



Oppiaine	Markkinointi	Päivämäärä	13.11.2019
Tekijä	Sanna Merisalo	Matrikkelinumero	48082
		Sivumäärä	82+liitteet
Otsikko	Ammattikorkeakoulun työelämäpalveluja käyttävän organisaation kokema arvo		
Ohjaaja	Prof. Jaana Tähtinen		
Tiivistelmä <p>Asiakas valitsee kilpailevista palveluista yleensä sen, josta hän kokee saavansa itselleen eniten arvoa. Tästä syystä palveluntuottajan on tärkeä tietää, mitä arvoa asiakkaat sen palveluista kokevat sekä mistä tekijöistä asiakkaan arvokokemus koostuu.</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millainen on ammattikorkeakoulun työelämäpalveluja käyttävän organisaation kokema arvo. Aihe on ajankohtainen, sillä korkeakoulujen ja elinkeinoelämän välisen yhteistyön määrä on lisääntynyt ja sen toivotaan jatkavan kasvuaan myös tulevaisuudessa. Korkeakoulut saavat monenlaista hyötyä elinkeinoelämän kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Elinkeinoelämälle myydyt palvelut lisäävät korkeakoulujen rahoitusta ja yhteistyö myös vahvistaa korkeakoulujen osaamista.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka aineisto koostui kahdeksasta Turun ammattikorkeakoulun työelämäpalveluja käyttävän asiakkaan haastattelusta. Aineiston avulla selvitettiin, millainen ammattikorkeakoulun työelämäpalveluja käyttäneen asiakkaan arvo oli. Edelleen tutkittiin, mistä osatekijöistä heidän kokemansa arvo muodostui sekä mitä arvoa he palveluista kokivat.</p> <p>Aikaisempaan tutkimukseen perustuen tulokset jaoteltiin palvelutuotteeseen, palveluprosessiin ja palvelusuhteeseen liittyviin tekijöihin. Tämän jälkeen kuhunkin ryhmään kuuluvat osatekijät jaettiin asiakkaan kokemuksiin hyötyihin ja uhrauksiin. Työssä saadut tulokset vahvistivat aikaisemman tutkimuksen näkemyksiä siitä, millaista arvoa asiakas asiantuntijapalveluista kokee ja mistä osatekijöistä se koostuu.</p> <p>Työ antoi myös uutta tietoa ammattikorkeakoulujen työelämäpalveluja käyttävien asiakkaiden kokemasta arvosta. Tuloksissa korostui erityisesti asiakkaiden näkemys, että ammattikorkeakoulu tarjoaa heille pitkäaikaisen kehittämiskumppanin tavalla, johon yksityiset koulutus- ja konsulttiyritykset eivät huomattavasti suppeamman palvelutarjontansa vuoksi kykene. Pitkäaikaiselta kumppanilta siedetään myös ajoittaisia epäonnistumisia, sillä asiakkaat tarkastelevat yhteistyösuhdetta pitkällä aikavälillä yksittäisten palvelujen sijaan. Lisäksi asiakkaat näkevät, että monipuolinen yhteistyö tarjoaa samalla heille kanavan päästä vaikuttamaan ammattikorkeakoulun koulutukseen ja työelämäosaamiseen.</p>			
Avainsanat	Arvo, arvokokemus, arvon yhteisluominen, korkeakoulu, korkeakoulun työelämäyhteistyö		
Muita tietoja	-		





**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

**AMMATTIKORKEAKOULUN
TYÖELÄMÄPALVELUJA KÄYTTÄVÄN
ORGANISAATION KOKEMA ARVO**

Markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Sanna Merisalo

Ohjaaja:
Prof. Jaana Tähtinen

13.11.2019
Pori

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

The originality of this thesis has been checked in accordance with the University of Turku quality assurance system using the Turnitin OriginalityCheck service.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	7
1.1	Taustaa	7
1.1.1	Aikaisempi tutkimus	11
1.2	Tutkimusongelma, rajaukset ja keskeiset käsitteet	12
1.3	Tutkimusasetelma.....	14
1.4	Työn rakenne.....	14
2	ASIAKKAAN ASIAANTUNTIJAPALVELUSTA KOKEMA ARVO	16
2.1	Asiantuntijapalvelujen erityispiirteet	16
2.2	Asiakkaan kokema arvo	18
2.3	Arvon tuottaminen yhteisluomisena.....	21
2.4	Arvon osatekijät	24
2.4.1	Palvelutuotteeseen liittyvät hyödyt.....	27
2.4.2	Palveluprosessiin liittyvät hyödyt.....	29
2.4.3	Palvelusuhteeseen liittyvät hyödyt.....	30
2.4.4	Uhraukset	32
2.5	Teoreettinen viitekehys	34
3	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	37
3.1	Tutkimusmenetelmät.....	37
3.1.1	Laadullinen tutkimus	37
3.1.2	Haastattelu aineiston keräämisen menetelmänä.....	38
3.2	Työn tutkimusaineisto	40
3.2.1	Turun ammattikorkeakoulu oy:n tarjoamat työelämäpalvelut.....	40
3.2.2	Aineiston kerääminen	41
3.3	Aineiston analysointi.....	43
4	TULOKSET.....	44
4.1	Asiakkaiden palvelutuotteesta kokema arvo	44
4.1.1	Ratkaisuvaihtoehtojen määrä	44
4.1.2	Laatu	46
4.1.3	Mahdollisuus räätälöintiin	47
4.1.4	Hinta.....	49
4.2	Asiakkaiden palveluprosessista kokema arvo	51

4.2.1	Joustavuus ja kyky reagoida asiakkaan pyyntöihin	51
4.2.2	Luotettavuus.....	51
4.2.3	Osaaminen	53
4.3	Asiakkaiden palvelusuhteesta kokema arvo.....	54
4.3.1	Imago	54
4.3.2	Luottamus ja solidaarisuus.....	56
4.3.3	Vuorovaikutus.....	57
4.3.4	Aika, ponnistelu, energia	59
4.3.5	Konflikti.....	61
5	LOPUKSI	63
5.1	Teoreettiset johtopäätökset.....	63
5.2	Käytännön johtopäätökset.....	69
5.3	Luotettavuuden arviointi ja rajoitukset	70
5.4	Jatkotutkimusehdotukset	71
5.5	Yhteenveto	72
6	LÄHTEET	74
	LIITE 1 HAASTATTELURUNKO.....	83

Kuviot

Kuvio 1	Arvonluonnin alueet Grönroosia ja Voimaa (2013) mukailleen.....	21
Kuvio 2	Yhteisen ongelmanratkaisuprosessin osat (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012).....	23
Kuvio 3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	36

Taulukot

Taulukko 1	Arvokokemukseen vaikuttavat osatekijät Lapierrin (2000a) mukaan	26
Taulukko 2	Tutkimuksessa haastatellut henkilöt.....	42

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Kansainvälisesti vertailtuna suomalaiset korkeakoulut tekevät varsin tiivistä yhteistyötä elinkeinoelämän kanssa (*UNESCO Science Report. Towards 2030*). Siitä huolimatta esimerkiksi edellisen hallituksen tavoitteena oli kuitenkin lisätä työelämän ja korkeakoulutuksen vuorovaikutusta edelleen (Holopainen 2016, 4–5). Taustalla onkin pidempiaikainen kehitys, jossa korkeakoulujen rooli on muuttunut yhä enemmän puhtaasta tiedon tuottamisesta kohti talouselämän ja innovaatioiden tukemista (Kallio 2014, 21).

Kauppinen ja Kaidesoja (2013, 29) toteavat, että kehityslinja on ollut nähtävissä Suomessa erityisesti 2000-luvulta lähtien. Tällöin alettiin korostaa tutkimuksen ja opetuksen rinnalla ns. korkeakoulujen kolmatta tehtävää eli ympäröivän yhteiskunnan palvelemista (Kauppinen & Kaidesoja 2013, 30). Samaan aikaan yliopistot saivat oikeuden toimia markkinoilla muiden liiketaloudellisten tahojen tapaan (Kauppinen & Kaidesoja 2013, 36), mikä mahdollisti esimerkiksi rahoituksen hankkimisen yksityiseltä sektorilta (Aula et al. 2015, 170).

Sen lisäksi, että valtiovalta on asettanut korkeakouluille tehtäväksi yhä tiiviimmän yhteistyön elinkeinoelämän kanssa, on julkisen rahoituksen osuus korkeakoulujen rahoituksesta laskenut monissa Euroopan maissa (Filippakou & Williams 2014, 79; Hemsley-Brown & Oplatka 2006, 317–318). Kiristynyt kilpailu onkin saanut korkeakoulut toimimaan yhä markkinaehtoisemmin ja asiantuntijapalvelujen myyminen on tarjonnut niille yhden mahdollisuuden paikata julkisen rahoituksen pienenemisestä aiheutunutta aukkoa (Filippakou & Williams 2014, 71–72).

Korkeakoulujen välillä on kuitenkin paljon vaihtelua siinä, miten paljon vuorovaikutusta niillä on elinkeinoelämän kanssa. Osa korkeakouluista on kaupallisemmin suuntautuneita kuin toiset. (D’Este & Patel 2007, 1298.) Soveltavaan tutkimukseen keskittyvät korkeakoulut ovat jo lähtökohtaisesti suuntautuneet tukemaan työelämäorganisaatioita ja etsimään ratkaisuja niiden kehittämisongelmiin (Di Gregorio & Shane 2003, 212). Lisäksi yhteistyön määrässä on alakohtaista vaihtelua siten, että soveltavat alat ovat aktiivisempia yhteistyössä kuin teoreettiset (Bekkers & Bodas Freitas 2008, 1840). Toisaalta osa korkeakouluista on myös panostanut yhteistyöhön enemmän. Esimerkiksi palvelujen tuottamiseen kohdistetun henkilöstöresurssin määrällä on suora vaikutus yhteistyön määrään ja siitä saataviin tuloksiin. (O’Shea et al. 2005, 1006.)

Ammattikorkeakoulusektorilla elinkeinoelämän tukeminen ja yhteistyö työelämän kanssa on kuulunut lakisääteisiin tehtäviin aina ammattikorkeakoulujen perustamisesta 1990-luvulla lähtien. Tehtävää toteutetaan pääasiassa kolmella tavalla: kouluttamalla

alueen tarpeisiin uusia ammattilaisia, tekemällä tutkimus- ja kehittämisprojekteja työelämäorganisaatioiden kanssa sekä tarjoamalla täydennyskoulutusta. (Laitinen-Väänänen et al. 2013b.) Vuonna 2013 Suomen Yrittäjien jäsenille tehdyn kyselytutkimuksen mukaan yli 55% pienistä ja keskisuurista yrityksistä oli tehnyt yhteistyötä jonkun suomalaisen ammattikorkeakoulun kanssa (Laitinen-Väänänen, Vanhanen-Nuutinen, Ahmaniemi, Boman, ym. 2013a, 12).

Myös Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry on todennut, että palvelujen tarjoaminen on osa korkeakoulun perustehtävää. (Arenen TKI-esitys 2015). Asparan et al. (2014, 524–525) mukaan korkeakouluissa onkin omaksuttu ns. palveludominoiva logiikka ('service-dominant logic'). Sen seurauksena korkeakoulun toiminnot nähdään ennen kaikkea palveluina, joiden arvo tuotetaan yhdessä asiakkaiden kanssa. Asiakkaisiin katsotaan kuuluvan niin sanotut sisäiset asiakkaat kuten opiskelijat ja henkilökunta, kuin ulkoiset asiakkaatkin. Jälkimmäisiä ovat esimerkiksi maksavat asiakkaat, rahoittajat, valtio ja korkeakoulun alumnit. (Aspara et al. 2014, 523.) On todettu, että ilman korkeakoulu yhteistyötä noin 10 % yritysten kehittämistä uusista tuotteista tai prosesseista olisi jäänyt syntymättä tai viivästynyt merkittävästi (Bekkers & Bodas Freitas 2008, 1838).

Korkeakoulujen elinkeinoelämälle tarjoamat palvelut ovat monin tavoin tyypillisiä asiantuntijapalveluita: Ne ovat luonteeltaan aineettomia ja monimutkaisia ja niiden tuottaminen vaatii erikoisosaamista. Ne ovat myös varsin henkilösidonniaisia siten, että tekijällä on suuri vaikutus lopputulemaan. (Alvesson 1995, 6, 272.) Lisäksi korkeakoulujen henkilöstö on asiantuntijaorganisaatioille tyypilliseen tapaan korkeasti koulutettua ja tekee itsenäistä työtä (Perkmann et al. 2013, 424).

Tutkimuksessa korkeakoulujen yrityksille tarjoamia palveluita on jaoteltu eri tavoin. Yleisimmin ne jaetaan neljään ryhmään: tiedonsiirto, tutkimuspalvelut, teknologiansiirto (Santoro & Chakrabarti 2002, 1164–1165) ja koulutuspalvelut (Aapaoja et al. 2012, 91–92). Tiedonsiirrolla tarkoitetaan yhteistyömuotoja, joissa yritykset saavat käyttöönsä korkeakouluissa tehdyssä tutkimuksessa syntyneitä viimeisintä tietoa. Yritys voi esimerkiksi hyödyntää korkeakoulujen laatimia julkaisuja tai niissä kehitettyjä patenteja. (Bekkers & Bodas Freitas 2008, 1838.) Myös korkeakouluopiskelijat ovat tärkeä tiedonsiirron kanava (Santoro & Chakrabarti 2002, 1165). Sekä työelämäorganisaatiossa harjoittelujaksojaan suorittavat että valmistumisensa jälkeen niihin työllistyvät opiskelijat tuovat mukanaan uutta tietoa (Vanhanen-Nuutinen & Laitinen-Väänänen 2011, 6–7). Osassa tutkimuksista tiedonsiirtoa tosin käytetään kattoterminä kaikille korkeakoulujen ja elinkeinoelämän välisille yhteistyömuodoille (Bekkers & Bodas Freitas 2008, 1838). Tutkimuspalvelut puolestaan sisältävät esimerkiksi erilaisia yritysten korkeakouluilta tilaamia tutkimuksia ja konsultointia (Santoro & Chakrabarti 2002, 1164–1165). Ne

räätälöidään yrityksen tarpeiden mukaisesti ja niiden tavoitteena on yleensä kehittää tilaajayrityksen liiketoimintamahdollisuuksia (Aapaoja et al. 2012, 91).

Teknologiansiirrolla tarkoitetaan korkeakoulussa tehtyjen tieteellisten keksintöjen tai innovaatioiden kaupallistamista (Davey et al. 2011, 111). Tällöin korkeakoulu hakee tekemälleen keksinnölle patentin, jonka hyödyntämiseen yritykset voivat hankkia siltä lisenssin. Teknologiansiirto on usein monimutkainen prosessi, sillä siinä on sovittava eri osapuolien oikeuksista hyödyntää keksintöä sekä siitä maksettavista korvauksista. Monissa korkeakouluissa toimii erillinen tutkimus- ja innovaatiopalveluyksikkö, joka huolehtii korkeakoulun immateriaalioikeuksista. Lisäksi yksikön tehtävänä on usein teknologiansiirron ja innovaatioiden kaupallistamisen edistäminen. (Siegel et al. 2003, 29–31.)

Korkeakoulut tarjoavat elinkeinoelämälle myös erilaisia koulutukseen liittyviä palveluita. Täydennyskoulutus on useimmiten asiakasorganisaation tarpeiden mukaan räätälöityä henkilöstökoulutusta (Mead et al. 1999, 161) joskin sitä voidaan järjestää myös kaikille avoimina kursseina (Opetus- ja koulutussanasto 2018, 166, 168). Täydennyskoulutus voi olla kestoltaan hyvin erilaista aina lyhyistä seminaareista useita lukukausia kestäviin opintoihin (Opetus- ja koulutussanasto 2018, 166, 168). Koulutukseen liittyvään vuorovaikutukseen kuuluvat myös opiskelijoiden työelämäorganisaatioille opintojensa osana tekemät projektit. Ne hyödyttävät sekä työelämäorganisaatioita että opiskelijoita, jotka saavat tosielämän ongelmia ratkaistavakseen. (Aapaoja et al. 2012, 92.)

Holopaisen (2016, 13) selvityksen mukaan Suomessa elinkeinoelämän eniten käyttämiä korkeakoulupalveluja olivat opiskelijoiden työelämäorganisaatioissa suorittamat harjoittelujaksot ja toimeksiantona tekemät opinnäytetyöt. Muita merkittäviä yhteistyömuotoja ovat täydennyskoulutus, yhteiset tutkimushankkeet, erilaiset tilaustutkimukset ja -selvitykset sekä mittaus- analyysi ja testauspalvelut ja erilainen asiantuntijatuki.

Korkeakoulut hyötyvät yhteistyöstä monin tavoin. Ne saavat ensinnäkin palvelujen myynnistä itselleen lisää rahoitusta (Santoro & Chakrabarti 2002, 1164). On kuitenkin todettava, että korkeakoulun yksittäisestä yhteistyöstä saama rahoitus on määrältään yleensä melko pieni. Niiden vahvuutena on kuitenkin se, että korkeakouluilla on laaja valikoima eri tuotteita, partnereita ja markkinoita, joiden ansiosta ne voivat tehdä samanaikaisesti laaja-alaista yhteistyötä ja sitä kautta maksimoida tulonsaantinsa. (Campbell 2005, 344.) Suomessa korkeakoulujen yrityksiltä saaman ulkoisen rahoituksen osuus on kuitenkin kaiken kaikkiaan varsin pieni (*UNESCO Science Report. Towards 2030*).

Korkeakoulut tarjoavat työelämälle myös maksuttomia palveluja. Näitä ovat esimerkiksi ammattikorkeakouluopiskelijoiden yrityksissä suorittamat harjoittelujaksot. Niidenkin voi kuitenkin katsoa hyödyttävän korkeakoulua epäsuorasti, sillä opiskelijoiden nopea eteneminen opinnoissaan ja työllistyminen valmistumisen jälkeen lisäävät am-

mattikorkeakoulun Opetus- ja kulttuuriministeriöltä saamaa rahoitusta (*Ehdotus ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliksi 2017 alkaen* 2015., 28–29, 35).

Kauppila et al. (2015, 229–230) ovat aikaisemman tutkimuksen pohjalta koonneet yhteen tekijöitä, joilla on osoitettu olevan vaikutusta korkeakoulun ja elinkeinoelämän välisen yhteistyön onnistumiseen. Tekijät ovat pitkälti samoja, jotka ylipäätään vaikuttavat asiantuntijapalvelujen onnistumiseen, esimerkiksi riittävä vuorovaikutus ja viestintä osapuolten välillä, palveluntuottajan ja asiakkaan roolien ja vastuiden määrittäminen selkeästi, osapuolien sitoutuminen yhteistyöhön sekä keskinäinen luottamus.

Sen sijaan erityisesti korkeakoulu-yhteistyölle ominaista ovat haasteet, jotka liittyvät korkeakoulujen ja elinkeinoelämän erilaisiin kulttuureihin. Niissä on esimerkiksi erilaiset käsitykset tiedosta. Siinä missä yrityksissä halutaan yleensä pitää uusi tieto ja teknologia itsellä, jotta sitä voidaan hyödyntää oman organisaation kilpailuetuna, tutkijat puolestaan haluavat saada tutkimustuloksensa julkaistuksi ja sitä kautta kaikkien saataville. Toinen kulttuurinen eroavuus liittyy aikaan, sillä yrityksissä aikajänne on usein huomattavasti lyhyempi kuin korkeakouluissa. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että yritykset haluaisivat tutkimustulokset usein käyttöönsä nopealla aikataululla, kun taas korkeakouluissa tehtävät tutkimukset saattavat olla hyvinkin pitkäkestoisia. (Siegel et al. 2003, 42.)

Tutkimuksessa korkeakoulujen ja elinkeinoelämän suhde on yleensä määritetty 'yhteistyöksi' (Bruneel et al. 2010, 858), 'vuorovaikutukseksi' (D'Este & Patel 2007, 1296) tai 'akateemiseksi vaikuttamiseksi' (Perkmann et al. 2013, 424). Korkeakoulujen ja elinkeinoelämän suhdetta ei siis ole niissä käsitelty palveluntarjoajan ja asiakkaan välisenä suhteena. Poikkeuksen tähän tekee Aapaoja et al. (2012), joiden artikkeli käsittelee yliopiston yrityksille tarjoamien palvelujen tuotteistamista. Tämä saattaa johtua siitä, että korkeakoulujen ja elinkeinoelämän yhteistyö oli pitkään luonteeltaan satunnaista ja toimi pitkälti yksittäisten henkilöiden aktiivisuuden varassa (Plewa et al. 2014, 38). Korkeakoulut eivät ylipäätään markkinoineet tai tuoneet asiantuntemustaan ja tarjoamaansa juuri esiin (Aapaoja et al. 2012, 98).

Yhteistyön kasvaessa se on muuttunut myös yhä muodollisemmaksi (Bruneel et al. 2010, 858). Monet korkeakoulut ovat luoneet erilaisia rakenteita, kuten tutkimus- ja innovaatiopalveluyksiköjä, tiedepuistoja ja hautomoja, tukemaan palvelujen tuottamista elinkeinoelämälle. Toiminnan selkeyttämiseksi korkeakoulut ovat myös laatineet sisäisiä linjauksia, sääntöjä ja käytäntöjä. (Perkmann et al. 2013, 423.) Korkeakoulujen ja elinkeinoelämän välistä yhteistyötä on myös alettu seurata ja mitata yhä tiiviimmin. (Bruneel et al. 2010, 858).

Vaikuttaa myös siltä, että korkeakoulut ovat yhä enenevässä määrin alkaneet tuotteistaa elinkeinoelämälle tarjoamaansa osaamista palveluiksi. Sekä suomalaisten että ulkomaalaisten korkeakoulujen internet-sivuilla on esitelty esimerkiksi otsikoiden ”*palvelut*

yrityksille” tai *”työelämäpalvelut*” alla, mitä palveluja ne voivat tarjota elinkeinoelämälle tarjota. (Helsingin yliopiston [www-sivusto/palvelut yrityksille](http://www.helsinki.fi/palvelut/yrityksille); Manchester Metropolitan Universityn [www-sivusto/ business](http://www.manchester.ac.uk/business); Turun ammattikorkeakoulun [www-sivut/työelämäpalvelut](http://www.turun.fi/tyoelama/palvelut).)

Voikin olettaa, että korkeakoulut ovat lähteneet tuotteistamisella vastaamaan niihin ongelmiin, joita Aapaoja et al. (2012) tekemässä tutkimuksessa nousi esiin. Siinä todettiin esimerkiksi, että koska korkeakoulut eivät ole profiloineet osaamistaan, yritysten on vaikea hahmottaa, mitä tarjottavaa niillä konkreettisesti olisi. Yhteistyön ongelmaksi koettiin myös sen henkilösidonaisuus. Se johti siihen, että yhteistyöllä ei ollut selkeitä tavoitteita, vaan sitä tehtiin aktiivisten henkilöiden omien intressien mukaisesti. Osittain tämä tosin johtui siitä, että korkeakoulu ei ollut määrittänyt yhteistyölle selkeitä tavoitteita. Lisäksi osa yhteistyötä aktiivisesti tehneistä halusi pitää yrityskontaktit itsellään, koska pelkäsivät, että järjestelmällinen yhteistyö vaarantaisi heidän henkilökohtaiset kontaktinsa. (Aapaoja et al. 2012, 94–95, 98.)

1.1.1 Aikaisempi tutkimus

Siitä huolimatta, että asiakkaalla katsotaan olevan merkittävä rooli korkeakoulun tarjoamien työelämäpalvelujen arvon yhteistuottajana, ei elinkeinoelämän palveluista kokehasta arvosta ole juuri tehty tutkimusta. Korkeakoulujen ja yritysten välisistä suhteista on kyllä tehty paljon tutkimuksia, mutta niissä näkökulma on pääasiassa korkeakoululähtöinen. Ne keskittyvät pääosin joko siihen, miten yritys yhteistyö on vaikuttanut tai teknologiansiirtoon ja tutkimustulosten kaupallistamiseen (kts. esim. McAdam et al. 2016, 1–16). Pääosa korkeakoulujen asiakkaita koskevasta tutkimuksesta puolestaan käsittelee opiskelijoita koulutuspalvelun asiakkaina (Marzo-Navarro, Pedraja-Iglesias ja Rivera-Torres 2009, 128).

Elinkeinoelämän näkemyksiä korkeakoulujen kanssa tehtävästä yhteistyöstä on kuitenkin tehty joitakin tutkimuksia. Marzo-Navarro & Pedraja-Iglesias ja Rivera-Torres (2009) selvittivät, miten yritysten tarpeiden huomioiminen vaikutti niiden sitoutumiseen korkeakoulujen kanssa tehtävään yhteistyöhön. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena Aragónin alueella Espanjassa toimiville yrityksille ja siihen vastasi pääosin pieniä, alle 50 työntekijän yrityksiä. Tutkimuksen mukaan ne yritykset, jotka olivat tyytyväisimpiä korkeakoulun kanssa tehtävään yhteistyöhön, kertoivat niille aktiivisimmin omista tarpeistaan ja kehittämisideoistaan koskien korkeakoulujen palveluja. Näin ollen ne tarjosivat korkeakouluille keinon parantaa tarjoamiaan palveluja vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. Tyytyväisimmät yritykset olivat myös sitoutuneimpia korkeakoulun kanssa tehtävään yhteistyöhön.

Suomessa elinkeinoelämän näkökulmaa yhteistyöhön on selvitetty pääasiassa ammattikorkeakoulusektorilla. Vanhanen-Nuutinen ja Laitinen-Väänänen (2011) selvittivät työelämän kokemaa hyötyä ammattikorkeakoulun kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Toimihenkilökeskusjärjestö STTK:n jäsenliittoihin kuuluvat ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneet jäsenet. Kyselytutkimukseen vastasi yhteensä yli 5300 henkilöä, jotka edustivat sekä julkista, yksityistä että kolmatta sektoria. Lähes 80% vastaajista koki yhteistyön erittäin tai melko hyödyllisenä. Yhteistyön tärkeimmiksi hyödyiksi vastaajat nimesivät uusien työntekijöiden rekrytoinnin, uuden tiedon ja osaamisen lisääntymisen työpaikalla sekä yhteistyön yritykselle antaman näkyvyyden alueellisesti. Samansuuntaisia tuloksia saatiin myös Laitinen-Väänänen ja al. (2013a) Suomen Yrittäjien jäsenyrityksille tekemässä kyselytutkimuksessa. Siinä tarkoituksena oli selvittää, millaista yhteistyöstä pienet ja keskisuuret yritykset tekevät ammattikorkeakoulujen kanssa sekä yritysten siitä kokemaa hyötyä.

Marzo-Navarro ja al. (Marzo-navarro et al. 2009) toteavat, että yritysten tarpeiden tunteminen kuitenkin hyödyttäisi korkeakouluja, sillä tyytyväisimmät yritykset ovat myös sitoutuneimpia korkeakoulun kanssa tehtävään yhteistyöhön. Mitä paremmin korkeakoulut tuntevat asiakasyritysten tarpeet, sitä paremmin ne pystyvät suunnittelemaan palvelunsa vastaamaan niitä. Myös Laitinen-Väänänen et al. (2013b) esittävät tutkimuksensa yhtenä johtopäätöksenä, että ammattikorkeakoulujen tulisi tutustua yritysten tarpeisiin paremmin. Huomioiden, että korkeakoulujen työelämäyhteistyötä pyritään lisäämään entisestään, on olemassa tarve korkeakoulujen työelämäpalvelujen asiakkaiden kokeman arvon selvittämiseksi.

1.2 Tutkimusongelma, rajaukset ja keskeiset käsitteet

Ammattikorkeakoulut tarjoavat elinkeinoelämälle paljon erilaisia palveluja (Holopainen, 2016, p. 13). Palveluja käyttävien työelämäorganisaatioiden kokemasta arvosta ei kuitenkaan ole tehty aikaisempaa tutkimusta. Tämän työn tavoitteena on lisätä tietoa siitä, millaista arvoa korkeakoulun tarjoamia työelämäpalveluja käyttävät yritykset kokevat ja miten niistä koettu arvo muodostuu.

Työn päätutkimuskysymys on: Millainen on korkeakoulun työelämäpalveluja käyttävän organisaation arvokokemus?

Päätutkimuskysymys jakaantuu kahteen alakysymykseen, joiden avulla on tarkoitus ratkaista päätutkimuskysymys:

- Mistä tekijöistä arvokokemus muodostuu?
- Mitä arvoa organisaatio kokee?

Tämä työ keskittyy ammattikorkeakoulusektoriin. On kuitenkin huomattava, että suomalainen korkeakoulujärjestelmä poikkeaa useimpien muiden maiden järjestelmistä. Suomen korkeakoulujärjestelmän muodostavat yhdessä ammattikorkeakoulut ja yliopistot, joilla on keskenään erilaiset profiilit. Ylipistojen opetus perustuu tieteelliseen tutkimukseen, kun taas ammattikorkeakouluissa tehtävä tutkimus on soveltavaa ja niiden opetus vastaa työelämän tarpeisiin. (Opetusministeriö/korkeakoulut ja tiedelaitokset.) Vaikka vuorovaikutus muun yhteiskunnan kanssa ja sitä kautta myös työelämän kanssa tehtävä yhteistyö kuuluu molempien perustehtäviin (Holopainen, 2016, p. 10), ovat ne kuitenkin profiileiltaan niin erilaiset, että tämän työn tuloksia ei voi soveltaa suoraan yliopistosektoriin. Myös ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen työelämäorganisaatioille suunnatut palvelut ovat keskenään erilaisia.

Ammattikorkeakoulut tekevät elinkeinoelämän kanssa yhteistyötä monin eri tavoin. Tässä tutkimuksessa työelämäpalveluihin katsotaan kuuluvan sellaiset palvelut, joiden tarkoituksena on yrityksen tai muun työelämäorganisaation kehittäminen. Näitä ovat maksulliset opiskelijatoimeksiannot kuten opiskelijoiden työelämäorganisaatioille tekemät projektityöt, maksulliset asiantuntija- ja koulutuspalvelut kuten konsultointi ja täydennyskoulutus sekä muut maksulliset palvelut kuten mittaus-, laboratorio- ja tilapalvelut. Työelämäpalveluihin katsotaan kuuluvan myös maksuton opiskelijayhteistyö kuten opiskelijoiden harjoittelujaksot ja opinnäytetyöt. Lisäksi työelämäpalveluihin kuuluvat elinkeinoelämän kanssa yhdessä tehtävät tutkimushankkeet, joissa rahoittajana on joku kolmas taho.

Työelämäpalveluja käyttävästä organisaatiosta käytetään tässä tutkimuksessa termiä 'asiakas'. Marzo et al. (2007, 66) toteavat, että yleensä asiakas-käsitteeseen kuuluu oletus palveluntuottajan asiakkaalta saamasta korvauksesta. Korkeakoulumaailmassa palveluntuottajan asiakkaalta saama korvaus voi kuitenkin olla myös epäsuora (Marzo et al. 2007, 66–67). Esimerkiksi opiskelijoiden yrityksissä suorittamat harjoittelujaksot edesauttavat opiskelijoiden valmistumisesta ajallaan ja mahdollisesti helpottavat heitä työllistymään valmistumisensa jälkeen. Korkeakoulut saavat osan rahoituksestaan Opetus- ja kulttuuriministeriöltä sen pohjalta, miten nopeasti korkeakoulun opiskelijat ovat valmistuneet ja miten moni työllistyy valmistuttuaan (*Ehdotus ammattikorkeakoulujen*

rahoitusmalliksi 2017 alkaen 2015, 28–29, 35), joten korkeakoulun voi katsoa hyötyvän maksuttomasta harjoittelujaksosta epäsuorasti.

Arvo puolestaan käsitetään tässä työssä Zeithamlin (1988, 13–14) määritelmän mukaan asiakkaan palvelusta saamien hyötyjen ja hänen siihen panostamiensa uhrauksien erotuksena.

1.3 Tutkimusasetelma

Toteutan tämän tutkimuksen laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on pyrkimys ymmärtää tutkimuskohdetta kokonaisvaltaisesti. Tavoitteena on myös tuottaa lisää tietoa sellaisista ilmiöstä, joita ei ennestään tunneta kovin hyvin. (Eriksson & Kovalainen 2008, 5.)

Laadullisessa tutkimuksessa todellisuus nähdään sosiaalisesti rakentuneena, jolloin sitä sekä tuotetaan että tulkitaan kulttuuristen merkitysten kautta (Eriksson & Kovalainen 2008, 4–5). Gummesson (2006, 173–175) toteaaakin, että laadullisen tutkimuksen tulokset ovat aina tutkijan subjektiivisia tulkintoja todellisuudesta. Näin on myös tämän tutkimuksen kohdalla.

Käytän tässä työssä abduktiivista tutkimusotetta, jossa tutkimuksen lähtökohtana ovat tosielämän ilmiöt ja havainnot. Abduktiivisessa tutkimusotteessa tutkija soveltaa aikaisempaa teoretietoa ja pyrkii kehittämään sitä edelleen. Oletuksena on, että tutkijalla on aina aikaisempia käsityksiä ja teoretietoa tutkimuksen kohteesta, mikä vaikuttaa hänen tapaansa tulkita tekemiään havainnoita. Näin ollen abduktiivinen tutkimus ei koskaan lähde liikkeelle puhtaasti empiirisistä havainnoista, missä se poikkeaa induktiivisesta tutkimusotteesta. (Kovács & Spens 2005, 137, 139.)

Abduktiivisessa tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat erityisesti sellaiset poikkeavat ilmiöt tai havainnot, joita olemassa olevat teoriat eivät pysty selittämään. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä kyseisestä ilmiöstä ja joko muokata teoriaa vastaamaan myös poikkeamaa tai löytää siihen paremmin soveltuva teoreettinen viitekehys. (Kovács & Spens 2005, 136–137; 139.)

1.4 Työn rakenne

Tämä tutkimus jakautuu teoreettiseen ja empiiriseen osioon. Johdannossa on esitelty tutkimuksen taustaa ja merkitystä sekä aiheesta aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia. Johdannossa on myös kerrottu työn tutkimuskysymykset sekä määritelty tutkimuksen rajaukset ja keskeiset käsitteet.

Johdannon jälkeen käsitellään työn kannalta keskeiset teoreettiset lähtökohdat. Luvussa kaksi käsitellään asiantuntijapalvelujen ominaispiirteitä. Sen jälkeen tarkastellaan arvo-käsitettä ja arvon tuottamista yhteisluomisena. Näiden lisäksi luvussa kaksi käsitellään arvon osatekijöitä. Luvun lopussa on esitetty työn teoreettinen viitekehys.

Työn empiirinen osa koostuu luvuista 3—5. Luvussa kolme on käyty läpi työn tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen käytännön toteutus. Luvussa neljä on esitelty tutkimuksen tulokset. Viidennessä luvussa puolestaan on kooste tutkimustuloksista. Lisäksi siinä arvioidaan tulosten luotettavuutta sekä esitetään ehdotuksia jatkotutkimukseksi.

2 ASIAKKAAN ASiantuntijapalvelusta KOKEMA ARVO

2.1 Asiantuntijapalvelujen erityispiirteet

Palvelujen osuus on kasvanut viime vuosikymmeninä merkittäväksi niin kuluttaja- kuin yritysmarkkinoillakin. Esimerkiksi Suomessa noin kaksi kolmasosaa työpaikoista on palvelusektorilla. (Lönnqvist 2012, 98.) Erityisesti yritysmarkkinoilla tarjottavista palveluista suuri osa on luonteeltaan monimutkaisia ja korkeaa osaamista vaativia asiantuntijapalveluja (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, 15). Niiden on myös toivottu kasvavan edelleen ja korvaavan monista länsimaista kehittyviin maihin siirtyneen teollisuustuotannon jättäneen aukon (Käpylä et al. 2011, 315).

Siitä huolimatta, että asiantuntijapalveluja tarjoavien yritysten määrä ja merkitys on kasvanut, ei niille ole löytynyt yksiselitteistä määritelmää. Tämä näkyy jo terminologiassa: osa tutkijoista käyttää käsitettä asiantuntijapalvelut, kun taas toiset puhuvat tietointensiivisistä palveluista. Jälkimmäinen termi korostaa palveluja tuottavan yrityksen tärkeitä tuotantotehtäviä, tässä tapauksessa siis tietoa vastakohtana esimerkiksi pääomatai työvoimavaltaiselle. (Käpylä et al. 2011, 316.)

Toisaalta tieto on yleensä ottaen kaiken yritystoiminnan perustana, joten sinällään se ei ole riittävä kriteeri yritysten luokitteluun (Alvesson 1995, 8). Asiantuntijapalvelut-termi sen sijaan viittaa siihen, että niitä harjoittavien ammattilaisten osaaminen perustuu standardoituun oman alan koulutukseen ja että heitä sitoo alan eettinen koodisto (Löwendahl et al. 2001, 913). Nämä määreet eivät kuitenkaan kata kaikkia asiantuntijapalveluiksi laskettuja aloja (Alvesson 1995, 9).

Yhteistä asiantuntijapalveluille kuitenkin on, että ne luovat uutta tietoa tai hyödyntävät ja jakavat jo olemassa olevaa osaamista (Bettencourt et al. 2002, 100–101). Asiantuntijapalveluihin katsotaankin kuuluvan keskenään hyvin erityyppisiä palveluita. Näitä ovat esimerkiksi mainostoimisto-, insinööri-, kirjanpito- ja erilaiset konsultointipalvelut. (Löwendahl et al. 2001, 911.) Myös korkeakoulujen katsotaan tuottavan asiantuntijapalveluja, sillä niiden osaaminen perustuu nimenomaan joko kokonaan uuden tiedon luomiseen, tiedon jakamiseen tai palvelujen kehittämiseen tiedon pohjalta (Marttila et al. 2008, 419).

Yhtenä asiantuntijayritysten keskeisimmistä tehtävistä onkin olemassa olevan tiedon ja osaamisen välittäminen ja muokkaaminen siten, että se hyödyttää myös asiakasorganisaatioita (Käpylä et al. 2011, 315). Korkeakoulut esimerkiksi välittävät yrityksiin harjoittelijoita, joilta yritykset saavat samalla uutta osaamista sekä tietoa oman alansa viimeisimmästä kehityksestä. Samoin opiskelijoiden yrityksille toimeksiantona tekemistä

opinnäytetöistä välittyy omaa alaa koskevaa tutkimustietoa niiden tilaajalle. Erityisesti ammattikorkeakoulujen osalta yhtenä tärkeimmistä keinoista on myös erilaisten koulutusten tarjoaminen yritysten henkilökunnalle. Asiakasyrityksen henkilökunta voi päivittää omaa osaamistaan osallistumalla täydennyskoulutukseen tai korkeakoulu voi räätälöidä juuri yrityksen tarpeisiin sopivan koulutuksen. (Marttila et al. 2008, 421–422.)

Joissakin tapauksissa asiantuntijayrityksen roolina voi myös olla ennemminkin fasilitoida asiakkaan omaa kehittämistyötä ja uuden luomista kuin varsinaisesti tuottaa palvelua itse (Käpylä et al. 2011, 319). Esimerkiksi ammattikorkeakoulut tarjoavat yrityksille erilaisia testaus-, mittaus- ja selvityspalveluja. Yritykset voivat siis ulkoistaa osan kehittämistyössä tarvitsemistaan palveluista korkeakouluille ja keskittyä itse omaan ydintoimintaansa. Tämä on tärkeää erityisesti pienille ja keskisuurille yrityksille, joiden ei tarvitse itse investoida kalliisiin laitteistoihin tai opetella uusia menetelmiä, vaan ne voivat hankkia palvelun korkeakoululta. (Marttila et al. 2008, 419, 421.)

Asiantuntijaorganisaatioiden palvelut eivät ole massapalveluja, vaan ne räätälöidään kunkin asiakkaan tarpeiden mukaan (Løwendahl et al. 2001, 913). Räätälöidyn palvelun luomisessa asiantuntijaorganisaation työntekijöiden osaaminen on ratkaisevassa osassa, sillä oman alansa asiantuntijoina heillä on sekä koulutus, tietoa että aikaisempaa kokemusta vastaavista palveluista (Madhavaram & Hunt 2017, 38–39). Räätälöidystä luonteestaan johtuen asiantuntijapalvelua on yleensä myös vaikea kopioida tai toistaa. Asiantuntijapalvelu on yleensä aina luonteeltaan ainutkertainen, koska sen kehittäneillä asiantuntijoilla tai asiantuntijatiimillä on ratkaiseva rooli siinä, millaiseksi palvelu muodostuu. (Schertzer et al. 2013, 607.)

Uuden tiedon luominen ja muokkaaminen edellyttää korkeaa osaamista. Asiantuntijapalveluyritysten henkilöstö onkin tyypillisesti korkeasti koulutettua ja asiantuntijayritysten osaaminen on pitkälti kiinni siitä, keitä sen työntekijät ovat. (Løwendahl et al. 2001, 913–914.) Näin ollen työntekijöiden koulutus, kokemus, henkilökohtaiset kontaktit ja motivaatio ovat ratkaisevassa asemassa yrityksen menestyksen kannalta (Käpylä et al. 2011, 323). Siinä ne eroavat esimerkiksi teollisuusyrityksistä, joiden osaaminen ja menestys on kiinteämmin sidoksissa prosesseihin (Alvesson 1995, 8).

Asiakkaalle tilanne puolestaan on usein ainutkertainen. Tästä syystä hänen voi olla vaikea jopa määrittää, mitä hän oikeastaan tarvitsee ja miten asiantuntijayritys voisi häntä auttaa. (Jaakkola 2011, 224.) Myyjän ja ostajan välisestä tiedon ja osaamisen epäsymmetriasta huolimatta myös asiakkaalla on keskeinen rooli asiantuntijapalvelun toteuttamisessa. Koska asiantuntijapalvelu laaditaan aina kulloisenkin asiakkaan tarpeiden ja tilanteen mukaan, edellyttää palvelun onnistuminen usein jatkuvaa vuorovaikutusta asiakkaan ja asiantuntijan välillä. (Løwendahl et al. 2001, 913.) Asiantuntijayrityksen henkilökunnan osaaminen ei siis yksistään riitä, vaan palvelun onnistumisen edellytyksenä on, että myös asiakas osallistuu sen tuottamiseen aktiivisesti. Siinä missä

asiantuntija tuntee erilaiset ratkaisumahdollisuudet, asiakas tuntee parhaiten oman tilanteensa, josta hänen tulisiakin kyetä välittämään palvelun kannalta olennaiset tekijät. Asiantuntijayritykset toimivatkin tyypillisesti kiinteässä yhteistyössä asiakkaidensa kanssa. (Käpylä et al. 2011, 319.)

Voikin sanoa, että asiantuntijapalveluja ostavalla asiakkaalla on useita eri rooleja. Sen lisäksi, että asiakas on palvelun tilaaja, on hän tärkeässä osassa myös palvelun tuottamisessa ja luomisessa. (Bettencourt et al. 2002, 101.) Palveluille on ylipäätään tyypillistä, että ne tuotetaan yhdessä asiakkaan kanssa. Tämä johtuu siitä, että palvelut tuotetaan ja käytetään osittain samanaikaisesti (Grönroos 2006, 326). Se, missä määrin asiakas palvelun tuottamiseen osallistuu, riippuu palvelun luonteesta. Mitä enemmän palvelu vaatii räätälöimistä, sitä suurempi osuus asiakkaalla sen tuottamisessa on. (Jo Bitner et al. 1997, 194–195.) Bettencourt et al. (2002, 101) toteavatkin, että verrattuna perinteisiin palveluihin, juuri asiantuntijapalvelujen vaatiman räätälöimisen vuoksi asiakkaan rooli yhteistuoottajana korostuu.

2.2 Asiakkaan kokema arvo

Asiakkaan kokeman arvon on todettu olevan yrityksen menestyksen kulmakivi (Lapierre 2000a, 122; Zeithaml et al. 1996, 31), sillä asiakas valitsee keskenään kilpaillevista palveluista yleensä sen, josta hän kokee saavansa itselleen eniten arvoa (Chang & Dibb 2012, 5). Ollessaan tyytyväinen, asiakas myös todennäköisesti pysyy yritykselle uskollisena ja ostaa siltä palveluita jatkossakin. Lisäksi hän myös kertoo positiivisista kokemuksistaan muille. (Ulaga & Chacour 2001, 525–526.)

Asiakkaan ja palveluntarjoajan näkemykset eroavat usein sen suhteen, mitä he pitävät palvelun keskeisenä arvona. Erottuakseen kilpailijoistaan ja ylläpitääkseen kilpailuetua yrityksen olisi kuitenkin tärkeää tietää, mitä arvoa sen asiakkaat kokevat ja mistä tekijöistä arvokokemus koostuu. Tästä huolimatta palveluntuottajilla on usein vain vähän tietoa asiakkaidensa arvokokemuksesta. Erityisesti tämä pätee yrityspalveluja tarjoaviin yrityksiin. (Keränen & Jalkala 2014, 79, 82; Macdonald et al. 2016, 97.) Kuitenkin nimenomaan asiakkaan näkemys yhteistyösuhteen toimivuudesta on ratkaiseva sen kannalta, ostaako hän samalta yritykseltä palveluja jatkossakin vai vaihtaako hän toiseen palveluntarjoajaan (Skarmeas 2006, 568).

Tutkijat ovat määritelleet asiakkaan kokeman arvon eri tavoin. Erityisesti yritysasiakkaiden osalta arvo nähtiin pitkään rahallisen hyödyn kautta. Tällöin asiakkaan katsottiin kokevan arvoa, kun hän sai mahdollisimman paljon etuja omaavan tuotteen mahdollisimman pienellä rahallisella panostuksella. Tämän näkemyksen mukaan yritysasiakkaan arvon pystyikin määrittämään puhtaasti rahallisesti. (Anderson et al. 1993, 5–6.)

Grönroosin (2011, 242) määritelmän mukaan yritysasiakkaan arvo taas merkitsee sitä, että palvelun myötä hänen tilanteensa on jollakin tavalla parantunut palvelua edeltävästä. Grönroos toteaa, että palvelu tuo asiakkaalle aina jossain muodossa rahallista hyötyä. Näitä voivat olla esimerkiksi parantuneet kasvu- ja tulonhankintamahdollisuudet tai kustannusten lasku. Rahallisen arvon lisäksi asiakkaan tilanne voi kuitenkin parantua myös muilla tavoin. Asiakkaalle arvoa voi tuottaa esimerkiksi lisääntynyt luottamus palveluntuottajaan. Tällöin asiakas voi luottaa siihen, että hänen palveluntuottajalta hankkimansa palvelu tosiaanakin vastaa sille asetettuja odotuksia, eikä asiakkaan itsensä tarvitse käyttää aikaa siitä huolehtimiseen. Viime kädessä voi siis sanoa, että asiakas kokee palvelusta arvoa, kun se tukee sekä hänen operatiivista toimintaansa että liiketoimintaprosesseja.

Asiakkaan kokema arvo kattaa kuitenkin muutakin kuin asiakasta hyödyttäviä asioita, sillä hyötyjen saaminen edellyttää asiakkaalta yleensä myös erilaisia panostuksia. Tässä tutkimuksessa arvo käsitetään asiakkaan kokemien hyötyjen ja uhrauksien erotuksena (Zeithaml 1988, 13–14). Asiakkaalta vaadittuja uhrauksia voivat olla esimerkiksi ostajalta vaaditut resurssit kuten raha tai palveluun toteuttamiseen käytetty aika (Lapierre 2000a, 125). Näin käsitettynä arvo on laajempi käsite kuin esimerkiksi pelkkä laatu tai asiakastyytyväisyys, jotka sisältävät vain asiakkaan kannalta positiivisia asioita (Ulaga & Chacour 2001, 528). Arvon (‘perceived value’) voidaan katsoa siis olevan asiakkaan kokonaisarvio siitä, mitä hän on palvelusta saanut suhteessa siihen, mitä hän on hyötyä saadakseen joutunut siihen panostamaan (Zeithaml 1988, 14).

Holbrook (1996, 138) on määrittänyt arvon olevan luonteeltaan vuorovaikutteinen, suhteellinen sekä perustuvan mieltymykseen ja kokemukseen. Vuorovaikutteisudella Holbrook tarkoittaa, että arvo muodostuu asiakkaan ja ostetun tuotteen tai palvelun ominaisuuksien vuorovaikutuksessa. Tuotteen tai palvelun ominaisuudet eivät vielä itsessään riitä tuottamaan arvoa, vaan arvo muodostuu vasta, kun löytyy asiakas, joka arvostaa niitä.

Arvon suhteellisuus puolestaan ilmenee eri tavoin. Arvo muodostuu ensinnäkin vertailun kautta, sillä asiakas vertaa palvelun tai tuotteen etuja aina muihin vastaaviin. Arvo on suhteellinen myös siitä syystä, että se riippuu aina henkilöstä ja tilanteesta. (Holbrook 1996, 138.) Asiakkaat ovat keskenään erilaisia ja kunkin asiakkaan arvokokemus määrittyy tämän omista lähtökohdista ja tavoitteista käsin. Näin ollen eri asiakkaat saattavat kokea samasta palvelusta hyvinkin erilaista arvoa. (Chang & Dibb 2012, 7.) Paitsi asiakkaiden välillä, myös yksittäisellä asiakkaalla saattaa olla useita eri tarpeita ja tavoitteita, joihin hän odottaa palvelun vastaavan. Yritysasiakkaalla saattaa hänen edustamansa yrityksen tavoitteiden lisäksi olla myös henkilökohtaisia odotuksia, kuten että ostettu palvelu tulee helpottamaan hänen työtään. Myös aseman on todettu vaikuttavan arvokokemukseen. Päätävällä tasolla työskentelevän henkilön näkemyksissä or-

ganisaation tavoitteiden täyttyminen on suuremmassa roolissa, kun taas itse palvelun käyttäjällä henkilökohtaisilla tavoitteilla on usein suurempi merkitys. (Macdonald et al. 2011, 673; 679–680.)

Arvo on myös tilannesidonnaista (Holbrook 1996, 138). Sama asiakas saattaa eri vaiheissa palveluprosessia arvioida sitä eri kriteereillä ja päätyä myös erilaisiin tuloksiin. (Zeithaml 1988, 15.) Ennen itse palvelutapahtumaa asiakkaalla on jo odotuksia siitä, mitä vaikutuksia hän odottaa palvelulla olevan (Ulaga & Chacour 2001, 528). Nämä odotukset vaikuttavat ylipäättään siihen, miten halukas asiakas on ottamaan palvelun käyttöön ja jatkamaan sen käyttämistä (Komulainen et al. 2007a, 385).

Komulainen (2010, 155–162) jaottelee arvon oletettuun, toteutuneeseen ja potentiaaliseen sen mukaan, missä vaiheessa palveluprosessia asiakas arvioi palvelusta kokemaansa arvoa. Oletetulla arvolla Komulainen viittaa asiakkaalla ennen palveluprosessin alkamista oleviin odotuksiin siitä, mitä arvoa hän tulee palvelusta kokemaan. Toteutunut arvo puolestaan tarkoittaa asiakkaan palvelusta saamien hyötyjen ja hänen siihen panostamiensa uhrausten erotusta suhteessa siihen, mitä arvoa hän olisi kokenut, jos hän olisi valinnut kyseisen palvelun sijasta jonkin sen vaihtoehdoista. Potentiaalisella arvolla Komulainen puolestaan tarkoittaa asiakkaan odotuksia siitä, mitä arvoa jo käytössä olevasta palvelusta on mahdollista tulevaisuudessa saada. Komulaisen tutkimuksessa kävi ilmi, että yleensä oletetut ja toteutuneet arvokokemukset koostuivat saman tyyppisistä asioista, kun taas potentiaalinen arvo erosi kahdesta muusta ryhmästä.

Holbrook (1996, 138) toteaa, että arvo perustuu aina asiakkaan hankkimastaan tuotteesta tai palvelusta saamaan kokemukseen. Arvokokemus voidaan kuitenkin jaotella ns. vaihtoarvoon (‘value-in-exchange’) ja käyttöarvoon (‘value-in-use’) näkökulmasta. Vaihtoarvolla viitataan usein vanhemmassa markkinoinnin tutkimuksessa vallinneeseen käsitykseen, jossa ajateltiin, että myyjäyritys vastaa arvonluomisesta. Tämän ajattelutavan mukaisesti arvo siirtyi tuotteen mukana sen ostaneelle asiakkaalle. (Vargo & Lusch, 2004, 5–7).

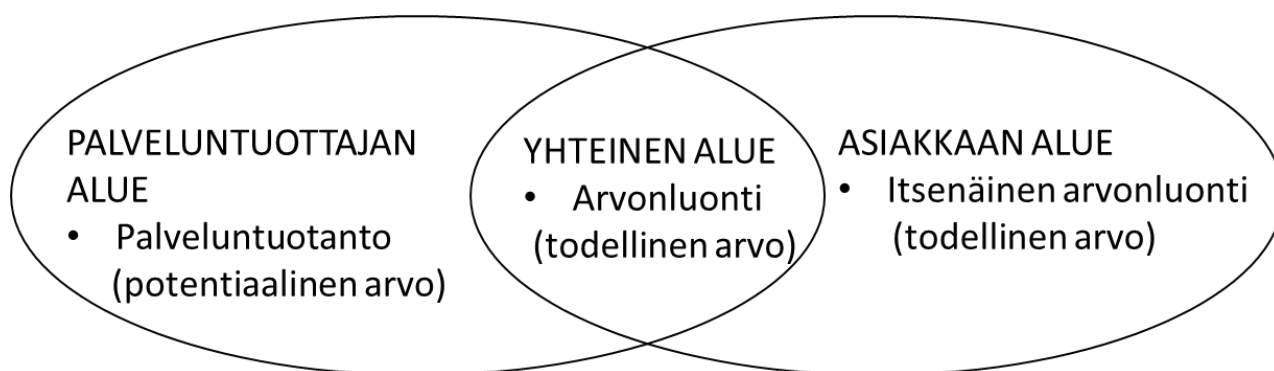
Toisaalta vaihtoarvolla voidaan tarkoittaa myös itse palvelutapahtumasta koettua arvoa. Lapierrin (1997, 389–391) mukaan tämä asiakkaan palveluprosessista kokema arvo liittyy usein esimerkiksi palvelun laatuun sekä asiakkaan ja palveluntuottajan väliseen yhteistyösuhteeseen. Yhteistyösuhteeseen liittyvät kriteerit korostuvat erityisesti asiantuntijapalveluista koetussa arvossa, sillä niitä ostavalla asiakkaalla itsellään ei välttämättä ole riittävää osaamista arvioida ostetun palvelun laatua. Tästä syystä arvokokemuksesta arvioidaan usein asiantuntijan kanssa tehdyn yhteistyön sujuvuuden ja vuorovaikutuksen perusteella.

Käyttöarvolla taas tarkoitetaan kaikkia niitä tuloksia ja vaikutuksia, joita asiakas kokee palvelun lopputulemana saaneensa (Macdonald et al. 2011, 671). Ne voivat olla luonteeltaan paitsi taloudellisia, myös esimerkiksi toiminnallisia, emotionaalisia tai so-

siaalisia (Grönroos & Voima 2013, 135). Viimeaikaisessa markkinoinnin tutkimuksessa on korostettu erityisesti käyttöarvoa. Taustalla on ajatus, että arvokokemus ei ole vain kertaluonteinen tapahtuma, joka muodostuu asiakkaan palvelukokemuksen yhteydessä. Sen sijaan palvelun tuottamisen katsotaan luovan asiakkaalle vain potentiaalista arvoa, joka realisoituu vasta, kun asiakas hyödyntää palvelua. Hyödyntäminen puolestaan pohjautuu asiakkaan olemassa oleviin tavoitteisiin, resursseihin ja prosesseihin. Koska kunkin asiakkaan konteksti on erilainen, myös asiakkaiden arvokokemukset ovat erilaiset. (Grönroos & Voima 2013, 137–138, 145–146.) Tästä syystä yritys voi tehdä vain arvoehdotuksia, jotka muuntuvat arvoksi vasta asiakkaan käytön myötä (Vargo & Lusch 2004, 10).

2.3 Arvon tuottaminen yhteisluomisena

Arvonluonti on siis prosessi, johon myös asiakas osallistuu ja jossa hänellä on keskeinen rooli (Vargo & Lusch 2004, 10–11). Asiakkaan roolista arvonluonnissa on kuitenkin eri käsityksiä. Vargo ja Lusch (2004, 10–11) esittävät, että asiakas ja palveluntuottaja luovat arvoa yhdessä. Pohjoismaisen koulukunnan (’Nordic School’) näkemyksen mukaan asiakkaan rooli on vielä tätäkin keskeisempi. Esimerkiksi Grönroos ja Voima (2013, 138; 144–146) ovat esittäneet, että arvo voi olla ainoastaan asiakkaan kokemaa ja luomaa. Palveluntuottajan roolina on pelkästään fasilitoida asiakkaan arvonluontia tuottamalla sellaisia resursseja tai prosesseja, jotka mahdollistavat asiakkaan arvokokemuksen (kuvio 1). Sen sijaan itse arvokokemukseen palveluntuottajayritys ei osallistu.

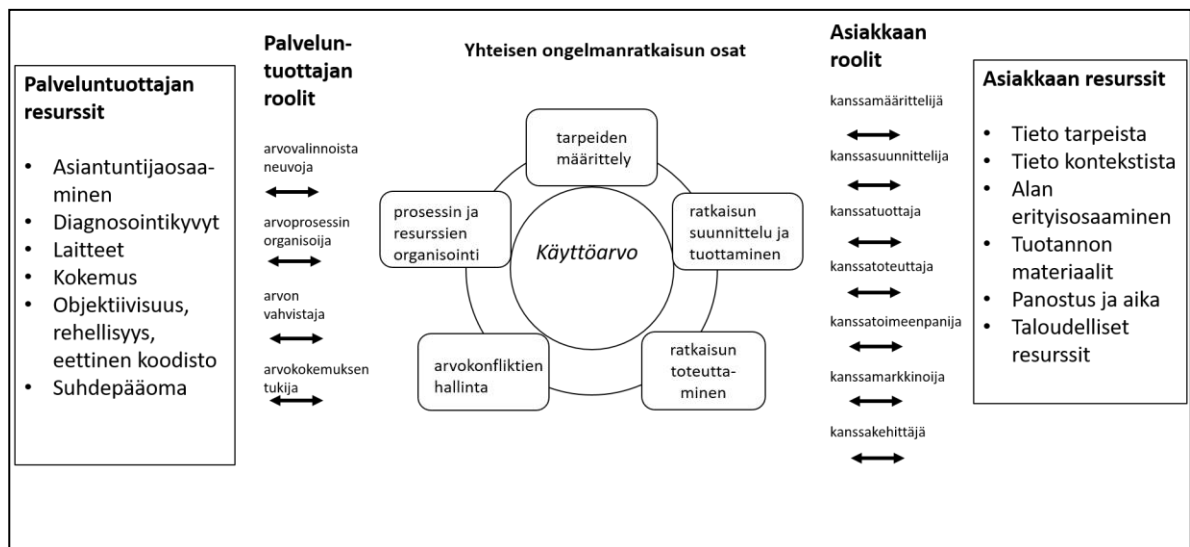


Kuvio 1 Arvonluonnin alueet Grönroosia ja Voimaa (2013) mukailleen

Asiakas ja palveluntuottaja voivat tosin Grönroosin ja Voiman (2013, 140–146) mukaan luoda arvoa myös yhdessä. Se voi heidän mukaansa kuitenkin tapahtua vain, jos asiakas tekee siihen aloitteen. Siinäkin tapauksessa, että asiakas ja palveluntuottaja luovat arvoa yhdessä, jää palveluntuottajan rooliksi toimia lähinnä fasilitaattorina. Grönroos ja Voima huomauttavat myös, että mikäli palveluntuottaja pyrkii mukaan yhteisluomiseen ilman asiakkaan kutsua, saattaa se jopa vaikuttaa tämän arvokokemukseen negatiivisesti.

Arvon muodostuminen palveluntuottajan ja asiakkaan yhteisluomisena korostuu erityisesti asiantuntijapalveluissa (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, 23). Tämä on seurausta asiantuntijapalveluiden räätälöidystä luonteesta, joka edellyttää asiakkaan aktiivista osallistumista palveluprosessiin. Aarikka-Stenroos & Jaakkola (2012, 19–20) ovat todenneet, että palveluprosessi muodostuu kahdesta erillisestä osasta, jotka kuitenkin nivoutuvat toisiinsa: ongelmanratkaisuprosessista ja arvon yhteisluomisesta. Ongelmanratkaisuprosessi sisältää itse palvelun tuottamisen ja toimittamisen. Arvon yhteisluomista taas tapahtuu sekä ongelmanratkaisun kanssa samaan aikaan että sen jälkeen.

Palveluprosessin eri vaiheissa asiakkaalla ja palveluntuottajan on erilaisia rooleja ja tehtäviä (kuvio 2). Prosessin alussa palveluntuottajan tulee kyetä määrittämään asiakkaan todelliset tarpeet siinäkin tapauksessa, että asiakas ei itse osaa ilmaista, mitä hän toivoo palvelulta saavansa. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, 16–17.) Tämän jälkeen palveluntuottaja tekee erilaisia ehdotuksia siitä, miten palvelussa edetään. Niiden pohjalta asiakas ja palveluntuottaja pyrkivät löytämään yhteisen ymmärryksen palvelun päämääristä. Palveluntuottajalla on siis keskeinen rooli palvelun määrittämisvaiheessa. Siitä huolimatta myös asiakasta tarvitaan, sillä hänellä on palvelun onnistumisen kannalta keskeistä tietoa esimerkiksi omasta tilanteestaan, liiketoimintakontekstista sekä käytössä olevasta budjetista ja aikataulusta. (Bettencourt et al. 2002, 101.)



Kuvio 2 Yhteisen ongelmanratkaisuprosessin osat (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012)

Ratkaisun suunnitteleminen vaatii huomattavasti aikaa sekä palveluntuottajalta että asiakkaalta. Päävastuu ratkaisuvaihtoehtojen suunnittelemisesta on kuitenkin yleensä palveluntuottajalla. Tämän pitäisi myös kyetä välittämään asiakkaalle tietoa eri ratkaisuvaihtoehtojen potentiaalisista hyödyistä sekä siitä, mitä resursseja eri vaihtoehdot vaativat. Usein haastavinta on vasta palveluprosessin jälkeen realisoituvan arvon viestiminen. Koska asiakas ei välttämättä tunne palveluprosessia ja sen eri vaiheita, on palveluntuottajan vastuulla organisoida sen eteneminen ja prosessin vaatimat resurssit. Palveluntuottajan tulisi myös selventää asiakkaalle, mitä häneltä kussakin vaiheessa odotetaan. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, 21.)

Keskeisen roolinsa vuoksi asiakas itse siis vaikuttaa myös palveluprosessiin ja sen lopputuleman laatuun, missä asiantuntijapalvelu eroaa useimmista muista palveluista. Näin ollen asiakkaan osallistuminen tuo palveluntuottamiseen myös riskejä. Mikäli asiakas ei vastaa omasta osastaan, palvelun lopputulos ei todennäköisesti ole halutun kaltainen. (Jo Bitner et al. 1997, 197–198.) Asiantuntijapalvelun onnistumisen edellytys onkin, että asiakas on motivoitunut osallistumaan palveluntuotantoon aktiivisesti koko prosessin ajan. Tämä vaatii asiakkaalta aikaa, mutta myös joustavuutta ja epävarmuuden sietämistä tilanteessa, jossa lopputulemasta ei ole selvyttä. Asiakkaan tulisi myös olla valmis jakamaan omaan yritykseensä liittyvää tietoa avoimesti siinäkin tapauksessa, että se on luonteeltaan luottamuksellista, mikäli sillä on merkitystä palvelun kehittämisen kannalta. (Bettencourt et al. 2002, 102, 110–112.)

Aarikka-Stenroos & Jaakkola (2012, 20–21) kuitenkin toteavat, että asiakkaat eivät välttämättä ole halukkaita omaksumaan yhteistuottajan roolia. He saattavat kokea epä-

varmuutta esimerkiksi siitä, onko heillä riittävää osaamista tai resursseja osallistua palveluntuotantoon. Tästä syystä asiakkaat saattavat haluta delegoida palveluntuotannon täysin palveluntuottajan vastuulle.

Asiakkaiden osaaminen ja kokemus asiantuntijapalvelun ostamisesta ja kehittämisestä vaihtelee. Tällöin myös asiantuntijan rooli voi olla erilainen. Kokematon asiakas tarvitsee huomattavasti enemmän tukea prosessin eri vaiheissa kuin kokeneempi. Tällöin erityisesti palveluntuottajan ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen merkitys kasvaa. Palveluntuottajan puolestaan tulisi kyetä viestimään riittävän selkeästi, mitä käyttöarvoa erilaisiin ratkaisuvaihtoehtoihin liittyy. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, 20–21.)

Kokeneemmat asiakkaat sen sijaan pystyvät itsenäisesti vertailemaan eri ratkaisuvaihtoehtojen hyötyjä ja uhrauksia, mahdollisesti jopa suunnittelemaan ratkaisun osittain itse. Tällöin asiakas voi toimia ratkaisun yhteistuottajana yhdessä asiantuntijan kanssa. Palveluntuottajan erityisosaaminen ja kokemus kuitenkin nopeuttaa ja parantaa yhteissuunnittelua ja -luomista, mikä voimistaa ratkaisun potentiaalista arvoa. Kokenut palveluntuottaja pystyy myös ennakoimaan eri päätösten seurauksia, jolloin on todennäköisempää, että asiakas välttyy tekemästä haitallisia päätöksiä. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, 20–21.)

2.4 Arvon osatekijät

Asiakkaan arvokokemus on monen osan summa. Vaikka usein mielletään, että palvelun korkea laatu tai edullinen hinta riittävät tuottamaan asiakkaalle arvoa, todellisuudessa asia ei ole näin yksinkertainen. Arvokokemus muodostuu erilaisista osista, joista mikään yksistään ei ole ratkaiseva. (Lapierre 2000a, 123.) Mazumdarin (1993, 29) mukaan myös asiakkaat ovat varsin tietoisia siitä, että arvokokemus koostuu eri asioista ja he myös punnitsevat niitä hyvin tarkkaan ennen ostopäätöksen tekemistä.

Koska arvon katsotaan lähtökohtaisesti muodostuvan hyötyjen ja uhrausten erotuksena, myös arvokokemuksen osat jaotellaan tutkimuksessa yleensä hyötyihin ja uhrauksiin. Toisaalta Heinonen ja Strandvik (2009, 39–40) ovat kuitenkin huomauttaneet jaon olevan turhan mustavalkoinen. Koska arvokokemus on aina subjektiivinen, myös jokainen arvokokemuksen osa-alue voi näyttäytyä asiakkaalle tapauskohtaisesti joko hyötynä tai uhrauksena. Esimerkiksi hinta mielletään yleensä uhraukseksi. Mutta tilanteessa, jossa hinta onkin tavallista edullisempi, saattaa asiakas kokea sen hyötynä. On myös mahdollista, että jokin yleisesti arvokokemuksen osana pidetty seikka onkin tietyllä asiakkaalle tai tietyssä tilanteessa kokonaan merkityksetön. Heinonen ja Strandvik esittävätkin, että arvoon vaikuttavat tekijät tulisi nähdä ennemmin jatkumona kuin tiukkana jakona hyötyihin ja uhrauksiin.

Sitä, mistä osista asiakkaan arvokokemus muodostuu, on määritetty useissa tutkimuksissa. Ne ovat kuitenkin keskittyneet pääosin yksittäisten kuluttaja-asiakkaiden arvokokemukseen ja erityisesti heidän itselleen hankkimista tuotteista kokemaan arvoon. Yritysasiakkaita koskevaa tutkimusta sen sijaan on tehty huomattavasti vähemmän ja myös niissä on keskitytty pääosin tuotteista koettuun arvoon. (Lyons & Brennan 2019, 27.) Esimerkiksi Ulaga ja Eggert (2006, 126–127; 130–131) selvittivät tutkimuksessaan, mitkä seikat olivat asiakasyrityksessä työskentelevien sisäänostajien arvokokemuksen kannalta merkittäviä. Heidän saamiensa tulosten mukaan asiakkaan arvokokemukseen vaikutti kolme ryhmää. Ensimmäisenä olivat itse ostettaviin tuotteisiin liittyvät tekijät kuten tuotteiden laatu, toimituksen tehokkuus sekä hankittavien tuotteiden suorat kustannukset. Toisena ryhmänä olivat hankintaprosessiin liittyvät tekijät kuten tavaratoimittajan asiakkaalle tarjoama tuki, asiakkaan ja toimittajan välisen vuorovaikutuksen laatu sekä tuotteiden hankintakustannukset. Kolmas ryhmä puolestaan koostui sellaisista yhteistyöhön liittyvistä tekijöistä, joilla oli vaikutusta asiakkaan omaan tuotantoon. Näitä olivat esimerkiksi se, miten hyvin tavaratoimittaja tuntee asiakasyrityksen toimintatavat ja -ympäristön, toimittajan mahdollisuus edesauttaa omalla toiminnallaan asiakkaan tuotantonopeutta sekä toimittajan kyky vähentää asiakkaan lopullisia tuotantokustannuksia.

Ulagan ja Eggertin tapaan myös Liu et al. (2005, 566) ovat tutkineet yritysten sisäänostajien kokemaa arvoa. He jakoivat tulosten pohjalta vaikuttavat seikat kolmeen ryhmään: taloudellisista tekijöistä, ydinpalvelusta sekä tukipalveluista saatavaan arvoon. Taloudellisella arvolla he tarkoittavat asiakkaan arviota siitä, mikä on palvelun laadun ja siitä maksetun hinnan suhde verrattuna tilanteeseen, jossa palvelu olisi hankittu kilpailulta palveluntuottajilta. Ydinpalvelusta saatavalla arvolla he puolestaan viittasivat asiakkaan arvioon siitä, mitä hyötyä he ovat saaneet ostamastaan palvelusta verrattuna siihen, mitä hyötyä he olisivat saaneet kilpailijoiden palveluista. Tukipalveluista saatavalla arvolla he puolestaan tarkoittavat asiakkaan ja palveluntuottajan henkilökunnan välisen yhteistyösuhteen ja vuorovaikutuksen laatua suhteessa kilpailijoiden kanssa valitsevan yhteistyösuhteen laatuun.

Sen sijaan Lapierrin (2000a, 125, 131; 2000b, 251–252.) tutkimus käsitti myös yritysasiakkaiden palveluista kokeman arvon. Hänen tutkimuksensa keskittyi kanadalaisiin tietojärjestelmiä hankkineisiin yritysasiakkaisiin ja käsittää sekä itse tietojärjestelmiin liittyvistä tuotehankinnoista että itse tietojärjestelmäpalveluista koetun arvon. Aikaisemman tutkimuksen ja tekemiensä syvähaastatteluiden pohjalta Lapierre määrittä yhteensä kolmetoista arvokokemukseen vaikuttavaa piirrettä. Hän jaotteli ne kolmeen ryhmään sen mukaan, liittyivätkö ne tuotteen tai palvelutuotteen ominaisuuksiin, palveluprosessiin vai palvelusuhteeseen. Jokaisen ryhmän sisällä hän jakoi piirteet edelleen hyötyihin ja uhrauksiin.

Taulukko 1 Arvokokemukseen vaikuttavat osatekijät Lapierrin (2000a) mukaan

	Palvelutuote	Palveluprosessi	Palvelusuhde
Hyödyt	Palveluntuottajan tarjoamien ratkaisuvaihtoehtojen määrä	Kyky reagoida asiakkaan pyyntöihin	Imago
	Laatu	Joustavuus	Luottamus
	Mahdollisuus räätälöintiin	Luotettavuus	Solidaarisuus
Uhraukset		Tekninen osaaminen	
	Hinta	Hinta	Aika/ponnistelu/ Energia
			Konflikti

Palvelutuotteeseen liittyviä hyötyjä ovat Lapierrin (2000b, 252–262, 274) mukaan palvelutuotteen laatu, mahdollisuus räätälöidä palvelua asiakkaan tarpeiden mukaan sekä palveluntuottajan tarjoamien ratkaisuvaihtoehtojen määrä. Palveluprosessiin liittyviä hyötyjä taas ovat hänen mukaansa palveluntuottajan kyky reagoida asiakkaan pyyntöihin nopeasti, joustavuus, luotettavuus ja tekninen osaaminen. Palvelusuhteen hyötyjä puolestaan ovat palveluntuottajan imago, luottamus ja solidaarisuus. Palvelutuotteeseen ja -prosessiin liittyväksi uhraukseksi Lapierre nimeää asiakkaan palvelusta maksaman hinnan sekä palvelusuhteeseen liittyviksi uhrauksiksi asiakkaan käyttämän ajan, ponnistelun ja energian sekä mahdolliset palvelusuhteeseen liittyvät konfliktit. Hän tuli tutkimuksessaan siihen johtopäätökseen, että mikään näistä ryhmistä ei yksinään riitä selittämään asiakkaan arvokokemusta, vaan se syntyy niiden yhdistelmänä.

Edellisten lisäksi tässä työssä on lisätty vuorovaikutus yhdeksi palvelusuhteeseen liittyväksi arvon osatekijäksi, vaikka se ei kuulu Lapierrin tutkimuksen tuloksiin. Vuorovaikutus on kuitenkin todettu useissa muissa tutkimuksissa yhdeksi yritysasiakkaan arvon osatekijäksi (Liu et al. 2005, 566; Ulaga & Eggert, 2006, 126–127; 130–131). Lisäksi asiakkaan ja asiantuntijan välisen vuorovaikutuksen on nähty olevan yksi asiantuntijapalvelun onnistumisen edellytyksistä (Løwendahl et al. 2001, 913).

2.4.1 *Palvelutuotteeseen liittyvät hyödyt*

Palvelutuotteeseen liittyviä hyötyjä Lapierrin (2000b, 252–253) mukaan ovat siis palveluntuottajan tarjoamien ratkaisuvaihtoehtojen määrä, palvelutuotteen laatu sekä palveluntuottajan kyky räätälöidä palvelua asiakkaan tarpeiden mukaan. Näistä ensimmäisellä, ratkaisuvaihtoehtojen määrällä Lapierre viittaa paitsi palveluntarjoajan kykyyn tarjota asiakkaalle laaja valikoima eri palveluja myös tämän kykyyn muokata tarjoomaansa asiakkaan tarpeiden mukaan sekä ylipäättään tämän auliutta pyrkiä ratkaisemaan asiakkaan ongelmia. Palveluntarjoajan tulisi siis ensisijaisesti pyrkiä löytämään sopiva ratkaisu asiakkaan ongelmaan sen sijaan, että tälle pyritään kauppaamaan jo olemassa olevia palveluja ja tuotteita. Tällöin hankittu palvelu hyödyttää asiakkaan liiketoimintaa ja luo hänelle näin myös arvoa. (Keränen & Jalkala 2013, 1308.)

Yksittäisistä arvokokemukseen vaikuttavista hyödyistä eniten on tutkittu laatua. Pitkään laatua pidettiin lähes arvon synonyymina (Macdonald et al. 2016, 98). Edelleen joissakin tutkimuksissa laadun käsitteeseen sisällytetään monia sellaisia piirteitä, joita on arvotutkimuksessa totuttu pitämään erillisinä. Näitä ovat esimerkiksi asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä vuorovaikutusta tai muita yhteistyösuhteeseen liittyviä tekijöitä. (Brady & Cronin 2001, 38.) Heinonen (2004, 206–207) toteaa laadun ja asiakkaan kokeman arvon olevan kyllä riippuvaisia toisistaan, mutta kuitenkin erillisiä. Sillä, pitääkö asiakas hankkimaansa palvelua hyvä- vai huonolaatuisena, on siis vaikutus hänen arvokokemukseensa. Arvokokemukseen vaikuttavat laadun ohella kuitenkin laadun monet muutkin tekijät.

Osa tutkijoista puolestaan on esittänyt laadun olevan absoluuttinen, puhtaasti järkeen perustuva määre (ks. esim. Gallarza et al. 2011, 185). Zeithaml (1988, 3–5) kuitenkin muistuttaa, että arvon tapaan myös laatua arvioidaan aina subjektiivisesti. Hän toteaa, että myös objektiivisina esitetyt laatuksiteerit ovat viime kädessä aina jonkun valitsemia heijastaen näin jonkun tai joidenkin yksilöllisiä näkemyksiä siitä, mitä laatu on.

Ulagan ja Eggertin (2006, 123) tutkimuksessa kävi myös ilmi, että esimerkiksi teollisuudessa tuotteiden korkea tekninen laatu ei yksinään ole riittävä kilpailuetu. Haastattelut sisäänostajat pitivät korkeaa laatua perusedellytyksenä, jonka oli oltava kunnossa, jotta tuotetta päätettiin ostaa kyseiseltä myyjältä. Koska korkealaatuisia tuotteita tarjoavia yrityksiä on paljon, yrityksen on löydettävä muita keinoja erottuakseen. Macdonald & al. (2016, 98) tosin huomauttavat, että laatua koskevat tutkimukset ovat keskittyneet lähes täysin arvioimaan vain myyjän osuutta, vaikka asiantuntijapalveluissa myös asiakkaalla on keskeinen vaikutus lopputuleman laatuun. He toteavatkin, että koska asiakas ja palveluntarjoaja osallistuvat yhdessä palvelun tuottamiseen, tulisi laatua arvioitaessa huomioida myös asiakkaan käytössä olevat resurssit ja prosessit. Mikäli ne eivät ole laadultaan riittävät, on sillä huomattava vaikutus myös lopputuleman laatuun.

Asiakkaalle palvelun laadun arvioiminen on kuitenkin usein hankalaa. Palvelun ai-neettoman luonteen vuoksi asiakkaan on vaikea määrittää, oliko se korkea- vai huono-laatusempi kuin jos hän olisi hankkinut vastaavan palvelun joltakulta toiselta. Asiak-kaalla ei välttämättä ole myöskään tarpeeksi osaamista palvelun alalta, jotta hän kykeni-si arvioimaan sen laatua. Näin ollen arvioon vaikuttavat palvelun lopputuleman ohella myös muut asiat. Vuorovaikutuksen sujuvuus palveluntuottajan kanssa sekä tämän osaamisesta muodostunut mielikuva saavat asiakkaan luottamaan, että palveluntuottaja osaa asiansa ja vaikuttavat siten myönteisesti arvioon palvelun laadusta. Samoin palve-luntuottajan fyysiset toimitilat luovat kuvaa hänen osaamisestaan ja vaikuttavat näin myös asiakkaan näkemykseen palvelun laadusta. (Brady & Cronin 2001, 36–39.) Usein asiantuntijapalveluihin sisältyy myös sellaisia ominaisuuksia, jotka hyödyttävä käyttä-jää, mutta joita hän ei välttämättä itse havaitse. Asiakas saattaa kokea enemmän ar-voa sellaisesta palvelutuotteesta, joka vastaa hänen ennako-odotuksiaan kuin palvelus-ta, joka on laadittu vastaamaan hänen tarpeitaan. (Lapierre 1997, 388–389.)

Kolmantena palvelutuotteeseen liittyvänä hyötynä Lapierre (2000b, 253–254) mai-nitsee räätälöimisen. Räätälöinnin etuna on se, että palvelu kehitetään kullekin asiak-kaalle juuri hänen yksilöllisten tarpeidensa mukaan. Näin se eroaa massapalveluista, jotka ovat kaikille asiakkaille täsmälleen samanlaisia. Yksilöllisen palvelun kehittämi-nen on kuitenkin huomattavasti standardoitua palvelua kalliimpaa, mikä näkyy myös asiakkaan maksamassa hinnassa. Lisäksi yksilöllisesti tuotetun palvelun osalta myös sen kehittämisprosessi ja lopputulos ovat aina yksilöllisiä, mistä syystä ne eivät ole täysin ennakoitavissa. Siitä syystä asiakas saattaa joutua käyttämään esimerkiksi palveluprosessiin suunniteltua enemmän omaa aikaansa. (Kasiri et al. 2017, 92–97.)

Toisaalta palvelua ei tarvitse lähteä aina kehittämään alusta alkaen. Niitä voidaan myös tuotteistaa joko kokonaisuudessaan tai siten, että osa palvelusta räätälöidään yksi-löllisesti ostajan tarpeiden mukaan. Taustalla on usein yrityksen toive lisätä myyntiä. Asiantuntijapalvelua ostamassa olevan asiakkaan saattaa olla vaikea hahmottaa, mitä hän tosiasiaassa on tilaamassa ja mistä hän oikeastaan maksaa, mistä syystä asiantuntija-palvelun tilaaminen voi tuntua asiakkaasta riskiltä. Jos yritys sen sijaan on tuotteistanut palvelun tai myy sitä esimerkiksi osissa, asiakkaan on helpompi hahmottaa, mistä siinä on kyse. (Jaakkola 2011, 224–225.)

Palvelun tuotteistaminen edellyttää sen jakamista erillisiin moduuleihin. Yksittäinen moduuli on pienin mahdollinen palvelun osa, joka voi tuottaa asiakkaalle arvoa joko itsenäisesti tai osana jotakin palvelukokonaisuutta. Yhdistelemällä eri moduuleita yh-teen on mahdollista luoda erilaisia palvelukokonaisuuksia. Tämä helpottaa räätälöintiä, kun palvelun eri osat on määritelty jo valmiiksi. Modularisointi tekee räätälöinnistä myös kustannustehokkaampaa, kun palvelu voidaan koostaa jo olemassa olevista mo-duuleista, eikä sitä tarvitse luoda jokaisen asiakkaan kohdalla täysin alusta. Tällöin pal-

velu on myös asiakkaalle edullisempi, mikä voi toimia myös kilpailutekijänä. Moduulit ovat kuitenkin vain organisaation sisäisessä käytössä. Asiakkaalle yksittäiset moduulit tai niiden yhdistelmät näyttävät tavallisina palveluina, joiden etuna on tavallista suurempi joustavuus. (Rahikka et al. 2011, 363.)

2.4.2 *Palveluprosessiin liittyvät hyödyt*

Palveluprosessiin liittyvillä hyödyillä tarkoitetaan niitä itse palvelutapahtumaan liittyviä asioita, jotka asiakas mieltää positiivisiksi. Mikäli asiakas pitää palveluprosessia miellyttävänä, vaikuttaa tämä usein positiivisesti myös hänen arvioonsa palvelun lopputulemasta. Näin ollen palveluntuottajan on kannattavaa panostaa palvelun lopputuleman lisäksi myös siihen, että palvelutapahtuma on asiakkaan kannalta mahdollisimman onnistunut. (Luu et al. 2016, 631, 636.) Lapierrin (2000b, 254–255) mukaan palveluprosessiin liittyviä hyötyjä on neljä: palveluntuottaja reagoi asiakkaan tarpeisiin nopeasti, joustaa, on luotettava ja tällä on riittävästi teknistä osaamista asiakkaan tarpeiden ratkaisemiseksi.

Ulagan (2003, 683–684) tutkimuksessa kävi ilmi, että asiakkaan saama tuki on tärkeässä roolissa toimittajan valinnassa. Asiakkaan toiveena on, että toimittajaan olisi tarvittaessa helppo saada yhteys ja että tältä olisi mahdollista saada oikea tieto nopeasti. Homburgin & Stockin (2004, 148, 154–156) tutkimuksessa puolestaan todettiin, että mitä tiiviimpää vuorovaikutus palveluntuottajan kanssa oli, sitä tyytyväisempi asiakas oli ja hän myös koki enemmän arvoa palvelun lopputulemasta. Sama vaikutus oli palveluntuottajan joustavuudella. Erityisen merkittävä rooli vuorovaikutuksen tiheydellä ja joustavuudella oli sellaisissa palveluissa, joiden tuottamiseen myös asiakas osallistui tai jotka vaativat erityisen korkeaa osaamista ja kekseliäisyyttä.

Asiakkaalle on myös tärkeää, että hän kykenee luottamaan siihen, että palveluntuottaja toimii lupaamallaan tavalla. Tällöin palveluntuottaja toimii luvatussa aikataulussa ja palvelujen lopputulema vastaa sitä, mistä asiakkaan kanssa on sovittu. Luotettavuuteen kuuluu myös esimerkiksi se, että asiakasta laskutetaan oikein. (Lapierre 2000b, 255.) Macdonald et al. (2016, 104) toteavat, että palveluntuottajan luotettavuus on asiakkaalle tärkeässä roolissa, koska se vähentää tämän epävarmuutta ja stressiä. Kun asiakas tietää palveluntuottajan hoitavan oman osuutensa, voi hän keskittyä muihin asioihin.

Palveluntuottajan tekninen osaaminen on keskeisessä roolissa, jotta tällä on ylipäättään edellytyksiä ratkaista asiakkaan ongelma. Lapierrin (2000b, 255–256) mukaan palveluntuottajalta edellytetään esimerkiksi luovuutta, uuden teknologian hyödyntämistä sekä asiakkaan toimialan hallitsemista. Möller (2006, 913–914) toteaa, että osaamiselle asetetut vaatimukset ovat lisääntyneet sitä mukaa, kun teknologia on kehittynyt ja

monet alat ovat muuttuneet yhä tietointensiivisemmiksi. Tämän seurauksena palveluntuottajan oletetaan hallitsevan useita osaamisalueita ja yhdistelemään niitä toisiinsa. Joissain tapauksissa palveluntuottajan onkin kyettävä verkostoitumaan muiden toimijoiden kanssa saadakseen riittävästi osaamista asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi. Möller muistuttaa myös, että ei myöskään riitä, että vain palveluntuottajalla on riittävästi osaamista. Mikäli asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen, myös tällä on oltava riittävästi osaamista tai ainakin edellytykset sen hankkimiseen ja uuden oppimiseen, jotta lopputulema olisi onnistunut.

2.4.3 Palvelusuhteeseen liittyvät hyödyt

Kolmantena ryhmänä Lapierrin (2000b, 256–258) luokittelussa ovat asiakkaan ja myyjän väliseen yhteistyösuhteeseen liittyvät hyödyt. Niitä ovat palveluntuottajan imago, luottamus ja solidaarisuus imago. Näiden ohella tässä tutkimuksessa selvitetään myös vuorovaikutuksen rooli yhtenä palvelusuhteeseen liittyvänä arvon osatekijänä.

Yhteistyösuhteeseen liittyvää tutkimusta on tehty niin paljon, että siitä on muodostunut oma tutkimushaaransa. Suhdemarkkinoinnin kulmakivenä on ajatus, että toimiva yhteistyösuhteeseen liittyy arvoa jo itsessään. (Grönroos 1996, 19.) Palveluntuottajalla on perinteisesti katsottu olevan kaksi keinoa parantaa asiakkaan arvokokemusta: joko lisätä palvelusta saatavia hyötyjä tai vähentää siihen liittyviä uhrauksia. Suhdemarkkinoinnin lähtökohtana on, että panostamalla yhteistyösuhteeseen arvoa voi lisätä käyttämättä näistä kumpaakaan. Ylipäätään voi sanoa, että toimiva yhteistyösuhteeseen liittyy vähentää asiakkaan niin sanottuja psykologisia uhrauksia. Kun asiakas tuntee palveluntuottajan ja hänellä on positiivisia kokemuksia yhteistyöstä tämän kanssa, ei asiakkaan tarvitse käyttää aikaa huolehtimalla siitä, miten yhteistyö palveluntuottajan kanssa sujuu tai tuleeko palvelun lopputulos vastaamaan odotuksia. (Ravald & Grönroos 1996, 25–27.)

Toimiva yhteistyösuhteeseen liittyy kuitenkin yksistään riittävästi luomaan asiakkaalle positiivista arvokokemusta, vaan palvelun on myös vastattava tämän tarpeita. Pitkään jatkunut ja hyvin toimiva yhteistyösuhteeseen liittyy kuitenkin tasoittaa palveluntuottajan epäonnistumisia, sillä asiakas arvioi palveluntuottajaa usein koko yhteistyön aikaisten kokemusten pohjalta. Tällöin aikaisemmat hyvät kokemukset ja yhteistyön toimivuus saattavat painaa enemmän yksittäistä epäonnistumista enemmän. (Ravald & Grönroos 1996, 23–24.)

Imagolla Lapierre (2000b, 256–257) viittaa palvelua tarjoavan yrityksen maineeseen. Hän toteaa, että hyvä imago saa asiakkaan luottamaan palveluntarjoajaan ja uskomaan, että tämän tuottamat palvelut ovat laadukkaita. Näin ollen palveluntuottajan hyvä imago tukee asiakkaan kokemaa arvoa, kun taas heikko imago vähentää sitä. Myös Cretun & Brodien (2007, 236) tutkimus osoitti yrityksen maineen vaikuttavan asiakkaan koke-

maan arvoon. Kyse oli nimenomaan yrityksen maineesta, sillä yksittäisen tuotteen brändillä ei ollut huomattavaa vaikutusta asiakkaan arvokokemukseen. Hyvällä maineella oli myyjäyrityksen kannalta myös muita etuja: se lisäsi asiakkaan uskollisuutta yritystä kohtaan sekä sai asiakkaan kokemaan maksamansa hinnan ja muiden kustannusten pienempänä uhrauksena kuin siinä tapauksessa, kun tuote oli ostettu yritykseltä, jonka maine ei ollut yhtä hyvä.

Palveluntarjoajan imagolla on ylipäätään tärkeä rooli asiantuntijapalvelujen asiakkaan kokemaan arvoon. Imagoon vaikuttavat meneillään olevan palveluprosessin lisäksi paitsi asiakkaan aikaisemmat kokemuksensa kyseisestä yrityksestä, myös kaikki muut hänen yrityksestä tekemänsä havainnot. Asiantuntijayritykselle olisikin tärkeää tuoda omaa asiantuntemustaan esiin eri foorumeilla, sillä viestimällä omasta osaamisestaan se voi vahvistaa positiivisia mielikuvia itsestään. (Schertzer et al. 2013, 612–613.)

Lapierren (2000b, 257–258) luokittelussa luottamus tarkoittaa sitä, että asiakas uskoo palveluntuottajan puhuvan hänelle totta, pitävän lupauksensa sekä toimivan ylipäätään vilpittömästi. Luottamus on tärkeää, sillä asiakkaan puolelta palvelun ostamiseen liittyy aina epävarmuutta ja epäonnistumisen riski. Asiakas on myös haavoittuvassa roolissa, sillä palvelun onnistumiseksi hän on riippuvainen paitsi palveluntuottajan osaamisesta myös tämän halusta toimia asiakkaan hyväksi. (Baumann & Le Meunier-FitzHugh 2014, 8.) Asiakkaan luottamus palveluntuottajaan on ylipäätään yhteistyösuhteen perusedellytys pidempiaikaisen yhteistyösuhteen muodostumiselle, sillä ilman luottamusta asiakas ei hanki samalta palveluntuottajalta palvelua enää toistamiseen (Ball et al., 1275).

Baumann et al. (2014, 9) jaottelevat luottamuksen sen mukaan, pohjautuuko se tietoon vai tunteeseen. Tietopohjainen luottamus perustuu esimerkiksi asiakkaan palveluntuottajasta keräämään tietoon tai aikaisempiin omakohtaisiin kokemuksiin työskentelystä tämän kanssa. Niiden pohjalta asiakas muodostaa palveluntuottajasta kokonaiskuvan, jonka perusteella hän joko luottaa tai ei luota tämän kykyyn vastata odotuksiin. Tunneperustainen luottamus puolestaan perustuu asiakkaan ja palveluntuottajan välisiin henkilökohtaisiin tunnesiteisiin. Luottamuksen muodostuminen edellyttää, että asiakas kokee olonsa turvalliseksi ja yhteyden palveluntuottajaan aidoksi. Käytännössä tieto- ja tunneperäinen luottamus linkittyvät toisiinsa ja molempia vaaditaan, jotta asiakas kokisi luottamusta palveluntuottajaa kohtaan. On myös huomattava, että myös yritysten välisessä yhteistyössä luottamus perustuu ennen kaikkea asiakkaan ja palveluntuottajan edustajien välisiin henkilösuhteisiin.

Solidaarisuus puolestaan vaikuttaa asiakkaan kokemaan arvoon, koska se vahvistaa tämän uskoa yhteistyösuhteeseen ja sen jatkuvuuteen. Palveluntuottajan solidaarisuus ilmenee siinä, miten paljon tämä on valmis panostamaan asiakkaan kanssa tehtävään yhteistyöhön ja millaisia uhrauksia tämä on asiakkaan eteen valmis tekemään. Esimer-

kiksi se, miten paljon palveluntuottaja on valmis panostamaan yhteistyöhön aikaa ja resursseja, luo asiakkaalle kuvaa hänen sitoutumisestaan. Samoin se, jos palveluntuottaja on valmis parantamaan omia toimintaprosessejaan, jotta yhteistyö asiakkaan kanssa olisi sujuvampaa tai mikäli hän auttaa asiakasta myös yhteistyösopimuksen ulkopuolissa asioissa vahvistavat tämän olevan sitoutunut asiakkaaseen. (Lapierre 2000b, 258.)

Vuorovaikutuksella viitataan siihen, miten ja millaista osapuolien välinen viestintä ja vuorovaikutus on (Komulainen 2014, 120). Liikesuhteissa vuorovaikutus on yleensä luonteeltaan käytännöllistä, sillä sen tarkoituksena on koordinoita ja sovittaa yhteen ne toimet ja resurssit, joita liikesuhteen osapuolet aikovat yhteistyössään käyttää (Wynstra et al. 2006, 476). Grönroos (2011, 241) puolestaan tarkentaa, että vuorovaikutuksella viitataan kaikkiin niihin yhteyksiin, joissa yritykset ovat keskenään tekemisissä liikesuhteen eri vaiheissa. Näin ollen se kattaa käytännössä kaiken aina tavasta, jolla asiakas hankkii palvelun sen laskutukseen asti. Koska vuorovaikutus tapahtuu aina yksilöiden välillä, on sen laatu riippuvaista aina sekä myyjän että ostajan henkilöstöstä (Wynstra et al. 2006, 477).

2.4.4 Uhraukset

Jotta asiakas voi saada hankkimastaan palvelusta hyötyä, pitää hänen tehdä myös uhrauksia. Uhrauksilla viitataan yleensä sekä rahallisiin että ei-rahallisiin panostuksiin (Lapierre 2000a, 125). Uhrauksia voidaan luokitella myös sen mukaan, ovatko ne objektiivisia vai subjektiivisia. Objektiiviset uhraukset ovat mitattavissa olevia, kuten palvelusta maksettu hinta tai asiakkaan siihen käyttämä aika. Sen sijaan subjektiiviset uhraukset perustuvat asiakkaan omiin näkemyksiin siitä, mistä hänen on palvelun vuoksi pitänyt luopua. Näitä ovat esimerkiksi palvelusta aiheutuvat epäsuorat kustannukset, joita asiakkaalle hinnan lisäksi aiheutuu sekä palvelun asiakkaalta vaatima vaivannäkö. Uhrauksiin voidaan laskea myös vaihtoehtoiskustannukset, jotka aiheutuivat kyseisen palvelun jonkun toisen palvelun sijaan. (Beldona & Kher 2015, 357.)

Joissain tapauksissa asiakkaan arvokokemus voi olla myös negatiivinen. Syynä voi olla esimerkiksi asiakkaan saama huono palvelu tai se että palvelu ei ole vastannut asiakkaan odotuksia. Tällöin asiakas saattaa kokea käyttäneensä palveluun turhaan aikaa ja rahaa sekä oman stressinsä lisääntyneen. Negatiivinen arvokokemus voikin saada asiakkaan vaihtamaan palveluntuottajaa tai levittämään palveluntarjoajasta negatiivista sanaa. (M. Smith 2013, 1891–1893, 1897–1899.)

Lapierren (2000a, 125) mukaan arvokokemukseen vaikuttavia uhrauksia ovat asiakkaan palvelusta maksama hinta, hänen palveluun käyttämänsä aika, ponnistelu ja energia sekä asiakkaan ja palveluntuottajan väliseen yhteistyösuhteeseen liittyvät konfliktit.

Näistä hinta kuuluu Lapierrin luokittelussa sekä palvelutuotteeseen että palveluprosessiin. Palvelusuhteeseen liittyviä uhrauksia hänen mukaansa ovat puolestaan asiakkaan käyttämä aika, ponnistelu ja energia sekä mahdolliset konfliktit.

Hinta koetaan usein palvelun ehkä helpoimmin ymmärrettäväksi ominaisuudeksi., sillä eurot ovat mitattavissa ja niitä voi myös vertailla keskenään (Leino 2004, 35–36). Tästä huolimatta myös hinnan merkitys asiakkaan arvokokemuksen kannalta on monisyinen, eikä ratkea suoraan hintalapun perusteella. Eri asiakkaat saattavat esimerkiksi mieltää saman hinnan joko edulliseksi, sopivan hintaiseksi tai kalliiksi. (Zeithaml 1988, 10–11.) Sekä uhrauksien että hyötyjen merkitys on myös sidoksissa asiakkaan kulloisiinkin tavoitteisiin. Siinä tapauksessa, että asiakas pyrkii alhaisiin kustannuksiin, hinta todennäköisesti on ratkaiseva arvokokemuksen kannalta. Jos asiakas taas pyrkii palvelulla pienentämään omaa työmääräänsä tai toimivaa asiakaspalvelua, hinta ei välttämättä ole hänelle tärkein arvoon vaikuttava tekijä. (Lapierre 2000a, 130–131; Macdonald et al. 2016, 98.)

Joissain tapauksissa korkean hinnan katsotaan olevan merkki korkeasta laadusta. Tästä syystä liian alhainen hinta saattaa saada asiakkaan epäilemään palveluntuottajan osaamista. Tällöin kalliimman hinnan maksaminen saattaa tuntua järkevältä, koska asiakkaan ei tarvitse käyttää omaa aikaansa sen pohtimiseen, tuleeko lopputulos onnistumaan. (Arslanagic-Kalajdzic & Zabkar 2017, 49–50.) Joissain tutkimuksissa on jopa todettu, että palvelujen osalta hinnan merkitys asiakkaan arvokokemuksen kannalta on huomattavasti pienempi kuin erilaisten palvelusta saatavien hyötyjen merkitys (Cronin et al. 2000, 209).

Asiakkaan käyttämä aika, ponnistelu ja energia ovat Lapierrin (2000b, 260–261) mukaan uhrauksia, joita asiakasyritykselle aiheutuu yhteistyösuhteesta palveluntuottajan kanssa. Asiakas käyttää omaa aikaansa ja energiaa jo neuvotellessaan palveluntuottajan kanssa palvelun hankkimisesta. Palveluprosessin aikana asiakasyritys puolestaan osallistuu erilaisiin kokouksiin sekä konsultoi palveluntuottajaa, jotta tämä saisi riittävän hyvän käsityksen asiakasyrityksestä ja sen tarpeista. Palvelun käyttöönottoaiheessa asiakasyritys saattaa käyttää huomattavastikin aikaa oman henkilöstönsä kouluttamiseen.

Erityisesti sellaiset palvelut, jotka tuotetaan osittain tai kokonaan asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteistuotantona, vaativat asiakkaalta huomattavaa panostusta onnistuakseen (Beldona & Kher 2015, 358). Tällöin palvelusta koettava arvo on yleensä sitä suurempi, mitä enemmän asiakas on ponnistellut sen eteen ja käyttänyt siihen omaa aikaansa. Näin ollen asiakkaan kannalta on järkevää tehdä uhrauksia, jotta hän saisi hankkimastaan palvelusta mahdollisimman paljon arvoa. (Komulainen 2014, 239, 241.)

Kolmantena uhrauksena Lapierre (2000b, 261–262) mainitsee asiakkaan ja palveluntuottajan väliset ristiriidat. On kuitenkin huomattava, että kaikissa yhteistyösuhteissa on

sekä positiivisia että negatiivisia puolia (Abosag et al. 2016, 6). Mikäli asiakkaan ja palveluntarjoajan odotukset tai tavoitteet yhteistyön suhteen ovat kovin erilaiset, saattaa se aiheuttaa erimielisyyksiä ja pahimmillaan tilanne voi kärjistyä konfliktiksi. Myös keskenään erilaiset organisaatiokulttuurit saattavat aikaansaada yhteentörmäyksiä yhteistyön osapuolien kesken. Riski konfliktin syntymiseen on erityisen suuri, mikäli asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen suhde on epäsymmetrinen. Näin voi olla esimerkiksi siinä tapauksessa, että vain toinen osapuolista on huomattavan riippuvainen yhteistyöstä tai jos jompikumpi on investoinut yhteistyöhön huomattavasti toista enemmän. Epäsymmetria heikentää osapuolten keskinäistä luottamusta, mikä puolestaan lisää riskiä konfliktin syntymiseen. (Johnsen & Lacoste 2016, 78–79, 83.)

Ristiriidat aikaansaavat jännitettä ja vastakkainasettelua osapuolten välille, mikä heikentää asiakkaan tyytyväisyyttä ja yhteistyön osapuolien suorituskykyä (Massey & Dawes 2007, 1120). Mikäli erimielisyyksiä ei kyetä selvittämään, saattavat ne aiheuttaa asiakkaan arvokokemuksen tuhoutumisen (Abosag et al. 2016, 7). Pahimmillaan tilanne saattaa johtaa jopa yhteistyösuhteen katkeamiseen (Johnsen & Lacoste 2016, 83).

Toisaalta konflikteja voidaan pitää myös väistämättömänä osana yhteistyötä, jossa kaksi eri osapuolta pyrkii maksimoimaan yhteistyöstä saamansa hyödyn (Johnsen & Lacoste 2016, 82). Konfliktit eivät välttämättä olekaan pelkästään negatiivisia. Esimerkiksi luovuuden ja innovaatioiden taustalla on usein jännitystä ja stressiä. Konfliktien välttäminen saattaa puolestaan johtaa tilanteeseen, jossa ei uskalleta konfliktin pelossa tehdä päätöksiä joko ollenkaan tai ne tehdään jo valmiiksi vesittyneinä. Parhaimmillaan konflikti voi kuitenkin johtaa yhteistyösuhteen paranemiseen. Tällaisen funktionaalisen konfliktin seurauksena myyjä ja asiakas oppivat tekemään molempia osapuolia tyydyttäviä päätöksiä sekä saavuttamaan sovitut tavoitteet, mikä lisää osapuolten tyytyväisyyttä. Tämän seurauksena yhteistyösuhde on vaikeammin korvattavissa toisella. (Skarmeas 2006, 568, 570.)

2.5 Teorettinen viitekehys

Tässä työssä tutkitaan korkeakoulun työelämäpalveluja käyttävän asiakkaan kokemaa arvoa. Työelämäpalveluilla tarkoitetaan erilaisia korkeakoulujen työelämäorganisaatioille tarjoamia kehittämisspalveluja, jotka voivat olla joko maksullisia tai maksuttomia. Näitä ovat esimerkiksi asiantuntija- ja koulutuspalvelut sekä erilaiset mittaus-, laboratorio- ja tilapalvelut. Korkeakoulun työelämäpalveluihin kuuluvat myös erilaiset opiskelijatoimeksiannot kuten projektityöt, opinnäytetyöt ja harjoittelujaksot. Asiakkaat puolestaan ovat erilaisten työelämäorganisaatioiden eli yksityisten yritysten, yhdistysten tai julkisen sektorin organisaatioiden edustajia.

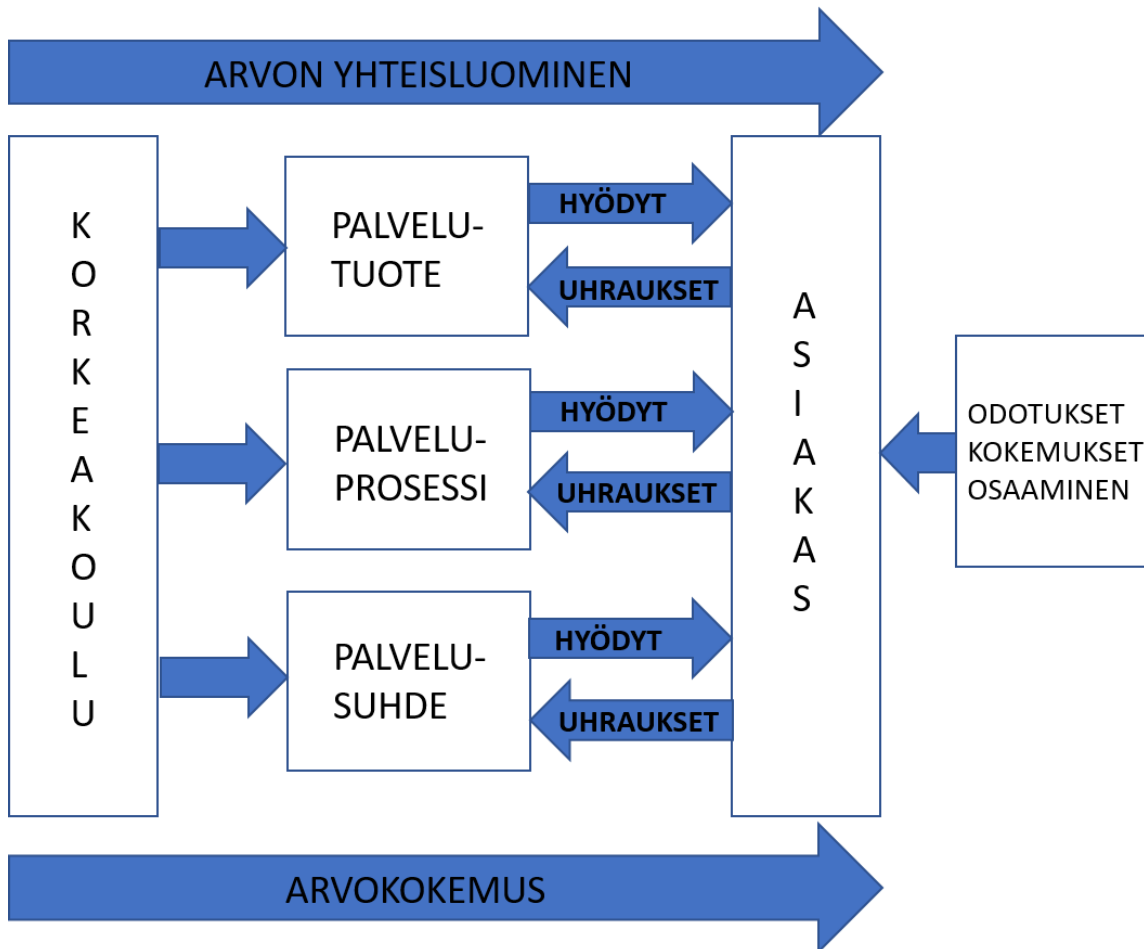
Korkeakoulun työelämäpalvelut ovat luonteeltaan asiantuntijapalveluja (Marttila et al. 2008, 419). Ne siis joko luovat uutta tietoa tai hyödyntävät ja jakavat jo olemassa olevaa osaamista (Bettencourt et al. 2002, 100–101). Luonteeltaan asiantuntijapalvelut ovat joko kokonaan tai osittain asiakkaan tarpeen mukaan räätälöityjä. Palvelun onnistumisen edellytyksenä on, että asiakas itse osallistuu palvelun toteuttamiseen ja jakaa palveluntuottajalle tietoa omista tarpeistaan ja tilanteestaan. (Løwendahl et al. 2001, 913.)

Arvon on tässä työssä määritelty olevan asiakkaan kokemien hyötyjen ja uhrauksien erotus (Zeithaml 1988, 13–14) verrattuna muihin vastaaviin tai korvaaviin palveluihin (Holbrook, 1996, 138). Jokainen asiakas määrittää arvon eri tavalla omien kokemusien ja tilanteen pohjalta. On siis mahdollista, että eri asiakkaat kokevat samasta palvelusta erilaista arvoa. (Chang & Dibb 2012, 7.) Arvon kokeminen riippuu myös tilanteesta, joten on mahdollista, että asiakas kokee saman palvelun eri vaiheissa erilaista arvoa (Zeithaml 1988, 15).

Asiantuntijapalveluissa arvo tuotetaan palveluntuottajan ja asiakkaan yhteisluomisena (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, 23). Viime kädessä palveluntuottajan rooliksi jää kuitenkin fasilitoida asiakkaan arvonluontia, sillä arvo voi olla ainoastaan asiakkaan kokemaa ja luomaa (Grönroos & Voima 2013, 138, 144–146). Palvelu muodostuu ongelmanratkaisuprosessista, joka sisältää palvelun tuottamisen ja toimittamisen sekä arvon yhteisluomisesta, joka tapahtuu sekä samanaikaisesti ongelmanratkaisun kanssa että sen jälkeen. Koska palveluntuottaminen on asiakkaalle kuitenkin yleensä uutta, tulisi palveluntuottajan olla aktiivinen rooli sen organisoimisessa, jotta palvelu onnistuisi. Toisaalta kokeneemmat asiakkaat kykenevät usein osallistumaan aktiivisemmin yhteisluomiseen ja vertailemaan erilaisten ratkaisujen vaikutuksia. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, 19–21.) Palveluntuottajan edustajan osaamisella onkin huomattava merkitys palvelun onnistumiseen ja sen kautta asiakkaan kokemaan arvoon (Madhavaram & Hunt 2017, 38–39).

Asiakkaan arvokokemus koostuu useista tekijöistä (Lapierre 2000a, 123). Pisimmälle arvon osatekijöitä on analysoinut Lapierre (2000a, 125, 131; 2000b, 251–252.) Hän on määrittänyt yhteensä kolmetoista asiakkaan kokemaan arvoon vaikuttavaa tekijää, jotka hän jaotteli kolmeen ryhmään: palvelutuotteeseen, palveluprosessiin ja palvelusuhteeseen. Palvelutuotteeseen liittyviä hyötyjä ovat palvelutuotteen laatu, mahdollisuus räätälöidä palvelua asiakkaan tarpeiden mukaan sekä palveluntuottajan tarjoamien ratkaisuvaihtoehtojen määrä. Palveluprosessiin liittyviä hyötyjä taas ovat hänen mukaansa palveluntuottajan kyky reagoida asiakkaan pyyntöihin nopeasti, joustavuus, luotettavuus ja tekninen osaaminen. Palvelusuhteen hyötyjä puolestaan ovat palveluntuottajan imago, luottamus ja solidaarisuus. Palvelutuotteeseen ja -prosessiin liittyväksi uhraukseksi Lapierre nimeää asiakkaan palvelusta maksaman hinnan sekä palvelusuhteeseen liittyviksi

uhrauksiksi asiakkaan käyttämän ajan, ponnistelun ja energian sekä mahdolliset palvelusuhteeseen liittyvät konfliktit.



Kuvio 3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tässä työssä hyödynnetään Lapierrin jaottelua siitä syystä, että hänen analyysinsä on tähänastisista asiantuntijapalvelujen arvon osatekijöitä käsittelevistä tutkimuksista kattavin. Tässä työssä yhdeksi palvelusuhteeseen liittyväksi osatekijäksi on kuitenkin lisätty vuorovaikutus, joka ei ole mukana Lapierrin tutkimuksen tuloksissa. Vuorovaikutuksen käsitteleminen on kuitenkin perusteltua, koska toimiva vuorovaikutus asiakkaan ja palveluntuottajan välillä on yksi edellytys asiantuntijapalvelun onnistumiselle (Löwendahl et al. 2001, 913). Vuorovaikutus on myös todettu yhdeksi arvon osatekijöistä monissa muissa asiakkaan kokemaa arvoa koskevissa tutkimuksissa (Liu et al. 2005, 566; Ulaga & Eggert 2006, 126–127, 130–131).

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimusmenetelmät

3.1.1 *Laadullinen tutkimus*

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Eriksson & Kovalainen 2008, 5). Tähän päästään kuvaamalla, selittämällä ja tulkitsemalla tutkimuskohdetta ja sen taustalla olevia tekijöitä. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ole tuottaa tutkimuskohteesta ns. lopullista totuutta, vaan tuoda siitä esiin uusia näkökulmia ja tulkintoja. Tämä johtuu pitkälti siitä, että laadullisen tutkimuksen kohteet liittyvät ihmisten käyttäytymiseen ja vuorovaikutukseen, eikä niitä voi selittää minkään yksittäisen teorian tai lain avulla. (Puusa & Juuti 2011a, 31.)

Laadullinen tutkimus etenee hermeneuttisesti. Lähtökohtana on, että tutkijalla on tutkimuskohteestaan aina ennakkokäsityksiä. Nämä käsitykset ovat voineet syntyä tutkijan omien kokemusten pohjalta tai esimerkiksi tutustumalla tutkimuskirjallisuuteen. Tutkimuksen edetessä tutkija palaa näihin ennakkokäsityksiin ja korjaa niitä sen mukaan, mitä hän on tutkimuskohteesta oppinut. Tavoitteena on, että tutkijan tekemät tulkinnat eivät olisi ristiriidassa tutkimusaineiston kanssa, vaan lisäisivät ymmärrystä tutkimuskohteesta. Tästä syystä tutkijan on kyettävä irrottautumaan omiin tulkintoihinsa vaikuttavista ennakkokäsityksistä, mikäli ne ovat eivät ole yhteneväisiä tutkimuksen aineistosta esiin nousevien seikkojen kanssa. (Puusa & Juuti 2011b, 43.)

Laadullinen tutkimukselle onkin ominaista prosessinomaisuus. Tutkija oppii kohteestaan koko ajan uutta, ja nämä uudet asiat vaikuttavat hänen tekemiinsä ratkaisuihin. Näin ollen esimerkiksi tutkimuskysymykset tarkentuvat usein tutkimuksen edetessä sen mukaan, mitä asioita aineistosta nousee esiin. Tämä näkyy myös tutkimusaineiston keräämisessä. Tarkoituksena ei ole kerätä kattavaa aineistoa kaikesta tutkimuskohteeseen liittyvästä, vaan tunnistaa tutkimuksen kannalta kriittiset tekijät ja kerätä niitä kuvaavaa aineistoa. (Kiviniemi 2010, 70, 76–77.)

Aineiston kerääminen ja sen analysointi eivät laadullisessa tutkimuksessa ole toisistaan erillisiä vaiheita, vaan ne tapahtuvat yleensä ainakin osittain päällekkäin. Kerätty aineisto abstrahoidaan siten, että tutkija voi tehdä siitä yleisiä johtopäätöksiä, jotka eivät ole yhteydessä yksittäisiin henkilöihin tai heidän lausuntoihinsa. (Metsämuuronen 2006, 122.) Käytännössä tutkija luokittelee aineiston temaattisiin osiin, joiden pohjalta hän tekee analyysiä. Aineiston pohjalta tehtävää synteesiä saattaa edeltää useita eri vaiheita,

joissa tutkija jäsentää aineistoa uudelleen ja koodaa sitä helpommin ymmärrettävään muotoon. (Kiviniemi 2010, 79–80.)

Koska tutkijalla on aina ennakkokäsityksiä tutkimuskohteestaan, laadullinen tutkimus on luonteeltaan subjektiivista. Lisäksi tutkijan tekemät tulkinnat pohjautuvat hänen keräämäänsä aineistoon. Hän ei siis tarkastele suoraan itse tutkimuskohdetta, vaan tutkimusaineisto on ikään kuin tutkijan ja tutkimuskohteen välissä. Tutkijan tuleekin muistaa, että hänen tutkimustuloksensa ovat eivät ole todellisuuden suora ilmentymä, vaan tulkintoja siitä. (Puusa & Juuti 2011b, 47.)

3.1.2 Haastattelu aineiston keräämisen menetelmänä

Tutkimusaineistoni koostuu Turun ammattikorkeakoulun työelämäpalvelujen asiakkaiden haastatteluista. Turun ammattikorkeakoulun asiakkaat valikoituivat, koska tämän työn tekijä työskentelee itse Turun ammattikorkeakoulussa ja osallistuu elinkeinoelämän kanssa tehtävän yhteistyön markkinointiin. Näin ollen tekijällä itsellään oli kiinnostusta saada lisää tietoa siitä, millainen ammattikorkeakoulun työelämäpalvelujen asiakkaiden kokema arvo on.

Haastattelu valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi, koska sen avulla on mahdollista saada tietoa haastateltavien subjektiivisesta kokemuksesta ja asioille antamista merkityksistä (Puusa 2011, 74). Koska tarkoitukseni on ollut saada haastattelujen avulla tietoa asiakkaiden omasta näkemyksestä sen suhteen, mitä arvoa he ovat kokeneet saavansa Turun AMK:n palveluista, haastatteluaineisto sopii tähän paremmin kuin esimerkiksi kyselytutkimus, jossa vastausvaihtoehdot on määritetty jo ennalta.

Toteutan haastattelut puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Teemahaastattelua varten tutkija määrittää haastattelussa käsiteltävät teemat ennakkoon (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65). Juuri tätä voi toisaalta pitää myös teemahaastattelun heikkoutena. On mahdollista, että joku tai jotkut ennalta määritetyistä teemoista eivät olekaan haastateltavalle tärkeitä, ja hän haluaisi mahdollisesti nostaa jonkun aiheen teeman keskusteluun (Hyvärinen 2017, 22). Toisaalta haastattelun toteuttaminen puolistrukturoituna tuo siihen joustavuutta. Vaikka haastattelurunko on suunniteltu etukäteen, määrittää haastattelutilanne ja haastateltavan esiin nostamat asiat, missä järjestyksessä ja miten laajasti mitäänkin teemaa käsitellään. Puolistrukturoitu haastattelu tarjoaa myös mahdollisuuden käsitellä haastateltavan esiin nostamia subjektiivisia kokemuksia. (Puusa 2011, 81.) Se on myös kokemattomalle tutkijalle helpompi lähestymistapa kuin strukturoimaton avoin haastattelu, jossa ennalta on määritetty ainoastaan keskustelun aihepiiri (Tuomi & Sarajärvi 2018, 66–67).

Opaskirjoissa on eri näkemyksiä sen suhteen, pitääkö haastateltavalle toimittaa haastattelukysymykset ennen itse haastattelua. Tuomi & Sarajärvi (2018, 64) nimenomaan kehottavat lähettämään kysymykset hyvissä ajoin etukäteen, jotta haastateltavat ehtivät tutustua niihin ennakkoon ja pystyvät sen seurauksena haastattelutilanteessa vastaamaan niihin mahdollisimman kattavasti. Hyvärinen (2017, 38) puolestaan kieltää ehdottomasti lähettämästä kysymyksiä ennakkoon, jotta haastateltava ei olisi valmistellut vastauksiaan ennakkoon, vaan reagoisi haastattelutilanteessa kysymyksiin mahdollisimman aidosti.

Tässä työssä kysymykset on lähetetty etukäteen vain niille haastateltaville, jotka ovat pyytäneet niitä ja heillekin huomattavasti supistettuna versiona. Näin työn tekijä on halunnut pitää haastattelutilanteen mahdollisimman avoimena siten, että haastateltava ei ole voinut suunnitella vastauksiaan etukäteen. Tarkoituksena on ollut myös välttää mahdolliset haastateltavalle etukäteen muodostuvat ennakkoasenteet sekä tutkijaa että tutkittavaa aihetta kohtaan. Kirjallisten haastattelukysymysten lähettäminen etukäteen olisi voinut myös johtaa siihen, että haastateltava olisi tehnyt niistä virheellisiä tulkintoja, joita olisi voinut olla vaikea purkaa haastattelutilanteessa.

Vaikka teemahaastattelun kautta on mahdollista saada tietoa haastateltavan omakohtaisista kokemuksista, sillä on myös omat rajoitteensa. Haastateltavan antamat vastaukset ovat aina hänen jälkikäteen tekemiään tulkintoja jostakin aikaisemmin tapahtuneesta, eikä niitä voi siis pitää todellisuuden suorana ilmentymänä. Tutkija tuo tähän vielä lisäkerrostuman, sillä hän puolestaan tekee aineistoa analysoidessaan haastateltavan puheista oman tulkintansa. (Puusa 2011, 73.)

On myös pidettävä mielessä, että haastatteluaineisto on aina tilannesidonnainen. Esimerkiksi haastattelijan käytöksellä tai tavalla esittää kysymyksiä voi olla vaikutusta siihen, millaisia vastauksia haastateltava antaa. Toisaalta haastattelija saattaa myös kokea itselleen helpommaksi antaa niin sanotusti sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia sen sijaan, että kertoisi täysin rehellisen mielipiteensä. (Puusa 2011, 73, 77–78.) Haastattelijan tulisikin pyrkiä pysymään mahdollisimman neutraalina, jotta hän ei vaikuttaisi haastateltavaan. Käytännössä se voi kuitenkin olla vaikeaa, koska haastattelu on vuorovaikutustilanne, jonka onnistumisessa haastattelijalla on iso rooli. Sen sujuminen saattaa edellyttää, että haastattelija ilmaisee ymmärtävänsä haastateltavan näkemyksiä tai lausuu oletuksia virittääkseen keskustelua. (Ruusuvoori & Tiittula 2017, 68–75.) Näin ollen haastatteluaineisto onkin aina haastateltavan ja haastattelijan yhteinen luomus (Hyvärinen 2017, 19).

Siitä, mikä laadullisessa tutkimuksessa on riittävä näytteen koko, on erilaisia näkemyksiä. Usein lähtökohtana käytetään niin sanottua saturaatiota. Esimerkiksi haastatteluaineistossa saturaatiopiste saavutetaan, kun uusissa haastatteluissa ei tule enää esiin merkittävää uutta tietoa. Saturaatio toimii kuitenkin parhaiten niissä tapauksissa, joissa

aineistosta etsitään samanlaisuuksia. Jos taas tavoitteena on kuvata tiettyä ilmiötä ja sen moninaisuutta, saturaatio toimii huonosti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 75–77.) Hyvärinen (2017, 34–36) toteaaakin, että esimerkiksi haastatteluaineiston määrää rajattaessa on yleensä käytettävä käytännöllisempiä perusteita. Näitä ovat esimerkiksi tutkimusalan yleinen käytäntö, tekeillä olevan tutkimuksen taso (onko kyseessä esimerkiksi pro gradu vai väitöskirja) sekä tutkijan käytössä oleva aika. Hän muistuttaa myös, että laadullisessa aineistossa pyritään yleensä ilmiön mahdollisimman tarkkaan kuvaamiseen. Tällöin pienikin aineisto voi olla riittävä, mikäli tutkija analysoi sen riittävän tarkasti. Tässä työssä haastattelujen määrä rajattiin alustavasti 8–10 haastatteluun.

3.2 Työn tutkimusaineisto

3.2.1 *Turun ammattikorkeakoulu oy:n tarjoamat työelämäpalvelut*

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu Turun ammattikorkeakoulun tarjoamien työelämäpalvelujen asiakkaiden haastatteluista. Turun ammattikorkeakoulu oy (Turun AMK) toimii Turussa ja Salossa. Siellä opiskelee lähes 9000 opiskelijaa ja henkilöstöön kuuluu noin 700 jäsentä. (Turun AMK:n [www-sivut](#).) Ammattikorkeakoulun perustehtävänä on toteuttaa työelämälähtöistä korkeakouluopetusta (Ammattikorkeakoululaki 932/2014). Turun AMK:ssa voi suorittaa ammattikorkeakoulututkinnon neljällä koulutusalueella: taide, talous, tekniikka ja terveys. Alemmaan amk-tutkintoon johtavia koulutuksia on tarjolla yli 50 ja ylempään AMK-tutkintoon johtavia koulutuksia lähes 20. (Turun AMK:n [www-sivut](#).)

Työelämälähtöisen korkeakouluopetuksen ohella ammattikorkeakoulun perustehtäviin kuuluu alueen elinkeinorakenteen tukeminen esimerkiksi soveltavan tutkimus- ja kehittämistoiminnan avulla sekä tukemalla elinikäistä oppimista (Ammattikorkeakoululaki 932/2014). Turun AMK:ssa alueen elinkeinoelämän kehittämistoimintaa toteutetaan sekä yhteisissä tutkimus-, kehitys- ja innovaatioprojekteissa alueen yritysten ja organisaatioiden kanssa että yrityksille myytävänä palveluina. Vuonna 2015 Turun AMK osallistui yli 100 varsinaissuomalaisen yrityksen toiminnan kehittämiseen. (Turun ammattikorkeakoulun vuosikertomus 2015.)

Turun AMK:n yrityksille suunnatut palvelut on luokiteltu kolmeen ryhmään: Opetuksen liiketoiminta, asiantuntijapalvelut sekä tilat ja laitteet. Opetuksen liiketoiminnan tarjontaan kuuluvat esimerkiksi opiskelijoiden yrityksille tekemät opinnäytetyöt tai yrityksissä suoritettavat harjoittelujaksot. Yritys voi myös tilata opiskelijaryhmiltä esimerkiksi

si tuotekehitykseen, tutkimukseen tai toiminnan kehittämiseen liittyviä toimeksiantoja. (Turun AMK:n www-sivut.)

Asiantuntijapalveluita ovat esimerkiksi täydennyskoulutukset sekä erilaiset konsultointipalvelut. Täydennyskoulutustarjontaan kuuluu yli 120 eri koulutusta, minkä lisäksi koulutuksia on mahdollista räätälöidä yrityksen tarpeiden mukaisesti. (Turun AMK:n www-sivut.) Vuonna 2015 Turun ammattikorkeakoulun järjestämiin täydennyskoulutuksiin osallistui yli 4000 henkilöä (Turun ammattikorkeakoulun vuosikertomus 2015). Konsultointipalveluna puolestaan toteutetaan erilaisia yritysten tarpeiden mukaisia kehittämistoimenpiteitä. Edellisten lisäksi yritysten on myös mahdollista vuokrata käyttöönsä Turun AMK:lta erilaisia tiloja ja laitteita. (Turun AMK:n www-sivut.)

Työelämäpalvelujen asiakkaita ovat pääosin varsinaissuomalaiset yritykset, yhdistykset ja julkisen sektorin organisaatiot. Turun ammattikorkeakoulussa yrityspalveluja koordinoi Työelämäpalvelut-yksikkö. Työelämäpalvelut toimi tämän työn toimeksiantajana.

3.2.2 Aineiston kerääminen

Työn tutkimusaineisto muodostuu yhteensä kahdeksasta Turun ammattikorkeakoulun työelämäpalvelujen asiakkaan haastattelusta. Haastatellut henkilöt ovat toimineet oman organisaationsa edustajina, kun palvelu on hankittu Turun AMK:lta. He eivät itse ole olleet palvelujen kohderyhmää, vaan heidän roolinsa on pääasiallisesti ollut määrittää, mitä palvelua tarvitaan, mistä se hankitaan ja olla mukana sen suunnittelemisessa. Valtaosa haastatelluista oli kuitenkin ollut myös itse paikalla palvelun aikana tai ainakin osassa palvelutapahtumista.

Tutkija sai tiedon potentiaalisista haastateltavista Turun AMK:n työelämäpalveluja koordinoivilta henkilöiltä. Tämä käytäntö valikoitui, koska Turun AMK:ssa työelämäpalvelujen toteuttaminen on hajautettu eri yksiköihin, eikä asiakkaista ole olemassa yhtä yhtenäistä rekisteriä. Kaikkiaan mahdollisten haastateltavien yhteystietoja tutkijalla oli käytössä noin parikymmentä. Näistä hän valitsi alustavasti yhteensä yhdeksän haastateltavaa sillä perusteella, että he edustivat keskenään erilaisia organisaatioita, he olivat käyttäneet eri määrää Turun AMK:n tarjoamia palveluja ja heillä oli eri pituinen suhde Turun ammattikorkeakouluun.

Tutkija oli haastateltaviin yhteydessä puhelimitse ja kaikki, joihin hän oli yhteydessä, suostuivat haastatteluun. Puhelun jälkeen tutkija lähetti haastatelluille sähköpostiviestin, jossa hän kertasi lyhyesti, mistä tutkimuksessa on kyse. Yksi haastatelluista sovittiin kokonaan sähköpostitse, kun Turun AMK:n yhteyshenkilö halusi itse kysyä asiakkaan alustavaa suostumusta. Tutkija sopi haastatteluja aina muutaman kerrallaan. Niiden to-

teuduttua hän teki lyhyen analyysin haastattelun sisällöstä ennen seuraavien haastattelujen sopimista. Näin hän halusi varmistaa, että haastatteluista saa mahdollisimman monipuolista aineistoa, eikä joku tietty palvelu korostu aineistossa liikaa.

Kaksi haastateltavaa pyysi saada haastattelukysymykset itselleen ennen tapaamista. Kysymysten lähettämisestä ennen haastattelua on opaskirjoissa ristiriitaisia näkemyksiä. Näistä tutkija päätti seurata neuvua olla lähettämättä kysymyksiä etukäteen, jotta haastattelutilanne säilyisi mahdollisimman aitona. Näin ollen hän lähetti kysymykset ennakoon ainoastaan niitä erikseen pyytäneille kahdelle henkilölle ja heillekin pitkälti tiivistetyn version kysymyksistä.

Haastattelut toteutettiin aikavälillä 10.8.2017 – 31.10.2017. Kestoltaan ne ovat 27.26 – 51:52 minuuttia. Kaikki haastattelut toteutettiin haastateltavien edustaman organisaation tiloissa. Tarkoituksena oli, että haastattelutilanne olisi haastateltavalle mahdollisimman helppo ja hän olisi itselleen tutussa ympäristössä.

Taulukko 2 Tutkimuksessa haastatellut henkilöt

Haastateltava nro	Haastattelun ajankohta	Haastattelun kesto	Kokemus yhteistyöstä AMK:n kanssa	Muu kokemus vastaavista palveluista
H1	10.8.2017	48:24:00	Paljon	Paljon
H2	15.8.2017	49:49:00	Paljon	Paljon
H3	16.8.2017	28:49:00	Paljon	Paljon
H4	11.9.2017	48:20:00	Jonkin verran	Paljon
H5	6.10.2017	51:52:00	Paljon	Paljon
H6	11.10.2017	27:26:00	Jonkin verran	Paljon
H7	30.10.2017	31:43:00	Vähän	Vähän
H8	31.10.2017	46:56:00	Jonkin verran	Vähän

Ensimmäisen haastattelun osalta tutkija oli päättänyt, että se on ns. testihaastattelu. Haastattelun jälkeen tutkija muokkasi kysymyksiä lisäämällä niihin muutaman haastattelussa esiin nousseen asian. Myös ensimmäinen haastattelu sisällytettiin aineistoon, koska se oli sisällöltään yhdenmukainen muiden haastattelujen kanssa.

Koska haastattelut olivat ns. puolistrukturoituja teemahaastatteluja, oli niiden kulku vapaamuotoinen. Haastattelutilanteen aluksi tutkija kertoi lyhyesti työn tarkoituksesta sekä omalta kannaltaan että Turun AMK:n toiveesta saada tarkempaa tietoa asiakkaidensa kokemuksista. Tutkija kertoi myös, että kaikki haastattelutilanteessa esiin tulleet asiat tulevat pysymään anonyymeinä. Tutkija muistutti haastattelujen anonyymiydestä myös haastattelun aikana. Haastattelijat pyysivät heti aluksi myös luvan nauhoittaa haastattelut litterointia varten.

3.3 Aineiston analysointi

Kunkin haastattelun jälkeen siitä tehty nauhoitus siirrettiin tietokoneelle. Tutkija purki nauhoitukset litteroimalla, joka toteutettiin osittain samanaikaisesti haastattelujen keräämisen kanssa. Tutkija litteroi haastattelut mahdollisimman tarkasti, jotta mikään tärkeä haastateltavien esiin tuoma huomio ei katoaisi, vaan ne olisivat tutkijan käytössä koko tutkimusprosessin ajan. Litterointi rajoittui kuitenkin haastateltavien puheeseen, eikä esimerkiksi täytesanoja tai yskähdyksiä kirjattu ylös.

Kun kaikki haastattelut oli litteroitu, tutkija jaotteli aineiston teemoihin teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjen tekijöiden mukaan. Tässä hän käytti apuna NVivo 12 -ohjelmaa. Alustavan teemoihin jakamisen jälkeen tutkija pyrki löytämään kunkin teeman sisältä merkityksellisiä tekijöitä.

Osa haastateltavien tekemistä huomioista ei liittynyt suoraan mihinkään teoreettisen viitekehysten mukaiseen teemaan. Tutkija sijoittikin ne alustavasti omaksi ryhmäkseen. Huolellisen tulkinnan jälkeen hän tuli kuitenkin siihen lopputulokseen, että kyseiset huomiot olivat varsin yleisiä, eivätkä tuoneet tutkimuksen tuloksiin mitään merkittävää. Tästä syystä niitä ei lisätty tutkimuksen tuloksiin.

4 TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksessa saadut tulokset. Ne perustuvat yhteensä kahdeksan Turun ammattikorkeakoulun työelämäpalvelujen asiakkaan haastatteluun. Tulokset on jaoteltu tutkimuksen viitekehyksen mukaisesti kolmeen eri luokkaan: asiakkaiden palvelutuotteesta, palveluprosessista ja palvelusuhteesta kokemaan arvoon. Tarkoituksena on saada haastateltavien lausuntojen avulla lisätietoa siitä, mistä heidän kokemansa arvo muodostuu ja mitä arvoa he kokevat ammattikorkeakoulun työelämäpalveluista.

4.1 Asiakkaiden palvelutuotteesta kokema arvo

Palvelutuotteesta saatavan arvon on katsottu muodostuvan neljästä osatekijästä. Näistä kolmen katsotaan olevan asiakkaan kannalta hyötyjä: Palveluntuottajan asiakkaalle tarjoamien ratkaisuvaihtoehtojen määrä, palvelutuotteen laatu ja mahdollisuus räätälöidä palvelutuote asiakkaan tarpeiden mukaan. Näiden lisäksi asiakkaan palvelutuotteesta maksaman hinnan katsotaan olevan tähän ryhmään kuuluva uhraus, jonka asiakas joutuu yleensä tekemään hankkiessaan palvelun. (Lapierre 2000a, 125.)

4.1.1 Ratkaisuvaihtoehtojen määrä

Haastatelluista asiakkaista useimmat olivat tehneet Turun ammattikorkeakoulun kanssa jo pitkään yhteistyötä. He olivat käyttäneet useita eri tyyppisiä palveluja ja olivat varsin tietoisia siitä, mitä Turun ammattikorkeakoulun palveluvalikoimaan kuuluu. Samat organisaatiot olivat esimerkiksi hankkineet koulutuksia ja valmennuksia omalle henkilöstölleen sekä hyödyntäneet erilaisia opiskelijaprojekteja tai harjoittelijoita.

”Meillä on ollut teiltä myös harjoittelijoita, eli tarpeen mukaan on yleensä haettu harjoittelija ja se on ollut ihan hyvä yhteistyömuoto. Myös opinnäytetöitä on teetetty jonkin verran. Ja yleensä jos tulee joku ... opinnäytetyötasoinen tai projektityötasoinen kartoitus tai tutkimus ... niin sitä kautta ollaan myös hyödynnetty jonkin verran [opiskelijoita].”

Erityisesti asiakkaat nostivat esiin sen, miten monipuolisia vaihtoehtoja opiskelijatyönä toteutetut palvelut tarjosivat. Esimerkiksi kun asiakaspalvelukoulutuksen toteuttamisessa oli ollut mukana Turun AMK:n kansainvälisiä opiskelijoita, olivat sen osallis-

tujat päässeet harjoittelemaan vieraalla kielellä toteutettavaa asiakaspalvelua aidommin kuin jos harjoitukset olisi tehty suomalaisten kouluttajien kanssa.

Vaikka asiakkailla oli pääosin melko selkeä kuva Turun ammattikorkeakoulun tarjoamista palveluista, joissain tapauksissa asiakas oli kuitenkin saanut tietää tarjolla olevista palveluista sattumalta keskustellessaan jonkun toisen Turun ammattikorkeakoulun asiakkaan kanssa.

”... Hän sitten sanoi, että heillä oli AMK:lta tällaisia työhyvinvoinnin...tapauksia...Olin ihan, että onko teillä semmoinen ollut, ... ei ole tullut mieleenikään kysyä sellaista.”

Haastateltavat kertoivat myös tapauksista, joissa he olivat olleet halukkaita hankkimaan palvelun, mutta sen käynnistäminen ei Turun ammattikorkeakoulun puolelta ollut onnistunut. Yleensä syynä oli, että siihen ei ollut löytynyt Turun AMK:sta sopivaa tekijää tai palvelu olisi vaatinut niin paljon resursseja, että sen toteuttamiseen ei oltu kyetty irrottamaan riittävää määrää työvoimaa. Asiakkaat kuitenkin kertoivat ymmärtävänsä, että korkeakoulussa työskentelevien opettajien ensisijainen tehtävä on opettaminen, mistä syystä palvelujen tuottaminen ei aina onnistu asiakkaan toiveiden mukaan.

Joissain tapauksissa asiakas puolestaan totesi, että vaikka hänen edustamallaan organisaatiolla olisi ollut kiinnostusta palvelun hankintaan, ei ammattikorkeakoulun puolelta löytynyt ”samaa tavoitetta”. Esiin nousi myös se, että asiakas toivoi Turun AMK:n kykenevän joustavammin ja selkeämmin vastaamaan asiakkaan toiveisiin.

”Pitäisi minun mielestäni ketterämmin pystyä vastaamaan heti, että meillä on teille koulutusta tähän. Se on sellainen, minkä olen kokenut, että esimerkiksi jos on joku koulutus, mihin meillä on tarve, niin se pitäisi sen kouluttavan tahon sitten heti pystyä reagoimaan siihen, että kyllä meiltä löytyy tuohon ja sitten se lähtisi etenemään.”

Osa asiakkaista kuitenkin toivoi Turun ammattikorkeakoululta enemmän omaaloitteisuutta palvelujen kehittämisessä. Asiakkaat kokivat, että sen sijaan että AMK tarjoaisi asiakkaalle valmiita palveluita tai kehittämisideoita, se kyselee asiakkaalta, mitä palveluja asiakas haluaisi ja miten ne pitäisi toteuttaa. Näin ollen asiakas siis paitsi määrittää itse oman palveluntarpeensa, joissain tapauksissa hän myös kertoo, miten palvelu tulisi toteuttaa. Nimenomaan palvelujen kehittämisessä asiakkaat kokivat yksityisten toimijoiden olevan ammattikorkeakoulua osaavampia. Valmiiksi tuotteistetut palvelut tai palveluaihiot helpottaisivat asiakasta myös hahmottamaan ammattikorkeakoulun tarjontaa nykyistä paremmin. Tällöin olisi todennäköisempää, että asiakas kiinnostuisi palvelusta myös siinä tapauksessa, että hänen tarpeensa ei ollut akuutti. Asiakkaat verta-

sivatkin ammattikorkeakoulua tässä yksityisiin koulutus- ja konsulttiyrityksiin, ja ero oli heidän mukaansa huomattava.

”Kun yksityinen tulee myymään, niin se kertoo minulle, mitä minä tarvitsen.”

Pääosin asiakkaat olivat kuitenkin tyytyväisiä Turun ammattikorkeakoulun tarjoamaan. He vertasivat sitä yksityisten koulutusyritysten palveluihin, jota he pitivät huomattavasti yksipuolisempina. Ammattikorkeakoulun palvelujen monipuolisuus mahdollisti heidän mukaansa pitkäaikaisen kehittämistyön tavalla, joka ei olisi mahdollista yksityisten toimijoiden kanssa. Haastateltavat totesivatkin, että oli useimmiten heidän omista resursseistaan kiinni, että he eivät olleet hyödyntäneet Turun AMK:n palveluja nykyistä kattavammin.

”Et sinä saa mistään konsulttitoimistosta sellaista, että joku pohtisi, että tästä seuraava steppi voisi johtaa sitten vaikka amk-tutkintoon.”

4.1.2 Laatu

Useimmissa tapauksissa haastatellut asiakkaat olivat olleet tyytyväisiä Turun ammattikorkeakoululta ostamiensa palvelujen laatuun. Laatu kuitenkin merkitsi asiakkaille eri asioita. Osa haastatelluista esimerkiksi arvioi laatua suhteessa siihen, oliko palvelu vastannut hänen odotuksiaan. Näin ollen asiakas piti palvelua hyvälaatuisena, kun sen toteutus oli vastannut sitä, mistä oli sovittu. Joissain tapauksissa palvelu oli puolestaan ylittänyt asiakkaan odotukset. Tällaisia olivat esimerkiksi täydennyskoulutukset, joissa opettaja oli nähnyt huomattavasti vaivaa sisällön kohdentamiseen juuri kyseisen kurssin osallistujille. Samoin kokonaan uudentyyppinen palvelu, jonka asiakas ja Turun ammattikorkeakoulu olivat toteuttaneet yhteistyössä, oli ylittänyt asiakkaan odotukset.

”Olen vain niin positiivisesti yllättynyt siitä, että me pystyttiin tekemään tyhjästä joku tämmöinen.”

Useimmat haastatelluista olivat hankkineet palveluja Turun ammattikorkeakoululta yleensä edustamansa organisaation henkilöstölle, eivätkä he olleet välttämättä osallistuneet itse niiden toteuttamiseen. Tällaisia olivat esimerkiksi henkilöstölle järjestetyt täydennyskoulutukset. Tällöin haastateltavat olivat saaneet koulutusten osallistujilta palautetta siitä, oliko koulutus ollut heidän mielestään onnistunut. Haastateltavat siis arvioivat palvelun laatua muilta saamansa palautteen avulla. Yksi asiakkaista puolestaan kertoi pitävänsä hankitun koulutuksen laatua hyvänä sillä perusteella, että lähes kaikki

osallistujat olivat saaneet suoritettua haastavan kurssin loppuun asti. Hän vertasi tilannetta toisaalla järjestettyyn vastaavaan koulutukseen, jonka oli keskeyttänyt lähes puolet osallistujista.

Itse palvelun ohella asiakkaiden arvioon laadusta vaikuttivat myös muut seikat. Esimerkiksi Turun ammattikorkeakoulun toimitilat, järjestelmät ja prosessit loivat sen tarjoamien palvelujen laadusta.

”... ja sitten se toiminnan ammattimaisuus ja että siihen oli panostettu. Oli nämä [ala] laboratoriot ja kaikki systeemit, että miten toimitaan. Siitä tuli heti olo, että tässä on ihan ammattimainen osaaminen taustalla.”

Opiskelijoiden toteuttamien palvelujen laadusta kertoi haastateltavien mukaan se, että opiskelijat olivat suhtautuneet projektiin vakavasti ja panostaneet sen toteuttamiseen. Myös opiskelijoiden itsenäinen työskentely sai asiakkailta kiitosta.

”Kaikki meni tosi hyvin ja mielestäni se opiskelijaryhmä oli kerta kaikkiaan hyvä. Että he ottivat oma-aloitteisesti niin paljon vastuuta siinä.”

Opiskelijoiden kanssa tehtävän yhteistyön laadussa asiakkaat kuitenkin hyväksyivät selkeästi enemmän vaihtelua kuin muissa palveluissa. Vaikka myös opiskelijatöihin oltiin pääasiassa tyytyväisiä, haastateltavat pitivät itsestään selvänä, että opiskelijoita on *”laidasta laitaan”* ja että jokainen opiskelijaprojekti ei voi olla menestys, koska opiskelijat ovat vasta opettelemassa omaa alaansa.

4.1.3 Mahdollisuus räätälöintiin

Turun ammattikorkeakoulun tarjoamista työelämäpalveluista osa on täysin räätälöityjä ja osa täysin vakioituja. Niiden lisäksi jotkut palvelut on mahdollista räätälöidä osittain asiakkaan tarpeiden mukaan. Haastattelussa palvelujen räätälöimisen tärkeys korostui. Haastateltavat korostivat, että ns. *”bulkkikaman”* eli täysin ei-räätälöityjen palvelujen sisältö oli usein niin yleisellä tasolla, että siitä vain pieni osa hyödytti asiakasta. Yksi haastateltavista totesi, että esimerkiksi ei-räätälöidyn koulutuksen sisällöstä jopa 60—70 prosenttia oli asiakkaan kannalta sellaista, mistä ei ollut hänelle hyötyä. Näin ollen ei-räätälöityjen koulutusten osalta asiakas tunsu maksavansa osittain turhasta.

Pienempien kustannusten ohella räätälöiminen takasi myös, että varsinaiset palvelun loppukäyttäjät olivat motivoituneempia osallistumaan siihen. Yksi haastateltava totesi ymmärtävänsä, että vakiomuotoisen palvelun myyminen oli ammattikorkeakoululle

kustannustehokasta. Mutta mikäli loppukäyttäjien haluttiin hyötyvän palvelusta, räätälöiminen oli välttämätöntä.

”Ne alkaa olla ihan pahuksen vaativia ne ihmiset: Nyt on liikaa sitä, nyt on liian vähän tätä, no tämän olisi voinut tehdä nopeammin tai etänä tai jotain.”

Räätälöinti perustui yleensä ammattikorkeakoulun edustajan ja asiakkaan väliseen keskusteluun. Joissain tapauksissa haastateltava mainitsi, että esimerkiksi koulutuksen osallistujille oli tehty ennakkokartoitus, jonka pohjalta koulutus oli suunniteltu. Yhdessä tapauksessa haastateltava totesi, että täysin räätälöitynä laaditun laajan koulutuksen suunnitteluun oli mennyt useita kuukausia ja sen eteen oli tehty paljon työtä. Asiakas oli kuitenkin tyytyväinen, sillä valmis koulutus oli vastannut täysin niitä tarpeita, joihin se oli hankittu. Suunnitteluvaiheen jälkeen koulutukseen ei myöskään ollut tarvinnut enää tehdä muutoksia.

Joissain tapauksissa asiakas myös epäili, että ei ollut itse osannut tuoda tarpeita riittävän selvästi esiin, jolloin palveluntuottaja ei ollut voinut osata kohdistaa palvelua täysin oikein. Haastatellut asiakkaat toivoivatkin Turun AMK:lta nykyistä enemmän aktiivisuutta sen määrittämisessä, mitä ostaja oli varsinaisesti hakemassa. Koska asiakas ei tosiaan aina osannut määrittää tarkkaan omaa tarvettaan, ammattikorkeakoulun tulisi osata vaatia tältä riittävästi tietoa. Lisäksi ammattikorkeakoulun tulisi kyetä selvittämään se, missä asioissa sillä oli vapaat kädet muokata palvelua vapaasti, ja mitkä puolestaan olivat asioita, joista ostaja halusi itse määrätä.

Räätälöimisessä erityisen tärkeänä haastatellut pitivät asiakkaan kontekstin huomiointia. Ammattikorkeakoulujen palveluja tuottavat pääosin opettajat, joiden päätyö on nuorten kouluttaminen. Sen sijaan työelämäpalvelujen asiakkaat ovat yleensä olleet työelämässä vähintään joitakin vuosia, monet jo pitkäänkin. Haastatteluissa nousikin esiin, että opettajien tulisi osata muokata sekä opetusmenetelmiään että koulutusten sisältöjä vastaamaan kohdeyleisön tarpeita.

”Opettajat ei saa väheksyä sitä asiaa, että on ero puhua aikuisille ja työelämälle kuin opiskelijoille. ... Ne maailmat ja valmiudet ja oletusarvot on täysin erilaiset ja se pitää ymmärtää ja hyväksyä.”

Toinen tärkeä räätälöimisessä huomioitava asia on kohdeyleisön osaamistaso. Useimmiten täydennyskoulutuksiin osallistuvat henkilöt ovat oman alansa asiantuntijoita, joiden on helppo omaksua uusia asioita.

”Juu ja se että meidän porukka, ne on ... ammattilaisia ... Ei ne ole opiskelijoita. Että vaikka niillä ei välttämättä ole sitä sanastoa, niin niillä on selkärangassa kuitenkin se, että... mikä tahansa uusi juttu, niin se on niin kuin näin kauan [sormien napsautus], että ne osaa.”

Toisaalta yksi haastateltavista nosti esiin tapauksen, jossa koulutuksen osallistujilla oli ollut hyvin heterogeeninen tausta ja erilainen osaamistaso. Tästä syystä asiakas koki, että koulutuksesta vastanneen opettajan oli ollut vaikea kohdistaa opetus niin, että kaikki osallistujat olisivat olleet tyytyväisiä. Tässä tapauksessa haastateltava piti palvelua kuitenkin onnistuneena, koska hänen näkemyksensä mukaan Turun AMK oli tehnyt parhaansa siitä huolimatta, että tilanne oli haastava.

Myös opetuksen kohdentaminen monialaiselle yleisölle vaatii osaamista. Haastatte- luissa nousi esiin, että joissain tapauksissa opettajat olivat ”fakkiutuneet” oman alansa näkemyksiin ja sanastoon. Jos kurssi on kuitenkin luonteeltaan yleinen ja kohdennettu eri alojen työntekijöille, tämän tulisi näkyä myös opetuksessa. Jos esimerkiksi kaikki käytännön esimerkit ja ratkaisutavat tulevat vain yhdeltä alalta, osallistujat saattavat kokea, että opettaja puhuu vain osalle yleisöstä.

4.1.4 Hinta

Yleisin uhraus, joka asiakkaalta vaaditaan, on tämän palvelusta maksama hinta. Lähes kaikki Turun ammattikorkeakoulun tarjoamat palvelut ovat maksullisia, joten kysymys hinnasta kosketti käytännössä kaikkia tutkimuksessa haastateltuja henkilöitä.

Haastateltujen näkemykset ammattikorkeakoulun palvelujen hinnoista vaihtelivat. Siinä missä joku piti palveluja erittäin edullisina, toisten mielestä ne olivat suhteellisen kalliita. Tosin on huomioitava, että koska kyse on pääosin räätälöidyistä palveluista, on vaikea saada niiden kalleudesta yhteismitallista arviota.

Myös siinä, millä kriteereillä haastatellut asiakkaat arvioivat hintoja, oli vaihtelua. Osalla haastatelluista oli huomattavan paljon kokemusta vastaavien palvelujen ostamisesta sekä ammattikorkeakoululta että muilta toimijoilta. He olivatkin varsin hintatietoisia ja perustelivat näkemyksiään vertaamalla hintoja muiden palveluntuottajien hintoihin.

”Jos me ostetaan esimerkiksi joku isompi koulutus ..., niin silloin siinä tulee taas valtion rahoitus, mitä me ei näihin taas saada. Eli sitten se todellinen hinta ja mikä se hintalappu on, on vähän eri monestikin.”

Toinen haastateltava puolestaan vertaili isommalle ryhmälle järjestetyn koulutuksen hintaa siihen, mitä muuta samalla rahalla olisi voinut saada. Verrattaessa hintaa yksityisen konsulttiyrityksen tarjoamaan koulutukseen Turun ammattikorkeakoulun hinnat näyttäytyivät edullisina.

”Siis oikeasti hämmennyin, että kuinka edullinen se oikeasti oli. Että samalla hinnalla, ei me oltaisi saatu kuin pari henkeä johonkin konsulttifirman koulutukseen viikoksi.”

Julkisella sektorilla palvelujen hankkiminen perustuu kilpailuttamiseen. Niissä tapauksissa, kun Turun ammattikorkeakoulu oli valikoitunut palveluntuottajaksi kilpailutuksen perusteella, se oli yleensä ollut kaikista tarjouksen tehneistä organisaatioista edullisin joko hinnaltaan tai suhteessa kilpailutuksen muihin kriteereihin. Myös Turun AMK:n kanssa kumppanuussopimuksen solmineet asiakkaat olivat tyytyväisiä palveluista maksamaansa hintaan. Sopimuksessa sovitaan vuosittain yhteisesti toteutettavista toimista, minkä lisäksi kumppanien palveluista maksama hinta on edullisempi kuin muilla asiakkailla. Kumppanuussopimuksen piirissä olevat asiakkaat totesivatkin, että ennen sopimuksen solmimista maksetut hinnat olivat olleet *”arvokkaita”*, mutta sopimuksen myötä laskenut hinta oli nyt *”kohtuullinen”*.

Haastateltavat arvioivat hintaa myös suhteessa palvelusta koettuun arvoon. Erityisesti ensimmäistä kertaa Turun ammattikorkeakoululta ostavan asiakkaan oli ollut vaikea ennalta tietää, onko ostettava palvelu siitä maksettavan hinnan arvoinen.

”Nyt näin jälkeenkäin, kun tietää että siitä sai niin paljon... Kyllä minä nyt olisin valmis siihen...”

Opiskelijaryhmien toimeksiantona tekemiä projekteja haastateltavat pitivät hinnaltaan kohtuullisina. Osa asiakkaista kuitenkin muisti, että aikaisemmin opiskelijatoimeksiannot olivat maksuttomia. Kukaan ei kuitenkaan kritisoinut niistä perittävää maksua, vaan asiakkaat katsoivat opiskelijatoimeksiantojen työllistävän myös Turun AMK:n henkilökuntaa.

”Totta kai sitä helposti täällä päässä saattaa edelleenkin tänä päivänä olla se käsitys, että jos se otetaan opiskelijatyönä niin sen pitää olla ilmaista. Se on varmaan se lähtökohta ja varmaan itsekkin olen jossain vaiheessa ajatellut sen näin.”

4.2 Asiakkaiden palveluprosessista kokema arvo

Asiakkaiden palveluprosessista kokeman arvon katsotaan muodostuvan viidestä osatekijästä. Näistä neljän katsotaan olevan asiakkaan kannalta hyötyjä: Palveluntuottajan joustavuus, kyky reagoida asiakkaan pyyntöihin, luotettavuus ja osaaminen. Näiden ohella hinnan katsotaan olevan asiakkaan kannalta palveluprosessiin liittyvä uhraus. (Lapierre 2000a, 125.) Koska hinnan on katsottu olevan palvelutuotteen ja -prosessin yhteinen uhraus, on siihen liittyvät tulokset käsitelty jo alaluvussa 4.1.

4.2.1 Joustavuus ja kyky reagoida asiakkaan pyyntöihin

Haastatellut asiakkaat olivat kokeneet yhteistyön Turun ammattikorkeakoulun kanssa pääosin joustavana. He olivat myös sitä mieltä, että Turun AMK kykeni huomioimaan heidän pyyntönsä sekä reagoimaan niihin. Ammattikorkeakoulun koettiin lähtevän nopeasti mukaan asiakkaalta tulleisiin uusiin ehdotuksiin sen sijaan, että ne olisivat vaatineet esimerkiksi pitkiä valmisteluajoja.

Joissain tapauksissa asiakkaat kuitenkin kokivat, että heidän pyyntöihinsä ei oltu reagoitu. Yksi haastatelluista asiakkaista nosti esiin, että erään palvelun suunnitteluvaiheessa hän olisi halunnut karsia ja tehostaa ammattikorkeakoulun palvelusta laatimaa ehdotusta. Turun AMK:n puolelta ei kuitenkaan oltu täysin ymmärretty, mitä asiakas oli ajanut takaa ja lopulta palvelu oli jäänyt toteuttamatta.

Myös asiakkaan antaman palautteen vaikutus nousi haastatteluissa esiin. Asiakas toivoi, että ammattikorkeakoulussa seurattaisiin nykyistä paremmin sitä, että annettu palaute tosiaan johtaa muutoksiin. Hän myös epäili, että asiakkaan yhteyshenkilölle annettu palaute ei aina saavuta opettajaa, joka toteuttaa koulutuksen tai että yksittäinen opettaja kokee, että palautetta ei tarvitse huomioida.

”Ollaan annettu palaute, että tämä ei toimi ja että asiakaspalautteessa on tullut, että tätä ei ole ymmärretty oikein. Ja sitten seuraavassa koulutuksessa toistuu se sama asia.”

4.2.2 Luotettavuus

Luotettavuus merkitsi haastatelluille pääosin sitä, että Turun ammattikorkeakoulu toimi sovittulla tavalla ja hankitut palvelut vastasivat asiakkaan odotuksia.

”Eikä ole ollut mitään koukkuja missään kohtaa, vaan kaikki on ollut sitä mitä on sovittu ja kaikki on toiminut just niin kuin on pitänyt.”

Joissain tapauksissa myyntihetkellä annetut liian suuret lupaukset olivat kuitenkin johtaneet siihen, että asiakkaan odotukset lopputuleman suhteen olivat kasvaneet kohtuuttoman suuriksi. Yksi haastatelluista asiakkaista muistuttikin, että esimerkiksi siinä tapauksessa, että ammattikorkeakoululla ei ollut juurikaan aikaisempaa kokemusta vastaavanlaisen palvelun tuottamisesta, olisi siitä reilua kertoa asiakkaalle ajoissa. Näin asiakas osaisi paremmin suhteuttaa myös omat odotuksensa palvelun lopputulemaan.

”Välillä vähän särähtelee korvaan, että vähän ehkä ylimarkkinoidaan. Siinä saa olla varovainen, ettei luo odotuksia, että kyllä me osataan ihan kaikkea.”

Opiskelijatoimeksiantojen osalta haastateltujen odotukset puolestaan olivat lähtökohdaisesti matalammat kuin muiden ammattikorkeakoulun palvelujen osalta. Opiskelijoiden ymmärrettiin vasta opiskelevan sekä omaa alaansa että ylipäätään toimimista vastuullisesti ja itsenäisesti. Pääosin opiskelijaryhmien tekemät toimeksiannot olivat kuitenkin ylittäneet asiakkaan odotukset. Esimerkiksi eräässä opiskelijaprojektissa asiakasorganisaation henkilökunta oli aluksi suhtautunut epäilevästi siihen, pystyvätkö opiskelijat toteuttamaan heille annetun toimeksiannon. Työ oli kuitenkin edennyt hyvin, minkä seurauksena henkilökunnan suhtautuminen opiskelijoihin oli muuttunut prosessin aikana.

”... en ehkä ihan ensimmäisen vuoden opiskelijoiden kanssa. Mutta sitten kun heillä on jo vähän kokemusta siitä tavasta tehdä ja kunnianhimoa niihin projekteihin, niin kyllä se luottamus siihen tiimiin kasvaa. Ja siellähän on sitten ihan helmiä näissä tiimeissä.”

Siinä missä opiskelijatiimien katsottiin pääosin toimivan vastuullisesti, yksittäisten opiskelijoiden tekemissä projekteissa ja opinnäytetöissä oli esiintynyt enemmän vaihtelua. Opinnäytteiden osalta aikataulut olivat usein viivästyneet sovitusta ja joissain tapauksissa opiskelija ei ollut koskaan saanut opinnäytetyötään valmiiksi. Vaikka ongelmia oli esiintynyt, asiakkaat suhtautuivat näihin tapauksiin kuitenkin varsin ymmärtävästi. He kertoivat ymmärtävänsä, että nuoren ihmisen elämäntilanteessa saattaa tulla nopeitakin muutoksia, minkä seurauksena aikaisemmin sovittuun tulee muutoksia. Lisäksi he totesivat, että opiskelijoiden joukossa on kypsempää ja vastuuntuntoisempia yksilöitä, mutta että suureen joukkoon mahtuu myös niitä, jotka vasta opettelevat työskentelemään itsenäisesti. Lisäksi asiakkaat huomauttivat, että mikäli opiskelijoiden kanssa tehtävä yhteistyö oli osa jotain laajempaa kurssia tai siitä maksettiin palkkio, niin näissä tapauksissa opiskelijat lähes poikkeuksetta tekivät työnsä sovitusti ja aikataulussa.

4.2.3 Osaaminen

Palvelua ostavilla asiakkailla on aina odotuksia siitä, millaista osaamista palveluntuottajalla tulisi olla. Työelämäpalvelujen asiakkaiden haastattelussa korostui, että he odottivat Turun ammattikorkeakoululta erityisesti työelämän tuntemusta ja pedagogista osaamista. Haastateltavat arvostivat sitä, että työelämässä oleville henkilöille suunnattujen palvelujen tuottajalla itsellään oli käytännön työkokemusta yrityselämästä. Tämä koski sekä palvelujen suunnittelussa mukana olevia henkilöitä että koulutuksissa opettavia opettajia. Henkilö, jolla oli omakohtaista taustaa työelämästä osasi heidän mukaansa huomioida yritysmaailman lainalaisuudet niin palvelun suunnittelussa kuin toteutuksessakin. Haastateltujen asiakkaiden mukaan työelämäkokemusta omaavan opettajan opetuksella oli myös enemmän painoarvoa koulutusten osallistujien silmissä. Yksi haastateltavista totesikin, että yhteistyö pelkästään ”*koulumaailmassa*” työuransa tehneiden opettajien kanssa olisi tuskin jatkunut, koska hänen mukaansa käytäntö ja teoria olivat liian kaukana toisistaan.

Koulutusten osalta asiakkaat odottivat ammattikorkeakoululla olevan myös pedagogista osaamista. Sen ansiosta opettajat osasivat huomioida jo suunnitteluvaiheessa kohdeyleisön erilaiset elämäntilanteet niin, että koulutuksen suorittaminen olisi osallistujille ylipäättään mahdollista. Tämä koski sekä koulutuksen opetusmuotoja, myös opetuskerrojen määrää ja tahtia sekä osallistujien omatoimisesti tekemien tehtävien kuormittavuutta.

Osaava opettaja kykeni myös kohdentamaan opetuksen ja materiaalit kunkin kohdeyleisön tarpeiden mukaan. Mikäli kyse oli puolestaan uuden taidon opettamisesta, koulutukseen sisältyi myös sen harjoittelemista teoriaopetuksen lisäksi.

*”Ihmiset pääsevät koneelle istumaan ja oikeasti tekemään itse.
Ettei se ole pelkkiä luentoja.”*

Haastateltavat arvostivat myös sitä, että palveluntuottaja tiedosti oman osaamisensa rajat. Asiakkaat antoivat kiitosta siitä, että ammattikorkeakoulu oli muutamassa tapauksessa hankkinut esimerkiksi osan koulutuksesta alihankkijalta, kun oman organisaation sisältä ei ollut löytynyt tarvittavaa osaamista.

Osa asiakkaista katsoi, että myös opiskelijayhteistyön onnistumisessa opettajien osaamisella oli keskeinen rooli. He katsoivat, että osaava opettaja ohjasi opiskelijoiden tekemistä oikeaan suuntaan. Hän kykeni myös antamaan näille ideoita, jotka veivät työskentelyä eteenpäin.

”Tässä on eroavaisuuksia ihmisten välillä. Jotkut osaavat viedä sen konseptin ja ymmärryksen siitä paljonkin eteenpäin, toiset sitten taas eivät.”

Sen sijaan osa haastatelluista asiakkaista halusi toimia suoraan opiskelijoiden kanssa ilman, että opettaja oli mukana toimeksiannon toteuttamisessa. Näissä tapauksissa asiakkaat arvioivat suoraan opiskelijoiden osaamista sen mukaan, miten palvelun toteuttaminen oli sujunut ja mitä sen lopputulemana oli syntynyt. Opiskelijaryhmiä pidettiin osaavana, kun ne toimivat itsenäisesti ja oma-aloitteisesti sekä ottivat vastuuta. Lisäksi myös opiskelijoilta odotettiin, että he osasivat huomioida kunkin kohderyhmän tarpeet.

”Minun mielestäni se opiskelijaryhmä oli kerta kaikkiaan hyvä, että he ottivat oma-aloitteisesti niin paljon vastuuta siinä. ...Vaikka se heidän opettaja olikin siinä mukana, niin he eivät jääneet odottamaan sitä, että opettaja sanoo, että nyt tehdään näin tai nyt voisi mennä tuonne. Vaan he olivat tosi aktiivisia ja oma-aloitteisia.”

Sen lisäksi, että haastatelluilla asiakkailla oli yksittäisten toimijoiden osaamiseen kohdistuvia odotuksia, oli heillä odotuksia ammattikorkeakoulun osaamisesta myös yleisemmin. Toiveena oli, että Turun AMK olisi nykyistä paremmin selvillä työelämää muuttavista trendeistä ja niiden vaikutuksesta syntyvistä osaamistarpeista eri aloilla. Näin se pystyisi kehittämään palveluja, joita se voisi proaktiivisesti tarjota työelämäorganisaatioille ja auttaa niitä kehittämään.

”AMKin pitäisi olla ajan hermoilla...ettei se mene niin päin, että me olemme edellä teitä. Vaan AMKin pitää olla edellä meitä, jotta se pystyy tarjoamaan heti sen tänne puolelle.”

4.3 Asiakkaiden palvelusuhteesta kokema arvo

Palvelusuhteesta saatavan arvon katsotaan muodostuvan kolmesta asiakkaan kannalta hyötynä pidetystä osatekijästä sekä kahdesta uhrauksena pidetystä osatekijästä. Hyötyjä ovat palveluntuottajan imago, luottamus ja solidaarisuus. Uhrauksia puolestaan ovat asiakkaan käyttämä aika, energia ja panostukset sekä mahdolliset eriasteiset konfliktit palveluntuottajan kanssa. (Lapierre 2000a, 125.)

4.3.1 Imago

Maine työelämälähtöisenä ja käytännönläheistä opetusta tarjoavana oppilaitoksena oli ollut asiakkaille yksi tärkeimmistä syistä hankkia palvelu nimenomaan Turun ammattikorkeakoulusta. Ammattikorkeakoulua verrattiin erityisesti yliopistoon, jonka yrityksille suunnattujen palvelujen katsottiin olevan luonteeltaan huomattavasti teoreettisempia.

Tästä syystä, kun asiakas halusi hankkia henkilöstölle esimerkiksi täydennyskoulutusta, jossa painotus oli enemmän tekemällä ja kokeilemalla oppimisessa kuin teoriassa, kohdistui valinta ammattikorkeakouluun.

”Se koulutus ei voi mennä hirvittävän teoreettiseksi sen takia, että ei niitä ihmisiä kiinnosta mitkään algoritmiteoriat tai mikään muu sellainen, eikä he sellaisia tarvitse. Niin sitten kun lähdettiin pohtimaan, että kuka se voisi olla, niin todettiin, että kysytään AMK:lta.”

Käytännönläheisen opetuksen lisäksi haastatteluissa nousi esiin myös ammattikorkeakoulun maine yleisemminkin yritysten kanssa yhteistyötä tekevänä ja niiden tarpeisiin palveluja tuottavana organisaationa. Tässä sen katsottiin eroavan muista korkeakouluista, joilla vastaavaa toimintaa ei ollut.

”Ne muut korkeakoulut tällä alueella on valovuosia perässä. Nehän ei tee sellaista [työelämäpalvelut] toimintaa ja jopa se yritysrajpinta on niillä varsin ohutta.”

Myös opiskelijayhteistyö nousi haastatteluissa esiin asiana, joka liitettiin erityisesti ammattikorkeakouluun. Ammattikorkeakoululla katsottiin olevan toimivat prosessit, joiden ansiosta opiskelijatoimeksiantojen käynnistäminen ja toteuttaminen olivat helppoja. Mikäli yrityksellä oli tarve tehdä projekteja, joihin tarvittiin ”lisäkäsiä” opiskelijoista tai kaivattiin ”tuoretta näkökulmaa” ideointiin, oli se helpointa toteuttaa Turun AMK:n kanssa.

”Me tiedetään, että sieltä löytyy opiskelijoita ja siellä on halukkuutta lähteä siihen. Että se ei ole niin työn takana haalia sitä [opiskelijaryhmää].”

Useimmilla haastatelluista asiakkaista oli melko paljon aikaisempaa kokemusta yhteistyöstä Turun AMK:n kanssa, johon heidän näkemyksensä perustuivat. Myönteiset kokemukset yhteistyöstä olivat usein vaikuttaneet siihen, että ammattikorkeakoulu oli valittu palveluntarjoajaksi myös uudelleen.

”Meillä oli aikaisemmin ollut projekteja Turun AMK:n kanssa, niin sekin vaikutti myös siinä [valinnassa], kun ne olivat olleet onnistuneita.”

4.3.2 *Luottamus ja solidaarisuus*

Useimmat haastatelluista asiakkaista olivat tehneet yhteistyötä Turun ammattikorkeakoulun kanssa jo pitkään, joten heidän näkemyksensä ammattikorkeakoulun luotettavuudesta perustuivat omakohtaisiin kokemuksiin. Ainoastaan muutamalle haastatellulle Turun AMK oli suhteellisen uusi kumppani. Heilläkin oli kuitenkin kokemusta jo vähintään yhdestä Turun ammattikorkeakoulusta hankitusta palvelusta. Yksi haastateltavista totesikin, että ensimmäinen palvelunosto oli perustunut pitkälti suositukseen, jonka he olivat saaneet luotettavaksi tuntemaltaan taholta. Koska palvelu oli onnistunut hyvin siitä huolimatta, että asiakas itse tiesi sen olleen luonteeltaan haastava, olivat he kokemuksen perusteella valmiit ostamaan jatkossakin palveluja Turun ammattikorkeakoululta.

Useimmissa tapauksissa luottamus pohjautui pitkälti henkilösuhteisiin. Haastatelluista asiakkaista moni nimesi oman luottohenkilönsä ammattikorkeakoulussa, jonka kanssa he olivat pääosin tehneet yhteistyötä. He korostivat, että nimenomaan kyseinen henkilö oli osaava ja luotettava, ja että yhteistyö ei välttämättä olisi toiminut muiden ammattikorkeakoulun edustajien kanssa yhtä hyvin. Esimerkiksi yksi haastatelluista totesi, että hänen edustamansa yritys teki yhteistyötä Turun ammattikorkeakoulun kanssa nimenomaan tietyn luottohenkilön ansiosta, siitä huolimatta että yhteistyö erään toisen korkeakoulun kanssa olisi ollut heille monin tavoin luontevampaa.

Eniten haastatellut asiakkaat arvostivat niitä Turun ammattikorkeakoulun edustajia, joista välittyi aito halu tehdä yhteistyötä asiakkaan kanssa. Tällöin asiakas koki, että kyse ei ollut niinkään maksullisesta palvelusta, vaan osapuolet työskentelivät yhteisen tavoitteen eteen. Sellaisissa tapauksissa kumpikin osapuoli jousti ja teki myönnytyksiä, jotta palvelu olisi onnistunut mahdollisimman hyvin. Tällöin asiakkaalle muodostui kuva, että ammattikorkeakoulu oli aidosti kiinnostunut asiakkaan onnistumisesta ja halukas myös oppimaan heiltä uutta.

”Meidän rooli asiakkaana oli hyvin häilyvä siinä. Että kumpi tässä nyt sitten on asiakas ja noin, kun oli yhteisestä projektista kysymys.”

Toisaalta asiakkaat näkivät luottamuksen säilymisen edellyttävän molemmilta osapuolilta jatkuvaa työtä. Siitäkin huolimatta, että yhteistyö oli jatkunut jo pitkään, sitä ei pitäisi ottaa itsestäänselvytenä, vaan se edellyttää panostuksia sekä Turun ammattikorkeakoululta että asiakkaalta.

”Että osataan kuunnella toisiamme ja keksitään niitä paikkoja, missä me yhdistetään voimamme.”

4.3.3 Vuorovaikutus

Haastatellut asiakkaat olivat olleet vuorovaikutuksessa Turun ammattikorkeakoulun kanssa erityisesti palvelun osto- ja suunnitteluvaiheessa sekä palvelun toteuttamisen aikana. Palvelun hankkiminen oli käynnistynyt yleensä sillä, että asiakas oli ollut yhteydessä Turun ammattikorkeakouluun. Haastateltavista asiakkaista valtaosa oli tehnyt Turun ammattikorkeakoulun kanssa yhteistyötä jo pitkään. Näin ollen he tunsivat Turun AMK:n henkilökuntaa ja tiesivät, kehen olla yhteydessä etsiessään palvelua. Osalla haastatelluista oli nimetty yhteyshenkilö, toiset taas ottivat yhteyttä omaan henkilökohtaiseen verkostoonsa, joka välitti yhteydenoton eteenpäin. Joissain tapauksissa yhteydenotto eteni työelämäpalveluja koordinoivaan yksikköön, joissain suoraan henkilölle, joka pystyi tuottamaan tarvitun palvelun. Mikäli muuta yhteyshenkilöä ei ollut, asiakkaat olivat yleensä yhteydessä Työelämäpalvelut-yksikköön.

”Kyllä se varmaan lähti meiltä, kun me ideoitiin sitä, että kenen kanssa sitä olisi kiva toteuttaa... Ja sitten me otettiin yhteyttä AMK:iin, että oletko te... järjestäneet tällaisia.”

Henkilösuhteet olivat olleet tärkeitä myös niissä tapauksissa, joissa asiakas oli ostamassa palvelua Turun ammattikorkeakoulusta ensimmäistä kertaa. Niissä tapauksissa asiakas oli yleensä keskustellut palveluntarpeestaan omassa verkostossaan ja saanut sitä kautta tietoa, että Turun AMK voisi soveltua palveluntuottajaksi ja kehen siellä kannattaisi olla yhteydessä. Vain yksi haastateltavista kertoi etsineensä tietoa tarjolla olevista palveluista Turun AMK:n internet-sivustolta, ja ollut yhteydessä puhelimitse vasta varmistuttuaan, että hänen etsimäänsä palvelua oli tarjolla.

Palvelun suunnittelu oli haastateltavien mukaan ollut pääosin sujuvaa. Yleensä varsin nopeasti asiakkaan ensikontaktin jälkeen mukaan keskusteluihin tulivat myös palvelun varsinaiset toteuttajat. Koulutusten osalta nämä olivat yleensä Turun AMK:n opettajia. Opiskelijaryhmille annettaville projektitoimeksiannoille puolestaan etsittiin yleensä kontaktiopettaja, jonka ryhmä tulisi toteuttamaan toimeksiannon. Vaikka opettaja toimi kontaktina, yleensä vastuu toimeksiannosta siirtyi nopeasti jo palvelun suunnittelun alkuvaiheessa opiskelijoille.

Yleensä päävastuu palvelun suunnittelusta oli Turun ammattikorkeakoululla. Joissain tapauksissa palvelu oli kuitenkin suunniteltu alusta alkaen yhdessä asiakkaan kanssa. Tällöin myös asiakkaalla itsellään oli huomattavan suuri vastuu palvelun suunnittelusta.

”Voisi melkein sanoa, että koulutuksen suunnitelma rakennetaan yhteisöllisen kirjoittamisen menetelmillä. Että ensin kirjoitetaan sopimus, missä se on ja sitten siihen kommentoidaan ja kirjoitetaan. Ja sitten se menee edestakaisin ja on sitten jossain vaiheessa valmis.”

Palvelujen aikainen vuorovaikutus oli haastateltujen asiakkaiden mukaan ollut pääosin helppoa ja avointa. Joissain tapauksissa asiakas totesi pystyvänsä viestimään hyvinkin suorasti ammattikorkeakoulun edustajien kanssa ja antamaan tarvittaessa myös kriittistä palautetta. Yksittäisissä laajemmissa projekteissa, joissa oli Turun ammattikorkeakoulun puolelta mukana useita henkilöitä, asiakkaan sen sijaan oli saattanut olla vaikeuksia hahmottaa, kuka vastaa mistäkin ja kehen milloinkin pitäisi olla yhteydessä. Mikäli ammattikorkeakoulun puolelta ei oltu alussa selvästi kerrottu, mikä kunkin henkilön vastuualue oli, asiakas ei aina tiennyt, kenen sana oli missäkin asiassa lopullinen.

”Meillä on vähän jumalattomasti tässä väkeä. ...Nyt tuntuu välillä, että sähköpostissa on, että minäpä pistän tämän nyt tuollekin, kun minä en tiedä sitten taas teidän prosessia, että kuka menee ja missä. ... Että se ei oikein niin kuin skulaa.”

Opiskelijoiden tekemissä projektitoimeksiannoissa asiakkaat toivoivat paljon yhteydenottoja. Palvelun suunnittelu eteni yleensä siten, että opiskelijoiden kanssa sovittiin tiettyjä välietappeja. Niissä yhdessä toimeksiantajan kanssa tarkistettiin, olivatko opiskelijoiden suunnitelmat edenneet halutusti ja pitäisikö niitä tarkentaa.

”Ja sitä me ainakin toivotaan myös, että silloin se kontakti on suoraan siihen opiskelijan ja sen toimeksiantajan välillä ja niin kuin meihin päin. Että ei sitä opettajaa siinä oikeastaan enää tarvita.”

Asiakkaat olivat pääosin tyytyväisiä palvelun aikana tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Sen sijaan osa heistä kaipasi Turun ammattikorkeakoulun taholta enemmän vuorovaikutusta myös niinä aikoina, kun asiakkaalla ei ollut käynnissä olevia palveluja ammattikorkeakoulun kanssa. Haastatteluissa nousi esiin, että viestintä on yleensä asiakkaan vastuulla, eikä Turun AMK:n puolelta pidetä yhteyttä aktiivisesti. Asiakkaat totesivat, että yksityiset palveluntarjoajat ovat huomattavasti ahkerampia yhteydenpitäjiä. He ovat yhteydessä edellisen palvelun päätyttyä ja kyselevät sen vaikutuksista. Samalla he saavat myös tietoa asiakkaan uusista palveluntarpeista, mikä voi parhaimmillaan johtaa uuden palvelun ostamiseen.

”Eli asiakkaan pitää itse pimpottaa teidän ovikelloa.”

Sen sijaan ne asiakkaat, jotka olivat ostaneet palveluja Turun ammattikorkeakoululta vain muutaman kerran tai palvelujen ostaminen tapahtui harvakseltaan, eivät kaivanneet nykyistä kiinteämpää vuorovaikutusta. He kokivat, että heille riitti tieto siitä, kehen heidän pitäisi olla yhteydessä, mikäli heillä olisi tarvetta uusille palveluille. Osalla oli ammattikorkeakoulun sisällä omia verkostoja, joiden kautta he uskoivat palvelun löytyvän jatkossakin helposti.

”Minä tiedän, että on olemassa ammattikorkeakoulu, minä tiedän, että jos tarvitsen jotain koulutusta, niin voin ottaa sinne erinäiseen määrään ihmisiä yhteyttä, jotka osaavat ohjata eteenpäin oikealle ihmiselle.”

Toisaalta haastatellut asiakkaat eivät nähneet vuorovaikutusta ainoastaan ammattikorkeakoulun tehtävänä. Sen sijaan he katsoivat, että palveluihin liittyvissä vuorovaikutustilanteissa myös heillä on annettavaa, joka hyödyttää puolestaan ammattikorkeakoulua. He olivat kokeneet, että ammattikorkeakoulu on kiinnostunut työelämän näkemyksistä ja näin he pääsivät osaltaan vaikuttamaan koulutuksen kehittämiseen. Osa haastatelluista asiakkaista nosti esiin, että tämä oli heistä motivoivaa. Myös palveluissa mukana olevan opetushenkilökunnan työelämätaitojen katsottiin kohentuvan, kun he tekivät yhteistyötä työelämäorganisaatioiden kanssa. Yhteistyösuhteen katsottiin siis hyödyttävän molempia osapuolia.

”Te saatte siitä, kun te pääsette näkemään, mitä työelämässä niillä aloilla tapahtuu. Ja päinvastoin me tiedetään, että siellä [AMK:ssa] se opetus on sitä, mikä kuuluu tähän meidän osaajien palettiin.”

4.3.4 Aika, ponnistelu, energia

Haastatteluissa useimmin esiin noussut uhraus, jonka asiakas oli joutunut tekemään, oli aika. Aikaa kuluu asiakkaalta palvelun kaikissa vaiheissa. Aikapanostusta vaaditaan jo siinä kohtaa, kun palvelutarve tiedostetaan organisaatiossa ja aletaan pohtia, miten siihen tulisi reagoida. Erityisesti niissä tapauksissa, joissa asiakas on velvoitettu kilpailutamaan palvelun ostamisen, aikaresurssia on varattava huomattavasti, koska julkinen kilpailutusprosessi kestää yleensä melko pitkään.

Koska ajasta resurssina on yleensä pulaa, asiakkaiden toiveena oli, että palvelun hankkiminen ja suunnittelu olisi mahdollisimman sujuvaa. Tämä vaati sitä, että palveluntuottajalla on kyky hahmottaa nopeasti, mikä asiakkaan tarve on. Haastateltavat muistuttivat myös, että he maksavat nimenomaan siitä, että palveluntuottaja hoitaa suunnittelun, johon koska heillä itsellään ei ole siihen aikaa.

”Kun eihän sitä täällä päässä ole kauheasti aikaa itsellä lähtee suunnittelemaan. Sitä totta kai toivoo, että kun itse speksaa sen, että sitten saa jonkun ehdotuksen ja voidaan sen ehdotuksen jälkeen miettiä, että tällaisilla muutoksilla oikein hyvä.”

Opiskelijatoimeksiantojen osalta asiakkaat myös nimesivät omasta organisaatiostaan ohjaajan, joka ohjasi opiskelijoiden työtä. Osa haastatelluista asiakkaista halusi, että ammattikorkeakoulun opettajat olivat kiinteästi mukana toimeksiannon tekemisessä. Joissain tapauksissa asiakas sen sijaan halusi tehdä opiskelijoiden kanssa yhteistyötä ilman välikäsiä, jolloin se yleensä myös vaati tältä isomman aikaresurssin.

”Silloin tietenkin meiltä tulee se työvoima siihen, kuka sitä sitten teekään meistä ja semmoinen niin kuin päällekatsoja siihen kokonaisuuteen.”

Suurin yksittäinen asiakkaalta vaadittu uhraus olikin palveluun osallistuvien henkilöiden työaika. Erityisen suuri aikaresurssi vaadittiin siinä tapauksessa, että kyse oli esimerkiksi isommalle ryhmälle toteutetusta henkilöstökoulutuksesta, sillä se irrotti kokonaisen joukon työntekijöitä pois normityöstään. Osallistumisen lisäksi aikaa kului myös palveluun valmistautumiseen sekä sen vaikutusten seurantaan ja mittaamiseen

”...se aika on sitten siitä perustehtävän suorittamisesta pois. Jotkut esimiehet ovat siitä tosi tarkkoja, että mihin sitä aikaa käytetään.”

Joissain tapauksissa palvelun onnistuminen vaati asiakasorganisaatiolta erityistä tukea. Yksi haastateltavista kertoi, että Turun AMK:lta ostettu koulutus oli ollut osalle osallistujista liian haastava. Tällöin ryhmän esimies oli varannut itseltään aikaa, jolloin hänen kanssaan sai käydä kurssin asioita läpi.

”Minulla oli tunniksi varattuna kerran viikossa yksi konferenssihuone ja tein omia hommiani, jos ei siellä ollut ketään. Aina ei ollut. Välillä oli joku vartin, välillä oli joku vähän pidempään.”

Toisaalta haastatellut asiakkaat pitivät palveluun käytettyä aikaa välttämättömänä panostuksena, jota ilman organisaatio ei voi kokea palvelusta arvoa. Näin ollen he eivät sinällään kyseenalaistaneet sitä, että myös he joutuivat käyttämään palveluun omaa aikaansa. Siinä tapauksessa, että palvelu oli onnistunut hyvin, huomattavakin aikaresurssi tuntui mielekkäältä.

”Työtunteja en ole laskenut, niitä on mahdoton lähteä laskemaan... Mutta tässä projektissa se meni hyvin, minulla ei tästä prosessista ole ollenkaan negatiivista ajatusta ollut siinä.”

Aika ja raha eivät olleet ainoita uhrauksia, joita tutkimusta varten haastatellut Turun ammattikorkeakoulun asiakkaat olivat tehneet. Muut uhraukset liittyvät erityisesti asiakkaalta vaadittuihin panostuksiin palvelun saamiseksi käyttöön tai asiakkaan maineeseen oman organisaation sisällä. Molemmat vaativat asiakkaalta ponnisteluja. Esimer-

kiksi kokonaan uuden, Turun ammattikorkeakoulun kanssa yhteistyössä suunnitellun ja toteutetun palvelun käyttöönottamisen omassa organisaatiossa oli vaatinut eräältä asiakkaalta huomattavan määrän energiaa ja työtä. Palvelun saaminen toimintaan oli edellyttänyt organisaation työntekijöiltä asennemuutosta ja jopa muutoksia toimintakulttuurissa. Tämän tyyppisen palvelun saaminen käyttöön vaatii pitkäjänteistä työtä ja innovatiivisia toimintatapoja myös asiakkaalta.

”Asenteet ovat hyvin eri tyyppisiä eli joudun edelleen tosi paljon puolustamaan tämän puolesta ja käyttämään hirveästi argumentteja miksi tähän mennään... Niin se on ollut se suurin haaste, se oman porukan asenteiden muutos.”

Osa tutkimusta varten haastatelluista asiakkaista vastasi omassa organisaatiossaan henkilöstön kehittämisestä ja heidän vastuullaan oli esimerkiksi henkilöstön hyvinvointiin tai osaamisen kehittämiseen liittyvien palvelujen hankkiminen. Heidän haastatteluisaan nousi esiin, että organisaation sisällä kaikki eivät näe näiden palvelujen arvoa, mistä syystä niiden läpivieminen vaatii usein ponnisteluja. Palvelun hankinnasta vastanneelle taholle on myös tärkeää ylläpitää organisaation sisällä mainettaan onnistuneiden palveluiden tuottajana. Muussa tapauksessa osallistujien saaminen erilaisiin henkilöstökoulutuksiin ja muihin tapahtumiin olisi vaikeaa, mikä puolestaan vaarantaisi organisaation kehittämistä.

”Me olemme ... sillä tavalla hyvässä maineessa, että me ei päästetä mitään potaskaa. Ja silloin se, että te epäonnistutte, niin mekin epäonnistutaan, ja silloin se on huonompi juttu.”

4.3.5 Konflikti

Haastatteluissa ei tullut ilmi tilanteita, joissa asiakkailla olisi ollut suoranaisia vaikeita erimielisyyksiä tai vakavia konflikteja Turun ammattikorkeakoulun kanssa. Joissain tapauksissa palvelu oli tosin saattanut jäädä hankkimatta siitä syystä, että myyjä ei ollut täysin ymmärtänyt asiakkaan tarpeita eikä tarjottu palvelu näin ollen ollut tyydyttänyt asiakasta. Joissain tapauksissa asiakas oli ollut myös tyytymätön palvelun toteutukseen. Erityisen pettynyt asiakas oli kuitenkin siinä tapauksessa, että hän oli antanut palautetta epäonnistumisesta, mutta sitä ei oltu huomioitu, vaan palvelu toteutui seuraavallakin kerralla täsmälleen samassa muodossa.

Vakavin haastatteluissa esiin noussut konflikti liittyi tilanteeseen, jossa asiakas koki joutuneensa suunnittelemaan Turun AMK:lta ostamansa palvelun käytännössä itse. Hän

toivoikin, että ammattikorkeakoulun palvelut olisivat ”valmiimpia”, jolloin molemmille osapuolille olisi heti alusta asti selvää, mitä heiltä odotetaan.

Myös opiskelijayhteistyössä oli tullut vastaan pettymyksiä. Joissain tapauksissa opiskelijatöiden lopputulema ei ollut vastannut täysin sitä, mitä asiakas oli alkuaan pyytänyt. Suurimpia uhrauksia asiakkaille olivat kuitenkin olleet toimeksiannot, jotka eivät olleet koskaan toteutuneet. Näissä tapauksissa kyse oli useimmiten yksittäisistä opinäytetyön tekijöistä, jotka olivat syystä tai toisesta jättäneet toimeksiannon kesken ilmoittamatta siitä asiakkaalle. Asiakkaat tuntuivat kuitenkin suhtautuvan näihin niin sanotusti välttämättömänä pahana, joita tapahtuu, kun on tekemisissä nuorten opiskelijoiden kanssa.

Siitä huolimatta, että yksittäisiä pettymyksiä oli ajoittain esiintynyt, asiakkaiden tyytymättömyys ei kuitenkaan ollut johtanut yhteistyön päättämiseen Turun ammattikorkeakoulun kanssa. Pitkäaikaisen kumppanin kanssa asiakkailta löytyi ymmärrystä siihen, että jokainen palvelu ei voi onnistua.

”Kaikille meille sattuu ja lipsahtaa, sekin on inhimillistä... Yhtään laskua ei ole jätetty maksamatta... tai muistaakseni edes mitään alennuksia tullut.”

5 LOPUKSI

5.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaista arvoa ammattikorkeakoulun työelämäpalveluja käyttävä organisaatio kokee. Tutkimuksessa saadut tulokset pohjautuvat haastateltujen ammattikorkeakoulun asiakkaiden kokemuksiin. Aikaisempaan tutkimukseen perustuen tulokset jaoteltiin palvelutuotteeseen, palveluprosessiin ja palvelusuhteeseen liittyviin tekijöihin. Tämän jälkeen kuhunkin ryhmään kuuluvat osatekijät jaettiin asiakkaan kokemiin hyötyihin ja uhrauksiin.

Työssä saadut tulokset vahvistivat aikaisemman tutkimuksen näkemyksiä siitä, millaista arvoa asiakas asiantuntijapalveluista kokee. Haastateltujen asiakkaiden esittämistä näkemyksistä löytyi tukea kaikille tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esitetyille 14 arvon osatekijälle. Työ antoi myös uutta tietoa korkeakoulujen työelämäpalveluja käyttävien asiakkaiden kokemasta arvosta, sillä aihetta ei ole tutkittu aikaisemmin.

Arvon osatekijät jakautuvat kolmeen ryhmään: palvelutuotteeseen, palveluprosessiin ja palvelusuhteeseen. Näistä ensimmäiseen eli palvelutuotteeseen liittyviä osatekijöitä ovat palveluntuottajan tarjoamien ratkaisuvaihtoehtojen määrä, palvelutuotteen laatu sekä mahdollisuus räätälöidä palvelua asiakkaan tarpeiden mukaan. Lisäksi neljäntenä osatekijänä on asiakkaan palvelutuotteesta maksama hinta. (Lapierre 2000a, 125.)

Aikaisemman tutkimuksen mukaan palveluntarjoajan asiakkaalle tarjoamien ratkaisuvaihtoehtojen määrä on yksi asiakkaan kokeman arvon osatekijöistä (Lapierre 2000b, 252). Myös tässä työssä haastatellut asiakkaat arvostivat ammattikorkeakoulun palvelujen monipuolisuutta. Korkeakoulun katsottiin pystyvän tarjoamaan palveluja laajalla skaalalla aina opiskelijatoimeksiannoista korkeakoulututkintoon. Onkin huomattava, että ammattikorkeakoulun monipuolisen palveluvalikoiman koettiin mahdollistavan pitkän aikavälin kehittämissyhteistyön asiakkaan kanssa tavalla, johon asiakkaiden vertailukohtana toimineet yksityiset koulutus- ja konsulttiyritykset eivät samalla tavalla pystyneet.

Siitä huolimatta, että asiakkaat olivat varsin tyytyväisiä olemassa olevaan palvelutarjontaan, he toivoivat ammattikorkeakoululta kuitenkin proaktiivisempaa asennetta uusien palvelujen kehittämiseen. Nimenomaan uusien palvelujen kehittämisessä yksityisten toimijoiden koettiin olevan osaavampia, sillä he kykenivät vastaamaan ammattikorkeakoulua paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Tämä vahvistaa Aarikka-Stenroosin & Jaakkolan (2012, 20–21) näkemyksen siitä, että päävastuun palveluprosessista tulisi olla aina palveluntuottajalla. Erityisesti sellaisten asiakkaiden kanssa, joilla ei ole aikaisempaa kokemusta vastaavien palvelujen suunnittelusta, palveluntuottajan tulisi kyetä vas-

taamaan sekä ratkaisuvaihtoehtojen suunnittelemisesta että palveluprosessin ja siihen käytettävien resurssien organisoimisesta. Palveluntuottajan olisi kuitenkin mahdollista vahvistaa myös kokeneiden asiakkaiden arvoa hyödyntämällä omaa osaamistaan aktiivisesti koko palveluprosessin ajan.

Zeithaml (1988, 3–5) on todennut, että laatu ei ole objektiivinen määre, vaan asiakkaat arvioivat laatua aina subjektiivisesti. Tämä tulos vahvistui myös tässä tutkimuksessa. Haastatellut asiakkaat olivat olleet yleensä tyytyväisiä ammattikorkeakoulun palvelujen laatuun. Se merkitsi heille kuitenkin eri asioita ja he myös arvioivat palvelujen laatua eri kriteereillä.

Yhtenä kriteerinä laadun arvioimisessa asiakkailla olivat heidän omat odotuksensa. Osa asiakkaista piti palvelun laatua hyvänä, kun se oli vastannut heidän odotuksiaan. Joissain tapauksissa taas laatua pidettiin hyvänä, kun se oli ylittänyt asiakkaiden odotukset. Asiakkaan odotuksilla onkin aina vaikutusta heidän kokemaansa arvoon (Ulaga & Chacour 2001, 528). On myös todettu, että asiakkaan on usein vaikea itse arvioida hankkimansa asiantuntijapalvelun laatua. Näin ollen hän saattaakin pitää hyvälaatuisena ensisijaisesti sellaisia palveluja, joka vastaavat hänen omia ennako-odotuksiaan. (Lapierre 1997, 388–389.)

Muita kriteerejä, joilla asiakkaat arvioivat palvelun laatua, olivat esimerkiksi heidän siitä muilta saamansa palaute tai vertailu muiden palveluntuottajien vastaavan palvelun onnistumiseen. Jossain tapauksessa myös ammattikorkeakoulun toimitiloilla, järjestelmillä ja prosesseilla oli ollut vaikutusta siihen, että asiakas koki palveluiden olevan hyvälaatuisia. Tämä vahvistaa Brady & Croninin (2001, 36–39) näkemyksen siitä, että esimerkiksi palveluntuottajan fyysisillä toimitiloilla on vaikutusta siihen, miten osaavana asiakas tätä pitää vaikuttaen näin myös hänen arvioonsa tämän tuottamien palvelujen laadusta. On myös huomattava, että opiskelijoiden toimeksiantona tekemien palvelujen laadun suhteen asiakkaat hyväksyivät huomattavaakin vaihtelua. Lisäksi he katsoivat, että suureen joukkoon opiskelijoita mahtuu hyvin erilaisia ja eri vaiheessa oppimispolkua olevia nuoria.

Haastattelut vahvistivat myös palvelujen räätälöimisen merkityksen asiakkaille. Asiakkaat olivat valmiit käyttämään paljonkin aikaa ja energiaa palvelun suunnitteluun, jotta se vastaisi hänen tavoitteitaan. Yleisemmällä tasolla asiakkaat toivoivat, että ammattikorkeakoulu huomioisi räätälöimisessä asiakkaan kontekstin ja aikaisemman osaamisen siten, että palvelut muokattaisiin vastaamaan kohderyhmän tarpeita.

Asiantuntijapalveluille tyypillinen informaation epäsymmetria tuli ilmi myös siinä, että asiakkaat toivoivat ammattikorkeakoululta aktiivisempaa otetta asiakkaan tarpeiden määrittämiseen. Räätälöidyn palvelun luomisessa asiantuntijaorganisaation työntekijöiden osaaminen onkin ratkaisevassa osassa (Madhavaram & Hunt 2017, 38–39). Asiakkaalle tilanne on usein ainutkertainen, eikä hänellä välttämättä ole itsellään kykyä mää-

rittää omia tarpeitaan. Näin ollen palveluntuottajalla tulisi olla riittävästi osaamista, jotta hän kykenisi määrittämään asiakkaan todelliset tarpeet. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, 16–17.)

Asiakkaan palvelusta maksama hinta on häneltä yleisimmin vaadittu uhraus ja myös ammattikorkeakoulun asiakkaat joutuvat maksamaan lähes kaikista käyttämistään työelämäpalveluista. Siitä huolimatta, että hinta on periaatteessa mitattavissa oleva määrä, on myös sen merkityksen tulkinta yksilöllistä (Zeithaml 1988, 10–11). Tämä näkyi myös ammattikorkeakoulun asiakkaiden arvioissa palvelujen kalleutta. Osa piti niitä kalliina, kun taas toiset arvioivat hinnan edulliseksi. Myös kriteerit, joilla asiakkaat hintoja arvioivat, vaihtelivat. Kokeneemmat asiakkaat olivat varsin hintatietoisia ja vertasivat ammattikorkeakoulun hintoja muiden palveluntuottajien hintoihin. Julkisen sektorin toimijat olivat puolestaan joutuneet yleensä kilpailuttamaan hankkimansa palvelut, joten heillä oli varsin tarkkaakin tietoa siitä, mikä yleinen hintataso oli. He myös pitivät ammattikorkeakoulun hintoja kohtuullisina, sillä hinta oli yleensä ollut yksi kilpailutuksen arviointikriteereistä. Opiskelijatöiden osalta vertailua tehtiin puolestaan aikaisempaan tilanteeseen, jolloin ne olivat olleet maksuttomia. Erityisesti ensimmäistä kertaa palvelun ammattikorkeakoulun ostanut asiakas puolestaan kertoi, että hinnan arvioiminen oli ollut hyvin vaikeaa, koska hän ei tiennyt, vastaisiko palvelu siitä maksettavaa hintaa. Jälkikäteen asiakas arvioi hintaa palvelusta kokemaansa arvoon ja totesi sen olleen siitä maksetun summan arvoinen.

Asiakkaan palveluprosessista saaman arvon osatekijöitä ovat puolestaan palveluntuottajan joustavuus, kyky reagoida asiakkaan pyyntöihin, luotettavuus ja osaaminen. Haastatellut asiakkaat olivat kokeneet, että ammattikorkeakoulu oli pääasiassa toiminut joustavasti ja reagoi asiakkaiden pyyntöihin nopeasti. Aina näin ei kuitenkaan ollut käynyt. Joissain tapauksissa ammattikorkeakoulu ei ollut reagoinut asiakkaan antamaan palautteeseen, vaan palvelu oli toistunut uudestaan samanlaisena. Näissä tapauksissa asiakas toivoi, että ammattikorkeakoulussa seurattaisiin palautteen vaikutuksia nykyistä paremmin. Joissain tapauksissa ammattikorkeakoulu ei puolestaan ollut huomionnut asiakkaan toiveita palvelun suunnitteluvaiheessa, mikä oli johtanut siihen, että asiakas ei lopulta ollut hankkinut kyseistä palvelua. Tämä vahvistaa myös aikaisempien tutkimusten tuloksen siitä, että joustavuudella ja palveluntuottajan tarjoamalla tuella on vaikutusta asiakkaan kokemaan arvoon (Homburg & Stock 2004, 148, 154–156).

Luotettavuutta pidetään yhtenä arvon osatekijöistä, koska tällöin asiakas tietää palveluntuottajan hoitavan oman osuutensa eikä asiakkaan tarvitse käyttää ylimääräistä energiaa sen varmistamiseen (Macdonald et al. 2016, 104). Ammattikorkeakoulun osalta tämä pääasiassa toteutui. Haastateltujen asiakkaisen mukaan ammattikorkeakoulu toimi pääasiassa yhteisesti sovitulla tavalla ja sen tuottamat palvelut vastasivat asiakkaiden odotuksia. Joissain tapauksissa asiakas kuitenkin koki, että ns. ylimarkkinointi oli ai-

kaansaanut ongelmia. Tällöin ammattikorkeakoulun osalta oli palvelun myyntitilanteessa luvattu asiakkaalle asioita, joita se ei kyennyt tosiasiaa toteuttamaan, mikä puolestaan oli johtanut asiakkaan pettymiseen. Asiakas toivoikin ammattikorkeakoululta realistisuutta lupauksissaan.

Opiskelijatoimeksiantojen osalta asiakkaan odotukset niiden toteutumisesta sovitusti olivat jo lähtökohtaisesti matalammalla kuin muiden ammattikorkeakoulun palvelujen osalta. Tämä johtui siitä, että asiakkaat kokivat, että opiskelijat eivät vielä täysin hallinneet omaa alaansa, eikä heillä ollut riittävästi kokemusta työelämän kanssa tehtävistä projekteista. Erityisesti yksittäisten, asiakasorganisaatioille esimerkiksi opinnäytetyötään tehneiden opiskelijoiden kanssa asiakkaat olivat kokeneet, että lopputulos ei aina vastannut sovittua tai valmistunutta sovitussa aikataulussa. Toisaalta asiakkaat kuitenkin huomauttivat, että useimmiten opiskelijoiden työskentely oli luotettavaa ja lopputulos ylitti sen, mitä asiakas oli odottanut.

Koska asiantuntijapalvelut ovat yleensä luonteeltaan ainutkertaisia ja asiakkaan tarpeeseen räätälöityjä (Schertzer et al. 2013, 607), on asiantuntijaorganisaation henkilöstön osaamisella ratkaiseva vaikutus palvelun onnistumiseen ja siitä koettuun arvoon (Madhavaram & Hunt 2017, 38–39). Osaamisen keskeinen vaikutus nousi esiin myös ammattikorkeakoulun työelämäpalvelujen asiakkaiden haastatteluissa. Sen suhteen, mitä osaamista asiakkaat painottivat, oli kuitenkin vaihtelua.

Asiakkaat kokivat, että voidakseen tuottaa työelämäorganisaatioille palveluja onnistuneesti, niiden suunnittelussa ja toteuttamisessa mukana olevilla henkilöillä tulisi itsellään olla kokemusta käytännön työelämästä. Tämä johtui näkemyksestä, että ns. koulu- ja maailma ja reaali- ja maailma toimivat eri tavalla, eikä esimerkiksi yritysmaailmaa voinut ymmärtää, ellei siitä ollut itsellä käytännön kokemusta. Ammattikorkeakoulun opettajilta edellytettiin myös pedagogista osaamista, jonka ansiosta he osaavat sekä suunnitella että toteuttaa koulutuksia eri tavoin, huomioiden kunkin kohderyhmän tarpeet. Opiskelijoita asiakkaat puolestaan pitivät osaavina, kun he toimivat itsenäisesti ja omaaloitteisesti sekä ottivat työskentelystään vastuuta. Haastateltavat arvostivat myös sitä, että palveluntuottaja tiedosti oman osaamisensa rajat ja osasi tarvittaessa hankkia itselleen puuttuvaa tietoa toiselta organisaatiolta.

Haastatelluilla oli toiveita myös ammattikorkeakoulun osaamisesta yleisemmin. He toivoivat, että ammattikorkeakoulu olisi selvillä työelämän trendeistä ja osaisi kehittää niihin liittyviä palveluja. Tämä puolestaan auttaisi asiakasorganisaatioita kehittymään. Asiakkaat kokivat, että ammattikorkeakoulun rooliin kuuluisi olla työelämäorganisaatioiden edellä tunnistamassa tulevaisuuden muutostrendejä.

Asiakkaan ja palveluntuottajan välisestä palvelusuhteesta koettavan arvon osatekijöitä on aikaisemmassa tutkimuksessa todettu olevan palveluntuottajan imago, luottamus ja solidaarisuus. Edellisten lisäksi ryhmään kuuluvat myös asiakkaan tekemät uhraukset

eli aika, ponnistelu, energia sekä mahdolliset konfliktit palveluntuottajan kanssa. (Lapierre 2000a, 125.) Tässä työssä palvelusuhteeseen kuuluviin arvon osatekijöihin on sisällytetty myös palveluntuottajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus, koska tutkimuksessa on todettu toimivan vuorovaikutuksen olevan yksi edellytys asiantuntijapalvelun onnistumiselle (Løwendahl et al. 2001, 913).

Hyvällä maineella on aikaisemmassa tutkimuksessa katsottu olevan vaikutusta asiakkaan kokemaan arvoon sekä lisäävän asiakkaan uskollisuutta palveluntuottajaa kohtaan (Cretu & Brodie 2007, 236). Myös haastatelluilla asiakkailla oli selkeä näkemys ammattikorkeakoulun maineesta. Ammattikorkeakoulun katsottiin tarjoavan ennen kaikkea työelämälähtöistä koulutusta ja palveluja, jotka vastaavat yritysten tarpeisiin. Lisäksi ammattikorkeakoulun maineeseen liitettiin kiinteästi opiskelijoiden työelämäorganisaatioille tekemät toimeksiannot ja muu yhteistyö. Haastateltujen asiakkaiden mukaan nämä olivat myös olleet suurimmat syyt valita nimenomaan ammattikorkeakoulu palveluntarjoajaksi, joten voi olettaa maineella olleen huomattava merkitys organisaatioiden ostopäätöksessä. Maineen osalta ammattikorkeakoulua verrattiin yliopistoon ja muihin alueen korkeakouluihin, kun taas joidenkin muiden arvon osatekijöiden kohdalla vertailukohteena olivat myös yksityiset koulutus- ja konsulttiyritykset.

Haastatteluissa asiakkaiden luottamus ammattikorkeakouluun oli vahvasti sidoksissa heidän näkemyksiinsä ammattikorkeakoulun heitä kohtaan osoittamasta solidaarisuudesta. Kuten esimerkiksi Baumann & Le Meunier-FitzHugh'n (2014, 8) tutkimuksessa on todettu, myös ammattikorkeakoulun kohdalla asiakkaiden luottamus perustui pääosin henkilösuhteisiin. Asiakkaat tekivät yhteistyötä pääosin tietyn henkilön kanssa, jonka he kokivat olevan erityisen osaava ja luotettava. Osa asiakkaista totesikin, että yhteistyö jonkun toisen ammattikorkeakoulun edustajan kanssa ei välttämättä olisi johtanut yhtä hyvään lopputulokseen. Kyseisten luottohenkilöiden miellettiin myös työskentelevän asiakkaiden kanssa rahan sijaan nimenomaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi sekä olevan myös valmiita tekemään tarvittaessa erilaisia myönnytyksiä niiden eteen.

Asiantuntijapalvelun onnistuminen edellyttää asiakkaan ja myyjän jatkuvaa vuorovaikutusta (Løwendahl et al. 2001, 913). Vuorovaikutuksella onkin useassa tutkimuksessa todettu olevan vaikutus asiakkaan kokemaan arvoon (Liu et al. 2005, 566; Ulaga & Eggert 2006, 126–127, 130–131). Tässä työssä haastatellut asiakkaat olivat olleet vuorovaikutuksessa ammattikorkeakoulun kanssa pääosin ollessaan ostamassa palvelua sekä sen suunnittelu- ja toteutusvaiheissa. Palvelun hankintavaiheessa aloite vuorovaikutukseen oli tullut useimmiten asiakkaalta. Palvelun suunnitteluvaiheessa yhteydenpidon koettiin sen sijaan olevan aktiivista ja molemminpuolista. Asiakkaat kokivat myös voivansa viestiä suoraan ja avoimesti. Sen sijaan niinä aikoina, kun asiakkaalla ei ollut meneillään yhteistyöprojekteja, ammattikorkeakoulu ei pitänyt asiakkaaseen juuri yhteyttä. Tässä asiakkaat vertasivatkin ammattikorkeakoulua erityisesti yksityisiin palve-

luntuottajiin, jotka pitivät heidän mukaansa yhteyttä huomattavasti aktiivisemmin. Erityisesti ne asiakkaat, jotka olivat tehneet yhteistyötä ammattikorkeakoulun kanssa jo pidempään, toivoivatkin tältä aktiivisempaa yhteydenpitoa. Sen sijaan vasta lyhyen aikaa ammattikorkeakoulun kanssa yhteistyötä tehneet asiakkaat kokivat, että nykyinen vuorovaikutuksen määrä oli heille riittävä.

On kuitenkin tärkeä huomata, että haastatellut asiakkaat kokivat myös itsellään olevan aktiivinen rooli vuorovaikutuksessa. Heille vuorovaikutustilanteet tarjosivat mahdollisuuden vaikuttaa ammattikorkeakoulun koulutukseen siten, että se olisi jatkossa entistä paremmin työelämän vaatimukset huomioivaa. He katsoivat siis, että yhteisösuhte hyödytti molempia osapuolia.

Myös aikaisemmassa tutkimuksessa palvelusuhteeseen liitetyt uhraukset aika, ponnistelu ja energia sekä konfliktit saivat vahvistuksen tässä työssä. Erityisesti aika oli resurssi, josta haastatellut asiakkaat kokivat heillä olevan pulaa. He muistuttivatkin, että he olivat monessa tapauksessa päättäneet hankkia palvelun ulkopuoliselta taholta nimenomaan säästääkseen omaa aikaansa. Näin ollen he toivoivat, että palvelun hankkiminen ja suunnittelu sujuisivat mahdollisimman hyvin, jotta niihin ei kuluisi heiltä turhaa aikaa. Samalla asiakkaat kuitenkin ymmärsivät, että aika oli myös välttämätön panostus, joka heidän oli tehtävä saadakseen palvelusta arvoa. Niissä tapauksissa, kun palvelu oli onnistunut hyvin, asiakas koki huomattavankin aikapanostuksen olleen järkevä investointi. Ajan lisäksi haastatellut asiakkaat olivat myös joutuneet ponnistelemaan ja käyttämään energiaa palvelujen onnistumiseksi. Joissain tapauksissa asiakkaalta oli vaadittu pitkäjänteistäkin työtä oman organisaation sisällä, jotta palvelu oli saatu käyttöön. Tämän tutkimuksen tulokset siis vahvistavat osaltaan Komulaisen (2014, 239, 241) johtopäätöksen, että asiakas kokee järkeväksi tehdä paljonkin uhrauksia, mikäli hän niiden seurauksena saa palvelusta huomattavasti arvoa.

Pitkäaikaisissa palvelusuhteissa asiakkaan ja palveluntuottajan välille saattaa myös muodostua eri asteisia konflikteja. Asiakkaiden haastatteluissa varsinaisesti vakavia erimielisyyksiä ei tullut ilmi. Yhdessä tapauksessa asiakas oli kokenut joutuneensa vastaamaan käytännössä itse asioista, jotka olisivat hänen mielestään kuuluneet ammattikorkeakoulun vastuulle. Hän toivoikin ammattikorkeakoululta, että palvelut olisivat selkeämpiä, jotta asiakas tietäisi alusta asti, mitä häneltä odotetaan. Myös Aarikka-Stenroos & Jaakkola (2012, 21) ovat todenneet, että palveluntuottajan vastuulla olisi selventää asiakkaalle, mitkä osapuolten roolit ja vastuut palvelun eri vaiheissa ovat.

Siitä huolimatta, että asiakkailla oli esiintynyt jonkinasteisia konflikteja ja pettymyksiä ammattikorkeakoulun kanssa tehdyn yhteistyön aikana, eivät he kokeneet niitä niin vakaviksi, että ne olisivat johtaneet yhteistyön päättämiseen. Haastatteluissa nousi esiin, että pitkäaikaiselta kumppanilta hyväksyttiin ajoittain myös se, että kaikki palvelut eivät voi aina onnistua täydellisesti. Tämä vahvistaa Ravald & Grönroosin (1996, 23–24)

havainnon, että toimiva yhteistyösuhde voi ajoittain tasoittaa palveluntuottajan epäonnistumisia. Tämä johtuu siitä, että asiakas ei arvioi pitkäaikaista kumppania ainoastaan tämän viimeisimmän palvelun perusteella, vaan hän suhteuttaa sen aikaisempiin kokemuksiinsa yhteistyöstä. Näin ollen aikaisemmat onnistumiset ja hyvin toimiva suhde ovat asiakkaalle usein merkityksellisempiä kuin palveluntuottajan yksittäinen epäonnistuminen.

5.2 Käytännön johtopäätökset

Tämän tutkimuksen perusteella voi todeta, että ammattikorkeakoululla on vahva imago työelämälähtöisten palvelujen tarjoajana. Asiakkaat arvostavat erityisesti sitä, että palveluja tuottamassa olevilla ammattikorkeakoulun työntekijöillä on omakohtaista kokemusta käytännön työelämästä. Palveluissa mukana olevalla henkilöstöllä on merkittävä vaikutus asiakkaan näkemykseen palvelun laadusta. Tästä syystä olisikin hyvä kiinnittää huomiota siihen, että palveluihin valikoituu henkilöitä, joilla on jo ennestään kokemusta työelämän kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Lisäksi asiakkaat kokivat, että laajan palveluvalikoiman ansiosta ammattikorkeakoulu kykenee toimimaan asiakkaiden pitkäaikaisena kehittämiskumppanina tavalla, joka ei ole mahdollista yksityisten toimijoiden kanssa.

Ammattikorkeakoululta odotettiin kuitenkin enemmän proaktiivisuutta sekä yhteydenpidossa asiakkaisiin että palvelujen kehittämisessä. Palvelujen kehittämisessä ammattikorkeakoululta kaivattiin myös edelläkävijyyttä ja näkemystä siitä, mihin suuntaan työelämä oli menossa. Asiakkaat itse puolestaan olivat palvelua ostaessaan valmiit käyttämään huomattavastikin aikaa sen räätälöimiseen, jotta palvelusta saataisiin varmasti heidän tarpeisiinsa sopiva. He kaipasivat kuitenkin ammattikorkeakoululta nykyistä aktiivisempaa roolia asiakkaan tarpeiden määrittämisessä.

Palveluprosessin olisi hyvä olla mahdollisimman sujuva, jolloin asiakas ei koe joutuvansa käyttämään siihen liikaa aikaa. Palveluntarjoajan ja asiakkaan väliset roolit ja niihin liittyvät tehtävät olisi hyvä sopia heti palveluprosessin alussa, jotta asiakas tietää mitä häneltä odotetaan. Asiakkaalla olisi myös hyvä olla koko prosessin ajan yksi yhteyshenkilö, jotta vuorovaikutus palveluntarjoajan kanssa olisi mahdollisimman sujuvaa.

Ammattikorkeakoulun on myös hyvä tiedostaa, että monet asiakkaat ovat varsin kokeneita vastaavien palvelujen ostamisessa. Näin ollen he ovat hyvin hinta- ja laatutietoisia. Tästä syystä korkeakoulun olisikin hyvä tuntea kilpailijansa sekä niiden vahvuudet ja heikkoudet.

Asiakkaat arvostivat mahdollisuutta antaa toimeksiantoja opiskelijoille. He katsoivat, että opiskelijat pääosin ylittivät heihin kohdistuneet odotukset. Tämä koski sekä toimeksiantojen lopputulosta että opiskelijoiden tapaa työskennellä. Asiakkaat myös ymmärsivät, että toimittaessa suuren opiskelijamäärän kanssa, kaikki toimeksiannot eivät aina voi onnistua.

5.3 Luotettavuuden arviointi ja rajoitukset

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita (Tuomi & Sarajärvi, 2018, p. 118). Tämä johtuu laadullisen tutkimuksen luonteesta. Sen lähtökohdana on, että tutkimus ei voi koskaan olla täysin arvovapaata, vaan tutkijan subjektiiviset käsitykset vaikuttavat kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa. Näin ollen objektiivisuus, jota käytetään yleisesti mittarina arvioitaessa määrällisen tutkimuksen luotettavuutta, ei sovellu laadullisen tutkimuksen tarkasteluun. (Puusa & Kuittinen 2011, 167–169.) Myöskään toistettavuus ei toimi hyvänä luotettavuuden mittarina, sillä monet aineistonkeruumenetelmät ovat tilannesidonnaisia, jolloin haastateltava saattaa painottaa eri asioita eri aikoina tai eri haastattelijan läsnäollessa.

Eri tutkijoilla onkin erilaiset näkemykset siitä, miten laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tulisi arvioida. Puusan & Kuittisen (2011, 171–172) mukaan huomio tulee kiinnittää ennen kaikkea siihen, soveltuvatko käytetyt metodit tutkimuksen kohdeilmion ja tavoitteiden tarkasteluun. Tuomi & Sarajärvi (2018, 122) lisäävät tähän myös työn sisäisen johdonmukaisuuden. Molemmissa oppaissa painotetaan, että tutkijan tulisi avata tutkimusprosessiaan lukijalle siten, että tutkijan tekemiä valintoja ja johtopäätöksiä on helppo seurata.

On hyvä huomioida, että tämän tutkimuksen tekijä työskentelee itse Turun ammattikorkeakoulussa ja osallistuu elinkeinoelämän kanssa tehtävän yhteistyön markkinointiin. Tämä tarkoittaa väistämättä, että tutkijalla itsellään oli jo ennen työn aloittamista näkemyksiä siitä, mitkä asiat tulisivat korostumaan asiakkaiden arvokokemuksessa. Joiltain osin tutkimuksen tulokset vahvistivat tutkijan ennakkokäsityksiä. Ne toivat kuitenkin myös paljon uusia näkemyksiä sekä lisäsivät tietoa ja vivahteita tekijän aikaisempiin käsityksiin.

Ennakkokäsitykset ovat kuitenkin saattaneet myös rajoittaa tutkijaa kyseenalaistamista asioita, joita hän on tottunut pitämään itsestäänselvyyksinä. On myös mahdollista, että ulkopuolinen henkilö olisi tulkinnut haastateltavien vastauksia toisin ja saanut täten eri tuloksia.

Lisäksi on huomioitava, että myös se, että tutkimusta varten haastatellut asiakkaat ovat tienneet tutkijan työskentelevän Turun ammattikorkeakoulussa, on saattanut vai-

kuttaa heidän vastauksiinsa. Siitä huolimatta, että haastatteluissa on kerrottu, että heidän antamiaan tietoja tullaan käsittelemään luottamuksellisesti eikä niitä voi yhdistää haastateltaviin, on mahdollista, että haastateltavat ovat mieltäneet haastattelijan työnantajansa edustajaksi ja kokeneet helpommaksi puhua palveluihin liittyvistä myönteisistä kuin kielteisistä asioista.

Näiden tekijöiden vaikutus on kuitenkin pyritty pitämään mahdollisimman pienenä tutkimuksen huolellisella suunnittelulla. Tutkimusprosessin eteneminen on myös pyritty kuvaamaan mahdollisimman avoimesti ja selkeästi, jotta lukijan on helppo ymmärtää tutkijan tekemiä valintoja ja päätelmiä.

Toisaalta, laadullinen tutkimus on aina tutkijan subjektiivista tulkintaa tutkimuskohteestaan (Gummesson 2006, 173–175). Näin ollen on mahdollista, että joku toinen tutkija olisi saanut saman aineiston avulla toisenlaisia tuloksia. Tutkimus itsessään on kuitenkin rakennettu niin, että se on mahdollista toistaa.

Tutkimusta varten haastatellut henkilöt on pyritty valitsemaan siten, että heidän kokemustensa pohjalta tutkitusta ilmiöstä on mahdollista saada mahdollisimman monipuolinen kuva. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että tutkijalla ei ole ollut käytössään tietoa kaikista Turun ammattikorkeakoulun työelämäpalveluita käyttävistä asiakkaista. Sen sijaan hän sai tiedon potentiaalisista haastateltavista Turun ammattikorkeakoulussa elinkeinoelämän kanssa yhteistyötä tekeviltä henkilöiltä, joten on mahdollista, että myös tällä on ollut vaikutus haastateltavien valikoitumiseen.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä työssä keskityttiin selvittämään korkeakoululta palveluja käyttävien asiakkaiden arvokokemuksia. Tutkimuksessa haastatellut asiakkaat eivät pääosin kuitenkaan itse kuuluneet palvelujen kohderyhmään, vaan edustivat omassa organisaatiossaan palvelujen ostamisesta vastaavaa tahoja. Vaikka useimmat haastatellut olivat olleet palvelun aikana paikalla ainakin osassa palvelutapahtumista, olisi kiinnostavaa saada selville, miten palvelujen varsinaisen kohderyhmän edustajat olivat palvelun kokeneet. Olivatko ne heidän näkökulmastaan hyödyllisiä? Mitkä asiat vaikuttivat heidän arvokokemuksiinsa? Entä mitä uhrauksia he olivat joutuneet tekemään saadakseen palveluista arvoa?

Tämän työn aineisto koostui ammattikorkeakoulun palveluja käyttäneiden asiakkaiden haastatteluista. Tutkimus yliopistosektorin tuottamien palveluiden tuottamasta arvosta tarjoaisi laajempaa näkemystä siitä, mitä arvoa elinkeinoelämän kokee saavansa korkeakoulujen kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Toisaalta eri alojen yhteistyötä tai yksittäisiä yhteistyömuotoja käsittelevä tutkimus puolestaan tarkentaisi kuvaa asiakkaiden arvokokemuksesta.

5.5 Yhteenveto

Asiakas valitsee kilpailevista palveluista yleensä sen, josta hän kokee saavansa itselleen eniten arvoa. Tästä syystä palveluntuottajan on tärkeä tietää, mitä arvoa asiakkaat sen palveluista kokevat sekä mistä tekijöistä asiakkaan arvokokemus koostuu.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millainen on ammattikorkeakoulun työelämäpalveluja käyttävän organisaation kokema arvo. Aihe on ajankohtainen, sillä korkeakoulujen ja elinkeinoelämän välisen yhteistyön määrä on lisääntynyt ja sen toivotaan jatkavan kasvuaan myös tulevaisuudessa. Korkeakoulut saavat monenlaista hyötyä elinkeinoelämän kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Elinkeinoelämälle myydyt palvelut lisäävät korkeakoulujen rahoitusta ja yhteistyö myös vahvistaa korkeakoulujen osaamista.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka aineisto koostui kahdeksasta Turun ammattikorkeakoulun työelämäpalveluja käyttävän asiakkaan haastattelusta. Aineiston avulla selvitettiin, millainen ammattikorkeakoulun työelämäpalveluja käyttäneen asiakkaan arvo oli. Edelleen tutkittiin, mistä osatekijöistä heidän kokemansa arvo muodostui sekä mitä arvoa he palveluista kokivat.

Aikaisempaan tutkimukseen perustuen tulokset jaoteltiin palvelutuotteeseen, palveluprosessiin ja palvelusuhteeseen liittyviin tekijöihin. Tämän jälkeen kuhunkin ryhmään kuuluvat osatekijät jaettiin asiakkaan kokemiin hyötyihin ja uhrauksiin. Työssä saadut tulokset vahvistivat aikaisemman tutkimuksen näkemyksiä siitä, millaista arvoa asiakas asiantuntijapalveluista kokee ja mistä osatekijöistä se koostuu.

Tutkimuksen mukaan palvelutuotteeseen liittyviä hyötyjä ovat palvelutuotteen laatu, mahdollisuus räätälöidä palvelua asiakkaan tarpeiden mukaan sekä palveluntuottajan tarjoamien ratkaisuvaihtoehtojen määrä. Palveluprosessiin liittyviä hyötyjä ovat palveluntuottajan kyky reagoida asiakkaan pyyntöihin, joustavuus, luotettavuus ja osaaminen. Palvelusuhteen hyötyjä puolestaan ovat palveluntuottajan imago, luottamus, solidaarisuus ja vuorovaikutus. Asiakkaan palvelusta maksama hinta puolestaan on sekä palvelutuotteeseen että -prosessiin liittyvä uhraus. Palvelusuhteeseen liittyviä uhrauksia ovat asiakkaan käyttämä aika, ponnistelu ja energia sekä mahdolliset palvelusuhteeseen liittyvät konfliktit.

Työ antoi myös uutta tietoa ammattikorkeakoulujen työelämäpalveluja käyttävien asiakkaiden kokemasta arvosta, sillä aihetta ei ole tutkittu aikaisemmin. Tuloksissa korostui erityisesti asiakkaiden näkemys, että ammattikorkeakoulu tarjoaa heille pitkäaikaisen kehittämiskumppanin tavalla, johon yksityiset koulutus- ja konsulttiyritykset eivät huomattavasti suppeamman palvelutarjontansa vuoksi kykene. Pitkäaikaiselta kumppanilta siedetään myös ajoittaisia epäonnistumisia, sillä asiakkaat tarkastelevat yhteistyösuhdetta pitkällä aikavälillä yksittäisten palvelujen sijaan. Lisäksi asiakkaat

näkevät, että monipuolinen yhteistyö tarjoaa samalla heille kanavan päästä vaikuttamaan ammattikorkeakoulun koulutukseen ja työelämäosaamiseen.

6 LÄHTEET

- Aapaoja, A. – Kujala, J. – Pesonen, L. (2012) Productization of university services. *International Journal of Synergy and Research*, Vol. 1(1), 89–106.
- 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(1), 15–26.
- Abosag, I. – Yen, D. A. – Barnes, B. R. (2016) What is dark about the dark-side of business relationships? *Industrial Marketing Management*, Vol. 55(C), 5–9.
- Alvesson, M. (1995). *Management of Knowledge-Intensive Companies*. Walter de Gruyter, Berlin; New York.
- Ammattikorkeakoululaki 932/2014. Finlex.
<<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932>>, haettu 16.4.2017.
- Anderson, J. C. – Jam, D. C. – Chintagunta, P. K. (1993) Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study. *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 1(1), 3–29.
- Arenen TKI-esitys 2015. Arene ry.
<<http://www.arene.fi/sites/default/files/PDF/2015/Arenen%20TKI%20esitys%20015.pdf>>, haettu 15.3.2017.
- Arslanagic-Kalajdzic, M. – Zabkar, V. (2017) Is perceived value more than value for money in professional business services? *Industrial Marketing Management*, Vol. 65(C), 47–58.
- Aspara, J. – Aula, H. – Tienari, J. – Tikkanen, H. (2014) Struggles in organizational attempts to adopt new branding logics: the case of a marketizing university. *Consumption Markets & Culture*, Vol. 17(6), 522–552.
- Aula, H.-M. – Tienari, J. – Wæraas, A. (2015) The University Branding Game. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 45(2), 164–179.
- Ball, D. – Pedro, S. – Coelho, – Machas, A. (2004) The role of communication and trust in explaining customer loyalty. *European Journal of Marketing*, Vol. 38(9/10), 1272-1293.
- Baumann, J. – Le Meunier-FitzHugh, K. (2014) Trust as a facilitator of co-creation in customer-salesperson interaction – an imperative for the realization of episodic and relational value? *AMS Review*, Vol. 4(1–2), 5–20.
- Bekkers, R. – Bodas Freitas, I. M. (2008) Analysing knowledge transfer channels between universities and industry: To what degree do sectors also matter? *Research Policy*, Vol. 37(10), 1837–1853.

- Beldona, S. – Kher, H. V. (2015) The Impact of Customer Sacrifice and Attachment Styles on Perceived Hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 56(4), 355–368.
- Bettencourt, L. A. – Ostrom, A. L. – Brown, S. W. – Roundtree, R. I. (2002) Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services. *California Management Review*, Vol. 44(4), 100–128.
- Brady, M. K. – Cronin, J. J. J. (2001) Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. *Journal of Marketing*, Vol. 65(3), 34–49.
- Bruneel, J. – D’Este, P. – Salter, A. (2010) Investigating the factors that diminish the barriers to university–industry collaboration. *Research Policy*, Vol. 39(7), 858–868.
- Campbell, A. F. (2005) The evolving concept of value add in university commercialisation. *Journal of Commercial Biotechnology*, Vol. 11(4), 337–345.
- Chang, C. – Dibb, S. (2012) Reviewing and conceptualising customer-perceived value. *The Marketing Review*, Vol. 12(3), 253–274.
- Cretu, A. E. – Brodie, R. J. (2007) The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36(2), 230–240.
- Cronin, J. J. – Brady, M. K. – Hult, G. T. M. (2000) Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments. *Journal of Retailing*, Vol. 76(2), 193–218.
- D’Este, P. – Patel, P. (2007) University-industry linkages in the UK: What are the factors underlying the variety of interactions with industry? *Research Policy*, Vol. 36(9), 1295–1313.
- Di Gregorio, D. – Shane, S. (2003) Why do some universities generate more start-ups than others? *Research Policy*, Vol. 32(2), 209–227.
- Ehdotus ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliksi 2017 alkaen* (2015) Opetus- ja kulttuuriministeriö. < <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75159/tr18.pdf>>, haettu 15.3.2017
- Eriksson, P. P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. Sage, London.
- Filippakou, O. – Williams, G. (2014) Academic Capitalism and Entrepreneurial Universities as a New Paradigm of ‘Development.’ *Open Review of Educational Research*, Vol. 1(1), 70–83.

- Gallarza, M. G. – Gil-Saura, I. – Holbrook, M. B. (2011) The value of value: Further excursions on the meaning and role of customer value. *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 10(4), 179–191.
- Grönroos, C. (1996) Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision*, Vol. 34(3), 5–14.
- Grönroos, C. (2006) Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, Vol. 6(3), 317–333.
- Grönroos, C. (2011) A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40(2), 240–247.
- Grönroos, C. – Voima, P. (2013) Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 41(2), 133–150.
- Gummesson, E. (2006) Qualitative research in management: addressing complexity, context and persona. *Management Decision*, Vol. 44(2), 167–179.
- Heinonen, K. (2004) Reconceptualizing customer perceived value: the value of time and place. *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 14(2/3), 205–215.
- Heinonen, K. – Strandvik, T. (2009) Monitoring value-in-use of e-service. *Journal of Service Management*, Vol. 20(1), 33–51.
- Helsingin yliopiston www-sivusto/palvelut yrityksille. Helsingin yliopisto. <<https://www.helsinki.fi/fi/yhteistyö/tutkimusyhteistyö-yrityksille/palvelut-yrityksille>>, haettu 16.4.2017.
- Hemsley-Brown, J. – Oplatka, I. (2006) Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 19(4), 316–338.
- Holbrook, M. B. (1996) Customer Value — A Framework For Analysis and Research. *Advances in Consumer Research*, Vol. 23(23), 138–142.
- Holopainen, H. (2016) *Yhdessä kohti tulevaa. Selvitys korkeakoulujen ja muun työelämän yhteistyöstä*. Helsinki.
- Homburg, C. – Stock, R. M. (2004) The Link Between Salespeople’s Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32(2), 144–158.
- Hyvärinen, M. (2017) Haastattelun maailma. Teoksessa: *Tutkimushaastattelun käsikirja*, toim. M. Hyvärinen – P. Nikander, –J. Ruusuvuori, 1–45. Vastapaino, Tampere.

- Jaakkola, E. (2011) Unraveling the practices of “productization” in professional service firms. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 27(2), 221–230.
- Jo Bitner, M. – Faranda, W. T. – Hubbert, A. R. – Zeithaml, V. A. (1997) Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8(3), 193–205.
- Johnsen, R. E. – Lacoste, S. (2016) An exploration of the ‘dark side’ associations of conflict, power and dependence in customer–supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 59, 76–95.
- Kallio, K.-M. (2014) “Ketä kiinnostaa tuottaa tutkintoja ja julkaisuja liukuhihnaperiaatteella...? ”: Suoritusmittauksen vaikutukset tulosohtattujen yliopistojen tutkimus- ja opetushenkilökunnan työhön. Turun yliopisto, Turku.
- Käpylä, J. – Laihonen, H. – Lönnqvist, A. – Carlucci, D. (2011) Knowledge-intensity as an organisational characteristic. *Knowledge Management Research and Practice*, Vol. 9(4), 315–326.
- Kasiri, L. A. – Guan Cheng, K. T. – Sambasivan, M. – Sidin, S. M. (2017) Integration of standardization and customization: Impact on service quality, customer satisfaction, and loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 35(C), 91–97.
- Kauppila, O. – Mursula, A. – Harkonen, J. – Kujala, J. (2015) Evaluating university–industry collaboration: the European Foundation of Quality Management excellence model-based evaluation of university–industry collaboration. *Tertiary Education and Management*, Vol. 21(3), 229–244.
- Kauppinen, I. – Kaidesoja, T. (2013) A Shift Towards Academic Capitalism in Finland. *Higher Education Policy*, Vol. 27(1), 23–41.
- Keränen, J. – Jalkala, A. (2013) Towards a framework of customer value assessment in B2B markets: An exploratory study. *Industrial Marketing Management*, Vol. 42(8), 1307–1317.
- Keränen, J. – Jalkala, A. (2014) Three strategies for customer value assessment in business markets. *Management Decision*, Vol. 52(1), 79–100.
- Kiviniemi, K. (2010) Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2, toim. J. Aaltola – R. Valli*, 70–85. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Komulainen, H. (2010) *Customer perceived value of emerging technology-intensive business service*. Oulun yliopisto, Oulu.
- Komulainen, H. (2014) The role of learning in value co-creation in new technological B2B services. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 29(3), 238–252.

- Komulainen, H. – Mainela, T. – Tähtinen, J. – Ulkuniemi, P. (2007) Retailers' different value perceptions of mobile advertising service. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 18(4), 368–393.
- Kovács, G. – Spens, K. M. (2005) Abductive reasoning in logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 35(2), 132–144.
- Laitinen-Väänänen, S. – Vanhanen-Nuutinen, L. – Ahmaniemi, R. – Boman, S. – Lamppu, V.-M. (2013a) *PK-Yrittäjien ja ammattikorkeakoulujen yhteistyö ja alueellinen vaikuttavuus. Kyselytutkimus Suomen Yrittäjien jäsenistölle.* <https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/amkyhteistyö_pk_yritysten_nakpkulmas ta.pdf>, haettu 15.3.2017.
- Laitinen-Väänänen, S. – Vanhanen-Nuutinen, L. – Ahmaniemi, R. – Lamppu, V.-M. (2013) Ammattikorkeakoulujen ja yritysten välinen yhteistyö ja alueellinen vaikuttavuus. *UAS Journal*, 2. <https://arkisto.uasjournal.fi/uasjournal_2013-2/laitinen.html>, haettu 15.3.2017.
- Lapierre, J. (1997) What does value mean in business-to-business professional services? *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8(5), 377–397.
- Lapierre, J. (2000a) Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15(2/3), 122–145.
- Lapierre, J. (2000b) Development of Measures to Assess Customer Perceived Value in a Business-to-Business Context. *Advances in Business Marketing and Purchasing*, Vol. 9, 243–286.
- Leino, M. (2004) *Value Creation in Professional Service Processes. Propositions for Understanding Financial Value from a Customer Perspective.* Svenska handelshögskolan, Helsinki.
- Liu, A. H. – Leach, M. P. – Bernhardt, K. L. – Robinson, J. M. (2005) Examining customer value perceptions of organizational buyers when sourcing from multiple vendors. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 58(5), 559–568.
- Lönnqvist, A. (2012) Aineeton pääoma on tärkeää tieto- ja palveluyhteiskunnassa. *Liiketaloudellinen Aikakausikirja*, (1), 97–101.
- Løwendahl, B. R. – Revang, Ø. – Fosstenløyken, S. M. (2001) Knowledge and Value Creation in Professional Service Firms: A Framework for Analysis. *Human Relations*, Vol. 54(7), 911–931.
- Luu, N. – Nguyen Hau, L. – Viet Ngo, L. – Bucic, T. – Wales, S. – Hung Cuong, P. (2016) Outcome versus process value in service delivery. *Journal of Services Marketing*, Vol. 30(6), 630–642.

- Lyons, P. – Brennan, L. (2019) Assessing Value From Business-to-Business Services Relationships: Temporality, Tangibility, Temperament, and Trade-Offs. *Journal of Service Research*, Vol. 22(1), 27–43.
- M. Smith, A. (2013) The value co-destruction process: a customer resource perspective. *European Journal of Marketing*, Vol. 47(11/12), 1889–1909.
- Manchester Metropolitan University [www-sivusto/ business](http://www.sivusto/business). Manchester Metropolitan University. < <https://www2.mmu.ac.uk/isds/services/catalogue/business/>>, haettu 16.4.2017.
- Macdonald, E. K. – Kleinaltenkamp, M. – Wilson, H. N. (2016) How Business Customers Judge Solutions: Solution Quality and Value in Use. *Journal of Marketing*, Vol. 80(3), 96–120.
- Macdonald, E. K. – Wilson, H. – Martinez, V. – Toossi, A. (2011) Assessing value-in-use: A conceptual framework and exploratory study. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40(5), 671–682.
- Madhavaram, S. – Hunt, S. D. (2017) Customizing business-to-business (B2B) professional services: The role of intellectual capital and internal social capital. *Journal of Business Research*, 74, 38–46.
- Marttila, L. – Lyytinen, A. – Kautonen, M. (2008) Finnish polytechnics as providers of knowledge-intensive services. *The Service Industries Journal*, Vol. 28(3), 415–427.
- Marzo-Navarro, M. – Pedraja-Iglesias, M. – Rivera-Torres, P. (2009) The Marketing Approach in Relationships Between Universities and Firms. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 8(2), 127–147.
- Marzo, M. – Pedraja, M. – Rivera, P. (2007) The Customer Concept in University Services: A Classification. *International Review on Public and Non Profit Marketing*, Vol. 4(12), 65–80.
- Massey, G. R. – Dawes, P. L. (2007) The antecedents and consequence of functional and dysfunctional conflict between Marketing Managers and Sales Managers. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36(8), 1118–1129.
- Mazumdar, T. (1993) A value-based orientation to new product planning. *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 10(1), 28–41.
- McAdam, M. – Miller, K. – McAdam, R. (2016) Understanding Quadruple Helix relationships of university technology commercialisation: a micro-level approach. *Studies in Higher Education*, Vol. 43(6), 1–16.
- Mead, N. – Beckman, K. – Lawrence, J. – O’Mary, G. – Parish, C. – Unpingco, P. – Walker, H. (1999) Industry/university collaborations: different perspectives heighten mutual opportunities. *The Journal of Systems and Software*, Vol. 49(2), 155–162.

- Metsämuuronen, J. (2006) Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*, toim. J. Metsämuuronen, 81–148). International Methelp, Helsinki.
- Möller, K. (2006) Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35(8), 913–924.
- O’Shea, R. P. – Allen, T. J. – Chevalier, A. – Roche, F. (2005) Entrepreneurial orientation, technology transfer and spinoff performance of U.S. universities. *Research Policy*, Vol. 34(7), 994–1009.
- Opetus- ja koulutussanasto (2018) Opetus- ja kulttuuriministeriö.
<<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160797/okm22.pdf>>, haettu 22.3.2017
- Opetusministeriö/korkeakoulut ja tiedelaitokset. Opetus- ja kulttuuriministeriö. <<https://minedu.fi/korkeakoulut-ja-tiedelaitokset>>, haettu 15.3.2017.
- Perkmann, M. – Tartari, V. – McKelvey, M. – Autio, E. – Broström, A. – D’Este, P. – Sobrero, M. (2013) Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university–industry relations. *Research Policy*, Vol. 42(2), 423–442.
- Puusa, A. – Juuti, P. (2011a) Laadullisen lähestymistavan yleistyminen kuttuurinäkökulman myötä. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. A. Puusa – P. Juuti, 31–46. JTO, Helsinki.
- Puusa, A. – Juuti, P. (2011b) Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. A. Puusa – P. Juuti, 47–57. JTO, Helsinki.
- Puusa, A. (2011) Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. A. Puusa – P. Juuti, 73–87. JTO, Helsinki.
- Puusa, A. – Kuittinen, M. (2011). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikysymyksistä. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat : perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. A. Puusa – P. Juuti, 167–182. JTO, Helsinki.
- Rahikka, E. – Ulkuniemi, P. – Pekkarinen, S. (2011) Developing the value perception of the business customer through service modularity. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26(5), 357–367.
- Ravald, A. – Grönroos, C. (1996) The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 30(2), 19–30.
- Ruusuvuori, J. – Tiittula, L. (2017) Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa: *Tutkimushaastattelun käsikirja*, toim. M. Hyvärinen – P. Nikander – J. Ruusuvuori, 46–83. Vastapaino, Tampere.

- Santoro, M. D. – Chakrabarti, A. K. (2002) Firm size and technology centrality in industry-university interactions. *Research Policy*, Vol. 31(7), 1163–1180.
- Schertzer, S. M. B. – Schertzer, C. B. – Dwyer, F. R. (2013) Value in professional service relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 28(8), 607–619.
- Siegel, D. S. – Waldman, D. – Link, A. (2003) Assessing the impact of organizational practices on the relative productivity of university technology transfer offices: an exploratory study. *Research Policy*, Vol. 32(1), 27–48.
- Skarmeas, D. (2006) The role of functional conflict in international buyer–seller relationships: Implications for industrial exporters. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35(5), 567–575.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Tammi, Helsinki.
- Turun AMK:n www-sivut. Turun ammattikorkeakoulu.< www.turkuamk.fi>, haettu 16.4.2017.
- Turun ammattikorkeakoulun www-sivut/työelämäpalvelut. Turun ammattikorkeakoulu. < <http://www.turkuamk.fi/tyoelamapalvelut>>, haettu 16.4.2017.
- Turun ammattikorkeakoulun vuosikertomus 2015. Turun ammattikorkeakoulu. < <http://vuosikertomukset.turkuamk.fi/2015/index.html>>, haettu 16.4.2017.
- Uлага, W. (2003) Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32(8), 677–693.
- Uлага, W. – Chacour, S. (2001) Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30(6), 525–540.
- Uлага, W. – Eggert, A. (2006) Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing*, Vol. 70(1), 119–136.
- UNESCO Science Report. Towards 2030*. (2016) Unesco. <<http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/unesco-science-report-towards-2030-part1.pdf>>, haettu 15.3.2017.
- Vanhanen-Nuutinen, L. – Laitinen-Väänänen, S. (2011) Työelämän kokema hyöty ammattikorkeakoulun kanssa tehtävästä yhteistyöstä. *UAS Journal*, Vol. 1(2). <<https://uasjournal.fi/koulutus-oppiminen/tyoelaman-kokema-hyoty-ammattikorkeakoulun-kanssa-tehtavasta-yhteistyosta/>>, haettu 15.3.2017.
- Vargo, S. L. – Lusch, R. F. (2004) Evolving to a New Dominant Logic for Marketing.: EBSCOhost. *Journal of Marketing*, Vol. 68(1), 1–17.

- Wynstra, F. – Axelsson, B. – Van Der Valk, W. (2006) An application-based classification to understand buyer-supplier interaction in business services. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17(5), 474–496.
- Zeithaml, V. A. (1988) Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, Vol. 52(3), 2–22.
- Zeithaml, V. A. – Berry, L. L. – Parasuraman, A. (1996) The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, Vol. 60(2), 31–46.

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

1) Taustaa

- Kerro mikä tehtävänimikkeesi & roolisi organisaatiossa on?
- Miten pitkään olet työskennellyt kyseisessä roolissa/tehtävässä tässä organisaatiossa? Oletko työskennellyt vastaavassa roolissa aikaisemmin jossain muussa organisaatiossa? Jos, niin miten pitkään?
- Millä tavoin Turun AMK:n kanssa tehtävä yhteistyö kuuluu tehtävääsi?

2) Ennen palvelua

- Miten tämänkaltaisen palvelun hankinta yleensä tapahtuu? Millainen prosessi?
- Millaiseen tarpeeseen tässä tapauksessa etsitte palvelua?
- Miksi päädyitte tässä tapauksessa valitsemaan Turun AMK:n tarjoaman palvelun (vrt. kilpailijan tarjoama palvelu)?
 - o Onko esim. viimeisen vuoden aikana ollut tilanteita, joissa päädytty valitsemaan jonkun muun tarjoaman palvelun? Miksi?
- Miten palvelun ostaminen Turun AMK:lta käytännössä sujui?
 - o Tuliko aloite Turun AMK:sta vai olitko itse yhteydessä Turun ammattikorkeakouluun? Onko Turun AMK:ssa esim. vakituinen yhteyshenkilö?
 - o Oliko tyypillinen esimerkki vai poikkesiko normaalista?
 - o Onko palvelun ostamiseen liittyen tekijöitä, joilla siitä saisi sujuvampaa?
- Miten paljon pääsit vaikuttamaan ostetun palvelun sisältöön? Miten käytännössä tapahtui? Voisiko jotain tehdä paremmin?

3) Palvelu

- Miten palvelu toteutui?
 - o Sujuiko kaikki hyvin? Oliko jotain ongelmia? Vastasiko odotuksia?
 - o Millaista palautetta sait muilta palvelua käyttäneiltä henkilöiltä?
 - o Miten kuvailisit palvelun laatua?
 - o Oliko palvelu hinnaltaan sopiva/kallis/edullinen suhteessa siitä saatuun hyötyyn?
 - o Koetko, että palvelu oli organisaation kannalta hyödyllinen?
 - Millä tavalla?
 - Miten voisi olla vielä hyödyllisempi?
 - Jos ei ollut hyödyllinen, miksi? Mitä pitäisi tehdä toisin?
 - o Mitä (resursseja) omalta organisaatiolta vaaditaan, että palvelusta saadaan hyötyä/kaikki mahdollinen hyöty irti? (aika, raha, uuden oppiminen)

- Onko vaatinut omassa organisaatiossa esimerkiksi joidenkin asioiden muuttamista, jotta palvelusta on saatu hyötyä?
 - Onko prosessina koko palvelun ostaminen ja sen hyödyntäminen vienyt organisaatiolta paljon aikaa/työtä?
 - Rahaa?
 - Vaikka vaatinut organisaatiolta panostusta, koetko, että oli kannattavaa?
 - Olisiko vaatinut organisaatiolta enemmän panostusta, jotta olisi saatu hyötyä? Mitä?
- Oletko ostanut vastaavaa palvelua joltain toiselta organisaatiolta? Missä asioissa ollut parempi?

4) Yhteistyö Turun AMK:n kanssa

- Miten yhteydenpito Turun AMK:n kanssa tapahtuu?
 - Onko helppo saada tarvittaessa ihmisiä kiinni?
 - Miten yhteydenpitoa voisi parantaa?
 - Onko helppoa saada tietoa Turun AMK:n palveluista?
- Miten yhteistyö Turun AMK:n kanssa sujui?
 - Koetko, että Turun AMK:ssa otettu organisaatiosi etu huomioon ja haluttiin tosissaan auttaa? Jos, miten ilmeni?
 - Koetko, että Turun AMK oli luottamuksen arvoinen? Miten ilmeni?
 - Oliko yhteistyössä jotain haasteita/ongelmia?
 - Miten yhteistyösuhdetta voisi mielestäsi parantaa?