähtöinen: asiakaslähtöinen uusi kysyntä (Chesbrough ym. 2013, 50)
3. prosessilähtöinen: asiakaslähtöinen uusi palvelutarve (Chesbrough ym. 2013, 55; Prahalad ym. 2011, 17-18)

Kumppanuutta voidaan lähestyä eri teoreettisista ulottuvuuksista käsin. Strategialähtöinen ulottuvuus edellyttää uuden strategian luomista tai vision määrittelyä varsinkin silloin, kun toimintaa aiotaan laajentaa uudelle alueelle. Tarjoomalähtöinen ulottuvuus puolestaan edellyttää liiketoimintamallin määrittelyä ja päätöstä mahdollisten kumppaneiden valinnasta (Chesbrough ym. 2013, 50). Prosessilähtöinen uusi palvelutarve edellyttää systeemisen kumppanuuden hyödyntämistä ja myös sen edellyttämän arvonluonnin ja prosessien rakentamista. Yhteisessä arvonluontiprosessissa syntyy arvoa sekä asiakkaalle että palvelun tuottajalle (Grönroos 2015, 17-18). Siksi asiakkuuden ymmärtäminen on ensisijaisen tärkeää. On myös hyvä muistaa, että arvonluonnin rakenne määrittelee liiketoimintamallin rakennetta (Wirtz 2011, 101).

Kumppanuuksia myös jaotellaan eri tavoin: operatiivinen, taktinen ja strateginen (Ståhle & Laento 2000), ensimmäisen, toisen ja kolmannen sukupolven kumppanuudet (Bendell 2011) ja perinteiset ja strategiset kumppanuudet (Eddy & Amey 2015). Strategisella kumppanuudelle on kuitenkin suurimmat mahdollisuudet lisäarvon tuottamiseen. Tämä ajattelu on osin analogista liiketoiminnan kerrosten kanssa (Wirtz 2011, 28), joita ovat strategia, liiketoimintamalli ja liiketoimintaprosessit.

Teoria tuo esille myös erilaisia näkökulmia ja malleja strategisen kumppanuuden rakentamiseen sekä onnistumisen arviointiin. Sekä teoria (Eddy & Amey 2015, 14, kuvio 17, s. 50) että käytäntö tukevat sitä perusajattelua, että jokainen strateginen kumppanuus on yksilöllinen. Tällöin myös sen onnistumisen kriteerit ovat yksilöllisiä ja yhdessä arvioitavia.

Kumppanuuden rakentamisen ja ylläpitämisen edellytykset ja vaiheet, hyvän kumppanin ominaisuudet sekä onnistumisen edellytykset ovat sinänsä hyödyllisiä kaikille organisaatioille. De Man (2013, 21-22) kiteyttää kumppanuuden onnistumisen kolmeen ulottuvuuteen: arvonluonti, kumppaneiden intressien suojeleminen ja muutoksen fasilitointi. Kumppanuus

nähdäänkin myös keinona kolmannen tason eli systeemisen muutoksen luomiseen (Senge 1990) organisaation oppimisen kautta.

Bendell (2011) jakaa kumppanuudet ensimmäisen, toisen ja kolmannen sukupolven kumppanuuksiin. Vaikka hän onkin tutkinut aihetta yhteiskuntavastuun näkökulmasta, on kumppanuuksien arviointi ja kehittämissuunnitelma sovellettavissa myös muihin konteksteihin. Eddy & Amey (2015) tarkastelevat koulutusorganisaation strategista kumppanuutta laajan aineiston pohjalta. De Man (2013) on puolestaan luonut viitekehyksen onnistuneen strategisen kumppanuuden kehittämiseksi.

Asiakkuusosaamisen kehittämisessä on Mattisen (2006, 165) mukaan neljä eri teemaa: tietämyksen johtaminen, osaamisen johtaminen, asiakkaan osallistaminen sekä liiketoiminnan simulointi. Myös kumppanuuksien kohdalla voidaan ajatella, että lisäarvo syntyy tietämyksen, osaamisen, asiakkaan tarjooman tai liiketoiminnan laajenemisen kautta. Kumppanuusosaaminen on opittavissa olevaa kompetenssia.

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Tutkimuksen näkökulma, menetelmävalinnat ja prosessin kulku

3.1.1 Tutkimuksen näkökulma ja menetelmävalinnat

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa tavoitteena on ymmärtää kumppanuuksia ja niiden kehittämistä laajemmin sekä samalla tuottaa käytännön etenemisvaihtoehtoja kohdeorganisaatiolle tulevaisuusnäkökulmasta. Toteutustavaksi valittiin case-tutkimus, koska se soveltuu hyvin ymmärryksen laajentamiseen ja kuvaamiseen. Se tuo myös (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 156) spesifisyyttä ja monimutkaisuuden tajua toteutukseen. Toiminnan merkityksen ymmärtämisen metodeja ovat Tuomen ja Sarajärven (2009, 47) mukaan tulkitseminen ja sitä kautta case-tutkimus sekä hermeneutiikka.

Tulevaisuusnäkökulma haettiin mukaan tutkimukseen sen eri vaiheissa harkinnanvaraisen informanttien valinnan kautta. Osallistujat olivat oletettuja edelläkävijöitä tai parhaiten asioista tietäviä lähteitä.

Lähtöasetelmana oli Paynen ja Froh:n (2005) asiakkuuden hallinnan viitekehys, jota sovellettiin kumppanuuteen ja fokuoitiin siinä erityisesti arvonluontiprosessiin. Kehittämistyön edetessä viitekehystä vielä laajennettiin liiketoimintamallin, strategisen kumppanuuden ja markkinoiden kehittämisen suuntaan. Tällöin tutkimuksesta muotoutui kaksivaiheinen hermeneuttistyyppinen kehä. Hermeneutiikka tarkoittaa alun perin

ymmärtämisen taitoa (Gadamer 2004, 40), joka pitää sisällään sekä ilmaisun että ennustamisen näkökulman.

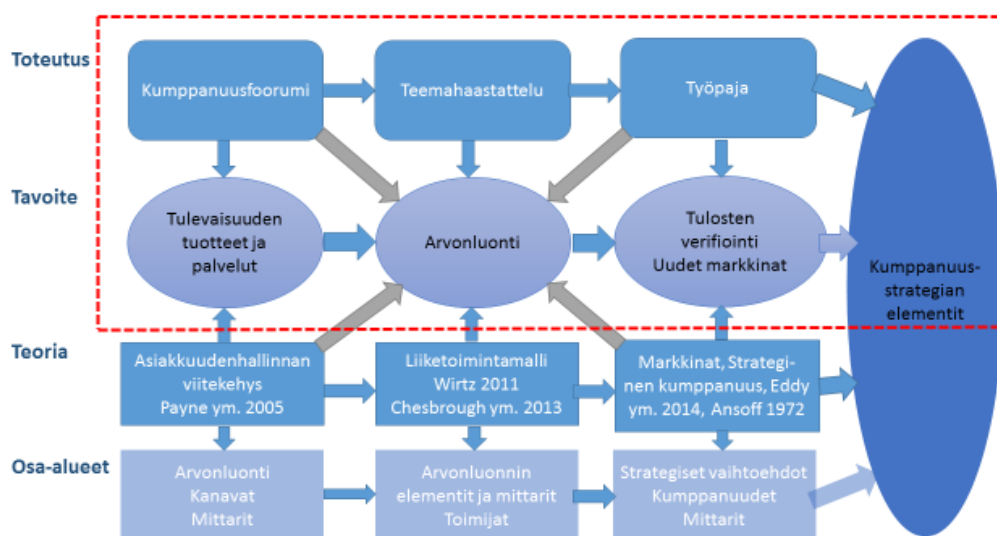
Yin (2003, 89) suosittaa, että tapaustutkimuksessa käytettäisiin useita lähteitä ja aineistoja. Tutkimusaineiston keruu toteutettiin useammassa vaiheessa laadullisia menetelmiä hyödyntäen. Ensimmäisessä vaiheessa käytettiin fasilitoitua tiimityöskentelyä Tikkataulumetodin avulla. Arvonluontia syvennettiin teema-haastatteluiden avulla, koska haastattelu ja avoimet kysymykset auttavat löytämään vastauksia ihmisten kokemuksiin, käsityksiin, mielipiteisiin, tunteisiin ja tietämykseen (Patton 2002, 4). Näin saatu aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti. Ensimmäisen vaiheen tuloksia ja tulevaisuuden mahdollisuuksia työstettiin erillisessä työpajassa. Tämän jälkeen aineistot analysoitiin uudelleen teorialähtöisesti. Menettely mahdollisti sekä aineisto- että menetelmätriangulaation.

Tutkimus on toteutettu yhden organisaation tapaustutkimuksena. Työn tarkoituksena on määrittellä koulutuksen järjestäjän kumppanuusstrategian reunaehdot ja tuottaa tietoa tulevaisuuden strategisten kumppanuuksien hahmottamiseen ja kehittämiseen.

3.1.2 Tutkimusprosessin kulku ja rajaukset

Kvalitatiiviseen tutkimukseen sisältyy dynaamisuuden ja kehittämisen näkökulma. Laadullisen tutkimuksen tutkimuspiraalin vaiheet ovat Tuomen ja Sarajärven (2009, 151) mukaan aiheenvalinta, kirjallisuus, tutkimusongelman tai -tehtävän hahmottaminen, metodologian ja metodin pohdinta, aineiston keruu, aineiston analyysi, raportin kirjoittaminen ja siitä kumpuavat uudet tutkimus aiheet. Laadulliselle tutkimukselle pyritään (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 165) kokonaisvaltaisen tiedonhankintaan, jossa suositaan ihmisiä tiedon keruun välineinä. Aineiston hankinnassa käytetäänkin laadullisia menetelmiä kuten teemahaastattelu. Teemahaastattelun teemat tai haastatteluohje listaa ne kysymykset tai aiheet, joita on tarkoitus valottaa haastattelun aikana (Patton 2002, 343). Tutkimusta toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia voidaan muuttaa olosuhteiden mukaisesti. Tutkimussuunnitelma voikin osin muotoutua tutkimuksen edetessä. Tarkoituksena ei ole niinkään teorian testaaminen kuin ilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen. Mäkelän (1992, 43) mukaan tutkimuksen teossa on tärkeää myös pohtia, mikä on kuvauksen käsitteellinen kohde.

Tutkimusprosessin eteneminen ja vaiheet on esitetty kuviossa 20.



Kuvio 20: Tutkimusprosessin eteneminen ja toteutusvaiheet

Tutkimusprosessin raportointi on jaettu seuraaviin osiin: kohdeorganisaation kuvaus, aineiston hankinta ja analysointi, tulosten raportointi ja tutkimuksen arviointi. Keskeiset tulokset on avattu tutkimuskysymyksittäin.

Tutkimuksen rajaus toteutuu tulevaisuusnäkökulman valinnan kautta. Ensimmäisessä vaiheessa mukaan valittiin vain keskeiset kumppanit, joiden kanssa yhteistyötä on tehty jo pitkään. Toisessa vaiheessa haastateltiin edelläkävijätoimialan edustajia ja kolmannessa vaiheessa osallistujat olivat kokemustautansa perusteella oletettuja kumppanuuksajattelun edelläkävijöitä.

3.2 Kohdeorganisaatio

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keuda on ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä, jonka omistavat Järvenpää, Kerava, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen ja Tuusula eli ns. KUUMA-kunnat sekä Sipoo. Keudan toiminta koostui vuoden 2016 loppuun asti neljästä tulosalueesta: Keudan ammattiopisto, Keudan aikuisopisto, Keudan oppisopimuskeskus ja yhteiset palvelut. Liikevaihto vuonna 2016 oli 63,2 milj. € ja henkilöstöä noin 660. Opiskelijoita oli yhteensä 6000. (Keuda 2016.) Toimintastrategia ja organisaatio on uudistettu vuoden 2017 alusta lukien.

3.2.1 Nykytilan kuvaus

Keuda toteuttaa opetusta kaikilla koulutusaloilla 13 eri toimipiteessä. Toiminta on ollut aiemmin yksikkölähtöistä, mutta tällä hetkellä toimitaan toimialalähtöisesti. Toimialoja on

yhteensä kuusi, mutta ne jakaantuvat vielä alatoimialoihin. Toimialat ovat Auto- ja logistiikkapalvelut, Hyvinvointipalvelut, Liike-elämän palvelut, Luonnonvara- ja ympäristöpalvelut, Palvelualat ja Teknologia- ja rakentamispalvelut.

Organisaatiouudistuksen yhteydessä toimialat jakaantuivat toteutuksen osalta kahteen osaan asiakasmäärittelyn mukaisesti. Opiskelija-asiakasta palvelee Koulutus- ja opetuspalvelut ja työelämä-asiakasta Työelämäpalvelut. Vastaavat toimialakohtaiset nimikkeet ovat toimialapäällikkö ja asiakkuuspäällikkö.

Työelämäpalveluiden tehtäviin kuuluu markkinointi- ja myynti, työelämätarpeiden ennakointi ja uudet palveluratkaisut, asiakkuuksien hoito, yritysten rekrytointipalvelut ja uudelleensijoittumisen tuki sekä oppisopimustoiminta. Tulosalueella työskentelee vakinaisesti kahdeksan asiakkuuspäällikköä sekä kuusi muuta henkilöä. Hankehenkilöstöä on 11. Palveluiden lähtökohtana on yhden luokun periaate. Tämän prosessin määrittely on vielä kesken. Keskeinen tavoite on määritelty seuraavasti: Keuda tarjoaa proaktiivisesti yrityksille räätälöityjä palveluratkaisuja ja osaamisen kehittämistä.

Ammatillisen koulutuksen toteutus tapahtuu osittain tai kokonaan työpaikalla. Erilaisia toteutuksen sopimusmuotoja ovat työssäoppimisen puitesopimus tai oppisopimus. Joidenkin koulutuksen järjestäjien kanssa on tehty yhteistyösopimus tiettyjen kehittämisalueiden osalta. Vuoden 2016 aikana on aloitettu kumppanuussopimusten solmiminen työelämän organisaatioiden kanssa. Nyt niitä on tehty noin kaksikymmentä.

On selvää, että jatkossa asiakkuuksien ja kumppanuuksien hoito kuuluu koko organisaatiolle. Mutta se, mitkä ovat asiakkuuksien ja kumppanuuksien tavoitteet, toimintaprosessit sekä vastuut ja roolit, on vielä määrittelemättä. Tämän tutkimuksen yhtenä keskeisenä tehtävänä on tuottaa eväitä kumppanuuksiin liittyvään strategiatyöhön.

3.2.2 Uusi strategia ja organisaatio

Vuoden 2017 alusta voimaan tullut strategia ja organisaatio luovat pohjan uuden toimintamallin kehittämiseksi. Organisaatio rakentuu viidestä osasta: opetus- ja koulutuspalvelut, työelämäpalvelut, opiskelijapalvelut, oppimisympäristöpalvelut ja yhteiset palvelut (kts. kuvio 21).



Kuvio 21: Keudan organisaatio (Keuda 2017a)

Strategia on kiteytetty hyvin lyhyeksi. Se perustuu arvoille, joita on kolme.

Arvostamme: Koulutamme ammattitaitoisia osaajia työelämän muuttuviin tarpeisiin. Henkilöstömme on osaavaa ja osaamistaan kehittävää.

Sitoudumme: Ennakoimme tulevaisuutta. Teemme yhteistyötä alueellisissa, kansallisissa sekä kansainvälisissä verkostoissa. Kehitämme palvelujamme vuorovaikutuksessa opiskelijoiden ja työelämän kanssa.

Onnistumme: Innostuksemme lähteenä ovat uudistumistahto, luovuus ja avoimuus. Luomme yhdessä yksilöllisiä oppimisen polkuja. Huolehdimme toisistamme ja toteutamme sovitut asiat.

Toiminta-ajatuksena on, että toteutetaan opiskelijoille ja työelämälle yksilöllisiä, vetovoimaisia koulutus- ja kehittämispalveluja. Tahtotilana on innostava, aktiivinen, yksilöllinen Keuda. Asiakas lupauksia on kolme: Keudassa rakennat oman polun ammattiin. Keuda luo työelämäkumppanuuksia ja Keudassa saa innostua ja innostaa. (Keuda 2017b.)

3.2.3 Ansaintalogiikka muutoksessa

Ammatillisen koulutuksen reformi on yksi keskeisistä hallitusohjelman kärkihankkeista (OKM 2017). Muutosvoimina ovat tulevaisuuden osaamistarpeet ja rahoitus- ja ohjausjärjestelmän yhtenäisyys. Tavoitella koulutuksen toteutuksen näkökulmasta on seuraava:

1. Ammatillinen koulutus ja sen tarjoamat osaamisen kehittämispalvelut pystyvät nopeasti vastaamaan elinkeinoelämän muuttuviin osaamistarpeisiin.
2. Ammatillisen koulutuksen toimintaprosessit ovat osaamisperusteisia ja asiakaslähtöisiä.

3. Koulutuksen järjestäjien toiminta on tehokasta ja joustavaa.
4. Opetushenkilöstön osaamista on vahvistettu.

Myös koulutuksen toteuttamismuotoja ja järjestäjäjärkennettä kehitetään. Reformilla tavoitellaan joustavuuden lisäksi myös tehokkuutta ja tuloksellisuutta sekä mittavia säästöjä kokonaisrahoituksessa. Samalla kun lisätään työpaikoilla tapahtuvaa oppimista ja yksilöllisiä opintopolkuja puretaan myös sääntelyä ja päällekkäisyyksiä. Kaikki ammatillinen koulutus tulee yhden lainsäädännön, järjestämisluvan, rahoituksen ja ohjausjärjestelmän piiriin vuoden 2018 alusta lukien.

Rahoitus tulee perustumaan entistä enemmän suoritteisiin: Puolet rahoituksesta määräytyy opiskelijamäärän perusteella kuten aikaisemminkin. Noin kolmannes rahoituksesta tulee tutkintojen ja tutkinnon osien suorittamisesta eli opiskelijoiden edistymisestä.

Vaikuttavuusrahoituksen osuus on 15 prosenttia perustuen työllistymiseen, jatko-opintoihin siirtymiseen sekä saatuihin palautteisiin. Neljä prosenttia kokonaisrahoituksesta ohjataan strategisiin tarkoituksiin, kehittämiseen ja fuusioihin. Rahoitusjärjestelmä muutetaan portaittain vuoteen 2022 mennessä, kts. taulukko 6.

Rahoitustapa %	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Perusrahoitus	97	95	95	70	60	50
Suoritusrahoitus		5	5	20	20	35
Vaikuttavuusrahoitus	3	0	0	10	10	15

Taulukko 5: Rahoitusjärjestelmän muutos (AMKE ry 2017)

Sekä toiminnan ohjauksen että rahoitusjärjestelmän muutos edellyttää uudenlaista asiakaslähtöisyyttä ja toiminnan joustavuuden lisäämistä.

3.3 Aineiston hankinta, analysointi ja menetelmät

Tutkimus toteutettiin kolmessa vaiheessa, joita olivat kumppanuusfoorumi, teemahaastattelut sekä työpaja (kts. kuvio 19).

Toteutus oli kuitenkin syklinen siten, että eri vaiheiden tuottamaa aineistoa tulkittiin teorian pohjalta uudelleen ensimmäisen toteutuskierron jälkeen. Näin esimerkiksi teemahaastattelun aineisto tulkittiin sekä aineistolähtöisesti että teorialähtöisesti. Kukin vaihe haki vastauksia myös yhteen tai useampaan tutkimuskysymykseen (taulukko 6).

Toteutustapa	Tutkimuskysymys	Menetelmä
Kumppanuusfoorumi	Tulevaisuuden tuotteet ja palvelut Kumppanuuden onnistuminen	Fasilitoitu tiimityöskentely Tikkataulumenetelmä
Teemahaastattelu	Arvonluontimekanismit Tulevaisuuden tuotteet ja palvelut Kumppanuuden onnistuminen	Puolistrukturoitu syvähaastattelu
Työpaja	Tulevaisuuden tuotteet ja palvelut Osaaminen	Yhteiskehittely
Kaikki yhteensä	Millaisia kumppanuuksia tarvitaan ja miksi	Synteesi

Taulukko 6: Tutkimuksen toteutusvaiheet, tutkimuskysymykset ja menetelmät

3.3.1 Kumppanuusfoorumi

Kumppanuusfoorumin aineiston keruu toteutettiin toiminnallisia menetelmiä hyödyntäen. Viitekehyksenä käytettiin Paynen ja Frowin (2005, 171, kts. kuvio 10, s. 34) asiakkuudenhallinnan käsitteellistä kokonaisuutta. Sen osia ovat strategiaprosessi, arvonluontiprosessi, monikanavamallin prosessi, seurantaprosessi ja tiedonhallintaprosessi. Koska tavoitteena oli kumppanuuksien ei niinkään asiakkuuksien syventäminen, keskityttiin tässä työssä erityisesti arvonluontiin sekä seurannan mittareihin. Organisaatio on määritellyt kanavan ”Yhden luukun” -periaatteen ja tässä tuotettiin lisää tietoa sen ymmärtämiseksi kumppaninäkökulmasta.

Kumppanuusfoorumi toteutettiin syksyllä 2016. Foorumiin kutsuttiin eri kumppanuussegmenttejä edustavia organisaatioita ja yrityksiä kohdennetulla kutsulla. Kutsut kohdennettiin valikoidusti siten, että kaikista erilaisista kumppanuusmuodoista saatiin edustava, jo pitkään organisaation kanssa yhteistyötä tehnyt tiimi paikalle.

Kumppanuudet jaoteltiin sopimusmuodon tai yhteisesti määritellyn tavoitteen perusteella. Kumppanuus perustuu pääsääntöisesti osapuolten väliseen kirjalliseen sopimukseen (kts. taulukko 7).

Kumppanuus	Sopimusmuoto
Sopimuskumppanit	Kumppanuussopimus
Työelämäkumppanit	Työssäoppimissopimus

Kehittämiskumppanit	Yhteinen tavoite: yrittäjyyden edistäminen
Elinkeino- ja työllisyyskumppanit	Perussopimus: alueen elinvoima
Oppilaitoskumppanit	Yhteistyösopimus
Yrittäjyyskumppanit	Oppisopimus
Sisäiset kumppanit	Sisäiset palvelusopimukset

Taulukko 7: Kumppanuussegmentit

Toimittajat voivat myös olla kumppaneita. Esimerkiksi järjestelmätoimittajilla voi olla strategista merkitystä, koska he kehittävät tuotteitaan asiakasyhteistyön vaatimusten mukaisesti. Oppilaitoksen toimittajien kirjo on kuitenkin niin laaja, että toimittajia ei kutsuttu foorumiin.

Foorumin kysymykset laadittiin asiakkuudenhallinnan viitekehykseen (Payne ym. 2005) pohjautuen. Vastauksia kumppanuusodotuksista pyydettiin 5-10 vuoden aikajänteellä neljän kysymyksen avulla:

1. Millä eri keinoilla tuotamme kumppanuudella lisäarvoa tulevaisuudessa?
2. Millaisia yhteydenpitomuotoja ja kanavia tarvitaan kumppanuuden kehittämiseen?
3. Millaisen seurantatiedon ja mittareiden avulla onnistumista voidaan arvioida?
4. Tarvitaanko edellisiin mahdollisesti jotain yhteisiä järjestelmiä?

Tiimityöskentely oli fasilitoitu. Kaikkien seitsemän kumppanuussegmentin mukaisen tiimin avustajat olivat fasilitointikoulutuksen saaneita. Menetelmänä käytettiin tikkataulua: Ensin mietitään kysymykseen liittyviä asioita yksilöllisesti. Kun tuotetut ja kirjatut ideat on viety tikkatauluun, on kaikilla tiimin jäsenillä mahdollisuus arvottaa niitä siirtämällä niitä keskenmälle tai ulommas taululla. Lopputulos syntyy konsensuksella. Kuviossa 22 on esitetty esimerkkinä oppilaitoskumppanitiimin lopputulos.



Kuvio 22: Oppilaitoskumppanit -tiimin työskentelyn lopputulos

Kaikkien tiimien vastaukset koottiin niiden itse jaotteleman tärkeysjärjestyksen mukaisesti. Taulukossa 8 on esitetty esimerkkinä sopimuskuppaneiden työskentelyn yhteenveto.

Tärkeys	Välttämätön	Tärkeä	Kiva olla
Tuotteet Palvelut	Osaamisen tunnistaminen Osaamisvajeen tunnistaminen Työelämän tukeminen: oppija ja ohjaaja	Osaamisen kehittämisen mallintaminen Koulutuspolut Verkostojen mahdollistaminen Verkkokurssit Muutosvalmennus Pelit ja videot	
Kanavat	Säännölliset tapaamiset Yhteydenpito Nimetyt yhteyshenkilöt	Kenttäpäivät Workshopit	Kuulumiset Seminaarit Webinaarit
Mittarit	Asiakaspysyvyys Asiakaspalautteiden kehitys Tutkintojen läpimenoaste Palkatut henkilöt Tutkintojen määrä	Sitoutuminen Valitut projektit ja valmistuneet projektit Oman ammatin arvostus Työ- ja asiakastyytyväisyys	

Taulukko 8: Sopimuskuppaneiden tiimiraportti (Keudan kumppanuusfoorumi 30.10.2016)

Vastaavanlainen tiimiraportti tehtiin kaikilta kumppanuussegmenteiltä. Aineisto koottiin myös yhdeksi kokonaisuudeksi.

3.3.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu sopii hyvin menetelmäksi, kun pyritään kokonaisvaltaiseen tiedonhankintaan laadullisen tutkimuksen avulla (Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 1997, 165). Siinä myös suositaan ihmisiä tiedon keruun välineinä. Arvonluonnin kokonaisuuden ja nykyymmärryksen hahmottamiseen teemahaastattelu valittiinkin aineiston hankinnan menetelmäksi.

Teemahaastattelut toteutettiin valikoidulle kohdejoukolla. Kohteeksi valittiin palvelualat, joka on toimialoista pisimmällä kumppanuuksien ja niihin liittyvien palveluiden kehittämisessä. Myös organisaatiot ja henkilöt valittiin edelläkävijyyden perusteella. Mukana oli kolme yrityksen ja kolme kohdeorganisaation edustajaa. Taulukossa 9 on esitetty haastattelut ja haastatteluajankohta.

Työelämän edustaja	Aika	Koulutuksen edustaja	Aika
Kumppani 1 (K1)	22.12.2016	Organisaatio 1 (O1)	3.1.2017
Kumppani 2 (K2)	22.12.2016	Organisaatio 2 (O2)	4.1.2017
Kumppani 3 (K3)	4.1.2017	Organisaatio 3 (O3)	5.1.2017

Taulukko 9: Teemahaastattelujen toteutus

Teemahaastattelun teemat tai haastatteluohje listaa ne kysymykset tai aiheet, joita on tarkoitus valottaa haastattelun aikana (Patton 2002, 343). Haastattelun teema-alueet liittyivät arvонуontiin:

1. Mitä arvoa Keuda teille tuottaa, millaisilla tuotteilla tai palveluilla?
2. Entä tulevaisuudessa?
3. Mitä prosesseja tarvitaan? Mitä pitää kehittää?
4. Millä arvioitte onnistumista? Mittarit?
5. Muita toiveita tai huomioitavaa?

Haastattelut toteutettiin haastateltavien omassa työympäristössä vapaamuotoisesti. Haastattelut videoitiin tai nauhoitettiin lukuun ottamatta ensimmäistä, joka ei teknisistä syistä Skypea yli onnistunut. Virhetulkintojen välttämiseksi haastatteluiden kirjallinen yhteenveto tarkistutettiin vielä erikseen haastatelluilla.

3.3.3 Työpaja

Työpaja toteutettiin 21.6.2017. Työpajaan osallistui teemahaastattelujen osallistujista yksi yrityksen ja yksi kohdeorganisaation edustaja. Lisäksi mukana oli erään yhteistyöorganisaation parhaillaan kumppanuuksia rakentava asiantuntija. Osallistujat valittiin pitkän yhteistyökokemuksen ja oletetun edelläkävijyyden perusteella.

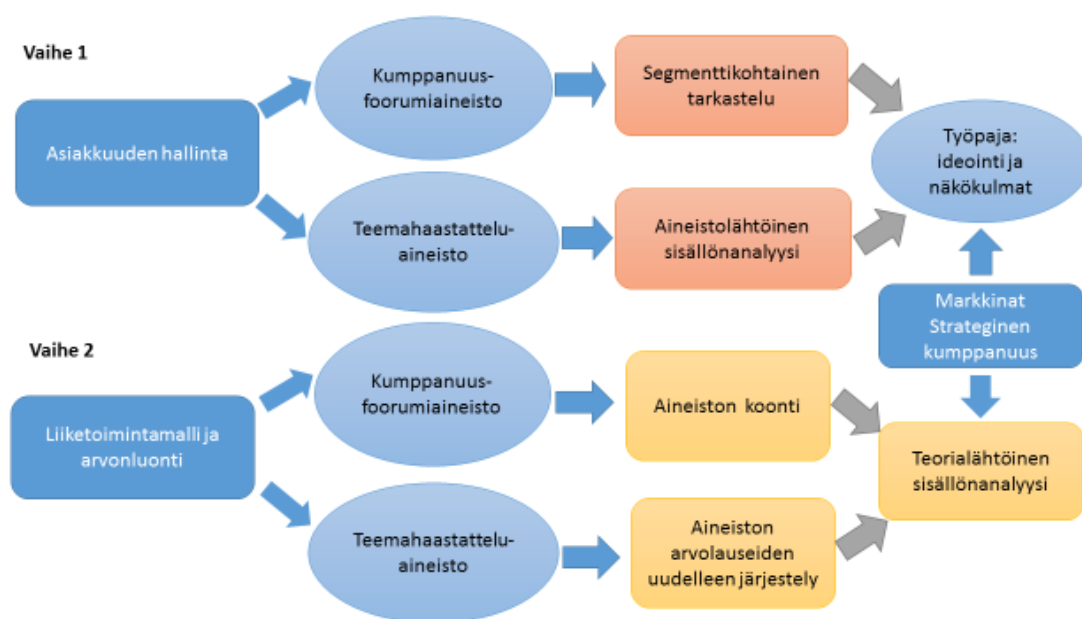
Työpajan tavoitteena oli sekä jo saatujen löydösten varmentaminen ja arviointi että tulevaisuuden tuotteiden ja palveluiden sekä niihin liittyvien prosessien ja osaamisen visiointi Ansoffin (1972) matriisia hyödyntäen. Kooste kumppanuusfoorumin ja teemahaastatteluiden tuloksista lähetettiin osallistujille etukäteen.

3.3.4 Analyysiprosessi ja -menetelmät

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja käsittely kietoutuvat tiiviisti toisiinsa. Tutkijan tulee myös miettiä suhdetta aineistoon sekä sen saattamista raportoitavaan ja siirrettävään muotoon. Tutkimus ei ole tiukasti sidoksissa kerättyyn aineistoon, vaan muutkin prosessin aikana tehdyt havainnot voivat olla hyödyllisiä (Mäkelä 1992, 45-46.) Tutkimusta myös toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia voidaan muuttaa olosuhteiden mukaisesti. Tutkimussuunnitelma voikin osin muotoutua tutkimuksen edetessä, niin kuin tässä on tapahtunut. Tarkoituksena ei ole niinkään teorian testaaminen kuin ilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen. Deskriptiivisen tieteen tavoitteena onkin tosiasioiden löytäminen ja kuvaaminen. Sen kriteeri on lähtökohdaksi asetettu tarkoitus. Teoriasta ponnistetaan empiriaan päin eikä päinvastoin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 27-29.)

Kun ensimmäisen analyysivaiheen tulokset käsiteltiin työpajassa, todettiin asiakkuusnäkökulman peittävän alleen kumppanuuden elementtejä. Tämä johtui osittain viitekehyksen vaikutuksesta ja osittain siitä, että kohdeorganisaation kehittämisvaihe oli juuri vahvasti painottunut asiakkuuden ja sen hallinnan kehittämiseen. Tästä syystä nähtiin aineiston uudelleen käsittely tarpeelliseksi ja aineistosta poistettiin selkeästi asiakkuusprosesseihin kuuluvat teemat ja niiden arvolauseet. Sekä kumppanuusfoorumin että teemahaastattelujen aineistot analysoitiin tämän jälkeen uudelleen teorialähtöistä sisällönanalyysia käyttäen.

Teorialähtöinen sisällön analyysi edellytti teoriapohjan laajentamista kumppanuuden ja arvонуonnin kontekstiin. Tällöin teoriapohjaan tulivat vahvemmin mukaan sekä liiketoimintamalli, markkinat ja tarjooma että strateginen kumppanuus ja kyvykkyydet. Analyysiprosessin kokonaisuus on esitetty kuviossa 23.



Kuvio 23: Aineiston analyysiprosessin vaiheet

Mäkelän (1992, 43) mukaan tutkimuksen teossa on tärkeää pohtia, mikä on kuvauksen käsitteellinen kohde. Tässä asiakkuuden hallinnan viitekehystä (Payne & Froh 2005) käytettiin aineiston hankinnan lisäksi osittain myös tulosten analysoinnin kehyksenä. Sekä kumppanuusfoorumien aineisto että teemahaastatteluaineisto hankittiin ja analysoitiinkin ensimmäisessä vaiheesta tästä viitekehyksestä käsin. Pääsääntöisenä analyysimenetelmänä oli aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi on samalla sekä väljä teoreettinen kehys että metodi, joka voidaan liittää monenlaisiin analyysikokonaisuuksiin (Tuomi & Sarjärvi 2009, 91).

Sisällönanalyysi tarkoittaa mitä tahansa datan pienentämis- tai ymmärtämisyritystä, joka ottaa koko materiaalin käsittelyyn ja yrittää löytää siitä ydin yhteneväisyyksiä tai merkityksiä (Patton 2002, 453). Induktiivinen analyysi löytää muotoja, teemoja tai kategorioita. Aineistolähtöisessä analyysissä aineistolta kysytään tutkimusongelman mukaisia kysymyksiä. Ilmaisut yhdistetään joukoksi tai kategorioiksi, jotka nimetään. Tämä on kriittinen vaihe, jossa tulkinnalla on suuri merkitys. Saman sisältöisistä alakategorioista voidaan muodostaa yläkategorioita ja pyrkiä saamaan esiin merkitysten muodostamia kokonaisuuksia. Nämä voidaan teemoitella, käsitteellistää tai esittää narratiivisesti. (Tuomi & Sarjärvi 2009, 101 - 102.)

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on tuottaa mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota hajanaisesta aineistosta ja lisätä näin aineiston informaatioarvoa (Tuomi & Sarjärvi 2009, 108). Aineiston laadullinen käsittely lähtee aineiston pilkkomisesta osiin,

käsitteellistämisestä ja uudelleen kokoamisesta. Prosessi perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaa. Sen tavoitteena on selkeiden ja luotettavien johtopäätösten tekeminen. Etukäteen teemoitellun aineiston pilkkominen on suhteellisen helppoa, koska se voidaan toteuttaa teemoittain. Teemoitellun aineiston sisältä voidaan etsiä yhteistä näkemystä, yleistystä tai tyypiesimerkkiä. Aineistosta voidaan hakea sekä samanlaisuutta että erilaisuutta tai esimerkiksi toiminnan logiikkaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

Nauhoitettu ja litteroitu teemahaastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysiiä hyödyntäen ensin kokonaisuutena. Sisällönanalyysi perustui aineistosta tunnistettujen arvolauseiden tai väittämiä kokoamiseen ja ryhmittelyyn teemoittain. Alustavan analyysinperusteella tulkinta jakautui kahteen selkeään osaan: arvonluonnin teemoihin ja kohdeorganisaation prosessien kehittämiseen. Tästä syystä analysoin aineiston kahdessa osassa eli erikseen kohdeorganisaation ja yritysten edustajien haastatteluaineistot.

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä analyysia ohjaa joku teema tai käsitekartta. Ensin muodostetaan analyysirunko ja sen jälkeen sen sisälle muodostetaan aineistosta erilaisia luokituksia tai kategorioita induktiivista sisällönanalyysia käyttäen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113.) Käytännössä kerätään lausumia, jotka kuvaavat tutkittavaa ilmiötä ja sijoitetaan ne tiettyyn luokkaan tai kategoriaan ja edelleen pääluokkaan. Yhdysvaltalaisessa teoriaohjaavassa perinteessä empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin sitovasti eli aineistosta poimitaan asioita ja ilmauksia jo tietyn teorian pohjalta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117). Tässä käytettiin tätä menetelmää.

Teoriaohjaavassa analyysissä tunnistetaan aikaisemman tiedon vaikutus, mutta se ei ole teoriaa testaavaa vaan pyrkii avaamaan uusia ajatusuria (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97). Prosessi liikkuu aineistosta valmiisiin malleihin ja päinvastoin. Usein kyse onkin abduktiivisesta päättelystä. Teoriaohjaavassa analyysissä viitekehyksenä toimii joko metodologia tai ilmiöstä jo tiedetty. Aineiston hankinta on metodologiasta ohjautuvaa tai vapaata. Analyysi voi olla teoriaohjautuva tai kaksiosainen, jolloin aineistolähtöisyys otetaan mukaan analyysiin. Raportointi on aina teoriaohjaavaa. Keksimisen logiikkaan ei ole olemassa sääntöjä, vaan viime kädessä kysymys on tutkijan tuottamasta analyysin viisaudesta tai sen puutteesta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 99 -100). Tässä prosessissa aineisto oli jo tuotettu ja analysoitu aineistolähtöisesti, joten aineiston hankinta oli teoriavapaata.

3.4 Tulosten raportointi

3.4.1 Tutkimuskysymykset ja tulokset

Tutkimuskysymykset ovat toimineet koko tutkimushanketta luotsaavana kokonaisuutena. Niitä on myös tutkimuksen edetessä muotoiltu uudelleen, kun teoriapohja on laajentunut.

Kumppanuuksia kehitettäessä tulevaisuuskulma ja tulevat tuotteet ja palvelut ovat avainasemassa. Tulevaisuuden hahmottaminen on vaikeaa ja se edellyttää myös strategisia kannanottoja. Taulukossa 10 on esitetty tutkimuskysymykset keskeisine tuloksineen.

Nro	Tutkimuskysymys	Keskeinen tulos	kohta
1	Millaisia tuotteita tai palveluja nykyisten kumppaneiden mielestä tarvitaan tulevaisuudessa?	Tärkeimmät tuotteet ovat osaamisen ja osaamisvajeen tunnistaminen sekä oppimisprosessin tukeminen, systeemiset palvelut	3.4.3, s.71 3.4.4, s. 73 3.4.3, s.72
2	Miten arvonluontia kuvataan ja määritellään toimijoiden keskuudessa?	Tarjooman laajentaminen Haastaminen ja kehittäminen Tulevaisuus ja uudet näkökulmat Joustavuus ja muutoskyky	3.4.2, s. 71 3.4.3, s. 71 3.4.3, s. 71
3	Miten kumppanuuden onnistumista voidaan arvioida?	Kumppanuustyytyväisyysmittarit Yhteinen arviointi Kustannustehokkuus	3.4.3, s. 74 3.4.5, s. 76
4	Millaisia kumppanuuksia tulevaisuudessa tarvitaan?	Kehittämiskumppanuus Strateginen kumppanuus Liiketoimintamallisidonnaisuus	3.4.3, s. 71 3.4.4. s. 75 liite 1, s. 95

Taulukko 10: Tutkimuskysymykset ja keskeiset tulokset

1. Millaisia tuotteita tai palveluja nykyisten kumppaneiden mielestä tarvitaan tulevaisuudessa?

Tulevaisuuden tuotteita ja palveluja on lähestytty monesta suunnasta. Tärkeimmiksi tulevaisuuden tuotteiksi ja palveluiksi nousivat osaamisen tunnistaminen, osaamisvajeen tunnistaminen sekä oppimisprosessin tukeminen luomalla palveluja sekä oppijalle että hänen ohjaajalleen. Tämä on myös oppilaitoksen toiminnan ydintä.

Toinen näkökulma, joka nousee vahvasti esiin, on tarjooman laajuus ja kokonaisvaltaisuus. Se nähdään edellytyksenä joustavalle asiakaskohtaiselle räätälöinnille. Myös yhteistä palveluprosessien kehittämistä voidaan pitää tulevaisuuden tuotteena.

2. Miten arvonluontia kuvataan ja määritellään toimijoiden keskuudessa?

Arvonluontia lähestyttiin useasta näkökulmasta sekä aineistosta että teoriasta käsin. Tärkeinä arvonluonnin elementteinä pidetään ideointia ja räätälöintiä, systemaattisuutta ja osaamista,

asiakasymmärrystä ja kokeilua, uusien palveluiden kehittämistä sekä uuden tiedon saatavuuden ja tulevaisuuden kehittämisen turvaamista. Arvoa luovat myös kumppaneiden liiketoiminnan ja tarjooman kehittäminen, tiedon ajantasaisuus sekä osaaminen ja oppiminen. Kehittämiskumppanuus edellyttää tulevaisuuden rakentamista, joustavuutta ja muutoskykyä sekä uuden luomista ja prosessien toimivuutta.

Kiteytettynä voidaan puhua tulevaisuuteen tähtäävästä kehittämiskumppanuudesta. Sen osalueita ovat uusien palveluiden kehittäminen, ideointi ja kokeilu, oppiminen sekä tulevaisuuden rakentaminen. Muita vaateita ovat ajantasaisen ja uuden tiedon saatavuus, osaaminen, joustavuus ja muutoskyky sekä prosessien toimivuus.

3. Miten kumppanuuden onnistumista voidaan arvioida?

Kumppanuuden onnistumisen mittaamiseen ja arviointiin tuli laaja kirjo erilaisia keinoja: kumppanuustyytyväisyysmittari, haastattelut ja tutkimukset, yhteinen oppiminen, projektien, prosessien ja hankkeiden sujuvuus, sitoutuminen sekä valitut ja valmistuneet projektit. Osa ehdotetuista mittareista on selkeästi asiakastyytyväisyyden mittareita kuten asiakaspalautteiden kehitys ja asiakaspysyvyys. Myös erilaisia suoritemittareita kaivattiin tutkintojen määrästä aina työelämässä onnistumiseen asti. Kumppanuuden laadusta ja kontekstista riippuen myös ne voivat olla tarpeellisia kumppanuuden onnistumisen arvioinnissa. Kumppanuus on aina myös yksilöllistä.

Kumppanuuden onnistumisen laajempia peruselementtejä ovat yhteisen tavoitteen kirkastaminen, luottamussuhteen rakentaminen, tehokkuus sekä kumppanuuden edellyttämä osaaminen. Niiden arviointia voidaan toteuttaa vain kumppaneiden yhteistyönä. Mittareita voi olla vaikea rakentaa. Ainakaan se ei onnistu ilman yhteistä tavoiteasetantaa:

”Mutta sitten nää kumppanuuden mittarit, jotenkin saada ne (O3).”

4. Millaisia kumppanuuksia tulevaisuudessa tarvitaan?

Tulevaisuuden kumppanuudet ovat riippuvaisia paitsi tulevaisuuden tuotteista ja palveluista myös valitusta strategiasta ja liiketoimintamallista. Kumppanuuksia voidaan lähestyä asiakkuuden hallinnan (Payne & Froh 2005) viitekehyksen avulla. Sen osatekijöitä ovat strategia-prosessin lisäksi arvonluonti, kanavat sekä tiedonhallinta- ja seurantaprosessi. Kaikilla näillä alueilla on todennäköisesti tarvetta ja mahdollisuuksia kumppanuuksien rakentamiseen. Kanavana voi toimia esimerkiksi kunnan elinkeinotoimi, jolla on samat yritys- ja osin muutkin asiakkaat kuin organisaatiolla. Tämä antaa mahdollisuuksia jopa strategisen kumppanuuden synnyttämiseen. Myös kokonaisvaltainen tiedonhallintaprosessi voi edellyttää kumppanuutta.

Keskeisten tuotteiden ollessa osaamisen kehittämisen alueella on tärkeää hakea kumppaneita tähän liittyvien prosessien kehittämiseen. Opetuksen siirtyessä enenevässä määrin työpaikoille, tulee työelämästä tuotannon osatoteuttaja. Strategisen työelämäkumppanin kanssa voi kehittää ja parantaa prosessin toimivuutta. Toisen kanssa voi toteuttaa räätälöinnin pilotoitintia ja testausta.

Työpajassa sovellettiin Ansoffin (1972) matriisia kumppanuusajatteluun. Sen avulla ideoitin uusia tuotteita ja uusia markkinoita kumppanuusnäkökulmasta. Tätä kautta voidaan myös lähteä arvioimaan liiketoimintaa ja kumppanuuksien tarvetta tulevaisuudessa.

Taulukossa 11 esitetyt vaihtoehdot ovat vain karkeaa hahmottelua siitä, mitä valintoja täytyy tehdä, jotta tulevaisuuden kumppanuuksia voidaan lähteä etsimään. Osan näistä voi toki toteuttaa yksinkin, osaan on hyödyllistä tai jopa pakko hakea uusia kumppaneita. Esimerkiksi koulutusvientiä ei yksin kannata lähteä avaamaan. Benchmarking-kumppaneita taas voi hakea kaikilta alueilta.

	Nykyiset kumppanit	Uudet kumppanit
Nykyiset yhteistyöalueet:	Markkinapenetraatio: Nykyiset tutkinnot Nykyiset osaamisalueet Räätälöidyt tuotteet Yrityspalvelut	Tuotekehitys: Uudet osaamiskombinaatiot Räätälöidyt palvelut Matchauspalvelut Virtuaalipalvelut
Uudet yhteistyöalueet	Markkinoiden kehittäminen: Systemiset palvelut Väyläopinnot Palveluprosessien kehittäminen Osaamisverkostot Täsmäosaaminen	Diversifikaatio: Koulutusvienti Uudet palveluprosessit Maahanmuuttajien valmennus, Urapalvelut, Uudet väyläopinnot Uudet oppimisympäristöt

Taulukko 11: Kumppanuuksien laajentaminen (työpaja 21.6.2017, muokattu Ansoff 1972)

Toinen näkökulma kumppanuuteen löytyy tietopääoman ja osaamispääoman kehittäminen kautta: Uusien osaamiskombinaatioiden kehittäminen vaatii osaamisverkostoja ja yhteiskehittämistä. Organisaation rakenteiden, toimintatapojen ja kulttuurin kehittäminen taas hyötyy sparrauksesta, valmennuksesta ja konsultoinnista. Hyvä yrityskumppani on tässä kultaakin kalliimpi.

Selvää kuitenkin on, että tulevaisuudessa kumppanuudet kehittyvät yhä strategisempaan suuntaan. Tällöin kumppanuuden tavoitteen määrittely ja prosessin rakentaminen tehdään yhdessä.

3.4.2 Kumppanuus asiakkuusnäkökulmasta

Asiakkuusnäkökulmasta kumppanuus näyttäytyy tarjoomana ja riittävän tarjooman tuottaminen voi edellyttää myös kumppanuuksien luomista. Tarkasteltaessa asiakkaiden tulevia toiveita, voidaan siis saada viitteitä näistä tarpeista.

Kumppanuusfoorumin tiimityöpajat tuottivat vastauksia tulevaisuuden tuotteisiin ja palveluihin sekä kanaviin ja mittareihin. Keskeisiä tulevaisuuden tuotteita ja palveluja ovat osaamisen tunnistaminen, osaamisvajeen tunnistaminen sekä oppimisprosessin tukeminen luomalla palveluja sekä oppijalle että hänen ohjaajalleen. Myös yhteistä palveluprosessien kehittämistä pidettiin tärkeänä.

Tarkasteltaessa arvonluontia lähemmin kumppaneille ja kohdeorganisaatiolle yhteisiä teemoja ovat ideointi ja räätälöinti, systemaattisuus ja osaaminen, asiakasymmärrys ja kokeilu, uudet palvelut, uusi tieto ja tulevaisuus, myynti ja yhteydenpito sekä arviointi ja mittarit. Painotus on systemaattisessa yhteistyössä, johon kuuluu myös arviointi ja mittaaminen. Asiakasymmärrys, uudet palvelut, ideointi ja kokeilu nousevat uusina teemoina esille. Nämä ovat kehittämiskumppanuuden elementtejä. Myös aineisto tukee toiveita tähän suuntaan:

”Eli tämän mä miellän kumppanuudeksi, eli et se on enemmän kuin yhteistyö, eli osaisitte ajatella sitä meidän näkökulmasta.” (K3)

”Mä en osaa sanoa, mut et se vois olla jotain sellasta, mitä mä en edes tiedosta, et on olemassa. Tässä arjen keskellä ei edes ehdi syventyä näihin tarpeeks muutenkaan niinku kehityspuoleen.” (K3)

”Heil on omat haasteet työelämästä koko aika ja ne haastaa meitä, ja usein mennään vähän kohti tuntematonta siinä.” (O2)

”Keskeistä on osaamisen kehittäminen, henkilöiden osaamisen kartoitus nousee tärkeämpään rooliin, eihän me välttämättä tiedetä, mitä ihmiset oikeasti osaa, luotetaan vaan siihen, että osaaminen on oikealla tasolla.” (K2)

”Kaiken kaikkiaan tässä kaikessa kiireessä se on ihan hyvä, että on tuollanen kumppani ollut mukana, useinkin se vetää vähän siitä arjesta irti, tulee pohdittua näitä asioita eri tavalla, kun mitä asiakkaiden kanssa voidaan tai että mennään vaan siinä mitä ollaan” (K2)

Mittarit ovat asiakkuuden hallinnannan näkökulmasta asiakkuuden ja keskeisten tuotteiden onnistumisen mittareita: asiakaspysyvyys, asiakaspalautteiden kehitys, asiakastyytyväisyys, tutkintojen läpimenoaste, palkatut henkilöt, tutkintojen määrä, työllistyminen ja onnistuminen työelämässä.

Kanavavaihtoehdot ovat riippuvaisia kumppanuuden kontekstista. Yhteisenä toiveena on kasvotusten tapahtuva säännöllinen ja suunnitelmallinen tapaaminen. Yhtään portaalia ei haluta lisää. Toisaalta myös informaalimpaa viestintää kaivataan joustavien sähköisten kanavien kautta. Kohdeorganisaation tuotoksesta nousi erityisen vahvasti esille asiakkuuden hallinnan prosessit sekä niihin liittyvä osaaminen.

Työpajan osallistujan kysymys on myös asiakkuuksien kannalta tärkeä:

”Mitä meiltä puuttuu, jotta voisimme palvella asiakkaitamme paremmin?”

3.4.3 Kumppanuus liiketoimintamallin ja arvonluonnin näkökulmasta

Arvonluonti on kumppanuuden ja sen kehittämisen näkökulmasta ensiarvoisen tärkeää. Siksi sitä on lähestytty asiakkuuden hallinnan lisäksi myös arvonluonnin teoriasta käsin. Tällöin jätettiin suoraan asiakkuuksiin ja niiden hoitoon liittyvät arvolauseet pois aineistosta. Näin saadun aineiston analyysin ja luokittelun teema-alueet ja niihin liittyvät arvolauseet on esitetty liitteessä 1.

Seuraavat teema-alueet saavat riittävän vahvistuksen aineistosta käsin:

- Liiketoiminnan kehittäminen
- Tarjooma
- Tiedon ajantasaisuus, osaaminen ja oppiminen
- Kehittämiskumppanuus
- Tulevaisuuden rakentaminen, joustavuus ja muutoskyky
- Uuden luominen
- Prosessien toimivuus

Kaikki nämä teema-alueet ovat sekä arvonluonnin että liiketoimintamallin elementtejä. Liiketoiminnan kehittäminen ja tarjooma ovat perusedellytyksiä liiketoiminnan olemassa

ololle. Kumppanuus ja erilaiset kyvykkyydet ovat liiketoimintamallin yhden pilarin osia. Tässä nousevat esiin erityisesti dynaamiset kyvykkyydet, muutoskyky, joustavuus ja oppiminen.

Strategia ja prosessit ovat suoraan kytköksissä liiketoimintamalliin. Uuden luominen ja tulevaisuuden rakentaminen ovat peruselementtejä liiketoimintamallin kehittämiseksi. Ne voidaan myös nähdä strategian ja arvonluonnin elementteinä. Aineistosta nousee selkeästi myös liiketoimintamalliin liittyvää tahtotilaa:

”Jos me ollaan sellainen kokonaisvaltainen talo, niin sitten me pärjätään tulevaisuudessa. Jotenkin sekin pitäisi kirkastaa, et mitä me tavoitellaan.” (O2)

”Tarjominen tulis sieltä teiltä. Tää olis se tulevaisuus ja ehdottomasti tärkeimpiä asioita siinä. Mitä täällä tarvitaan ja se niiden yhteen saattaminen, ja palveluntuottaminen ja räätälöiminen yritykselle sopivaksi.” (K3)

”Opetustuotteiston kehittäminen on se, mistä me saadaan sitä arvoa. Saadaan myös kehkeytymään meille uudenlaiset tuotteet ja palvelut.” (O2)

”Se tuottaa arvoa se ensinnäkin se, et me ollaan haluttuja ja asiakas pystyy keskittään meille. Et niille kumppaneille ja työelämäasiakkaille pystyttäsi tekemään sellasta aika kokonaisvaltaista palvelua.”(O2)

”Systeeminen keskitys ja palvelujen toimiminen paikallisesti on tärkeää.” (K1)

”Me yritetään nähdä asiakkaan toiminnot ja mitä me voidaan kehittää asiakkaan toiminnoissa.” (O1)

”Se on myynti ja tavallaan se selvitysprosessi, et mitä täällä tarvitaan ja se niiden niinku yhteen saattaminen, ja palveluntuottaminen ja sit just se räätälöiminen yritykselle sopivaksi et niiku tarjotaan ja otetaan tavallaan mukaan ja yritetään sitouttaa siihen.” (K3)

”Sit mä mietin sitä kasvuhakuisuutta, mut kyll täs tietynlaista kasvuhakuisuutta pitää olla koko aika.” (O2)

”Kyll varmaan meidän itse asiassa pitäis halutakin viivan alle tulosta. Kun mun mielestä meidän pitäis miettiä myös meidän ansaintalogiikkaa jatkossa.” (O3)

Myös kumppanuusfoorumissa ja työpajassa nousi esille laajemman systeemisen kumppanuuden tarve. Tällöin pitkäkestoinen yhdessä tekeminen mahdollistaa yhteisten prosessien luomisen ja olemassa olon. Palveluprosessien kehittäminen yhdessä voi edellyttää myös yhteisiä järjestelmiä.

Mittareita tästä näkökulmasta ovat kumppanuustytytyväisyysmittari, haastattelut ja tutkimukset, yhteinen oppiminen, projektien, prosessien ja hankkeiden sujuvuus, sitoutuminen sekä esimerkiksi valitut ja valmistuneet projektit. Nämä kaikki kuvastavat enemmän yhdessä tekemistä ja kumppanuutta kuin puhtaat asiakkuuteen liittyvät mittarit. Lisäksi teemahaastatteluista nousi esiin seuraavia mittariaihioita:

”Yhteinen arviointi siitä, miten me onnistuimme” (K2).

”Pitää pystyä arvioimaan asiakkaan rajapinnassa” (O1).

”Mut nää kumppanuuden mittarit, jotenkin ne pitää saada” (O3).

”Pitää olla ainakin jotain laadullista signaalia. Ainakin se, mitä meillä on meneillään, kuinka pitkälle tulevaisuuden meidän suunnitelmat ulottuu” (O2).

”Myös osaamisen kertymisen seuranta on yksi mittari” (K1).

Uusina kanavina nousee esille innovaatioryhmät, ennakointiryhmät, kenttäpäivät ja workshopit. Nekin kaikki ovat yhdessä tekemisen muotoja.

3.4.4 Kumppanuuden rakentaminen

Kumppanuuden ja asiakkuuden käsitteet ja toimintamallit olivat kumppanuusfoorumin aineistossa vahvasti yhteen kietoutuneita. Siksi aineistosta haettiin yhteisiä teemoja ja tulkintoja kumppanuuteen teorialähtöisesti. Yhteenveto vahvistusta saaneista teemoista sekä niiden sisältökuvauksista on esitetty taulukossa 12. Aineisto ja teema-alueet vahvistavat strategisen kumppanuuden ymmärryksen ja rakentamisen tahtotilan olemassa olon: yhteinen maali ja visio, strateginen tavoite ja toiminnalliset tavoitteet, hyödyt, prosessin rakentaminen ja toteuttaminen sekä vaadittava osaaminen.

Alue	Kuvaus
Yhteinen maali tai visio	<ul style="list-style-type: none"> tulevaisuuden työntekijä innokas ja motivoitunut opiskelija, jolla on oikea työnteon asenne ja ammattitilpeys

	<ul style="list-style-type: none"> • pitkä yhteistyökäytännön tulevaisuuteen, räätälöinti koulutusasiakkaan tarpeeseen
Hyödyt	<ul style="list-style-type: none"> • kumppanuus auttaa laadun säilyttämistä ja kehittämistä • kohtaanto, seuranta ja arviointi, tehdään päätöksiä • hyöty samansuuntainen molemmille, muuttuva • aito tarve ja ratkaisujen tarjonta
Strateginen tavoite	<ul style="list-style-type: none"> • työelämässä tapahtuva suunnitelmallinen oppiminen • ohjaus työelämässä ja työpaikalla, saattaen ja palautetta antaen valmiit työt työelämään • yritys mukana alusta asti, työelämässä tekeminen vielä syvemmäksi • työelämän tukeminen: oppija ja ohjaaja
Tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> • työelämä sen kehittäminen, työn kehittäminen, osaamisen kehittäminen: osaamisen tunnistaminen, osaamisvajeen tunnistaminen • osaamisen kehittämisen mallintaminen • tehdään oikeita ja tärkeitä asioita, perusasiat osattava
Prosessin rakentaminen	<ul style="list-style-type: none"> • yhteinen päämäärä ja tekeminen, suunnitelmallisuus, selkeät roolit, seuranta mitattavissa • palveluprosesseja yhdessä, ennakoiti, ”pikavoittojen unohtaminen” • tarpeiden ja toiveiden kertominen, brainstorming, yhteiset tapaamiset, osallistaminen, kuuntelu ja kiinnostus, jatkuva vuorovaikutus, asiakaskuuntelu kokeillaan ja kysytään, miten voidaan palvella • yhteistyö on luotettavaa ja avointa, linjojen ja alojen yli menevää ja verkostomaista
Toteutus	<ul style="list-style-type: none"> • kumppanuuden laajentaminen, luottamuksellinen suhde ja yhteistyö • verkostojen mahdollistaminen, toimintamallikokeilut, benchmarking-ryhmät • systemaattinen ennakointityö, TKI- ja palvelutoiminta • palveluvalikko: verkkokurssit, muutosvalmennus, pelit ja videot • joustavat ja henkilökohtaiset opintopolut, koulutuspolut • nuorten tukeminen yhteiskunnan jäseniksi
Osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • työelämäosaaminen, yrityksen liikeidean tunteminen • ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaidot • toimialatuntemus ja substanssiosaaminen, osaamisen kehittäminen • roolin muutos kouluttajasta tosiluotettavaksi konsultiksi

Taulukko 12: Kumppanuuden rakentamisen kokonaisuus (Kumppanuusfoorumi 30.10.2016, kokonaisuaineiston teorialähtöinen analyysi)

Kokonaisuus on strategisen kumppanuuden teoreettisen viitekehyksen mukainen. Seuranta ja mittarit kuuluvat myös kumppanuuden kehittämiseen ja ne on käsitelty jo aiemmin. Haastatteluaineisto tukee myös kehittämiskumppanuusajattelua:

”Jos me sellaseen tilanteeseen päästään, ja meidät otettais semmosena niinku kehittämiskumppanina, niin silloin todennäköisesti lisäarvoa tulee molemmille osapuolille” (O3).

”Arvokasta on myös möyhintä yhdessä, mitä tuotteita on ja miten niitä voisi räätälöidä asiakkaan tarpeeseen” (K1).

3.4.5 Kumppanuuden onnistuminen ja osaaminen

Kumppanuuden onnistumisen mittareita on käsitelty jo aiemmissa tuloksissa. Ne liittyivät selkeästi yhdessä tekemiseen ja yhteiseen arviointiin onnistumisesta. Aineistossa on myös paljon hajanaisia ajatuksia kumppanuuden onnistumiseen ja siinä tarvittavaan osaamiseen liittyen. Ne kuvastavat osaltaan kumppanuusajattelun moninaisuutta ja kehittämisvaihetta. Kumppanuuden onnistumisen peruselementtejä niiden valossa ovat: yhteisen tavoitteen kirkastaminen, luottamussuhteen rakentaminen, tehokkuus sekä kumppanuuden edellyttämä osaaminen ammattiosaamista unohtamatta.

Tavoitteen kirkastaminen on kuitenkin tarpeellista:

”Mut et jotenkin sekin pitäisi kirkastaa, et mitä me tavoitellaan” (O2).

”Palvelusopimukset ja yhteistyösopimukset ovat tulevaisuutta ja niillä on myös korrelaatio koko liiketoimintaan” (K1).

”Me jotenkin myös ehkä strategisestiki tiittäisiin, mimmosii avauksia, verkostoja, toimintaa ja ikäänku sellasta lopputulemaa me jotenkin tavoitellaan yhdessä työelämän kanssa” (O3).

Pitkäkestoinen luottamussuhde ja tehokas toiminta ovat perusedellytyksiä:

”Kumppanuudessa yhteinen tekeminen syvenee ja paranee” (K1).

”Se on varmaan osaamista, luottamusta ja ongelmanratkaisua, vähän kaikkea sitä, kyll pitää osata, ja läksyt pitää tehdä tosi hyvin” (O3).

”Eihän me voida toimii sillai kustannustehokkaasti ja vaikuttavasti, jos ei meidän prosessit ole riittävällä tarkkuudella määritelty” (O3).

”Et tavallaan tietysti se kustannustehokkuus siinä mukana” (O2).

Uusi osaaminen liittyy yhteiskehittämiseen, tiedon hankintaan, notkeuteen ja joustavuuteen ammattiosaamista unohtamatta:

”Kumppani miettii, mitä mahdollisuuksia on hakea lisää tietoa ja jatkaa yhteistyössä kehittämistä” (K2).

”Mut just se, et ollaanko me tulevaisuudessa sitten niitä notkeita uusien palveluiden ja tuotteiden kehittäjiä. Se on yks avainasia, et ollaanko me olemassa” (O3).

”Kokonaissuunnitelma: johtamisen ja osaamisen tarve” (O2).

”Visio - laaja tarjonta mahdollistaa eri alojen osaamisen yhdistämisen joustavasti” (K3).

”Ammattiosaamisen syvyys on ratkaisevaa” (K1).

3.5 Tutkimuksen arviointi

3.5.1 Luotettavuus

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisia menetelmiä hyödyntäen case-tutkimuksena. Kun tutkimuksen tavoitteena on osin ilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen on luotettavuuden arvioiminen vaikeaa. Laadulliseen tutkimukseen sisältyy myös dynaamisuuden ja kehittämisen näkökulma. Tutkimussuunnitelma ja tutkimuskysymykset ovatkin muotoutuneet uudelleen tutkimuksen edetessä. Vuoropuhelu aineiston ja teorian välillä edistää tutkimuksen luotettavuutta.

Vaikka tämä tutkimus on toteutettu vain yhden casen kautta, on tutkittavaa tai kehitettävää aihetta avattu useista eri näkökulmista. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että aineiston analyysia on tehty sekä aineistosta että teoriasta käsin. Lisäksi aineiston hankintaan on käytetty useita eri menetelmiä ja tulkintaa tehty useammassa vaiheessa. Tämä lisää tulosten luotettavuutta. Analyysia on myös varmistettu työpajatyöskentelyn avulla. Analyysin arvioitavuus tarkoittaa Mäkelän (1992, 53) mukaan sitä, että lukija voi seurata tutkijan päättelyä ja hänelle luodaan mahdollisuudet hyväksyä tai riitauttaa tulkinnat. Tähän on pyritty esittämällä teema-alueita tukevaa aineistoa riittävässä määrin.

Tutkimuksen eri vaiheissa on hyvä tarkastella sitä, mitä vertaillaan ja mihin. Vertaileminen voi olla yhtäläisyyksien tai erilaisuuksien havaitsemista. Erilaisuuksien etsiminen tekee samanlaisuuksista rikkaammin jäsentynyttä. Vertailuasetelma voi löytyä aineiston sisältä tai sen ulkopuolelta. Vertailu voi myös avata huomaamaan niitä piirteitä, joita aineistossa ei ole. (Mäkelä 1992, 44-45.) Tässä ei ole voitu toteuttaa vertailua laajemmin, koska kysymyksessä on yhden tapauksen tutkimus. Olen kuitenkin pyrkinyt nostamaan sekä organisaation että kumppaneiden tulkinnoista saman aihealueen näkemyksiä vertailtaviksi.

Analyysi riippuu kontekstista ja on kokonaisvaltaista. Teoriapohjan laajuuden avulla on varmistettu kontekstin laajuutta ja tulkinnan kokonaisvaltaisuutta. Tulkinta on kuitenkin myös aina tutkijasidonnaista ja yksilöllistä.

3.5.2 Käyttökelpoisuus, hyödyllisyys ja vaikuttavuus

Tutkimus on toteutettu ladullisena yhden tapauksen tapaustutkimuksena. Tämä ei sinänsä vähennä tulosten käyttökelpoisuutta, koska tavoitteena on ollut kumppanuuden ja strategisen kumppanuuden ymmärtäminen ja sen näkökulman laajentaminen. Teoriapohja luo myös edellytyksiä kumppanuuksien systemaattiselle kehittämiselle.

Vaikka tulokset ovat pääsääntöisesti kohdeorganisaatiota ja sen kehittämistilannetta palvelevia, nostaa edelläkävijyyden näkökulma myös muille organisaatiolle näkyviin hyödyllisiä näkemyksiä tulevaisuuden tarpeista. Erityisesti työelämän toiveet voivat palvella koulutuksen järjestäjäkenttää laajemminkin. Tulokset ovatkin kohdeorganisaation lisäksi koko koulutuksen järjestäjäkentän hyödynnettävissä.

Tutkimuksen aihealue on tämän hetken muutostilannetta ja tulevaisuutta palveleva. Siinä mielessä sillä voidaan olettaa olevan myös vaikuttavuutta tulevaisuuden kehittämistarpeita ja kehittämisen kokonaisuutta määritettäessä.

4 Johtopäätökset ja jatkoehdotukset

4.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimus on toteutettu useassa vaiheessa ja useita eri menetelmiä hyödyntäen. Yhteisenä päämääränä on ollut tulevaisuuden strategisten valintojen ja strategisten kumppanuuksien näkeminen. Nykyisten kumppaneiden näkemyksiä lähitulevaisuudesta haettiin tuote- ja palvelulähtöisesti. Edelläkävijätoimialan avulla avattiin arvonluonnin kenttää ja visionäärien avulla kumppanuuden ja markkinoiden uusia mahdollisuuksia. Tämä johti laajempaan teorian tarpeeseen sekä tutkimusaineiston uuteen teorialähtöiseen analyysiin. Toisaalta näin luotiin myös pohjaa kumppanuuksien laajempaan ymmärtämiseen. Aineiston moninaisuus tekee johtopäätösten tekemisen vaikeaksi. Vaikka tässä oli mahdollisuus monitasoiseen johtopäätöksiin, keskityn ensisijaisesti laajoihin kokonaisuuksiin ja strategisen tason valintoihin.

Kumppanuuden hahmottamisen tekee käytännössä haastavaksi se tosiasia, että kohdeorganisaation asiakkuuden hallinnan elementit, segmentointi ja työkalut olivat vasta työn alla. Myös asiakkuuden ja kumppanuuden erot ja yhtäläisyydet ovat hahmottumattomia sekä teoriassa että käytännössä. Vasta viime aikoina on strategiaan kumppanuuksiin

kiinnitetty enenevässä määrin huomiota (de Man 2013, Eddy & Amey 2015). Tämä johtuu käsitykseni mukaan sekä innovaatioajattelun (Chesbrough) merkityksen kasvusta että liiketoimintamallien (Wirtz 2011) lisääntyneestä tehokkuusnäkökulmasta. Myös asiakaslähtöisyyden painoarvo ja strateginen merkitys korostuu edelleen. Kohdeorganisaatio onkin irtautumassa tuotantolähtöisestä ajattelumallista. Kumppanuuksien kehittäminen voi auttaa tässä prosessissa.

Kumppanuuksien kehittämisen askelmerkkejä:

1. Kohti kehittämiskumppanuutta ja strategista kumppanuutta

Koulutuksen järjestäjän nykyisessä muutostilanteessa on selvää, että operatiivisen tason kumppaneita tarvitaan enenevässä määrin. Toiminta on verrattavissa alihankintaan, jossa osa ydintoiminnoista tuotetaan kumppaneiden avulla. Tässä tarvittavien prosessien kehittämiseen tulisi hyödyntää kehittämiskumppanuuksia, jotka toimivat taktisella tai jopa strategisella tasolla kumppanin tahtotilasta ja mahdollisuuksista riippuen. Osa nykyisistä kumppaneista on ilmaissut halukkuutensa kehittämiskumppanuuteen. Aineistossa näyttäytyy selkeästi valmius myös strategiaan kumppanuuksiin.

2. Strategisten tavoitteiden ja liiketoimintamallin kirkastaminen

Organisaatiossa on nähtävissä tarvetta strategisten tavoitteiden ja sitä kautta myös liiketoimintamallin nykyistä selkeämmälle määrittelylle. Tutkimusaineisto tukee liiketoimintamallin mukaista tavoitteiden määrittelyä. Strategisten kumppaneiden valinta on riippuvaista liiketoimintamallista ja muista tehdyistä valinnoista.

3. Strategisen kumppanuuden eri ulottuvuudet

Tarjooman laajentaminen, uusien palveluiden tai palvelukokonaisuuksien sekä systeemisen tason yhteistyön kehittäminen hyötyvät kaikki strategisesta kumppanuudesta. Strateginen kumppani voi toimia myös kanavana asiakkaiden suuntaan tai seuranta- ja tiedonhallintaprosessin kehittäjänä. Kuntien elinkeinotoimella on samat työelämäasiakkaat ja halu strategisen tason kumppanuuteen.

4. Visio kumppanuuksien kehittämiseksi ja työelämäyhteistyölle

Kumppanuuksien kehittäminen hyötyisi merkittävästi tulevaisuuden vision ja selkeiden tavoitteiden asettamisesta työelämäyhteistyölle. Tämä edellyttää myös toimenpidesuunnitelman laatimista tai visiota kohti johtavien askeleiden määrittelyä.

4.2 Kumppanuusstrategian kehittämisen reunaehdoja

4.2.1 Strategiset linjaukset

Kumppanuuksia tarkasteltaessa on arvonluonti avainasemassa. Se on myös osa liiketoimintamallia, ja samalla myös rinnasteinen liiketoiminnan osa mallinnukselle. Tässä tapauksessa puhutaan asiakaslähtöisistä palveluista. Arvokonstellaation partnerit, toimittajat, yleiset kumppanit, jakelijat ja asiakkaat, ovat toimijoita myös liiketoimintamallissa (Wirtz 2012, 156). Heidän roolinsa tulee määrittellä kumppanuusstrategiaa laadittaessa. Ovatko asiakkaat tai jakelijat kumppaneita ja jos ovat, niin mitkä niistä? Myös toimittajat voivat olla kumppaneita varsinkin, jos he vaikuttavat merkittävästi tiedonhallinnan tai asiakaspalvelun kokonaisuuteen.

Kumppanuusstrategia on osa strategiakokonaisuutta, johon yleisen toimintastrategian lisäksi kuuluu asiakkuusstrategia. Asiakkuusstrategian pitäisikin olla mietittynä ainakin karkeasti ennen kuin kumppanuusstrategia voidaan muotoilla valmiiksi. Kumppanuuksien näkökulmasta arvonluonti on asiakkuuden hallinnan viitekehyksessä keskeistä. Muiden osa-alueiden täytyy olla kunnossa ja kumppanille helppoja. Ne ovat asiakkuuteen ja sen hoitamiseen liittyviä välineitä, millä tuotetaan lisäarvoa asiakkaalle. Kumppanuusstrategialle tärkeää on toki seurantaprosessin ja mittareiden olemassaolo ja toimivuus. Kumppaneita ei siis varsinaisesti kiinnosta kohdeorganisaation tietojärjestelmäratkaisut tai kanavat, kunhan ne palvelevat kumppanuuden toteutusta. Kumppanuus edellyttää aina vahvaa ja säännöllistä vuoropuhelua.

Tutkimuksessa nousee selkeästi esille tarve myös yleisen strategian kehittämiseksi ja sen määrittämiseksi, mitä halutaan olla tulevaisuudessa. Yksi näkemys on kokonaisvaltainen talo. Joka tapauksessa halutun lopputuleman määrittely on tärkeää. Vaikka tavoitteena olisikin kaiken kattava tavaratalo, on nykytilanteessa mahdollista, että siihen tarvitaan kumppaneiden panosta. Järjestämislupa ei välttämättä kata kaikkia koulutuksia ja tutkinnon osia. Toinen kysymys, on myös se, onko tehokasta ja taloudellista kehittää ja tuottaa kaikki itse? Strategisesti tärkeää myös kumppanuuden kannalta on linjata toiminnan mahdollisia painopistealueita.

Sekä uudistuvan lainsäädännön että ohjausjärjestelmän viesti kehittämiseksi on selkeä. Ammatillisen koulutuksen järjestämistä tarkastellaan enenevässä määrin yritystoiminnan periaatteiden mukaisesti. Ajattelumaailma on osittain vieras ja tehokkuuden ja tuloksellisuuden vaatimuksia pidetään kovina. Myöskään seurantajärjestelmiä ja mittareita ei ole viilattu tähän tarkoitukseen.

4.2.2 Prosessien kehittäminen

Prosessien kehittämistarve näyttäyty haastatteluaineistossa merkittävänä. Vaikka se ei ollutkaan tutkimuksen fokuksessa, on siitä syytä nostaa esille tärkeimpiä näkökohtia. Kokonaisuuden tulee olla systeemisesti rakennettu ja toimiva, siten että koko talon sisäisten prosessien ohjausvoima syntyy asiakkuudesta. Prosessien määrittely tulee myös tehdä riittävällä tarkkuudella, jotta toiminta on kustannustehokasta. Toiveena on myös, että sisäinen osaaminen, olemassa olevat verkostot ja yrityskumppanuudet pystyttäisiin paremmin hyödyntämään. Strategian kirkastamiseen ja jalkauttamiseen toivotaan lisäpanostusta.

Eniten kuitenkin puhuttaa asiakkuuden hallinnan kokonaisuus ja siinä toimintaprosessin ja roolien määrittely erityisesti myynnin ja markkinoinnin osalta. Asiakkuuden hallinnan toimivuus palvelee myös kumppanuuksia, koska asiakkuuden eri mittareita tarvitaan myös kumppanuuksien arvioinnissa.

4.3 Rajoitteet

Tutkimus on toteutettu yhden organisaation tapaustutkimuksena. Se avaa kumppanuuden teoriaa ja näkökulmia laajasti ja on siten kaikkien organisaatioiden hyödynnettävissä. Tulosten tulkinnan laajentamisessa on kuitenkin rajoitteensa. Tutkimus lähtee hahmottamaan kokonaisuutta tulevaisuusnäkökulmasta. Lisäksi erityisesti arvonluonnin kokonaisuus on toteutettu vain yhden edelläkävijätoimialan kautta. Tulosten hyödynnettävyys ja sovellettavuus onkin riippuvaista organisaation tai toimialan kehitysvaiheesta. Ja niitä pitää tulkita myös tästä lähtökohdasta käsin.

Myös johtopäätösten osalta organisaatio- ja toimialariippuvuus on selvää. Osittain ehdotukset kumppanuuksien rakentamisesta voivat soveltua myös laajempaan käyttöön.

Tässä tarkastelussa on lähdetty työelämäasiakkaiden ja -kumppaneiden näkökulmasta. Yksilöasiakkaita tarkasteltaessa kumppanuudet ovat todennäköisesti varsin erilaisia. Laajan sidosryhmä- ja kumppanuuskentän vuoksi myös toimittajat rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Tässä kentässä on kuitenkin potentiaalisia strategisia kumppaneita. Heidän äänensä ei tässä tutkimuksessa kuulu.

4.4 Jatkotutkimus- ja kehittämis ehdotukset

Erilaisten kumppanuuksien syvemmälle tarkastelulle ja analyysille näyttäisi oleva tilausta muuttuneessa liiketoimintaympäristössä. Erityisesti onnistuneiden toteutusten kuvaus voisi hyödyntää muita toimijoita.

Asiakkuuden ja kumppanuuden rajapinnan tarkastelu vaatii selkeästi lisätutkimusta ja mahdollisesti myös teorian määrittelyä. Myös arvonluonnin ja liiketoiminnan kytkös kumppanuuteen ja strategiseen kumppanuuteen on laajemman ja syvemmän tutkimuksen arvoinen.

Tässä on myös hyvin rajallisesti käsitelty osaamista ja kumppanuskompetensseja. Organisaation dynaamisten kyvykkyyksien kehittäminen on tulevaisuuden kilpailukyvyn perusedellytyksiä. Uskon, että kumppanuskompetenssit ovat tässä tärkeällä sijalla ja niitä kannattaisikin tutkia syvemmin. Myös organisaation oppiminen ja muutoksenkyvykyys ovat tämän ulottuvuuksia.

Viimeisenä nostan esiin kumppanuuden onnistumisen elementeistä muutoksen fasilitoinnin. Kysymys voidaan nähdä myös toisin päin eli voidaanko ja miten kumppanuuksia hyödyntää organisaation muutosvoimana.

Tämän tutkimuksen jatkona olisi hyvä tarkastella strategisia kumppanuuksia ja niiden kehittämismahdollisuuksia eri kumppanuukssegmenteissä. Uusina näkökulmina puolestaan voisi toimia yksilöasiakkaiden palvelut tai alueellinen kehittäminen.

Strategisten kumppanuuksien laajempi hyödyntäminen kehittämistyössä on hyvin mahdollista. Tällöin kehittämiskumppanuuksia tulisi hakea eri liiketoiminnan tasoilta: strategian jatkokehittäminen, liiketoimintamallin systeeminen kehittäminen ja prosessien kehittäminen yhdessä valittujen strategisten kumppaneiden kanssa.

5 Tutkimuksen arviointi

5.1 Tutkimuksen toteutuksen ja analyysin arviointi

Kvalitatiiviset tutkimuslöydökset arvioidaan Pattonin (2002, 467) mukaan niiden sisällöllisen merkityksen perusteella:

1. miten solideja, koherentteja ja johdonmukaisia ne ovat
2. miten ne lisäävät tai syventävät ymmärrystä
3. kuinka hyvin ne sopivat yhteen muun tiedon kanssa
4. miten hyödyllisiä ne ovat aiottuun käyttötarkoitukseen

Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty laajasti sekä teoriaa että tutkimusaineistoja ymmärryksen laajentamiseksi. Aineisto tukee teoriaa tai pikemminkin aineistosta löytyy teorian mukaiset rakenteet, mikä vahvistaa aineiston hyödynnettävyyttä valittuun käyttötarkoitukseen.

Tutkimuksen laatua tulee puolestaan arvioida suhteessa sen aiottuun tarkoitukseen, käytettävissä oleviin resursseihin, noudatettuihin proseduureihin ja saavutettuihin tuloksiin tietyssä kontekstissa ja erityisille yleisöille (Patton 2002, 71-72). Tämä on tapaustutkimuksessa vaikeaa. Tässä tutkimuksessa on haettu lisäymmärrystä mutta myös toimintaehdotuksia kumppanuuksien strategiselle kehittämiselle. Tutkimuksen toteutuksessa on noudatettu tapaustutkimuksen ja laadullisen tutkimuksen proseduureja. Tulkinnan laajentamisessa on myös hermeneuttisen tutkimuksen elementtejä vaiheineen.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa myös kuvauksen yksinkertaisuus ja taloudellisuus ovat hyviä onnistumiskriteereitä. Aineistotyypistä riippumatta on myös hyvä arvioida ainakin sen merkittävyyttä ja yhteiskunnallista paikkaa, sen riittävyttä sekä analyysin kattavuutta, toistettavuutta ja arvioitavuutta. (Mäkelä 1992, 45-48.) Lisäksi tutkimuksen tarkoitus ja yleisö ovat kvalitatiivisessa tutkimuksessa tärkeitä tekijöitä tutkimuksen laatua arvioitaessa (Patton 2002, 12). Metodologiaa määrittävät kysymyksiä ovat Pattonin (2002, 13) mukaan seuraavat:

1. tarkoitus
2. tulosten ensisijaiset hyödyntäjät
3. mitkä kysymykset ohjaavat inquiryä
4. mikä data vastaa tai valaisee näitä kysymyksiä
5. mitä resursseja on käytettävissä
6. millä kriteereillä arvioidaan tulosten laatua

Kvalitatiivisen datan analysointi on vaikeaa, koska vastaukset eivät ole systemaattisia eivätkä standardoituja (Patton 2002, 21) Avoimet kysymykset avaavat kuitenkin paremmin vastaajien näkemyksiä ilman ennako-olettamuksia. Laadullisessa tutkimuksessa design on ensisijaisen tärkeää (Patton 2002, 34). Tässä on haettu tutkimusaineistoa monella eri menetelmällä, myös avoimella teemahaastattelulla. Myös analyysia on tehty sekä aineistosta että teoriasta käsin.

Kvalitatiivisessa analyysissa tarkoitus ohjaa analyysia. Soveltava laadullinen tutkimus edellyttää perustutkimuksen standardien noudattamista, tutkimuksellista tarkkuutta ja lisäarvon tuottamista teorialle: relevanssi, hyödyllisyys, selkeys ja sovellettavuus (Patton 2002, 432-434.)

Aineiston analyysissa on pyritty selkeästi ymmärrettäviin kategorioihin. Suorat lainaukset lisäävät ymmärrystä niiden sisällöstä. Kovin syvälliseen tulkintaan ja luokitteluun ei ole edes pyritty, koska se olisi lisännyt hyödynnettävyyttä. Teorialähtöinen tulkinta on lisännyt tulosten sovellettavuutta kehittämiseen.

Analyysin arvioitavuus tarkoittaa sitä, että lukija voi seurata tutkijan päättelyä ja hänelle luodaan mahdollisuudet hyväksyä tai riitauttaa tutkijan tulkinnat. Toistettavuus taas edellyttää luokittelu- ja tulkintasääntöjen yksiselitteisyyttä siten, että toinen tutkija päätyisi niitä käyttämällä samaan tulokseen. (Mäkelä 1992, 53.) Analyysi- ja tulkintaprosessia ei voida Mäkelän (1992, 59) mukaan formalisoida, vaan se on aina kuitenkin myös yksilöllistä. Olen pyrkinyt yksinkertaiseen ja selkeään tulkintaprosessiin. Kokonaisuus on varsiin laaja, joten tulkinnan kokonaisuus ei välttämättä ole helppoa. Sisällönanalyysin teemat ovat kuitenkin valitussa kontekstissa ymmärrettäviä.

Sekä tutkimuksen toteutuksessa että aineiston analyysissä on hyödynnetty triangulaatiota. Triangulaatio tarkoittaa pyrkimystä määrittää ilmiö tarkasti usean eri menetelmän avulla (Lukkarinen 2008, 228). Aineiston keruu menetelmiä oli myös useita. Tapaustutkimuksessa valitun tutkimuskohteen avulla kuvataan lähestyttävää ilmiötä ja saadaan tietoa siitä todellisessa toimintaympäristössä. Avaintiedonlähteitä ovat ne henkilöt, jotka ovat erityisen tietoisia tai joilla on näkemystä siitä, mitä tapahtuu ja miksi (Patton 2002, 321). Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin edelläkävijöiden näkemystä tutkittavasta aiheesta avaamaan tulevaisuuden tarpeita ja mahdollisuuksia.

Tämä tutkimus on tehty muutostilanteessa, jossa tutkimuksen käynnistyessä ei vielä ollut selkeästi määritelty ansaintalogiikkaan vaikuttavia tekijöitä. Samaan aikaan kohdeorganisaation toimintamallit ja prosessit ovat olleet kehittämisen kohteina. Osittain tästä syystä tutkimus on edennyt kehämäisesti ja laajentunut teoreettisesti matkan aikana. Uskon, että keinovalikoiman laajentaminen palvelee myös päämäärää paremmin. Laaja aineisto-, menetelmä ja analyysitriangulaatio parantaa myös tulkinnan luotettavuutta.

5.2 Opinnäytetyön itsearviointi

Opinnäytetyön arviointikriteereinä on käytetty Laurean ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetöiden arviointikriteerejä, joita ovat työelämän kehittäminen, tutkimuksellisuus sekä itsenäisyys ja luovuus (Laurea 2016).

Työelämän kehittäminen

Kvalitatiiviseen tutkimukseen sisältyy jo sinänsä dynaamisuuden ja kehittämisen näkökulma. Tutkimusmenetelmänä ymmärtäminen edellyttää vertailua aikaisemmin tiedettyyn eli olemassa olevaan tutkimukseen. Tässä käytettiin monipuolista teoriapohjaa ymmärryksen laajentamiseksi. Työ luo mahdollisuuksia työelämän pitkäjänteiselle kehittämiselle, koska se lähestyy aihetta monipuolisesti tulevaisuusnäkökulmasta.

Kohdeorganisaation toimittajaverkosto on erittäin laaja ja kirjava. Toimittajissa on kuitenkin potentiaalisia strategisia kumppaneita, joten niiden rajaaminen ulkopuolelle kaventaa

tutkimuksen käyttöarvoa. Arvonluontia koskevat haastattelut tehtiin vain yhdelle toimialalle. Tulevaisuusnäkökulmasta edelläkävijän käyttäminen tukee kehittämistä.

Tutkimuksellisuus

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena. Tämä mahdollistaa aiheen syvällisen käsittelyn sekä monipuolisen triangulaation. Myös teoria-aineistoa tarvittiin laajasti. Teoreettisessa viitekehyksessä kumppanuutta ja yhteistyötä sekä niihin vaikuttavia tekijöitä onkin käsitelty useasta eri näkökulmasta.

Teoreettisen osuuden lähteinä on käytetty kattavasti ajankohtaista suomen- ja englanninkielistä kirjallisuutta. Työn tutkimuksellisuus tukee hyvin kehittämishanketta.

Tutkimuksen

luotettavuutta on perusteltu useasta näkökulmasta. Työssä on tuotu esille myös mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

Triangulaatio tarkoittaa pyrkimystä määrittää ilmiö tarkasti usean menetelmän avulla (Lukkarinen 2008, 228). Metodologinen triangulaatio auttaa hahmottamaan tutkittavan ilmiön kokonaisuutta. Tutkimus toteutettiin kahdessa vaiheessa eri menetelmiä hyödyntäen.

Itsenäisyys ja luovuus

Tutkimuksen tavoitteena on ollut ymmärryksen laajentaminen kumppanuudesta ja strategisesta kumppanuudesta. Valittu kaksivaiheinen aineiston analyysi on tuottanut laajan aineiston ja useita näkökulmia aihealueeseen.

Tulevaisuuden hahmottaminen on käytännössä toteutettu kolmessa vaiheessa: ensin laajan kumppanikentän, sen jälkeen edelläkävijätoimialan ja viimeiseksi valittujen edelläkävijöiden kanssa. Tämä on edesauttanut koulutuksen järjestäjän tulevaisuuden kumppanuuksien ulottuvuuksien mutta myös strategisten valintojen näkemistä.

Tutkimuksen tuloksena on syntynyt kehittämisen askelmerkkejä, jolle luotiin pohja teoreettisessa viitekehyksessä. Teoreettinen viitekehys sekä etenemisehdotukset antavat hyvät lähtökohdat mahdollisille jatkokehityskohteille ja edesauttavaa uusien tutkimusten tekemistä.

Kokonaisuus on käyttökelpoinen väline kumppanuuksien laajempaan ymmärtämiseen. Se on myös hyödynnettävissä nykyisissä ja tulevaisuudessa kumppanuutta luotaavissa strategiahankkeissa.

Pattonin (2002, 1) mukaan laadullisia menetelmiä hyödyntävä tutkija löytää merkityksen ihmisen kaikkein käyttökelpoisimmasta ominaisuudesta eli loputtomasta kyvystä oppia. Oppimista tutkimuksen toteutus onkin vaatinut.

5.3 Ammatillisen osaamisen kehittyminen

Opinnäytetyöprosessi on ollut pitkä ja syvälinen oppimis- ja kehittämisprosessi. Aiheeseen liittyviä asioita on joutunut miettimään kokonaisuutena sekä pienempinä osatekijöinä useaan eri otteeseen. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen tekeminen on laajentanut osaamistani ja tietämystäni sekä teoriasta että julkisen organisaation toiminnasta monesta eri näkökulmasta. Uskonkin, että nyt saavuttamani tiedon ansiosta minulla on enemmän annettavaa organisaatiolle ja pystyn näkemään asioita moniulotteisemmin.

Koko opinnäytetyöprosessin ajan ajanhallinta on ollut haasteellista. Olen tehnyt opinnäytetyön työn ohessa ja olen prosessien eri vaiheissa arvioinut useaan otteeseen hankkeen aikataulun liian optimistisesti.

Vaikka opinnäytetyöprosessi on kokonaisuudessaan ollut vaativa ja haasteellinen, on opinnäytetyön tekeminen ja opiskelu ylipäättään motivoinut minua suuresti. Tausta- ja tutkimustyötä on joutunut tekemään paljon aiheeseen liittyvän teorian ja sen käytäntöön soveltuvuuden ymmärtämiseksi. Olen mielestäni kehittynyt prosessin aikana tutkimusta ja kehittämistä koskevilla alueilla. Monipuolisen aineiston analysointi lisäsi taitoja tehdä konkreettisia kehittämis ehdotuksia tutkimuksen tulosten avulla. Opinnäytetyö on ollut kaiken kaikkiaan haasteellinen, mutta palkitseva prosessi.

Lähteet

- Aarikka-Stenroos, L. & Jaakkola, E. 2012. Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, 15 - 26.
- Ala-Mutka, J. 2008. *Strategiamalli*. Helsinki: Talentum Media.
- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. *Tee asiakassuhteista tuottavia*. Helsinki: Talentum Media.
- Ameli, P. & Kayes, C. 2011. Triple-loop learning in a cross-sector partnership: The DC Central Kitchen partnership, *The Learning Organization*, Vol. 18 Issue3, 175-188.
- Amey, M.J. 2012. *Leadership*. Teoksessa Levin, J.S. & Kater S.T. (Toim.) *Understanding community colleges*. New York: Routledge, 135 - 151.
- Anderson, J.C., Narus, J.A. & Rossum, W. 2006. Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 84 (3), 90-99.
- Ansoff, I. 1972. The concept of strategic management. *Journal of Business Policy*, 2(4), 2 - 7.
- Arantola, H. & Santonen, K. 2009. *Palvelemisestä palveluliiketoimintaan: asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana*. Helsinki: Tekes katsaus 256/2009.
- Bititci, U.S., Martinez, V., Albores, B. & Parung, J. 2004. Creating and Managing Value in Collaborative Networks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 34 No 3/4, 251 - 268.
- Ballantyne, R., Warren, R. & Nobbs, K. 2006. The evolution of brand choice. *The Journal of Brand Management* Vol. 15, No. 4, 339 - 352.
- Bendell, J. 2011. *Evolving Partnerships: A Guide to Working with Business for Greater Social Change*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Bowman, C. & Ambrosini, V. 2000. Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, Vol. 11, 1-15.
- Bouwman, H., Haaker, T. & De Vos, H. 2008. *Mobile Service Innovation and Business Models*. Berlin: Springer.
- Chesbrough, H., Di Minin, A. & Piccaluca, A. 2013. Business model innovation paths. Teoksessa Cinquini, L., Di Minin, A. ja Varaldo, R. (Toim.) *New business models and value creation: a service science perspective*. Milano: Springer, 45 - 62.
- De Man, A.-P. 2013. *Alliance: Executive Guide to Designing Successful Strategic Partnerships*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Dyer, J.H. & Singh, H. 1998. The relational view: Cooperative Strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review* 23 (4), 1998, 660 - 679.
- Eddy, P.L. & Amey, M.J. 2014. *Creating Strategic Partnership: A Guide for Educational Institutions and Their Partners*. Sterling: Stylus Publishing.
- Eriksson, H.-E. & Penker, M. 2000. *Business Modelling with UML: Business Patterns at Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Gadamer, H.-G. 2004. *Truth and Method*. London: Continuum.
- Galbraith, J.R. 2002. *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure and Process Revisited*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Grönroos, C., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Rynänen, T., Salkari, I., Tinnilä, M. & Helle, P. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan. Teknologiateollisuuden julkaisuja nro7/2007. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Grönroos, C. 2011. Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, Vol. 11, No. 3, 279-301.
- Grönroos, C & Voima, P. 2013. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 41, No 2, 133 - 150.
- Grönroos, C. 2015. *Service management and marketing: managing the service profit logic*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Grönroos, C. 2015. *Service management and marketing: managing the service profit logic*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hallavuo, J. 2013. *Verkkokaupan rautaisannos*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hamel, G., Doz, Y.L. & Prahalad, C.K. 1989. Collaborate with Your Competitors and Win. *Harvard Business Review*, January - February 1989, 133 - 139.
- Heinonen, K., Strandvik, T. & Voima, P. 2013. Customer dominant value formation in service. *European Business Review*, Vol. 25 No. 2, 104 - 123.
- Heinonen, K. & Strandvik, T. 2015. Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Services Marketing*, Vol. 29, No 6/7, 472 - 484.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Huikkola, T., Ylimäki, J. & Kohtamäki, M. 2014. Tuotekehitysyhteistyössä oppiminen. Teoksessa Martinsuo, M. ja Kohtamäki, M. (toim.) *Teollisen palveluliiketoiminnan uudistaminen*. Helsinki: Teknologiateollisuus, ss. 104 - 116.
- Iansiti, M. & Levien, R. 2004. *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. Boston: Harvard Business School Press.
- Jaakkola, E & Hakanen, K. 2013. Value co-creation in solution networks. *Industrial Marketing Management*, 42 (2013), 47 - 58.
- Johnson, M.W. Christensen, C.M. & Kagermann, H. 2008. Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, December 2008, 51 - 59.
- Kagermann, H. & Österle, H. 2007. *Liiketoimintamalli 2010. Miten toimitusjohtajat toteuttavat muutosta*. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Kohtamäki, M. 2005. *Strategisen verkoston ohjaus: toimittajien toimijoiden kokemuksia kärkiyritysten ohjauksessa*. Vaasa: Universitas Wasaensis 2005.
- Korkman, O. & Arantola, H. 2009. *Arki: eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen*. Helsinki: WSOYpro.
- Koskinen, I, Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Leminen, S. 2001. Business logic in buyer-seller relationships. *Management Decision* 39/8, 660-665.

- Lepak, D.P., Smith, K.G. & Taylor, M.S. 2007. Value creation and value capture. A multi-level perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180-194.
- Lindgreen, A., Hingley, M.K., Grant, D.P. & Morgan, R.E. 2012. Value in business and industrial marketing: Past, present and future. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 201 - 214.
- Lu, C., Rong, K., You, J. & Shi, Y. 2014 . Business ecosystem and stakeholders' role transformation: Evidence from Chinese emerging electric vehicle industry. *Expert Systems with Applications* 41 (2014) , pp. 4579-4595.
- Lukkarinen, S. 2008. Monimetodinen kokemuksen tutkimus. Teoksessa Perttula, J. ja Latomaa, T. Kokemuksen tutkimus. *Merkitys - tulkinta - ymmärtäminen*. Rovaniemi: Lapin yliopiston kustannus, 227 - 253.
- Lusch, R.F., Vargo, S.L. & Tanniru, M. 2010. Service, value networks and learning. *Journal of Academy of Marketing*, 38, 19 - 31.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.
- Mitleton-Kelly, E. 2003. Ten Principles of Complexity and Enabling Infrastructures. Teoksessa Mitleton-Kelly, E. (toim.) *Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organizations: The Application of Complexity Theory to Organizations*. Amsterdam: Pergamon, 23 - 50.
- Moore, J. F. 1993. Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71, 75 - 86.
- Murtonen, M., Jähi, M. & Rajala, A. 2012. Customer value in security services: Content, process and context. Teoksessa Murtonen, M. Jähi, M. ja Rajala, A. 2012. (Toim.) *More value from security. Redefining value creation and service provision in security services*. Espoo: VTT.
- Mäkelä, K. 1992. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa Mäkelä, K. (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus, 42 - 61.
- Ng, I., Nudurupati S. & Tasker, P. 2010. Value Co-Creation in the Delivery of Outcome-Based Contracts for Equipment-based Service, *AIM Research Working Paper Series*.
- Normann, R. & Ramirez, R. 1993. From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. *Harvard Business Review* 71 (4), 1993, 65 - 77.
- Oravasaari, T. & Järvensivu, T. (toim.). 2012. Vapaaehtoistoiminnan ja hoivayritysten kumppanuusmalli: Vapaaehtoiset kumppaneiksi (Vapari) -hanke. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C.L. 2005. Clarifying Business Models: Origin, Present and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems* 16 (1) 2005, 1 - 25.
- Osterwalder, A, & Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation*. Hoboken: Wiley.
- Patton, M.Q. 2002. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Payne, A. & Frow, P. 2005. A Strategic Framework for Customer Relationship Management, *Journal of Marketing*, vol. 69 (October 2005), 167 - 176.
- Payne, A. & Frow, P. 2006. Customer Relationship Management and Implementation. *Journal of Marketing Management*, vol. 22: 1-2, 135 - 168.
- Payne, A.F., Storbacka, K. & Frow, P. 2008. Managing and co-creation of value. *Journal of Academic Marketing Science*, Vol. 36, 83 - 96.

- Peltoniemi, M. & Vuori, E. 2004. Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments. Proceedings of eBusiness Research Forum. Tampere 20.-22.9. 2004.
- Peltoniemi, M. 2005. Business ecosystem: a conceptual model of an organisation population from the perspectives of complexity and evolution. Tampere University of Technology: University of Tampere 2005.
- Porter, M.E. 1998. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. and Heppelmann, J.E. 2015. How smart connected products are transforming companies. Harvard Business Review, October 2015, 97 - 114.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. 2000.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. 2004. Co-Creating Unique Value with Customers. Strategy & Leadership, 32(3), 4 - 9.
- Prahalad, C.K., Crishnan, M.S. & Tillman, M. 2011. Innovaation uusi aika: yhteinen arvon luominen globaaleissa verkostoissa. Helsinki: Tietosanoma.
- Ramaswamy, V. & Ozcan, K. 2014. Co-Creation Paradigm. Palo Alto, CA, USA: Stanford Business Books.
- Rasheed, H. 2012. Innovation Strategy. Seven Keys to Creative Leadership and a Sustainable Business Model. Bloomington: iUniverse.
- Rust, R. T., Lemon, K. N. & Zeithaml, V. A. 2004. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. Journal of Marketing, 68(1), 109 - 127.
- Sariola, R. & Martinsuo, M. 2014. Palveluvalikoiman hallinta teollisessa liiketoiminnassa. Teoksessa Martinsuo, M. ja Kohtamäki, M. (toim.) Teollisen palveluliiketoiminnan uudistaminen. Helsinki: Teknologiateollisuus, 66 - 91.
- Sawhnew, M. & Parikh, D. 2001. Where Value lives in a Networked World? Harvard Business Review. Jan 2001, 79 - 86.
- Senge, P. 1990. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. London: Century Business.
- Skarzauskaitė, M. 2013. Measuring and Managing Value Co-creation Process: Overview of Existing Theoretical Models. Social Technologies, 3(1), 115 - 129.
- Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management - tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: Werner Söderström Oy.
- Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus - avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY.
- Stähle, P. & Wilenius, M. 2006. Luova tietopääoma. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Tapscott, D. & Williams, A. 2006. Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything. New York: Portfolio.
- Tarkiainen, M. & Koskinen, H. 2014. Arvoa luova asiakaskokemus automaattisesti. Asiakkuusmarkkinoinnin vuosikirja 2014.
- Thune, T. 2011. Success factors in higher education-industry collaboration: A case study of collaboration in the engineering field. Tertiary Education and Management Decision, 17(1), 31 - 50.

Treacy, & Wiersema. 1993. Customer Intimacy & other Value Disciplines. Harvard Business Review. Jan. - Feb. 1993.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turner, J.H. 1974. The Structure of Sociological Theory. Illinois: The Dorsey Press.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Tynan, C., Mckechnie, S. & Hartley, S. 2014. Interpreting value in the customer service experience using customer-dominant logic. Journal of Marketing Management, Vol 30 (9-10), 1 - 4.

Vanhaverbeke, W. & Cloudt, M. 2006. Open Innovation in Value Networks. Teoksessa Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. & West, J. (toim.) Open Innovation. Researching a New Paradigm, New York: Oxford University Press, ss. 258 - 281.

Verhoef, P. C., Langerak F. & Donkers, B. 2007. Understanding Brand and Dealer Retention in the New Car Market: The moderating role of brand tier. Journal of Retailing, 83(1), 97 - 113.

Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Vesalainen, J. 2010. Tavoitteena strateginen kyvykkyys. Alihankkijan kilpailukyvyyn määrätietoinen kehittäminen. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Wirtz, B.W. 2011. Business Model Management. Desing-Instruments-Success Factors. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Zacharias, N. A., Nijssen, E. J. & Stock, R. M. 2016. Effective configurations of value creation and capture capabilities: Extending Treacy and Wierseman's value disciplines. Journal of Business Research October, Vol. 69 (10), 4121 - 4131.

Yin, R.K. 2003. Case study research. Design and methods. 3. painos. Thousand Oaks: Sage Publications.

Sähköiset lähteet:

Ammattiosaamisen Kehittämisyhdistys AMKE ry. Rahoitusjärjestelmän muutos. Viitattu 11.9.2017. <http://www.amke.fi/media/julkaisuja/amatillisen-koulutuksen-reformi-2017.pdf>

Keuda 2016. Viitattu 24.9.2017. https://issuu.com/keudajulkaisut/docs/keuda_vuosikatsaus_2016

Keuda 2017. Viitattu 11.9.2017. <https://edukeuda.sharepoint.com/sites/into/organisaatio-ja-tulosalueet>

Keuda 2017/2. Viitattu 11.9.2017. <https://www.keuda.fi/tietoa-keudasta/arvot-ja-strategia>

OKM 2017. Viitattu 24.9.2017. <http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/osaaminen/karkihanke2#toimenpide1>

Kuviot

Kuvio 1: Tutkimuksen kokonaisuus ja vaiheet	13
Kuvio 2: Työn eteneminen kaaviomuodossa.....	14
Kuvio 3: Liiketoiminnan kerrokset (Wirtz 2011,28)	18
Kuvio 4: Liiketoimintamalli ja arvonluonnin mallit (Wirtz 2011, 78)	20
Kuvio 5: Arvokonstellaation ulottuvuudet (Vanhaverbeke & Cloudt 2006, 274)	21
Kuvio 6: Toimintanäkökulma liiketoimintamallissa (Chesbrough ym. 2013, 50).....	22
Kuvio 7: Tavoite ja siihen liittyvät kysymykset (Ylisirniö 2011, 38).	23
Kuvio 8: Prosessin vaihto- ja suhdenäkökulma (Grönroos 2009, 51)	24
Kuvio 9: Arvonluonti ja liiketoimintamalli (Wirtz 2011, 101)	28
Kuvio 10: Yleistetty asiakaslähtöinen strategiamalli (Ala-Mutka 2008, 212)	33
Kuvio 11: Asiakastuntemuksesta syntyvä kilpailukyky (Ala-Mutka ym. 2004, 45)	34
Kuvio 12: Asiakkuuden hallinnan viitekehys (muokattu Payne ym. 2005, 171)	37
Kuvio 13: Kumppanuuden määrittelypolku (Chesbrough ym. 2013, 55).....	41
Kuvio 14: Kumppanuuden muodot (Stähle ym. 2000, 86, 93 ja 102	44
Kuvio 15: Tietopääoma (Stähle ym. 1999, 79).....	46
Kuvio 16: Kumppanuuden onnistumisen elementit (de Man 2013, 21-22)	48
Kuvio 17: Strategisen kumppanuuden malli (Eddy & Amey 2015, 14)	50
Kuvio 18: Prosessien luominen ja luottamuspääoma (Eddy & Amey 2015, 163)	51
Kuvio 19: Yritysyhteistyön menetystekijät (Thune 2011, 37)	52
Kuvio 20: Tutkimusprosessin eteneminen ja toteutusvaiheet	57
Kuvio 21: Keudan organisaatio (Keuda 2017a)	59
Kuvio 22: Oppilaitoskumppanit -tiimin työskentelyn lopputulos	63
Kuvio 23: Aineiston analyysiprosessin vaiheet	66

Taulukot

Taulukko 1: Liiketoimintamallin pilarit ja rakennuspalikat (Wirtz 2011,23)	17
Taulukko 2: Palvelutarjooman laajentaminen (Chesbrough ym. 2013, 58).....	34
Taulukko 3: Asiakkuuden ulottuvuudet (Stähle & Wilenius 2006, 70)	39
Taulukko 4: Luottamusta herättävä kumppani (Stähle ym. 2000, 75).....	44
Taulukko 5: Rahoitusjärjestelmän muutos (AMKE ry 2017).....	60
Taulukko 6: Tutkimuksen toteutusvaiheet, tutkimuskysymykset ja menetelmät	61
Taulukko 7: Kumppanuussegmentit.....	62
Taulukko 8: Sopimuskumppaneiden tiimiraportti (Keudan kumppanuusfoorumi 30.10.2016)63	
Taulukko 9: Teemahaastattelujen toteutus.....	64
Taulukko 10: Tutkimuskysymykset ja keskeiset tulokset	68
Taulukko 11: Kumppanuuksien laajentaminen (työpaja 21.6.2017, muokattu Ansoff 1972)70	
Taulukko 12: Kumppanuuden rakentamisen kokonaisuus (Kumppanuusfoorumi 30.10.2016, kokonaisaineiston teorialähtöinen analyysi)	75

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun analyysi: teemat ja arvolauseet.	95
--	----

Liite 1: Teemahaastattelun analyysi: teemat ja arvolauseet

Teema	Arvolauseet
Tiedon ajantasaisuus, osaaminen ja oppiminen	<p>Keskeisin arvo on se tieto oikeasta työstä, työelämästä ja myöskin sitä kautta tulevaisuuden tarpeesta sekä toimialan tämän päivän keskeisistä haasteista, tulevaisuuden tarpeista ja uusista työvälineistä.</p> <p>Altistimme sille tiedolle koko ajan, että mitä se oikea työelämä kullakin toimialalla tarkoittaa. Se turvaa sekä lopputuotteen että kouluttajien tietojen ja osaamisen ajantasaisuutta.</p> <p>Me opitaan näiltä meidän kumppaneilta ihan valtavasti, liiketoiminnallista osaamista ja käytänteitä liike-elämästä.</p> <p>Uuden tiedon saanti, syventyminen kehittämiseen ja ajan hermolla pysyminen ovat yritykselle tärkeitä.</p> <p>Keskeistä on henkilöstön osaamisen kehittäminen.</p>
Kehittämiskumppanuus	<p>Valtavasti saatu tietoa siitä yrityksen liiketoiminnasta, mikä antaa pohjan pitkäkestoiselle suhteelle. Ja, että kumppanuudessa yritykselle syntyy heidän toivomaansa lisäarvoa.</p> <p>Voidaanko me olla tuomassa niitä verkostoja, joita meillä on olemassa. Ja toisaalta kumppanuudessa meidän yhteistyösuhde syvenee koko aika, ja siinä tullaa siihen molemminpuoliseen hyötyyn. Me kehitytään siinä, kun heillä on omat haasteensa työelämässä ja ne haastavat meitä. Usein mennään yhdessä vähän kohti tuntematonta siinä.</p> <p>Eli miellän kumppanuudeksi sen, että se on enemmän kuin yhteistyö eli osaisitte ajatella meidän näkökulmasta.</p> <p>Tarjoaminen tulisi sieltä teiltä. Tää olisi se tulevaisuus ja ehdottomasti tärkeimpiä asioita siinä. Mitä täällä tarvitaan ja se niiden yhteen saattaminen, ja palveluntuottaminen ja räätälöiminen yritykselle sopivaksi.</p>
Tulevaisuuden rakentaminen, joustavuus ja muutoskyky	<p>Voimme käydä yhteistä keskustelua ja rakentaa yhdessä myöskin tulevaisuutta, jos meidän kieli ja toiminnotkin jollain tavalla voisivat olla yhteismitallisempia. Koulutuksen pitäisi olla jotenkin koko ajan askeleen edellä, ei missään mielessä jäljessä.</p> <p>Minkälaisia avauksia, verkostoja, toimintaa ja lopputulemaa me jotenkin tavoitellaan yhdessä työelämän kanssa vaikkapa viiden vuoden päähän.</p> <p>Oppilaitos voi tuoda työelämään tulevaisuuden asioita. Muutetaan ne vaikeat tutkinnon perusteet käytännönläheisiksi työtehtäviksi.</p>

	<p>Kumppanuus on vienyt koko taloa eteenpäin ajatuksellisesti ja asenteellisesti: joustavuus ja asiakaspalveluosaaminen. Yritykselle pitää olla hyvin helppoa se meidän kanssa asiointi.</p> <p>Tehdään asioita vähän toisella tavalla ja kokeillaan.</p> <p>Jos me ollaan sellainen kokonaisvaltainen talo, niin sitten me pärjätään tulevaisuudessa. Jotenkin sekin pitäisi kirkastaa, et mitä me tavoitellaan.</p>
Prosessien toimivuus	<p>Toimiva harjoittelijayhteistyö on arvo sinänsä. Ihan ehdoton arvo se on työvoiman muodossa eli meidän työharjoittelijat.</p> <p>Laaja-alaisempi kokonaisuus, josta voi ottaa joko pieniä paloja tai koko pakettia ja jolla me päästään sisään asiakkuuteen ja siihen, mitä ne mahdollisesti tarvitsevat.</p> <p>Yritetään nähdä asiakkaat toiminnot ja missä voidaan auttaa, asiakkaalle räätälöity koulutus.</p> <p>Koska se pitää panna tuotantoon sitten se, mitä on luvattu. Kokonaisuus pysyy hanskassa ja ne tietyt kuviot lähtevät toteutumaan.</p> <p>Kumppanuudet nähdään nyt laajemmin. Se antaa sen toimintakentän, että me pystytään tekemään tätä toimintaa, mikä meidän ydintehtävä on eli osaamisen kehittäminen.</p> <p>Tiedonvaihdossa pitää olla järjestelmä, ihan sama, kunhan se vaan toimii. Mutta jossain pitää olla kaikki ne dokumentit ja muistioid, mitkä liittyvät kumppanuuksiin. Tarvitaan myös yhteinen kumppanuuden työalusta.</p>
Liiketoiminnan kehittäminen	<p>Palvelusopimukset ja yhteissopimukset ovat tulevaisuutta ja niillä on myös korrelaatio koko liiketoimintaan.</p> <p>Integrointi vahvistuu työvoiman saatavuudessa, ja kumppanilla voi olla tässä merkittävä rooli.</p> <p>Eryteisesti maahanmuuttajien yhdenvertaisuuden turvaaminen ja kielen oppiminen sekä sen tukeminen ovat fokuksessa.</p> <p>Rekrytoinnin volyymin hallinta on haastavaa. Tukea tullaan tarvitsemaan sekä harjoittelijayhteistyön että rekrytoinnin toteutuksessa.</p> <p>Osaamiskartoituksen hyödyntäminen laajempina työkaluna.</p> <p>Oman henkilökunnan substanssiosaamisen hyödyntäminen asiakkaalle räätälöidyssä koulutuksessa. Koulutukseenkin tulisi satsata enemmän.</p> <p>Referenssejä tulisi kehittää ja hyödyntää paremmin.</p>
Tarjooma	<p>Opetustuotteiston kehittäminen on se, mistä me saadaan sitä arvoa.</p> <p>Saadaan myös kehkeytymään meille uudenlaiset tuotteet ja palvelut.</p> <p>Tieto oikeasta työelämän tulevasta tarpeesta ja painotuksista: kysyntä, tiedetään tämän päivän tarpeet.</p>

	<p>Bisneksen näkökulmasta meillä pitäisi olla monipuolista toimintaa. Et niille kumppaneille ja työelämänasiakkaille pystyttään tekemään aika kokonaisvaltaista palvelua. Se tuottaa arvoa, että asiakas pystyy keskittämään meille ja saa meiltä tarvittavan kokonaispaketin.</p> <p>Mutta se voisi olla jotain sellaista, mitä mä en edes tiedosta, että on olemassa. Tässä arjen keskellä ei edes ehdi syventyä näihin tarpeeksi muutenkaan kehityspuoleen.</p> <p>Jos me tehdään yritysten kanssa yhdessä ja tavallaan me uudistetaan sitä meidän tarjoomaa.</p> <p>Autetaan yrityksiä rekrytointikuvioissa ja contaantohaasteissa.</p> <p>Arvoa tuovat pääsääntöisesti työharjoittelijat/työvoima eli saadaan tarvittavia lisäksi.</p>
<p>Uuden luominen</p>	<p>Kehittää uudenlaisia tapoja tehdä yhteistyötä, tutustuminen tulevaisuuden työelämään on alkava orastava kumppanuuden malli. Sen varmistaminen, ettei panosteta vääränlaiseen osaamiseen.</p> <p>Palvelutuote ja verkostot. Verkostojen hyödyntäminen, välittäjärooli.</p> <p>Kokeilut ja uskallus: muutoskykyisyys, kumppanuudet ja strategiset avaukset</p> <p>Uuden oppiminen yhdessä, miten palvelumaailma muuttuu, maahanmuuttajien integrointi. Miten tuotetaan riittävä kielitaito. Myös osaamisen päivittäminen on iso kysymys.</p>