



UNIVERSITY
OF TAMPERE

This document has been downloaded from
TamPub – The Institutional Repository of University of Tampere

 *Publisher's version*

The permanent address of the publication is
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-2014060916924>

Author(s):	Mitronen, Lasse; Rintamäki, Timo
Title:	Arvopohjainen toimintalogiikka julkisen sektorin palvelujen ohjausjärjestelmissä
Main work:	Julkisen ja yksityisen rajalla : julkisen palvelun muutos
Editor(s):	Anttonen, Anneli; et al.
Year:	2012
Pages:	174-216
ISBN:	978-951-44-8910-5
Publisher:	Tampere University Press
Discipline:	Business and management; Social policy; Political science
School /Other Unit:	School of Management
Item Type:	Article in Compiled Work
Language:	fi
URN:	URN:NBN:fi:uta-201406091694

All material supplied via TamPub is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorized user.

ARVOPOHJAINEN TOIMINTALOGIIKKA JULKISEN SEKTORIN PALVELUJEN OHJAUSJÄRJESTELMISSÄ

Lasse Mitronen & Timo Rintamäki

Johdanto

Julkisen sektorin palvelut ja niiden järjestäminen on noussut viime aikojen kestoteemaksi niin tutkimuksessa kuin päivänpolitiikassakin. Usein julkisen sektorin palveluiden roolia ja merkitystä on kuvattu erilaisten yhteiskuntamallien kautta. Puhutaan esimerkiksi 1960- ja 1970-luvulla vahvistuneesta hyvinvointivaltiosta ja sen täydentymisestä kilpailu- ja tietoperusteisilla ulottuvuuksilla. Näiden rinnalle on viime vuosina tuotu palveluvaltion käsite, jossa julkisen ja yksityisen sektorin palvelujen sisällöt ja merkitykset ovat sekoittuneet (ks. esimerkiksi Häyrinen-Alestalo 2009). Tässä kehityksessä keskeisiksi teemoiksi ovat nousseet toisaalta palvelujen tuottamisen ja organisoinnin tapa ja toisaalta palvelujen sisältöjen ja niiden laatuvaatimusten määrittely.

Palvelujen tuottamisen ja organisoinnin näkökulmasta kyseessä on klassinen ohjausjärjestelmän valintaan liittyvä haaste. Sääntelyn lisäämisen on katsottu tarkoittavan valtion roolin kasvamista julkisen sektorin palvelun ohjaamisessa, ja vastaavasti sääntelyn vapautta-

minen on nähty yksityisten yritysten eriaisteisena pääsynä julkisen sektorin palvelujen osatuottajiksi. Palvelun sisältöjen ja laatuvaatimusten määrittely puolestaan voi tapahtua joko tuotelähtöisesti tai asiakaslähtöisesti. Tuotelähtöisyydellä viitataan toimintatapoihin, joita ohjaa usein palvelun tuottamisen purkaminen tuottajan oman toiminnan näkökulmasta määritelyihin suoritteisiin, joiden määrää optimoidaan, joskus vaikuttavuuden kustannuksella. Tarjoajan kuvitellaan siis kykenevän määrittämään asiakastarpeet ja siten rakentamaan tarjoomansa. Vastaavasti asiakaslähtöisyyden edellytys on ymmärtää arvon määrittäminen asiakkaan ja käyttäjän eikä tuotteen tai tuottajan näkökulmasta. Tätä tietoa käytetään sellaisen palvelurakenteen muodostamiseksi, joka parhaiten palvelee asiakkaan – mahdollisesti muuttuvia ja heterogeenisiä – tarpeita. Siirryttäessä kohti yhteiskuntamallia, jossa julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö palvelutuotannossa lisääntyy, on tärkeää tunnistaa, miten palvelujen tuottamista voidaan ohjata ja toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti ja taloudellisesti ja kuinka palveluiden sisältö määritellään.

Ohjausjärjestelmällä tarkoitetaan tässä artikkelissa tapaa organisoida palvelut ja niiden suunnittelu: a) menettelytapoja, joita palveluorganisaatiot noudattavat ulkoisessa ohjauksessaan muiden toimijoiden kanssa ja b) organisatorisia ja johtamisen mekanismeja tai menettelytapoja, joita nämä toimijat noudattavat sisäisessä ohjauksessa ja hallinnoimisessa organisaation tehokkuuspäämäärien saavuttamisessa (vrt. Milgrom & Roberts 1992; Williamson & Ouchi 1981; Williamson 1975). Yleisen jaon mukaisesti organisaation ohjausmekanismi voi perustua 1) markkinoihin ja hintaan, 2) hierarkiaan ja valtaan, 3) verkostoihin tai 4) näiden yhdistelmiin eli hybridimalliin (ks. esim. Mitronen, 2002). Ohjausjärjestelmän peruselementit ovat siten organisaation kytkeytyminen ulkoiseen toimintaympäristöön sekä organisaation sisäiset rakenteelliset tai organisatoriset ratkaisut ja johtamisen menettelytavat. Julkisen sektorin palvelun näkökulmasta edellä kuvatut yhteiskuntamallin muutoshaasteet ja niiden ymmärtäminen määrittävät ohjausjärjes-

telmien suunnittelua oleellisesti. Tässä artikkelissa tätä ohjausongelmaa tarkastellaan liiketaloustieteellisestä näkökulmasta ja liiketaloustieteelliseen teoriaan ja tutkimukseen perustuen. Tavoitteena on tuoda esille palvelujen organisoinnin ja toteuttamisen kannalta sellaista viimeaikaista liiketaloustieteellistä teoriaa ja oppia, joka näkemyksemme mukaan on sovelluskelpoista myös julkiselle sektorille ja julkisten palvelujen tuottamiseen. Tämä näkökulma on mielestämme erityisen tärkeä pyrittäessä hyödyntämään sekä julkisen että yksityisen palvelutoiminnan parhaita puolia sekä rakentamaan niiden pohjalta asiakaslähtöisiä ja samalla tehokkaita toimintamalleja esimerkiksi koulutuksen, vanhusten- ja terveydenhoidon aloille.

Palvelujen sisällön ja laatuvaatimusten määrittelyn osalta tässä artikkelissa omaksutaan arvopohjainen näkökulma, jossa on kyse muutoksesta tuotelähtöisestä logiikasta asiakaslähtöiseen toimintamalliin (Slater & Narver 1994). Toimintamallit eroavat toisistaan merkittävästi sekä strategisella että operationaalisella tasolla: millaista toiminnallista strategiaa toteutetaan eli kuinka ja millä perusteella käytettävissä olevat (yleensä niukat) resurssit ja osaamiset kohdennetaan. Peruskysymys on, ohjataanko toimintaa tuotannon ehdoilla (tuottavuus, taloudellisuus ja tehokkuus) vai myös heterogeenisten asiakastarpeiden ja -odotusten pohjalta. Nämä ratkaisut puolestaan vaikuttavat siihen, millaista ohjausjärjestelmää noudatetaan. Yhteiskunnan kannalta kyse on myös merkittävistä strategisista valinnoista, joilla on laajoja heijastusvaikutuksia monille julkisen ja yksityisen toiminnan aloille ja yrityksille (Johnson & Scholes 2002; Mintzberg, Lampel, Quinn & Ghoshal 2003).

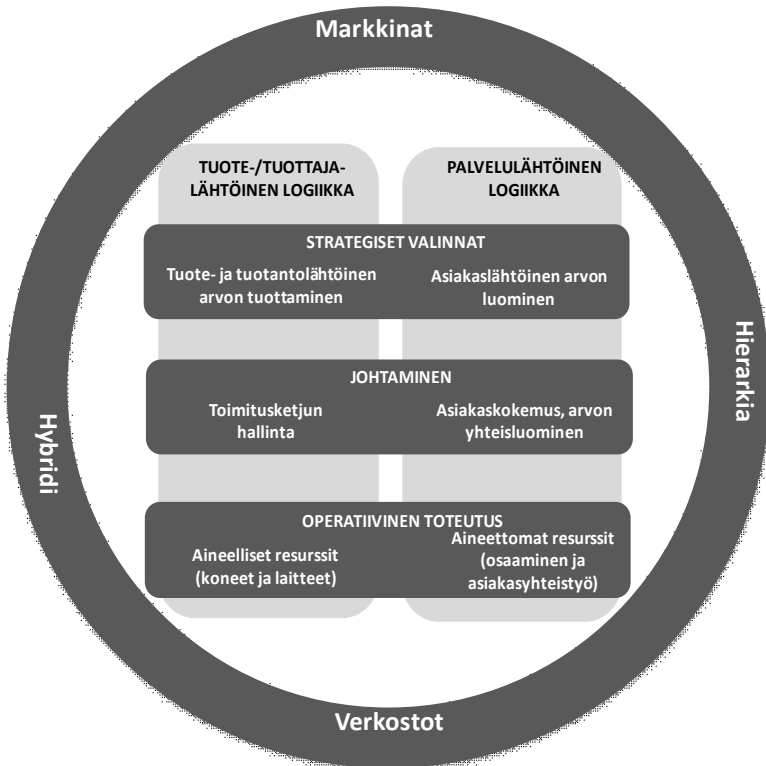
Arvopohjaista näkökulmaa sekä muutosta tuotelähtöisestä logiikasta asiakaslähtöiseen logiikkaan on viime aikoina tutkittu runsaasti ns. palvelulogiikan (service-dominant logic) kirjallisuudessa (Vargo & Lusch, 2004; 2008). Palvelulogiikan ydintä kuvattaessa on usein tarkasteltu sitä, mitä se ei ole. Kyse ei ole siirtymisestä tavaroitten tuottamisesta palvelujen tuottamiseen vaan palvelutermin uudelleenmäärittelystä ja sen ottamisesta ajattelun keskiöön. Palvelu

nähdään kaiken taloudellisen toiminnan perustana kuvastaen sitä hyötyä, jonka jokainen markkinoilla toimiva osapuoli vastaanottaa oman resurssikäyttönsä vastikkeeksi. Puhutaan arvolupauksesta (engl. value proposition), joka kuvastaa hyötyjä, joiden ansiosta resurssivaihdanta on eri osapuolten näkökulmasta kannattavaa. Asiakkaan näkökulmasta tässä uudessa määritelmässä on keskeistä mm. siirtyminen pois vaihdanta-arvosta (tuotantokustannuksesta ja sen heijastamasta hinnasta) kohti käyttöarvoa eli sitä, miten tuote tai palvelu auttaa asiakasta suoriutumaan paremmin arjestaan. Palvelulogiikka on siten lähtökohtaisesti arvopohjainen, asiakkaan näkökulmasta määrittyvä.

Toiseksi palvelulogiikalle tyypillistä on aineettomien resurssien korostaminen. Julkisen sektorin palvelutuotannolle on yhä enenevässä määrin leimallista toiminnan laadun tavoittelu tietoon ja aineettomaan osaamiseen perustuvien resurssien; on kysymys osaamisen roolin kasvusta ja siirtymisestä toimintamalliin, jossa resurssikäytön tulee ohjautua asiakaslähtöisesti ollakseen tehokasta ja kilpailukykyistä. Lisäksi palvelulogiikka soveltuu erinomaisesti monitoimijaiseen liiketoimintaympäristöön, jossa niin yksityiset kuin julkisetkin organisaatiot ja sekä yritysasiakkaat että kuluttaja-asiakkaat nähdään resursseina toisilleen ja joiden yhteistyön tuloksena kokonaisuus on suurempi kuin osiensa summa. Palvelulogiikassa toiminta ohjautuu asiakaslähtöisesti ja toimijaverkoston resurssikäytön näkökulmasta samalla tarkoituksenmukaisesti. Edellä kuvattu palvelulogiikkaan (Vargo & Lusch 2004; 2008) perustuva tutkimus on jäänyt vähemmälle huomiolle julkisen sektorin palvelukeskustelussa, ja uskommekin sen tuovan hyödyllisen näkökulman myös suomalaiseen keskusteluun.

Tämän artikkelin tavoitteena on määritellä, mitä arvopohjainen palvelulogiikka tarkoittaa julkisen sektorin palveluja koskevan keskustelun näkökulmasta ja miten sitä voi hyödyntää julkisen sektorin palvelutuotannon ohjausjärjestelmien suunnittelussa ja toteuttamisessa. Kuinka on mahdollista tuottaa samaan aikaan asiakkaiden

arvostamia palveluita ja toteuttaa tämä tehokkaasti ja taloudellisesti? Tämän artikkelin tarkoitus on löytää sovelluskelpoisia vastauksia edellä esitettyihin kysymyksiin koko julkisen sektorin palvelutuotannon näkökulmasta – tarkoituksemme ei siis ole rajata näkökulmaa palvelujärjestelmään, jossa jokaisen täytyy valvoa aktiivisesti omia etujaan ja joka olisi rakennettu vain maksukykyisiä ja -haluisia varten. Lähtökohtana on nimenomaan asiakkaiden (toisinaan myös edunsaajien tai maksajien, esimerkiksi vakuutusyhtiöiden) aseman huomioiminen palveluja ja niiden toteuttamista määritettäessä.



Kokemustemme mukaan päättäjien johtavilla näkemyksillä ja uskomuksilla toiminnan luonteesta ja perustarkoituksesta on ratkaiseva merkitys sille, millä perusteella toimintaa johdetaan ja kehitetään. Kuvion 1 luonnehdinnat ovat reaaliaikailman yksinkertaistuksia ja pelkistyksiä, eikä niitä ole tarkoitettu osoittamaan jonkun mallin tai ajattelun hyviä tai huonoja puolia. Kuviossa esillä olevien luonnehdintojen avulla pyrimme kuvaamaan keskeisiä strategisen ja operatiivisen johtamisen tiedostettuja ja tiedostamattomia valintoja ja niiden seurauksia. Kuvion ympyrä kuvaa puolestaan eri ohjausjärjestelmiä, joiden pohjalta koko toimintaa johdetaan tavoitteiden saavuttamiseksi.

Keskeinen viestimme on, että tässä artikkelissa kuvattava arvopohjainen toimintalogiikka ja sen vaatimat ohjausmekanismit soveltuvat näkemyksemme mukaan hyvinvointiyhteiskunnan tehostamiseen ja eri asiakasryhmien palvelutarpeiden toteuttamiseen (myös erityispalveluita tarvitsevien ihmisten, kuten köyhien, vaikeasti sairaiden tai vammaisten, lastensuojelua tarvitsevien lasten tai alkoholistien ryhmiin). Kyse on asiakastarpeiden ja -odotusten tunnistamisesta ja ymmärtämisestä ja tiedon hyödyntämisestä palvelujen tuottamisessa tuotantolähtöisten vaatimusten (esimerkiksi hoidetut potilaat / tunti tai kustannukset / koulutuspaikka / valmistunut oppilas) sijaan tai rinnalla. Tämä on mahdollista nostamalla arvopohjaisen toimintalogiikan relevanssi tarkasteluun julkisen sektorin palvelujen ohjausjärjestelmien kontekstissa. Erityisesti kaksi viimeaikaisessa markkinoinnin kirjallisuudessa ja myöhemmin myös johtamiskirjallisuudessa yleisemminkin palstatilaa saanutta käsitettä – arvolupaus ja palvelulogiikka – ovat keskeisiä tulevaisuuden julkisen sektorin palvelua koskevien ohjausjärjestelmien suunnittelussa.

Ohjausjärjestelmät julkisen sektorin palvelutuotannossa

Palvelujen määrittämiseen, organisointiin ja toteuttamiseen on olemassa monia sekä teoreettisia ohjausjärjestelmiä että käytännön toimintamalleja. Ohjausjärjestelmien perustyyppenä ovat markkinat, hierarkiat ja verkostot sekä niiden yhdistelmänä hybridit. Kullakin ohjausjärjestelmällä on niille tyypillisiä ohjausmekanismeja, joiden avulla resursseja kohdennetaan ja toimintoja koordinoidaan ja kontrolloidaan. Keskeistä on tällöin toisaalta se, kuinka hyvin pystytään tuottamaan asiakasarvoa eli sellaisia palveluita, joista asiakkaille on hyötyä. Toisaalta kyse on siitä, kuinka tehokasta palveluiden tuottaminen on ja kuinka tehokkaasti palvelut saadaan asiakkaiden käytettäväksi. (Uusimmassa palvelukirjallisuudessa puhutaan tällöin palveluiden tarjoomista ja palveluiden tarjoutumisesta eli niiden saavutettavuudesta ja käytettävyydestä asiakkaiden kannalta.) Ohjausjärjestelmiä ja -mekanismeja voidaan tarkastella toisaalta myös eri toimintojen ja organisaatioiden sisäisinä malleina ja toisaalta niiden toiminnassa muiden kanssa markkinoilla.

Tässä artikkelissa kyse on molemmista näkökulmista mutta erityisesti siitä, millä perusteilla ja keinoilla määritellään ja tuotetaan erilaisia asiakaspalveluita. Hieman yleistäen puhutaan joko yksityisestä tai julkisesta palvelutuotannosta. Tämä jako ei aina ole todellisuudessa täysin yksiselitteinen ja kirkas, mutta näiden mallien soveltuvuudesta on olemassa liiketaloustieteessä esimerkkejä ja tutkimustuloksia. Liiketaloustieteessä kuvatut eri ohjausjärjestelmät ovat sinällään teoreettisia ideaalityyppejä, joita ei useinkaan ole sellaisenaan olemassa. Ideaalityypit ovat monimutkaisten ilmiöiden yksinkertaistuksia, joiden avulla voidaan tunnistaa ja täsmentää eri ohjausjärjestelmien tunnusomaisia piirteitä, toimintamekanismeja ja vaikutuksia (Heide 1994; Scott 1987). Tämä tarkoittaa myös sitä, että vaikka eri ohjausjärjestelmät eroavat teoreettisesti toisistaan, ne eivät ole välttämättä käytännössä toisistaan erillisiä. Eri järjestelmillä on myös keskenään samanlaisia ominaisuuksia ja ohjausvaikutuksia,

joiden rooli ja merkitys voivat vaihdella johtamisen tai toimintaympäristön tilanteesta suurestikin (Masten 1988). Tulee muistaa, että esimerkiksi yritysten tai julkisten organisaatioiden toiminta ei perustu vain valtaan, sääntöihin ja määräyksiin, vaan näihin kuuluvat ohjausmekanismeina yhtä lailla yhteisölliset normit, arvot, luottamus ja kulttuuri.

Eri ohjausjärjestelmät voivat olla toisilleen myös sisäkkäisiä, jolloin niiden ominaisuudet vahvistavat tai tasapainottavat toivottuja ja epätoivottuja vaikutuksia. Näin on erityisesti eri ohjausjärjestelmien yhdistelmien eli hybridien kohdalla (Bradach & Eccles 1989; Heide 1994). Selvää on myös, että ohjausjärjestelmät ovat toistensa kanssa myös vaihtoehtoisia. Esimerkiksi luontainen voimakas, tiivis yhteistyö kumppanien välillä voi vähentää tarvetta jatkuvalla toiminnan seurannalle eli kontrolli- tai kannustinjärjestelmälle (Heide 1994). Ohjausjärjestelmät ovat toistensa kanssa vaihtoehtoisia myös siten, että samaan johtamistilanteeseen voidaan käyttää eri ohjausjärjestelmää, jolloin niiden hyödyt ja haitat eroavat toisistaan merkittävästi. Ohjausjärjestelmien käytössä on tyypillistä pyrkimys tasapainoon toisaalta oman organisaation sisäisen tehokkuuden ja yhteistyöverkoston sekä toisaalta ulkoisen asiakastyytyväisyyden ja -arvon tuottamisen välillä (Mitronen 2002).

Markkinat – palvelutuotannon ohjaaminen kilpailuttamisen avulla

Hinta ja hintamekanismi ovat olleet talousteorian ja talousteoreetikojen perimmäisiä kysymyksiä jo Adam Smithin klassisesta teoksesta 'The Wealth of Nations' (Kansojen hyvinvointi) lähtien. Klassinen ja neo-klassinen talousteoria ovat korostaneet markkinoiden "hämmästyttävää" kykyä koordinoida tuotantoa ja vaihdantaa hyvin alhaisin kustannuksin ilman ulkopuolisten (esim. yhteiskunnan) ohjausta. Tästä mekanismista on käytetty myös termiä "näkömätön käsi" (Barney & Hesterly 1997).

Markkinamekanismi eli ”vapaa kilpailu” perustuu hintoihin, kilpailuun ja sopimusvapauteen. Hieman yleistäen voidaan sanoa, että tuotteiden tai palveluiden hinnoissa tiivistyy relevantti markkina- ja toimintainformaatio (Williamson 1975, 1996 ja 1999). Markkinamekanismin toiminnalle on tyypillistä voimakas pyrkimys kustannusten alentamiseen ja riskien hallitsemiseen (Grabher 1993). Markkinamekanismin taustalla on myös oletus, että taloudellinen käyttäytyminen on täysin rationaalista, avointa hyödyn tai voiton maksimointia ennustettavissa olosuhteissa. Tämä oletus on viimeaikaisissa tutkimuksissa myös vakuuttavasti kyseenalaistettu.

Markkinaohjausjärjestelmä merkitsee tämän artikkelin näkökulmasta sitä, että julkinen organisaatio pyrkii ohjaamaan ulkoista ja sisäistä toimintaansa juuri hintojen ja kilpailuttamisen avulla. Lähtökohtana voisi siis olla, että julkiset organisaatiot määrittelevät palvelujen laatu- ja määrämääritykset, jonka jälkeen kilpailutetaan palvelut ja palvelujen tarjoaja valitaan sitten hintojen perusteella. Järjestelmän etuna pidetään sitä, että hinnoilla koordinoidaan tehokkaasti ilman muita ohjausmekanismeja sisäistä tehokkuutta ja toimintaa asiakkaiden kanssa. Parhaimmillaan markkinamekanismi voikin tuottaa julkisen palvelutuotannon ohjaamiseen ratkaisun, jossa kansalaisen näkökulmasta palvelujen tarjonta (valinnan mahdollisuudet) lisääntyy, laatu paranee ja hinta on kilpailukykyinen. Esimerkkejä tällaisesta toimintamallista ovat julkisen liikenteen kilpailuttaminen ja liikenteen hoitajan valitseminen halvimman tarjouksen tehneestä liikennöitsijästä. Tällöin ajosuoritteen eli vaikkapa ajetun kilometrin hinta ja vuorovälit ovat ratkaisevia kriteerejä.

Markkinajärjestelmän ominaisuuksiin liittyy myös, että kukin toimija toimii kuten itselleen parhaiten sopii ja toisaalta kukin toimija sopeutuu ja sopeuttaa toimintaansa markkinoille juuri tuote- ja hintaerilaistamisen avulla. Tämä puolestaan saattaa johtaa toimintojen osaoptimointeihin. Haasteena on, että markkinamekanismin avulla ei välttämättä saada kattavaa ratkaisua aikaan. Esimerkiksi paikkakunnat, joiden kysyntä tai ostovoima ei ole liiketaloudellisesti

kannattavalla tasolla, voivat markkinaohjausjärjestelmässä kärsiä. Lisäksi osa palvelujen sisällöistä voi olla senkaltaisia, ettei niitä voida kunnolla vapailla markkinoilla tuottaa (esimerkiksi jotkut erikoissairaanhoidon palvelut). Toisaalta joissakin tapauksissa palveluiden kannalta todellisia markkinoita ei ole olemassakaan, jotta palveluita voitaisiin kilpailuttaa. Esimerkiksi terveydenhoidon palveluiden kilpailuttaminen on mahdotonta sellaisissa kunnissa, joissa ei ole kuin yksi tai kaksi tarjoajaa. Sattuvasti on sanottu, että palvelut voidaan kaupallistaa, vaikka kaupallisia (siis aidosti markkinaehtoisia) palveluita ei oikeasti synny tai tuoteta.

Markkinaehtoisen toiminnan ongelmana on toisinaan, että keskityttäessä vain kilpailuttamiseen ja halvimpien mahdollisten hintojen saamiseen tulevaisuuden turvaamiseksi tehdyt investoinnit (esimerkiksi laadun kehittämiseen, logistiikan hallintaan ja tietojärjestelmiin) koetaan taloudellisesti mahdottomiksi, turhiksi tai lisärasitteiksi. Ongelmaksi saattaa myös muodostua, että toimintaa ei kyetä johtamaan ja ohjaamaan kokonaisuutena, koska hinnat ohjaavat vain yksittäisiä hankintoja. Pulmana on myös, että hintojen ja markkinamekanismin myötä ei kyetä tai haluta siirtää osapuolten välillä osaamista, tietojen vaihtoa tai edistää muutoin keskinäistä oppimista. Tällöin yksittäinen toimija voi oppia mutta kokonaisuus ei.

Markkinajärjestelmään pohjautuvassa toimintamallissa kilpailussa menestyminen ratkeaa toisaalta palvelujen hintojen ja hintakilpailukyvyyn sekä toisaalta asiakasarvon tuottamisen, asiakasyytyväisyyden ja markkinoille sopeutumisen kautta. Toimijoiden keskinäistä kilpailua ei pyritä rajoittamaan, vaan kilpailua pyritään päivittäin lisäämään kaikin keinoin. Sisäisen kilpailun avulla pyritään puolestaan nostamaan esiin parhaat menettelytavat sekä kasvattamaan halvimpia toimijoita entistä suuremmiksi.

Tämän artikkelin kannalta markkinamallissa on kyse siitä, missä määrin asiakkaille arvoa tuottavia palveluita pyritään tuottamaan ja niiden tuotantoa ohjaamaan markkinoiden ehdoilla ja missä

määrin annetaan kilpailun osoittaa, millä palveluilla on riittävästi kysyntää kannattavan toiminnan pohjaksi. Tämän lisäksi kysymys on siitä, kuinka markkinoiden avulla pyritään saamaan esiin parhaat toimintamallit, jotka ovat samalla mahdollisimman tehokkaita ja taloudellisia.

Hierarkia – palvelutuotannon ohjaaminen sääntelyn avulla

Markkinaohjausjärjestelmässä toimintaa ohjataan hintojen, kilpailun ja sopimusten avulla (ns. näkymätön käsi), joilla kaikkia osapuolia pidetään vaihdannassa informoituna oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan. Hierarkiassa osapuolten toimintaa, tuotteiden ja palveluiden määrittämistä sekä muuta toimintaa koordinoi ja kontrolloi kolmas osapuoli (ns. ”näkyvä käsi”) eli organisaation johto ja esimiehet. Vaihdamakustannusteorian mukaan joissakin tilanteissa toimijoiden väliset toiminta- eli vaihdantakustannukset markkinoilla kasvavat suuremmiksi kuin saman tuotannon aikaansaaminen organisaation sisällä. Tällöin ohjausjärjestelmäksi muuttuu hierarkia (Williamson 1999).

Tämän näkemyksen taustalla on muutamia oletuksia hierarkian ohjausmekanismeista ja mahdollisuuksista alentaa vaihdantakustannuksia. Nämä oletukset ovat (Rindfleisch & Heide 1997): (1) Hierarkialla on voimakkaammat kontrolli- ja mittaamismekanismit kuin markkinoilla, koska hierarkioissa kyetään mittaamaan ja palkitsemaan käyttäytymistä ja suorituksia markkinoita paremmin. (2) Hierarkiat voivat soveltaa vaikutuksiltaan pitkäaikaisia palkkioita ja kannustimia. (3) Hierarkian ilmapiirillä, organisaatiokulttuurilla ja ihmisten välisillä sosialisointiprosesseilla on myönteisiä vaikutuksia tehokkuudelle, minkä ansiosta voidaan kehittää osapuolten kesken yhteisiä päämääriä ja vähentää siten oman edun tavoittelua jo ennalta.

Valta päättää ja määrätä on hierarkian keskeisin ohjausmekanismi. Valta voidaan ymmärtää sekä muodollisena valtana että epämuodollisena vaikutusvaltana. Nämä molemmat vallan muodot ilmenevät erityisesti ns. sosiaalisen ja vaikutusvallan alueilla. Sosiaalisen vallan muita lähteitä ovat palkkiot, pakko, laillisuus tai oikeus, alistaminen ja asiantuntemus, jotka esiintyvät tyypillisesti juuri hierarkioissa (French & Raven 1959).

Hierarkian vahvuutena on myös järjestelmän luotettavuus ja taloudellinen ohjattavuus, minkä vuoksi hierarkiassa voidaan tuottaa tasalaatuisesti ja toistuvasti tiettyjä tuotteita tai palveluita. Hierarkian pulmana pidetään sitä, että hierarkkiset organisaatiot eivät kykene sopeutumaan nopeasti ympäristön muutoksiin tai kysynnän vaihteluihin ja niiden kustannukset kasvavat helposti suuriksi.

Organisaatioiden ulkoisen näkökulman kannalta kyse on siitä, kuinka organisaation toiminta ja kanssakäynti asiakkaiden tai sidosryhmien kanssa toteutetaan ja kuinka kanssakäymistä ohjataan hierarkkisen ohjausjärjestelmän mukaisesti. Esimerkiksi koulutuspalveluiden tuottamisessa on tällöin kyse siitä, tuotetaanko nämä palvelut tarjonta- vai kysyntälähtöisesti (esimerkiksi mitä tutkintoja yhteiskunta on päättänyt tuottaa vs. millä tutkinnoilla on puolestaan kysyntää markkinoilla tai mille kurseille opiskelijat haluavat eniten). Kyse voi olla myös siitä, millä perusteilla koulutuspalvelut määritellään: kysyntä- vai tuotelähtöisesti (esimerkiksi eri kurssien suunnittelu opiskelija, opetus- tai tutkintomäärälähtöisesti).

Hierarkkisella ohjausjärjestelmällä ja sen mekanismeilla tarkoitetaan hieman yleistäen sitä, että jokin organisaatio tai yhteisö määrittää asiakkaiden tarvitsemat tuotteet ja palvelut. Tämän lisäksi organisaatiolla on oikeus määritellä tarvittavien palveluiden laatu- ja määräkriteerit. Usein nämä palvelut tuottavat organisaatiot on määritelty ennalta. Taustalla on siis sellainen näkemys, että vain näin toimimalla voidaan varmistaa kaikille riittävät (minimi-) palvelut mahdollisimman tehokkaasti ja taloudellisesti.

Verkosto – palvelutuotannon ohjaaminen yhteistoiminnan avulla

Verkostoa voidaan perustellusti pitää omana taloudellista ja sosiaalista toimintaa ohjaavana ohjausjärjestelmänään, jolla on markkinoista ja hierarkioista erottuvat piirteet ja ohjausmekanismit (Jones, Hesterly & Borgatti 1997; Powell 1987; Powell 1990). Verkosto-ohjausjärjestelmä voidaan hyvin perustein asemoida myös toiminnallisesti markkinoiden ja hierarkioiden välimaastoon, sillä verkostoissa on piirteitä sekä markkinoista että hierarkioista.

Verkosto-ohjausjärjestelmän ohjausmekanismit perustuvat osapuolten vastavuoroisuuteen, yhteistoimintaan ja molempia osapuolia täydentävään riippuvuuteen. Verkostoissa toiminnot ja yksittäiset kauppatapahtumat tai vaihdannat tapahtuvat molemminpuolisessa yhteisymmärryksessä pitkän ajan etujen maksimoinnin puitteissa, ei niinkään osapuolten neuvotteluvoimien pohjalta. Keskinäiset toiminnot aikaansaavat ja edellyttävät keskinäistä riippuvuutta, joka on seurausta molemminpuolisesta sopeutumisesta, yhteisistä intresseistä ja päämääristä. Sopeutuminen ja yhteiset intressit ilmenevät toisin sanoen osapuolten välillä ohjaavina mekanismeina, joita ovat esimerkiksi yhteinen kieli ja sopimukset sekä liiketoimintaprosessien, tuotteiden ja rutiinien standardointi. Muita merkittäviä mekanismeja ovat myös yhteiset arvot, toimintaperiaatteet, tietovarannot ja kommunikointitavat (Grabher 1993; Johanson & Mattsson 1987; Powell, 1990).

Jarillon (1988; 1993) mukaan verkostoissa on mahdollista sovittaa tehokkaasti yhteen yhteistoiminta ja kilpailu. Yhteistoiminnalliset suhteet toisiin toimijoihin voivat luoda toimijoille kilpailullisia vahvuuksia, ja nämä toimijat voivat laajimmillaan muodostaa ns. strategisen verkoston. Strateginen verkosto tarkoittaa tällöin sitä, että eri toimijat työskentelevät niin tiiviisti keskenään, että ne voivat esiintyä tarvittaessa yhdellä ja samalla nimellä markkinoilla. Strategisessa verkostossa yhteistoimintaa koordinoidaan pitkäaikaisten sopimusten, yhteisten päämäärien ja tavoitteiden sekä keskinäisen

sopeutumisen, oppimisen, luottamuksen ja yhteisten tuloksenjakamismekanismien avulla.

Menestyksellisiä verkostoja ja niiden johtamista voidaan kuvata monella tapaa. Eastonin (1992) verkostomallin mukaan verkoston ohjausmekanismit koostuvat suhteiden, rakenteiden, asemien ja prosessien johtamisesta. Håkanssonin kehittämän (Håkansson 1982; Håkansson & Johanson 1992; Håkansson & Snehota 1995) ARA-mallin mukaan verkostot koostuvat toimijoista, toimijoiden välisistä sidoksista ja toimijoiden erilaisista intresseistä, toiminnoista ja toimintojen välisistä yhteyksistä sekä voimavaroista ja voimavarasiteistä. Näin määritellyissä verkostoissa toimijoiden johtaminen on keskeisessä asemassa, koska toimijoilla on tieto omista ja toisten voimavaroista sekä toiminnoista. Verkostoissa jokainen toimija kontrolloi tiettyjä toimintoja ja voimavaroja suoraan, mutta koska riippuvuudet jossakin määrin merkitsevät myös kontrollia, toimijoilla on myös epäsuora kontrolli toisen osapuolen toimintoihin ja voimavaroihin (Håkansson & Johanson 1993). Esimerkiksi monen toimijan koulutusorganisaatiossa koulutustuote tai -palvelu saadaan aikaiseksi vain tiiviin yhteistyön avulla. Tällaisessa verkostossa voi olla mukana vaikkapa omia ja ulkopuolisia kouluttajia, monia tilojen ja tietotekniikan tarjoajia, paljon opiskelijoita ja erilaisia rahoittajia.

Verkosto-ohjausjärjestelmän ehkä keskeisimmät ohjausmekanismit ovat luottamus ja suhteeseen liittyvät normit (Powell 1990). Luottamus on taloudellisen ja sosiaalisenkin toiminnan keskeinen edellytys, ja siksi se on tärkeä elementti itse asiassa kaikissa ohjausjärjestelmissä. Luottamus ei ole siten pelkästään verkostojärjestelmälle ominainen piirre, mutta sen merkitys kontrolli- ja koordinointimekanismina on verkostoissa merkityksellisin. Verkoston toimintakyky perustuu suuressa määrin luottamukseen eli samaan tapaan kuin markkinoiden toiminta perustuu vapaasti muodostuviin hintoihin, kilpailuun ja sopimuksiin. Myös normit ovat erittäin tärkeitä verkostoissa. Normit ovat olettamuksia ihmisten käyttäytymisestä siten, että ne rajaavat sallitun ja kielletyn välistä käyttäytymisaluetta

eli suhteeseen liittyvät normit määrittävät osapuolille hyväksyttävän käyttäytymisen raamit (Lusch & Brown 1996).

Tämän artikkelin kannalta verkosto ohjausjärjestelmänä sisältää ohjausmekanismeja, joiden avulla verkosto ja sen ydinorganisaatiot voivat säilyttää joustavuutensa markkinoilla ja samaan aikaan verkosto kykenee tuottamaan asiakkaille palveluita kannattavasti tehokkaan yhteistoiminnan avulla. Tällaisen palvelumallin osalta keskeistä on päättää, millainen rooli annetaan markkinaehtoisesti toimiville organisaatioille palvelujen tuottamisessa, millainen verkosto luodaan palveluiden tuottamiseksi ja mitä toimintoja julkiset organisaatiot hoitavat itse. Toisin sanoen on päätettävä, mitä palveluja ostetaan kumppaneilta, kuinka tiivistä on yhteistyö eri kumppaneiden kanssa ja missä määrin arvot, normit ja luottamus ohjaavat resurssien käyttöä ja palveluja hintojen ja saatavuuden ohella.

Hybridit – tasapainoinen palvelutuotannon ohjaaminen

Hybridi-termi perustuu luonnontieteisiin, josta se on yleistynyt myös liiketaloustieteen ja tekniikan alueille (esim. hybridiauto ja hybridioorganisaatio). Kiintoisaa ohjausjärjestelmäteorian kannalta on se, onko hybridi oma ohjausjärjestelmänsä vai vain ”puhtaiden” järjestelmien eli markkinoiden, verkostojen ja hierarkioiden väli-muoto. Tätä peruskysymystä ja samalla hybridiä ohjausjärjestelmänä, sen mekanismeja ja luonnetta ovat pohtineet useat tutkijat (Ouchi 1980; Powell 1990; Williamson 1985; Williamson 1991a; Grandori 1997). Tässä suhteessa ohjausjärjestelmäteorian kehittäminen hybridien osalta tarvitsee lisää tutkimustietoa, jota erityisesti julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyössä tai rajapinnassa näyttää esiintyvän.

Ohjausjärjestelmiä koskevan kirjallisuuden ja tutkimusten perusteella esitämme, että julkisten organisaatioiden johtamista tarkasteltaessa hybridi on oma järjestelmänsä, jolla on markkinoista, verkostosta ja hierarkioista koostuvia ohjausmekanismeja mutta

myös omia mekanismeja. Esitämme myös, että itse asiassa kaikki ohjausjärjestelmät ovat hybridejä, sillä täysin ”puhtaita” järjestelmiä ei ole todellisuudessa olemassa.

Tunnusomaista hybrideissä on, että niissä käytetään eri ohjausmekanismeja samanaikaisesti samaan toimintoon tai tilanteeseen. Esimerkkinä tästä ovat mm. samanaikaiset ”tee se itse ja teetä toisilla” -ratkaisut. Tyypillistä on myös omien yksiköiden tuottamien palveluiden ja markkinoilta ostettavien palveluiden yhteiskäyttö.

Hybridien perusajatuksena on, että niissä pyritään yhdistämään toimivalla ja tehokkaalla tavalla eri ohjausjärjestelmien parhaita puolia ja samalla ehkäisemään eri ohjausjärjestelmien heikkouksia. Powellin (1990) mukaan hybridin kolme tärkeintä ominaisuutta ovat keskinäisen tietotaidon ja osaamisen lisääminen sekä hyödyntäminen, joustavuus, muutosnopeus ja luottamus. Powell on lisäksi todennut, että hybridien avulla organisaatiot kykenevät samanaikaisesti sopeutumaan paremmin markkinoille ja hyödyntämään suuruuden ekonomiaa.

Aiemmissä tutkimuksissa on havaittu, että hybridimallissa yhteistoiminnan, keskinäisen ongelmanratkaisun ja kehittämisen avulla voidaan saavuttaa parempi toiminnallinen laatu ja alentaa merkittävästi toimintakustannuksia (Nishiguchi 1994). Saxenian (1994) on puolestaan havainnut, että verkostoilla, yhteistoiminnalla ja kiinteällä vuorovaikutuksella on merkittävä rooli organisaatioiden joustavuuden, dynaamisuuden ja oppimisen saavuttamisessa. Williamson toteaa (1991a), että hybridijärjestelmällä on toisaalta voimakkaammat kannustin- ja sopeutumisominaisuudet kuin hierarkioilla ja toisaalta vahvemmat hallinnolliset koordinaatio- ja kontrollimekanismit kuin markkinoilla. Hierarkiaan verrattuna hybridillä on sen sijaan heikommat koordinoitiominaisuudet. Hybridirakenteet ovat joustavampia kuin klassiset sopimuksiin pohjautuvat toimintamallit markkinoilla. ja toisaalta niissä on enemmän sopimus oikeudellisia ja lakiin perustuvia mekanismeja kuin hierarkiassa.

Palveluliiketoimintamallin suunnittelussa ja toteuttamisessa hybridiohjausjärjestelmä on käytössä monilla palvelualoilla. Tällöin esimerkiksi julkinen ja yksityinen terveydenhoito toimivat kiinteässä yhteistyössä mutta julkisen ohjauksen ohjaamana. Tällainen järjestelmä on esimerkiksi vaikkapa tutkintoperusteisessa koulutuksessa, jossa oppisopimuskoulutus ja erityisammattitutkintoja antavat Opetus- ja kulttuuriministeriön hyväksymät yleiset ja yksityiset oppilaitokset tekevät tiivistä yhteistyötä.

Arvopohjainen toimintalogiikka julkisen sektorin palvelutuotannossa

Asiakaslähtöisen arvon luominen on strategian peruskäsite, organisaation olemassaolon edellytys ja keskeinen menestystekijä (Slater ja Narver 1994). Perusteena asiakasarvon tärkeydelle on esitetty sen keskeistä roolia sekä asiakastyytyväisyyden että asiakasuskollisuuden muodostumisessa. Lisäksi asiakasarvolla on todettu olevan mm. suosittelua lisäävä vaikutus. Asiakasarvo onkin paitsi kilpailukyvyyn perusta, myös muista toimijoista erilaistava kilpailuedun lähde. Viime aikoina asiakasarvon tuomaa relevanssia johtamiseen on lähestytty arvolupauskäsitteen avulla. Arvolupaus perustuu asiakasarvon syvälliseen ymmärtämiseen johtamisen näkökulmasta. Kyse on asiakasarvon käyttämisestä organisaation strategisessa asemoinnissa markkinoilla sekä sisäisten toimintamallien kehittämiseksi siten, että arvolupauksen lunastaminen tulee mahdolliseksi. Asiakasarvon ja arvolupauksen relevanssi uusimmassa johtamiskirjallisuudessa näkyy erityisesti palvelulogiikan tutkimuksessa, joka pyrkii hahmottamaan siirtymää tuotanto- ja tuotelähtöisestä asiakaslähtöiseen toimintamalliin. Tässä artikkelissa käytämme palvelulogiikkaa näkökulmana sekä asiakasarvoa ja arvolupausta keskeisinä työkaluina kartoittaessamme julkisen sektorin palvelutuotannon mahdollisuuksia siirtyä kohti

arvopohjaista toimintalogiikkaa ja sen edellyttämiä ohjausjärjestelmiä. Ohjausjärjestelmien tuntemus on tarpeen palvelun tuottamisessa tehokkaasti ja taloudellisesti. Arvopohjainen lähestymistapa puolestaan tuo asiakaslähtöisen näkökulman palvelun sisältöjen määrittämiseen.

Arvopohjainen toimintalogiikka palvelututkimuksessa

Arvopohjainen toimintalogiikka palvelututkimuksessa eli ns. palvelulogiikka pohjautuu Vargon ja Luschin (2004) Journal of Marketingin artikkeliin ”Evolving to a new dominant logic for marketing”, jossa he esittelevät englanninkielistä käsitettä käyttäen service-dominant logic (eli palvelulogiikka) -ajattelumalliansa. Vargo ja Lusch (2004; 2008) kuvaavat palvelulogiikkaa vertaamalla sitä tuotelähtöiseen logiikkaan (engl. goods-dominant logic, G-D logiikka), joka edustaa monilta osin perinteistä talousteorian näkökulmaa. Palvelulogiikan ytimessä on ajatus siitä, että palvelu on liiketaloudellisen vaihdannan perusta toisin kuin tuote, jonka he näkevät vain jakelumekanismina sille, mitä palvelu tarkoittaa. Palvelu ei myöskään ole lopputulos vaan prosessi, joka perustuu erityisesti tiedon ja muiden aineettomien resurssien hyödyntämiseen. Huomionarvoista on myös se, että he käyttävät yksikkömuotoa ’palvelu’. Palvelut ovat kuin tuotteet, erillisiä kontekstisidonnaisia lopputulemia, ja palvelu on ajattelumalli, logiikka. Palvelun rooli jää huomaamatta, koska se kätkeytyy epäsuoran vaihdannan taakse: palvelu koostuu monimutkaisista toimijoiden, rahan ja tuotteiden yhdistelmästä, joka hämärtää vaihdannan perimmäisen syyn. Tätä perimmäistä syytä kuvaa käyttöarvo (engl. use-value), jonka määrittää aina asiakas. Vargo ja Lusch myös korostavat, että yritykset voivat parhaimmillaan tehdä arvolupauksia (engl. value propositions), mutta arvo voi syntyä vain yhteistyössä asiakkaan ja mahdollisesti muiden toimijoiden kanssa. He puhuvat arvon yhteisluomisesta, jolloin paitsi organisaatio voi olla resurssi

asiakkaalle, myös asiakas voi olla resurssi organisaatiolle. Taulukossa 1 kuvataan siirtymistä G-D-logiikasta S-D-logiikkaan.

Taulukko 1. Siirtymä tuotelähtöisestä (G-D-logiikka) palvelulähtöiseen lo-
giikkaan (S-D-logiikka) (Vargo & Lusch 2006; 2008)

Tuotelogiikasta	Palvelulogiikkaan
Aineelliset resurssit	Tieto, osaaminen ja muut aineettomat resurssit
Resurssien hankinta	Resursointi (resurssien luominen ja integrointi ja resistanssin poistaminen)
Tuotteet ja palvelut	Palveleminen ja kokeminen
Hinta	Arvolupaus
Mainonta	Dialogi
Jakeluketju	Arvoverkko
Maksimointi	Oppiminen
Tyrkyttäminen	Tarjoutuminen

Vargon ja Luschin (2004; 2008) jälkeen palvelulogiikan piirissä julkaistu tutkimus on johtanut alahaaroihin ja nyttemmin myös pyrkimyksiin koota syntyneitä keskustelukerhoja yhteisen 'service science' -otsakkeen alle. Esimerkkejä palvelulogiikkaan perustuvista näkökulmista ovat tarjonneet esimerkiksi Maglio ja Spohrer (2008), Gummesson (2006), Grönroos (2008) sekä Frow ja Payne (2011). Maglio ja Spohrer edustavat IBM:n piiristä lähtenytttä tietojärjestelmien näkökulmaa palvelulogiikkaan, jota he kutsuvat englanninkielisellä termillä Service Science, Management and Engineering (myöhemmin myös Design eli SSMD). Heidän näkökulmansa lähtee ajatuksesta, jossa älykkäät tietojärjestelmät ovat keskeisessä roolissa resursseina, jotka mahdollistavat arvon yhteisluomisen ja uusien tarjoomien rakentamisen organisaatioiden ja asiakkaiden verkostoissa. Erityinen painopiste on yhteiskunnallisesti merkittä-
vissä infrastruktuuritason järjestelmissä, jotka toimivat uudenlaisten arvopohjaisten asiakaslupausten alustoina.

Esimerkki 1: Elektroninen potilastietojärjestelmä terveyspalveluiden kehityksessä

Kanadan terveyspalvelut kattavat 33 miljoonaa kansalaista yli sadalla hoitoalueella ja sairaaloita on yli 900. Elektronisen potilastietojärjestelmän kehittämiseksi Kanadaan perustettiin voittoa tavoittelematon Canada Health Infoway, jonka avulla maaliskuuhun 2011 mennessä on hyväksytty rahoitettavaksi 315 projektia (193 valmistunut tai käynnissä), joiden avulla itse potilastietojärjestelmän hyötyjä saadaan entistä paremmin käyttöön. Esimerkiksi telelääketieteen sovelluksiin liittyen projekteja on 49. Elektronisen potilastietojärjestelmän ja sen sovellusten tavoitteina ja realisoituneina hyötyinä on kustannustehokkuus ja parempi palvelun laatu. Kustannustehokkuus syntyy päällekkäisten tietokantojen ja manuaalisen työn eliminoinnista. Palvelun laatu syntyy mm. paremmin informoiduista hoitopäätöksistä, lääkärin ajan kohdentamisesta itse hoitotilanteisiin sekä lyhentyneistä odotusajoista. Järjestelmästä saadaan ajantasaisen potilastiedon ohella ohjelman algoritmien ansioista myös tietoa vastaavista tapauksista sekä informaatiota palveluprosessien suunnittelun tueksi.

Lähteet:

http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/KJON-8KSSU8?OpenDocument&Site=corp&cty=en_us
<https://www.infoway-inforoute.ca/lang-en/>

Gummessonin (2006) kontribuutio palvelulogiikkaan liittyy erityisesti monenkeskiseen, myös kuluttajien välisen vuorovaikutuksen huomioivaan arvon yhteisluomiseen. Tämä ns. many-to-many-näkökulma painottaa verkostojen ja kompleksisuuden ymmärtämisen merkitystä arvon luomisessa. Many-to-many-näkökulmassa myös esimerkiksi kuluttajalta kuluttajalle tapahtuva vuorovaikutus nähdään palvelun kannalta huomioitavana asiana. Yksityisellä sektorilla esimerkiksi Microsoft on luonut laajan käyttäjäsuosion saavuttaneen online-ympäristön, jossa ns. asiantuntija-asiakkaat auttavat muita Windows-ohjelmien käyttöön liittyvissä ongelmissa (Nambisan & Nambisan 2008). Samalla tavalla on nähtävissä merkkejä siitä, miten kansalaisten välistä vuorovaikutteisuutta on käytetty yhteis-

kunnallisessa päätöksenteossa ja kansalaisjärjestöjä osana hoiva-alojen palveluratkaisuja. Grönroos (2008) puolestaan kyseenalaistaa palvelulogiikan perusteesejä nostamalla asiakkaan arvonluomisen keskiöön. Kun palvelulogiikka näkee asiakkaan potentiaalisena arvon yhteisluojana, Grönroosin näkökulmasta asiakas on aina arvon pääasiallinen luoja ja arvon luomisen prosessin johtaja, ja organisaatio voi osaltaan olla yhtenä resurssina näissä prosesseissa.

Kuten Vargo ja Lusch (2004) alun perin ilmoittavat, palvelulogiikka ei ole malli vaan vuosikymmenten varrelta palvelututkimuksen parhaat palat yhteen keräävä ja ”väärät” palat pois jättävä ajattelun viitekehys. Esimerkiksi perinteinen, Parasuramanin ja kumppaneiden (1985) tunnetuksi tekemä palvelujen IHIP-määritelmä (Intangibility, Heterogeneity, Inseparability, Perishability) on palvelulogiikan ajattelussa hylätty harhaisena olettamuksena, jonka relevanssi rajoittuu lähinnä tuottamisen ja ostopäätöksen tekemisen näkökulmiin. Tarkasteltaessa käyttämisen ja kuluttamisen näkökulmaa erot usein häviävät asiakkaan näkökulmasta. Palvelulogiikka on suosioistaan huolimatta saanut osakseen myös vahvaa kritiikkiä. Erityisesti kritiikki on kohdistunut empiirisen näytön puutteeseen ja korkeaan abstraktiotasoon. Kritiikistä huolimatta palvelulogiikan kysyntä on kova niin akateemisesti kuin liikkeenjohdonkin näkökulmasta. Sen meriitteihin kuuluu arvon luomisen nostaminen toiminnan keskipisteeseen, resurssien uudelleenmäärittely sekä asiakkaiden ja organisaatioiden roolien ja tehtävien yhteensovittaminen arvopohjaisten asiakasluopausten avulla.

Julkisen sektorin palvelun näkökulmasta edellä kuvatut näkökulmat ovat uskoaksemme erityisen käyttökelpoisia, koska asiakkaat ovat entistä enemmän moniroolisia palvelujen tuottajina ja maksajina ja koska asiakkaiden yksilölliset tarpeet ja odotukset vaikuttavat palvelujen määrityksiin ja kuluttamiseen. Julkisten palveluiden tuottamisessa on entistä merkittävämpää myös työnjako, yhteistyö ja kilpailu julkisen ja yksityisen tarjonnan välillä ja se, millä perusteella palveluja ja niiden tuottamista ohjataan tai koordinoidaan.

Esimerkki 2: Älypuhelinsovellusten (applikaatioiden) käyttö vuorovai- kutteisuuden ja kansalaisten aktiivisemmän roolin hyödyntämisessä julkis palveluiden kehittämisessä

Kaupungit ympäri maailmaa ovat ottaneet älypuhelimet avuksi dialogin synnyttämiseksi kansalaisten kanssa epäkohtien tunnistamiseksi. Tyypillisesti sovelluksen avulla voidaan raportoida epäkohta, kuten vaurio tiessä, ilkkivalta tms. kirjoittamalla palaute, ottamalla ja lähettämällä valokuva sekä hyödyntämällä paikkatietoa (GPS), jolloin tarkka sijainti tallentuu automaattisesti järjestelmään. Osa sovelluksista sallii oman valituksen seurannan järjestelmässä sekä palautteen tai ratkaisun ongelmaan. Esimerkkejä kaupungeista, joilla on tällainen palautekanava käytössä, ovat Eindhoven (BuitenBeter), Boston (Citizens Connect) San Jose (Mobile Cityhall) sekä Buenos Aires (1-RIO, eli 1746).

Toinen esimerkki älypuhelinsovellusten käytöstä sekä kansalaisten aktiivisemmasta roolista palveluiden käyttäjänä ja osatuottajana on valtioiden ja kaupunkien viimeaikaiset pyrkimykset avata omia viranomaistietokantojaan sovelluskehittelyn pohjaksi. Esimerkiksi Iso-Britannia valtiona (data.gov.uk) ja San Francisco kaupunkina (SJDistrict) kannustavat yrityksiä, yhteisöjä ja yksityishenkilöitä kehittämään älypuhelinsovelluksia viranomaistiedon pohjalta.

Lähteet:

<http://www.cityofboston.gov/doi/apps/citizensconnect.asp>

<http://www.buitenbeter.nl/>

<http://www.1746.rio.gov.br/>

<http://sjdistrict1.com/mobilecityhall.html>

<http://data.gov.uk>

<http://datasf.org/>

Lyhyesti ilmaistuna entiset periaatteet palvelujen määrittämisessä ja tuottamisessa ovat muuttumassa, ja nyt tulisikin tunnistaa uusia mahdollisuuksia palvelujen johtamisessa.

Palvelun arvo asiakkaalle

Arvon käsitteellinen kehitys voidaan suurelta osin jäljittää liiketaloustieteiden ulkopuolelle. Esimerkiksi filosofian haara aksiologia, taloustieteet, psykologia ja sosiologia tarjoavat ajattelun apuvälineitä hahmotettaessa arvon olemusta, rakennetta ja sen saamia sisältöjä. Arvon käsitelmäärittelyn haastavuutta lisää sen monitulkintaisuus (Khalifa 2004). Kuusela ja Rintamäki (2004) määrittelevät asiakasarvon hierarkkisesti rakentuneeksi, kokonaisvaltaiseksi ja aistinvaraiseksi asiointikokemuksen hyötyjen ja uhrausten suhteeksi. Hierarkkisuus tarkoittaa, että arvo ilmenee kolmella tasolla: tuotteiden ja palvelujen ominaisuuksissa, niiden käytön seurauksissa (hyödyt ja/tai uhraukset, joita asiakas kokee tuotetta tai palvelua käyttäessään) sekä asiakkaan omien tavoitteiden ja päämäärien toteutumisen tasolla, johon vaikuttavat sekä pysyvämmät preferenssit että tilannekohtaiset tekijät (ks. myös Zeithaml 1988 ja Woodruff 1997). Asiakkaat valitsevat sellaisia tuotteita ja palveluja, jotka auttavat heitä saavuttamaan omat päämääränsä.

Kokonaisvaltaisuus, aistinvaraisuus ja kokemuksellisuus tarkoittavat sitä, että asiakkaat arvioivat yleensä tuote- ja palveluominaisuuksia tilannesidonnaisina kokonaisuuksina aistinvaraiseen informaatioon perustuen. Palvelukokemuksen vaikutelmaan esimerkiksi vaivattomasta asiointista (asiakashyöty) voi liittyä esimerkiksi arvioita saavutettavuudesta, tilojen (tai verkkosivujen) selkeydestä, henkilöstön responsiivisuudesta sekä toimintaprosessien itseohjautuvuudesta (intuitiivisesti ymmärretään, mitä tapahtuu seuraavaksi). Lisäksi asiakkaan päätöstilanne (esimerkiksi kiire, asiointin kriittisyys, mieliala jne.) vaikuttavat siihen, millaisin kriteerein palvelua arvioidaan.

Kuuselan ja Rintamäen määritelmän viimeinen osio, 'hyötyjen ja uhrausten suhde', on arvon määrittelyssä todennäköisesti laajimmin käytetty muotoilu (ks. myös Zeithaml 1988 ja Woodruff 1997). Asiakas punnitsee mielessään tuotteesta tai palvelusta koi-

tuvat hyödyt ja kustannukset. Sanaa uhraus käytetään kuvaamaan kustannuksia, koska ne voivat olla muitakin kuin rahamääräisiä, esimerkiksi asiakkaan aikaan ja vaivaan liittyviä sekä psykososiaalisia kustannuksia (esimerkiksi mielipaha, häpeän tunne). Hyödyistä ja uhrauksista puhuttaessa on oleellista huomata, että ne kuvastavat asiakkaan subjektiivista havaintoa siitä, mitä tuotteen tai palvelun käytöstä seuraa. Ominaisuuksiin verrattuna hyötyjen ja uhrausten subjektiivisuus lisääntyy. Ne perustuvat havaintoihin, miten tietynlaisilla ominaisuuksilla varustettu tuote tai palvelukokemus on suhteessa asiakkaan päämääriin, joihin vaikuttavat niin pysyvämmät preferenssit kuin tilannesidonnaiset tavoitteetkin.

Esimerkki 3: Sähköisellä asioinnilla parempaa palvelua terveydenhuoltoon

Mawell Oy kehitti Tekesin FinnWell-ohjelman rahoituksella teknisen alustan terveydenhuollon sähköiseen asiointiin. Se mahdollistaa asiakkaille ajasta ja paikasta riippumattoman asiointin terveydenhuolto- tai sosiaalialan palveluja tarjoavien organisaatioiden kanssa.

”Palvelun perusidea on siis sama mitä pankit ja lentoyhtiöt ovat tehneet jo aiemmin eli siirtäneet asiointia sähköiseksi ja verkon kautta tapahtuvaksi. Tällä tavoin on pystytty parantamaan palvelua ja laskemaan palvelun tuottamiseen liittyviä kustannuksia. Terveydenhuollossa käytetään paljon resursseja muun muassa hoitotapahtumaa edeltävien esitietojen ja hoitotapahtuman jälkeisten seurantatietojen täyttämiseen. Esimerkiksi Turun yliopistollisessa keskussairaalassa lyhytkirurgiseen toimenpiteeseen tulevat potilaat voivat nyt ylläpitää tietojaan verkon välityksellä. Tehokkaamman tietojenkäsittelyn myötä aikaa jää enemmän potilaille ja terveydenhuollon laatu paranee”.

Lähteet:

<http://www.tekes.fi/eu/fi/community/a/403/b/647?name=Sähköisellä+as+ioinnilla+parempaa+palvelua+terveydenhuoltoon>
<http://www.mawell.com>

Hyötyjen ja uhrausten rooli arvon käsitteen ymmärtämisessä on keskeinen, sillä ne ilmaisevat mitä esimerkiksi palvelun käyttäminen saa asiakkaassa aikaan: miten palvelu auttaa asiakasta hänen tavoitteissaan ja päämäärissään, millaisia tunteita se hänessä herättää ja mikä muuttuu asioinnin tuloksena. Tällöin voidaan puhua käyttöarvosta (use value), joka perustuu aidosti subjektiiviseen hyötyyn eikä esimerkiksi resurssien käyttöön perustuvaan hintaan (vaihtoarvo, transaktioarvo). Arvolle voidaan antaa myös erilaisia merkityksiä ajasta, paikasta ja tilanteesta riippuen. Esimerkiksi päätöksentekotilanne, kuluttaminen/käyttäminen ja omistaminen tuovat arvon kokemiseen ja määrittelyyn erilaiset näkökulmat.

Arvolupaus palvelutuotannon kehittämisessä

Arvopohjaisuus tarkoittaa kilpailuedun perustamista asiakasarvon luomiselle – luomalla asiakkaan näkökulmasta arvoa yrityksen kilpailuetu tulee mahdolliseksi. Usein kuitenkin puhutaan uusien asiakashyötyjen lisäämisestä tai asiakasarvon kasvattamisesta erittelemättä, mitä hyödyt ovat tai millaista arvoa kasvatetaan. Kun arvon luominen omaksutaan strategiaksi, joka mahdollistaa kilpailuvyyn säilyttämisen tai kilpailuedun kasvattamisen, lupaus arvosta asiakkaalle ohjaa organisaation toimintaa. Rintamäen, Kuuselan ja Mitrosen (2007) mukaan toimiva arvolupaus

1. on asiakkaan näkökulmasta merkityksellinen
2. perustuu yrityksen/organisaation kompetensseihin ja resursseihin
3. erilaistaa myönteisellä tavalla kilpailijoista.

Arvolupauksen tunnistaminen alkaa asiakasarvon ulottuvuuksien tunnistamisella: mitä tuote tai palvelu asiakkaalle merkitsee, miksi se on asiakkaalle tärkeä? Asiakasarvo voidaan tyyppitellä neljään ulottuvuuteen: taloudellinen, toiminnallinen, emotionaalinen ja

symbolinen arvo. Taloudellinen arvo on pelkistetyimmässä määritelmässään yhtä kuin hinta. Edullisen hinnan ja kampanjaluontoisten tarjousten ohella taloudellinen arvo asiakkaalle voi perustua erilaisiin kokonaistaloudellisuutta korostaviin malleihin, kuten matalan tai kohtuullisen hinnan strategiaan, (EDLP, Every Day Low Price) tai kuukausittaisiin tai vuosittaisiin ostohyvityksiin. Yrityksen näkökulmasta taloudellisen arvon ympärille rakennetun arvolupauksen fokus on siten kilpailukykyisessä hinnassa.

Toiminnallinen arvo keskittyy asiakastarpeen tyydyttämiseen asiakkaan aikaa ja vaivaa säästäten. Toiminnallinen arvo näkyy tyyppillisesti asiointin vaivattomuutena, nopeutena ja helppoutena: asiointiprosessi on kokonaisuudessaan sujuva. Toiminnallisen arvon ympärille rakennetun arvolupauksen fokus on ratkaisussa asiakkaille. Terveyspalveluissa kyse on esimerkiksi siitä, kuinka helppoa on pääsy vastaanotolle ja kuinka nopeasti eri palveluita on mahdollista saada.

Emotionaalisessa arvossa on nimensä mukaisesti kysymys asiointista, joka tuottaa asiakkaalle myönteisiä tunteita ja kokemuksia – tai vastaavasti eliminoi kielteisiä tunteita ja kokemuksia. Esimerkiksi kaupan kontekstissa emotionaalisen arvon syntymistä on kuvattu viihteellisyyden, hauskuuden, seikkailunhalun, virikkeellisyyden ja uutuudenviehätyksen näkökulmista (Babin, Darden & Griffin 1994; Mathwick; Malhotra & Ridgon 2001; Rintamäki, Kanto, Kuusela & Spence 2006). Emotionaalinen arvo voidaankin ymmärtää lisäarvonäkökulmasta, jolloin asiakas voi esimerkiksi valita missä asioi perustuen siihen, että toisessa asiointiympäristö ja palvelu on hoidettu miellyttävällä tavalla, vaikkei taloudellisessa ja toiminnallisessa arvossa olisi havaittavaa eroa kilpailijaan nähden. Usein emotionaalisen arvon relevanssia ei ole tunnistettu, koska sen on koettu edellä kuvatun kulutusikäytymisen kontekstissa syntyneen suppeamman määrittelyn kautta. Julkisen sektorin palvelun kontekstissa emotionaalinen arvo voidaan nähdä paremminkin mielipahan ja stressin vähentämisenä sekä yleisenä asiointin viih-

tyvyytenä ja ystävällisenä kohteluna. Tällöin emotionaalinen arvo saa aivan uuden relevanssin ja nousee keskeiseksi arvon luomisen ulottuvuudeksi esimerkiksi terveydenhoidon, vanhustenhuollon tai sosiaalipalvelujen näkökulmasta. Berry, Wall ja Carbone (2006) käyttivät 1 506 sairaalaa ja 2 170 004 potilasta käsittävää aineistoa tutkiessaan, mikä saa potilaat suosittelemaan sairaalaa. Kolme tärkeintä suosittelemiseen johtavaa tekijää olivat responssi huolenaiheisiin ja valitukseen sairaalassa olon aikana, henkilöstön sensitiivisyys sairauden hoitoon ja ns. laitostumiseen liittyvissä vaivaannuttavissa asioissa sekä henkilöstön kyky vastata potilaiden emotionaalisiin ja hengellisiin tarpeisiin. Emotionaalisen arvon ympärille rakennetussa arvolupauksessa fokus on siis asiointikokemuksessa.

Symbolinen arvo perustuu asiakkaan palveluun liittämiin merkityksiin, ja se voi voimakkaimmillaan ilmetä itseilmaisullisuutena. Symbolisen arvon osalta abstraktiotaso on korkeimmillaan, ja kyse onkin usein kohderyhmän jakamista merkityksistä, jotka liittyvät palveluun ja sen tarjoajan mielikuvaan. Asiakas voi käyttää palvelua, koska hän kokee että se on hänelle itselleen syvästi merkityksellinen tai koska hän uskoo profiloituvansa muiden silmissä tietyn tyyppiseksi kuluttajaksi. Symbolista arvoa kuvastavien asiakashyötyjen kirjo ulottuu statuksesta eettisyyteen ja asiantuntijuuteen. Symbolisen arvon tuominen julkisen sektorin palvelujen kontekstiin näyttäytyy – aivan kuten edellä emotionaalisen arvon kohdalla – relevanttina silloin, kun symbolinen arvo ymmärretään uhrausten vähentämisen näkökulmasta sekä yleensä palveluntarjoajan mielikuvan ja maineen tasolla. Mikäli otetaan esimerkiksi jälleen terveydenhoidon, vanhustenhuollon tai sosiaalipalvelujen näkökulma, häpeän kokemiseen ja itsetuntoon liittyvät asiat voivat nousta asiakkaan näkökulmasta ratkaisevan tärkeiksi asioiksi, esimerkiksi hoidon/tuen piiriin hakeutumisen kannalta. Arvolupauksen fokus on molemmissa tapauksissa asiakkaan merkityksmaailmassa.

Kilpailukykyinen arvolupaus voi koostua myös kahdesta tai useammasta arvon ulottuvuudesta, joista yksi on ikään kuin osoit-

tamassa organisaation palvelun olevan kilpailun tasalla ja toinen erilaistamassa kilpailusta. Anderson, Narus ja Van Rossum (2006) käyttävät ilmaisia 'point of parity' ja 'point of difference' kuvaamaan näitä kahta asiakasarvon roolia asiakaslupauksen muodostamisessa. Esimerkiksi julkisen sektorin palveluissa on melko usein tilanteita, joissa hinta on ainoa kilpailuetua määrittävä tekijä verrattuna kilpailuviin vaihtoehtoihin. Yksityiseen terveydenhuoltoon yhdistyy monesti julkisessa keskustelussa parempi saavutettavuus sekä uskomukset ”yksilöllisemmästä palvelusta”, jolla viitataan ystävällisyyteen, lisäpalveluihin ja mielikuvatekijöihin.

Lopulta arvolutapauksen kyky luoda kilpailuetua tulee arvioida. Vaikka hinta ja asioinnin helppous olisivat asiakkaille kriittisimpiä tekijöitä, ne ovat saattaneet muodostua alalla jo ns. hygieniatekijöiksi, jotka ovat asioinnin edellytyksiä mutta joilla on erittäin vaikea erilaistua kilpailusta. Julkisen sektorin palvelun ollessa suurelta osin veronmaksajien rahoittamaa toimintaa asiakaslupauksen määrittämistä ohjaavat toki myös muut kuin markkinaosuus- ja kannattavuustavoitteet. Asiakasarvon sisällölliset ulottuvuudet (taloudellinen, toiminnallinen, emotionaalinen ja symbolinen) sekä arvolutapausajattelu tuovat kuitenkin näkökulman, jolla palvelutarjoonaa ja sen ohjausjärjestelmiä voidaan kehittää asiakaslähtöisempään suuntaan.

Kohti arvopohjaista ohjausjärjestelmää julkisen sektorin palvelutuotannossa

Ydinkysymys ohjausjärjestelmien valinnassa tai nykyisen järjestelmän kehittämisessä on tämän artikkelin kannalta se, kuinka hyvin ohjausjärjestelmä toimii tehokkuuden sekä kannattavuuden saavuttamisessa ja toisaalta asiakasarvon tuottamisessa. Ohjausjärjestelmän valinnalla on havaittu olevan selkeä vaikutus yrityksen tehokkuustavoitteiden saavuttamiseen ja menestykseen (Powell 1990). Sopiva

organisaatiomuoto, kannustinjärjestelmät ja kontrollit sekä toimivat sopimukselliset ratkaisut vaikuttavat organisaation suorituskykyyn ja sopeutumiseen markkinoilla (Quinn & Rohrbaugh 1983; Williamson 1991b). Eri toimijoiden tavoitteet, olosuhteet, tilanteet ja kehitysvaiheet muuttuvat kuitenkin kaiken aikaa, jolloin käytössä olevaa ohjausjärjestelmää tulee arvioida aika ajoin uudelleen.

Ohjausjärjestelmän valintaan vaikuttavat mainittujen tekijöiden lisäksi ohjausjärjestelmän käyttöön liittyvät tekijät, ohjausjärjestelmän rakentamis- ja käyttökustannukset sekä järjestelmän epäsopevuudesta toimintaympäristöönsä aiheutuvat kustannukset tai menetykset (Heide 1994). Myös ohjausjärjestelmän yksittäisillä ominaisuuksilla on oma merkityksensä ohjausjärjestelmän ja -mekanismien valinnassa. Esimerkiksi tuhlauksen eliminointi tai henkilökohtaisen osaamisen, yhteisen kielen ja osapuolten vastavuoroisen kommunikoinnin lisääminen edellyttävät tiettyjä ohjausmekanismeja (Williamson 1985).

Julkisen sektorin palvelutuotannon ohjausjärjestelmiä suunniteltaessa arvopohjaisen toimintalogiikan mukaisesti mukana järjestelmässä voi olla useita toimijoita niin yksityiseltä kuin julkiselta sektoriltakin. Tällöin on tärkeitä tunnistaa ja määrittellä jokaisen toimijan näkökulmasta tarkoituksenmukainen, sopiva, toimiva ja tehokas toimintamalli, jonka lähtökohtana on arvolupaus. Frow ja Payne (2011) esittävät viisivaiheisen mallin, jossa 1) tunnistetaan keskeiset sidosryhmät, 2) määritellään arvon ydinolollisuudet, 3) fasilitoidaan dialogi ja tiedon jakaminen, 4) tunnistetaan arvon yhteisluomisen mahdollisuudet ja 5) luodaan sidosryhmille yhteiset arvolupaukset. Parhaimmillaan arvolupaus ohjaakin toimintaa asiakaslähtöisempään suuntaan samalla linkittäen palvelun toteuttamiseen osallistuvien tahojen toimintamalleja tehokkaalla ja tavoitteellisella tavalla.

Julkisen sektorin palvelun arvolupauksen tulee määrittyä palvelun käyttäjän eli kansalaisen tarpeiden näkökulmasta. Samalla kuitenkin palvelutuotantoon osallistuvien yritysten ja julkisten

organisaatioiden tulostavoitteiden, kustannusraamien, ansaintalogiikoiden, avainprosessien ja resurssien määrittämiseen vaikuttaa olennaisesti toimijoiden kokoonpano, jolla palvelua tuotetaan. Tällöin palvelulogiikkaa sovellettaessa esimerkiksi keskeinen tai kriittinen resurssi voi tulla myös julkisen organisaation ulkopuolelta, kuten julkisen sektorin palvelutuotannossa usein on tilanne.

Markkinajärjestelmässä julkinen organisaatio ohjaa toimintaa kilpailuttamisen avulla. Sillä on periaatteessa kaikki edellytykset tunnistaa asiakaslähtöisesti arvolupaukselle relevantit elementit. Kilpailuttamisen pohjana ovat sovitut eri palveluiden (usein hallinnollisesti määritetyt) laatu- ja määrämääritykset, jolloin edullisimman ratkaisun tarjonnasta saa palveluiden tuottamisen hoitaakseen tietyn määrääjäksi. Joissakin tilanteissa kilpailuttamisen kriteerit kuitenkin korostavat taloudellista arvoa niin voimakkaasti, että usein markkinajärjestelmä optimoi hintaa toiminnan laadun kustannuksella. Markkinoille ”jäävät elämään” kysynnän ja tarjonnan pohjalta vain sellaiset palvelut, joilla on riittävästi kysyntää. Haasteena on, että osa asiakkaista saattaa jäädä kokonaan palveluiden ulkopuolelle, koska kysyntää ei ole kannattavan toiminnan kannalta riittävästi ja toisaalta maksukykyisiä asiakkaita voidaan palvella ylisuhteisesti. Parhaimmillaan markkinajärjestelmä voi kuitenkin johtaa sekä kustannustehokkuuteen että sellaisten arvolupausten syntymiseen, jotka hierarkiassa jäisivät toteutumatta.

Hierarkiassa julkiset organisaatiot (valtio ja kunnat sekä niiden viranomaiset) määrittävät asiakaskohderyhmät ja heille tarjottavat palvelut. Hierarkiassa arvolupausten tunnistaminen on haastavin vaihe. Ilman perusteellista tutkimusta palvelun käyttäjien tarpeista ja odotuksista on suuri riski päätyä palvelun tuottamisen kriteereihin, jotka eivät ole asiakaslähtöisesti määriteltyjä. Lähtökohtana ovat kaikille asiakkaille tarjottavat yhtäläiset (minimi)palvelut, joiden toteuttamista ohjataan ja säädellään lainsäädännön, normien, ohjeiden ja budjettien avulla. Usein tasalaatuisuus onkin parhaiten saavutettavissa hierarkian avulla, tehokkaita ja toimivia palaute- ja

Taulukko 2. Arvopohjaisen toimintalogiikan haasteet ja mahdollisuudet julkisen sektorin palvelujen ohjausjärjestelmävalinnoissa

	KUVAUS	HAASTEET	MAHDOLLISUUDET
MARKKINAT	Ohjausjärjestelmä, jossa sekä julkisilla että yksityisillä toimijoilla on omat arvolutauksensa, joista palvelun käyttäjä löytää itselleen sopivimman ratkaisun. Palvelujen sisällöt ja hinnat ohjaavat asiakaskäyttäytymistä ja toiminnan resurssointia.	Osoptimoinnin haaste: kaikki julkisen palvelun sektorit eivät ole markkinalähtöisesti toteutettavissa lainsäädännön tai kannattamattomien toimintojen vuoksi. Kukin toimija optimoi vain omia toimintojaan, jolloin kokonaisuuden hallinta jää asiakkaiden vastuulle. Julkisten palvelujen osalta haasteena on usein taloudellisen arvon käyttäminen ainoana kriteerinä.	Markkinajärjestelmä voi tehostaa hintakilpailukykyä sekä lisätä tietyillä sektoreilla asiakaslähttöisyyttä kilpailun lisääntyessä. Parhaimmillaan kilpailuetua haetaan monipuolisemmista arvolutauksista. Kilpailun myötä vain parhaat toimintamallit ja arvoa asiakkaille tuovat toimijat jäävät markkinoille, "luova tuho" korjaa huonot pois.
HIERARKIA	Ohjausjärjestelmät ovat julkisen vallan ja hallinnon kautta säänneltyjä (lait, asetukset, normit ja ohjeet), mutta eri osapuolilla on ollut käytännössä mahdollisuus osallistua toimintamallin luomiseen, jolloin asiakaslähttöisyys toteutuu.	Käytännössä palvelujen sisältöjen suunnittelu ei usein ole ollut asiakaslähttöistä. Arvolutauksia ei juurikaan ole pohdittu, varsinkaan kohderyhmittäin. Asiakasyymmärryksen kehittäminen on hidasta, eikä organisaatio kykene reagoimaan ketterästi muutoksiin asiakkaiden muuttuvissa tarpeissa. Riskinä jäykkyys, suuret kustannukset ja toiminnan tehottomuus.	Koska hierarkiassa koko tuotantojärjestelmän suunnittelu ja toteutus on saman organisaation hallinnassa, ylivertaisen asiakasyymmärryksen synnyttäminen tietojärjestelmiä kehittämällä ja tietoa jakamalla on teoriassa mahdollista. Kohderyhmittäisen, arvopohjaisen asiakaslupauksen tunnistamisella ja lunastamisella on siten hyvät edellytykset.
VERKOSTO	Ohjausjärjestelmä, jossa sekä palvelun määrittelyyn että tuotantoon pääsevät osallistumaan kaikki toiminnan osapuolet. Yhteinen päämäärä ja asiakasmäärittely ohjaavat eri osapuolten toimintaa ja resurssikäyttöä.	Haasteena on asiakasyymmärryksen tasapuolinen kehittäminen, jakaminen ja operationalisointi kilpailuttamisen kriteereiksi sekä osapuolten arvolutauksen määrittely. Riskinä ovat eri osapuolten erilaiset intressit sekä selkeän johtovastuun ja -suhteen puuttuminen.	Keskinäinen riippuvuus, pitkäjänteinen yhteistyö, yhteiset arvot ja luottamus mahdollistavat yhteiset, pitkän aikavälin kehitystoimet asiakasyymmärryksen kehittämiseksi. Joustavuus ja tehokkuus palvelutarjoaman kehittämisessä ja tuottamisessa voi parhaimmillaan johtaa monipuolisiin, relevantteihin arvolutauksiin, jotka voidaan lunastaa verkoston toimijayhteistyöllä.
HYBRIDI	Ohjausjärjestelmä, jossa julkisen vallan ohjauksessa julkisten organisaatioiden toiminta nivotaan pitkäjänteiseen yhteistyöhön markkinoilla olevien toimijoiden kanssa. Hybridi on tasapainoinen toimintamalli, jossa yhdistyvät asiakasarvoa tuottava, kustannustehokas ja joustava toiminta	Epäonnistuessaan hybridimalli on ohjausjärjestelmien ja -mekanismien sekasikiö, jota on vaikea kenenkään hallita. Toimijoiden tavoitteiden erilaisuus, toiminta- ja ansaintalogiikoiden hajanaisuus sekä keskinäinen eripura hallitsevat, jolloin asiakkaasta aidosti välittäminen jää sivuseikaksi.	Nykyaikainen toimintamalli, jossa julkiset ja yksityiset toimijat voivat toimia yhdessä tehokkaasti ja joustavasti. Mallissa voidaan hyödyntää niukkoja taloudellisia ja toiminnallisia resursseja sekä samalla kuitenkin maksimoida eri osapuolten osaamista asiakkaiden parhaaksi. Arvolutauksen tunnistamisessa voidaan esimerkiksi hyödyntää markkinalähtöisyyttä, arvolutauksen toteuttamisessa ja lunastamisessa verkostoa, ja seurannassa ja valvonnassa hierarkiaa.

seurantajärjestelmiä hyödyntämällä. Palveluiden hinnoittelussa taustalla voi olla kustannusvastaava hinnoittelu, mutta pääosin palvelut tuotetaan verovaroin ja asiakashintoja säädelään hallinnollisesti.

Verkostossa lähtökohtana ovat eri osapuolten pitkäjänteinen yhteistyö ja luottamus. Verkostossa kukin toimija erikoistuu omaan osaamiseensa ja arvon luomiseen. Verkosto tarvitsee toimiakseen yhteisen arvolupauksen, selkeät johtorakenteet sekä toimintaprosessit. Parhaimmillaan verkostojen sisäinen ohjaus perustuu arvolupausten toteuttamiseen perustuviin rooleihin, jolloin asiakaslähtöisyys toteutuu sekä strategisella että operationaalisella tasolla. Käytännössä verkostolla tulee olla joku organisaatio, joka vastaa kokonaisuuden toiminnasta asiakkaille ja mahdollisille ulkoisille rahoittajille. Tämä rooli on perinteisesti kuulunut valtiolle ja/tai kunnille, mutta myös sektorikohtaiset, voittoa tavoittelemattomat yhteisöt voivat toimia integraattoreina toimijoiden ja resurssien kesken. Verkostomallissa myös roolien uudelleenmäärittely voi olla toimintamallista johtuen helpompaa – ehkä myös kynnys asiakkaan ottamiselle mukaan palvelun osatuottajaksi on matalampi?

Hybridissä pyritään kokoamaan eri ohjausjärjestelmien parhaat ominaisuudet sekä välttämään eri järjestelmien heikkouksia. Tässä järjestelmässä julkinen sektori luo toiminnan raamit, antaa osan resursseista sekä koordinoi ja kontrolloi kokonaisuuden toimintaa. Toiminnassa mukana olevat toimijat luovat keskinäisen verkoston, jossa määräajoin tapahtuvan kilpailuttamisen kautta pyritään nostamaan esiin asiakkaille aidosti arvoa tuottavat ja tehokkaat toimintamallit ja palvelut. Keskinäinen luottamus ja selkeä ansaintalogiikka luovat perustan toiminnan jatkuvalla kehittämiselle ja palveluinnovaatioille.

Taulukon 2 mukaan eri ohjausjärjestelmien valinta on perimmäisen arvovalintakysymys. Kyse on siitä, kuka määrittää tavoitteena olevan asiakasarvon, tuotettavien palveluiden määrä- ja laatuksiterit, hinnat ja hinnoitteluperiaatteet, haluttavan palvelutason (esim. odotusajat) ja kuka saa tuottaa nämä palvelut ja millä perusteilla.

Huomattava on, että mikään järjestelmä ei ole olemassa ”puhtaana”, vaan asiakkaiden, tuottajien ja maksajien kannalta palvelukokonaisuus on eri osien yhdistelmä eli hybridi.

Ohjausjärjestelmän näkökulmasta tämä johtaa tilanteeseen, jossa haasteeksi nousee palvelutuotannon laatua määrittävä arvolupaus, kustannusraamit ja resurssikäyttö monen toimijan verkostossa. Myös eri toimijoiden erilaiset toiminta- ja ansaintalogiikat sekä toimintaprosessit vaikuttavat asiakaslupauksen toteutumiseen asiakkaiden kannalta. Tämän artikkelin kannalta kriittistä on tällöin yhteisen arvolupauksen määrittäminen, asiakasodotusten ja -arvojen tunnistaminen, asiakkaille luotavien palveluiden sisältöjen määrittäminen sekä palvelujen tuottamisen avainprosessien määrittäminen. Keskeistä on myös toimijoiden yhteisten intressien tunnistaminen, kehittämispoliisäännöistä sopiminen ja mahdollisten ristiriitojen tai konfliktien ratkaisumalleista sopiminen. Unohtaa ei voi myöskään kustannusraamien ja tavoitehintojen määrittämistä.

Ohjausjärjestelmien kannalta kyse on kunkin toimijan roolin ja rooliin liittyvien ohjausmekanismien määrittämisestä. Tällä tarkoitamme sitä, että jos joku toimija on mukana yhteistyöverkostossa markkinaehtoisten alihankintojen tai -palvelujen tuottamisessa, näitä toimijoita ohjataan lähtökohtaisesti määrä- ja laatuperusteisesti kilpailuttamalla. Tulee siis muistaa, että näitä toimijoita ei voida ohjata pelkästään hallinnollisten määräysten tai julkisen vallan direktio-oikeuden pohjalta. Toisaalta taas pitkäaikaisten kumppanuus- ja verkostosopimusten perusteella toimivilta kumppaneilta voidaan edellyttää sitoutumista palvelujen sekä avainresurssien ja toimintaprosessien pitkäaikaisiin, ainakin sopimusten mittaisiin kehittämistoimiin.

Yksityisen sektorin kokemusten mukaan asiakaslähtöisyys ja sen edellyttämä asiakasarvon luominen on paitsi parantanut yritysten kilpailuetua, lisännyt asiakastyytyvää paremmin tarpeet tyydyttävien, kustannustehokkaiden ja hinnaltaan kilpailukykyisten sekä laadukkaampien tuotteiden ja palvelujen muodossa. Luotu arvo on

lisääntynyt niin asiakkaan kuin yrityksenkin näkökulmasta katsottuna. Julkinen sektori on omassa toiminnassaan toki paikoin muuttanut toimintamalliaan asiakaslähtöiseen suuntaan, mutta toimintaa määrittävien kriteerien jalkautuminen esimerkiksi kilpailuttamisen kriteereiksi on ollut verrattain hidasta. Lisäksi asiakaslähtöisyyttä ei

Esimerkki 4. Albertan alueen terveystalvöpalveluiden yhteistyöryhmän ohjausjärjestelmä

Kanadan eHealth-kokonaisuuteen kuuluvan Albertan alueen useista eri toimijoista koostuvan terveystalvöpalvelujen tuottajaorganisaation ohjausjärjestelmä käsittää kolme ohjausaluetta. Nämä alueet ovat toimintaa ohjaavat periaatteet, yhteistyörakenteet ja toimintaprosessit. Toimintaa ohjaavat periaatteet määrittävät johtamisen ja hallinnon toimintapolitiikkoja, joiden avulla sinällään monimutkainen palvelukokonaisuus pidetään mahdollisimman yksinkertaisena, tehokkaana ja läpinäkyvänä. Toimintaa ohjaavan yhteistyörakenteen avulla määritellään eri toimijoiden vastuut ja keskinäiset suhteet. Rakenteen avulla eri toimijat eli yksilöt, yritykset ja yhteistyöorganisaatiot ovat tietoisia toistensa toiminnoista, tiedoista ja johtamisen vastuualueista. Toimintaa ohjaavat prosessit koostuvat määrittelyistä toiminnoista sekä terveystalvöpalveluita tuottavan yhteistyöorganisaation päätöksenteosta ja operatiivisesta johtamisesta.

Lähteet:

http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/KJON-8KSSU8?OpenDocument&Site=corp&cty=en_us
<https://www.infoway-inforoute.ca/lang-en/>

ole käsitteenä usein sisäistetty – sen on ajateltu tarkoittavan lähinnä valinnanvapautta kansalaisen näkökulmasta, vaikka monopoliassmassa toimiva organisaatiokin voi halutessaan toimia aivan hyvin asiakaslähtöisesti. Aidosti asiakaslähtöinen yritys kehittää asiakasymmärrystään ja käyttää sitä palvelukehityksensä pohjana. Asiakasymmärrys pitää sisällään paitsi asiakkaiden preferenssien tuntemisen koskien nykyisiä toimintatapoja, myös näkemyksen nykyisten

toimintatapojen yli – ymmärryksen perimmäisistä hyödyistä, joita asiakas etsii. Vasta tällöin avautuu mahdollisuus asiakaslähtöisyyden käyttämiseen innovatiivisempaan palvelukehittämiseen.

Yhteenveto ja päätelmät

Tässä artikkelissa olemme pyrkineet esittelemään arvopohjaisen toimintalogiikan hyödyntämistä julkisen sektorin palvelutuotannossa sekä ohjausjärjestelmävalinnassa. Arvopohjaisessa toimintalogiikassa toiminnan sisältöjen ja laadun kriteerien määrittäminen on perusajatukseltaan asiakaslähtöistä. Sovellettuna palvelun tuottamisen näkökulmasta ohjausjärjestelmävalintaan arvopohjainen toimintalogiikka johtaa todennäköisesti parhaaseen lopputulokseen sekä asiakkaan että toteutuksesta vastaavan toimijaverkoston näkökulmasta. Tämä johtuu arvopohjaisen toimintalogiikan näkökulmasta toimijaroleihin ja roolien välisen resurssikäytön synergioihin: ohjausmalli välttää siiloutuneita rakenteita ja pyrkii hyödyntämään tietojärjestelmiä sekä osaamista paitsi asiakkaan, myös toimijayhteistyön hyödyksi.

Asiakkaille arvokkaan, myönteisen asiointi- ja käyttökokemuksen tuovan ja hinnaltaan kilpailukykyisen palvelutarjooman määrittäminen ja tuottaminen edellyttävät toteutuakseen mielestämme seuraavia oivalluksia:

- Asiakkaille arvoa tuottava ja tehokkaasti toimiva palvelujärjestelmä muodostuu näkemysemme mukaan yksityisen ja julkisen palvelutuotannon yhteismallista eli hybridistä. Yhteismallin avulla on mahdollista saavuttaa samanaikaisesti tyytyväisiä asiakkaita ja laadukas ja tehokas palvelutuotanto sekä yhdistää julkisen ohjauksen vaatimukset markkinoiden ja kilpailun luomaan tehokkuuteen sekä palvelujen kehittämiseen.

- Asiakaskohderyhmittäisten tarpeiden ja odotusten tunnistaminen ja määrittely on julkisen sektorin palvelukehityksen lähtökohta. Tämä edellyttää asiakasymmärryksen kerryttämistä kansalaisista eri palvelujen käyttäjinä. Asiakasymmärrys kertyy monilla eri tasoilla, esimerkiksi viranomaisdokumentaatiossa, tietojärjestelmissä, verkkoasioinnissa ja henkilökohtaisissa tapaamisissa. Erityishaasteena on asiakasymmärryksen tuominen toimijaverkoston kontekstiin tilanteissa, joissa palvelun tuottamiseen osallistuu useita julkisia ja yksityisiä toimijoita. Tällöin tulee varmistaa, että jokaisella toimijalla on pääsy kerrytettyyn asiakasymmärrykseen siltä osin kuin se parantaa palvelua ja on lain puitteissa mahdollista. Lisäksi jokaisella toimijalla tulee olla työkalut asiakasymmärryksen kerryttämiseen, jalostamiseen ja toimijaverkon muille toimijoille jakamiseen. Pohdittavaksi tulee myös kysymys siitä, kannattaisiko julkisen sektorin luoda ja ylläpitää infrastruktuuria, joka mahdollistaa tarpeellisen asiakasymmärryksen kerryttämisen ja hyödyntämisen.
- Yhteinen arvopohjainen asiakaslupaus on toimivan julkisen palvelun ohjausjärjestelmän edellytys. Tämä on kriittistä, jotta voidaan määrittää tarvittavat toimijat ja toimijoiden roolit sekä miten päätoimija ohjaa ja koordinoi koko toimintaa eri ohjausjärjestelmien sekä niiden yhdistelmän, hybridin avulla. Yhteinen arvolutaus onnistuu vain, jos jokainen palvelun toteuttamiseen osallistuva toimija sen ymmärtää ja omaksuu toimintansa ohjuriksi. Tällöin jokaisen toimijan tulee myös itsenäisesti varmistaa, että hänen oma toimintamallinsa on mahdollinen asiakaslupauksen lunastamiseen.
- Asiakaslähtöinen arvolutaus toteutetaan tehokkaan verkostoyhteistyön avulla. Sekä julkisista että yksityisistä toimijoista koostuva järjestelmä edellyttää selkeiden asiakaslupauksen, määrä- ja laatuvoitteiden, toimintaprosessien sekä keskinäisen johtosuhteen luomista. Tällaisen verkoston johdon tulee ymmärtää oma roolinsa oikein: verkoston johtaminen ei ole vain keskinäisten sopimusten tuomien päätöksenteko-, kontrolli- ja sanktio-oikeuksien hierarkkista käyttöä vaan myös vapaaehtoisuuden avulla saatavan yhteistyön ja kump-

panuuden rakentamista arvojen, luottamuksen ja toisten arvostamisen varaan. Johtosuhteen hyödyntäminen edellyttää johtamiselta kurinalaisuutta ja johdonmukaisuutta, jotta tietoja voidaan jakaa ja osaamista ja parhaita käytäntöjä jalostaa sekä virheisiin tai puutteisiin voidaan puuttua rakentavasti.

- Asiakaslähtöinen arvolupaus lunastetaan tuomalla se näkyväksi osaksi verkoston ohjausjärjestelmää. Arvolupaus lunastetaan silloin, kun toimijoiden osatoimintoja ja koko toimintaa ohjaavat tavoitteet (taloudelliset ja ei-taloudelliset tavoitteet) sekä tavoitteiden saavuttamista kuvaavat mittarit on riittävällä tasolla määritelty ja niihin on sitouduttu. Keskeistä on asiakkaalle arvoa tuottavien toimien ja toimintojen tunnistaminen ja määrittäminen, jolloin tulee tarkastella sekä hyötyä että uhrauksia ja ymmärtää myös emotionaalisen ja symbolisen arvon relevanssi julkisen sektorin palvelussa. Keskeistä on myös ymmärtää, millainen on ihannetoimintamalli, joka kykenee toisaalta tuottamaan palvelut tehokkaasti, taloudellisesti ja kannattavasti ja toisaalta aikaansaamaan edellä tunnistetut asiakasarvoa tuottavat hyödyt ja minimoimaan uhraukset. Terveydenhoidossa on totuttu seuraamaan esimerkiksi odotusaikoja ja hoitojen vaikuttavuutta. Mikäli tahtotila löytyy, on aivan yhtä mahdollista seurata, missä määrin terveydenhoidon asiakas kokee olonsa turvalliseksi tai arvostetuksi hoidon aikana. Mikäli palvelusopimuksin määritellään myös hyväksytyt alarajat pehmeämmille mittareille ja niiden poikkeamista sanktioidaan, palvelutason paraneminen on todennäköistä.
- Tietojärjestelmien kehittäminen on keskeinen konkreettinen tapa parantaa sekä julkisen sektorin sisäistä tehokkuutta ohjausjärjestelmän näkökulmasta että arvoa asiakkaan näkökulmasta. Palveluogiikan mukaisesti informaatio ja sen hyödyntämisessä tarvittava järjestelmäninfrastruktuuri on keskeinen osaamisen perusta. Parhaimmillaan se tehostaa palvelujen kustannustasoa ja vaikuttavuutta ja mahdollistaa muiden tuottajaorganisaatioiden ja myös asiakkaiden ottamisen mukaan palveluprosessiin ja sen kehittämiseen.

- Asiakas voi olla itse keskeinen resurssi julkisen sektorin palvelujen kontekstissa. Edellä kuvattu tietojärjestelmien kehitys on potentiaalinen erityisesti toimintamallin kehittämiseksi, jossa asiakkaita ei kohdella objekteina vaan arvokkaina arvon yhteistuottajina. Tällöin asiakas voidaan nähdä aktiivisena toimijana, joka tuottaa tietoa ja auttaa julkista sektoria koordinoimaan palvelua.

Michael E. Porter ja Mark R. Kramer (2011) toteavat perinteisen kasvun ja innovaation ajautuneen umpikujaan. Ratkaisuksi he esittävät jaetun arvon (eng. shared value) periaatetta, joka lähtee taloudellisen arvon luomisesta tavalla, joka luo myös arvoa yhteiskunnan tarpeisiin. Samalla organisaation tarkoitus täytyy määritellä uudelleen jaetun arvon luomisen eikä vain voiton tavoittelun näkökulmasta. He korostavat, että kestävän ratkaisun tulee perustua taloudellisen arvon luomiseen yhteiskunnallista arvoa luomalla. Kyse on organisaatioiden luoman arvon kohdistamisesta ja tekemisestä näkyväksi eri sidosryhmille, yhteiskunta mukaan lukien, jolloin yrityksen yhteiskuntavastuu ei ole ydintoiminnasta erillistä ”kompensaatiota” vaan koko yhteiskunnan tarpeiden huomioimista toiminnassa. Esimerkkeinä jaetun arvon potentiaalisista konteksteista ovat mm. terveys, energiankäyttö, turvallisuus ja ympäristönäkökulmat. Esimerkiksi IBM:n Smarter Planet -aloitteen tavoitteena on luoda yhteiskuntaa hyödyttäviä liiketoimintamalleja, jotka tuovat yhteen yksityiset ja julkiset toimijat. Tämä tapahtuu organisaatioissa kertyvää tietoa keräämällä, yhdistelemällä ja soveltamalla. Esimerkkeinä mainittakoon kaupungin liikennevirtojen ohjaus, energiatalous tai päätöksentekomalli terveydenhuoltojärjestelmien kehittämiseksi.

Tällaisen jaetun arvon tuottamiseen tarvitaan nykyisin monen toimijan, sekä yksityisen että julkisen sektorin osalta, monipuolista yhteistoimintaa. Yhteistoiminnan ohjaamiseksi asiakkaita hyödyttävällä ja aitoa asiakasarvoa tuottavalla tavalla tarvitaan eri ohjausjärjestelmiä sekä niiden yhdistelmien eli hybridien hyödyntämistä valitun toimintamallin johtamisessa. Tavoitteena on tällöin

toisaalta saavuttaa toiminnassa tehokas, taloudellinen ja kannattava toiminta, joka kykenee samalla myös joustavasti sopeutumaan markkinoille ja asiakastarpeissa ja -määrissä tapahtuviin muutoksiin. Toisaalta tarvitaan sisäisen tehokkuuden lisäksi asiakkaille aidosti arvoa tuottava palvelutarjooma, joka on myös hinnaltaan asiakkaille mahdollinen.

Kirjallisuus

- Anderson, J. C. & Narus, J. A. & Van Rossum, W. (2006) Customer Value Propositions in Business Markets,” *Harvard Business Review*, 84(3), 91–99.
- Babin, B. J. & Darden, W. R. & Griffin, M. (1994) Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value, *Journal of Consumer Research*, 20(4), 644–556.
- Barney, J. B. & Hesterly, W. (1997) *Organizational Economics: Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis*. Teoksessa S. R. Clegg & C. Hardy & W. R. Nord (toim.) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage Publications.
- Berry, L. & Wall, E. & Carbone, L. (2006) “Service Clues and Customer Assessment of the Service Experience”, *Academy of Management Perceptions*, 20(2), 43–57.
- Bradach, J. L. & Eccles, R. G. (1989) Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. *Annual Review of Sociology*, 15, 97–118.
- Easton, G. (1992) *Industrial Networks: A Review*. Teoksessa B. Axelsson & G. Easton (toim.) *Industrial Networks. A New View of Reality*. London and New York: Routledge.
- French, J. & Raven, B. (1959) The Bases of Social Power. Teoksessa D. Gartwright (toim.) *Studies in Social Power* (pp. 150–167): Ann Arbor: Institute for Social Research.
- Frow, P. & Payne, A. (2011) A Stakeholder Perspective of the Value Proposition Concept, *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 223–240.
- Grabher, G. (1993) Rediscovering the Social in the Economics of Interfirm Relations. Teoksessa G. Grabher (toim.) *The Embedded Firm on the Socioeconomics of Industrial Networks*.
- Grandori, A. (1997) Governance Structures, Coordination Mechanisms and Cognitive Models. *The Journal of Management and Governance*, 1, 29–47.

- Grönroos, C. (2008) Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co Creates?, *European Business Review*, 20(4), 298–314.
- Gummesson, E. (2006) Many-to-Many As Grand Theory: A Nordic School Contribution, teoksessa R. F. Lusch & S. L. Vargo (toim.) *Toward a Service-dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, ME Sharpe, Armonk, NY, 344–353.
- Heide, J. B. (1994) Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, 58(January), 71–85.
- Häyrinen-Alestalo, M. (2009) Palveluvaltio kilpailuvaltiossa - vapaiden ja ohjattujen markkinoiden ristiriita. Teoksessa *Markkinamekanismit julkisissa palveluissa. Tekesin katsauksia 253/2009*.
- Håkansson, H. (toim.) (1982) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods, An Interaction Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Håkansson, H. & Johanson, J. (1992) A Model of Industrial Networks. Teoksessa B. Axelsson & G. Easton (toim.) *Industrial Networks: A New View of Reality*. London: Routledge.
- Håkansson, H. & Johanson, J. (1993) The Network as a Governance Structure. Interfirm Cooperation beyond Markets and Hierarchies. Teoksessa G. Grabher (toim.) *The Embedded Firm. On the Socioeconomics of Industrial Networks*. London: Routledge.
- Håkansson, H. & Snehota, I. (toim.) (1995) *Developing Relationships in Business Networks*. London (et.al.): International Thomson Business Press.
- Jarillo, J. C. (1988) On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 9, 31–41.
- Jarillo, J. C. (1993) *Strategic Networks. Creating the Borderless Organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Johanson, J. & Mattsson, L. G. (1987) Interorganizational Relations in industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transactions Cost Approach. *International Studies of Management and Organization*
- Johnson, G. & Scholes, K. (2002) *Exploring Corporate Strategy*, sixth edition. Prentice Hall.
- Jones, C. & Hesterly, W. S. & Borgatti, S. P. (1997) A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. *Academy of Management Review*, 22 (4), 911–945.
- Khalifa, A. S. (2004) Customer Value: A Review of Recent Literature and an Integrative Configuration. *Management Decision* 42(5), 645–666.
- Kuusela, H. & Rintamäki, T. (2004) *Arvoa tuottava asiointikokemus. Hyödyt ja uhraukset henkilökohtaisen ja sähköisen asioinnin kehittämisessä*, Tampere University Press.

- Lusch, R. F. & Brown, J. R. (1996) Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, 60(October), 19–38.
- Maglio, P. P. & Spohrer, J. (2008) "Fundamentals of Service Science", *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (1), 18–20.
- Masten, S. E. (1988) A Legal Basis for the Firm. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(Spring), 181–198.
- Mathwick, C. & Malhotra, N. & Ridgon, E. (2001) "Experiential value: Conceptualization, Measurement and Application in the Catalog and Internet Shopping Environment," *Journal of Retailing*, Vol. 77, No. 1, 39–56.
- Milgrom, P. & Roberts, J (1992) *Economic, Organization & Management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Mintzberg, H. & Lampel, J. & Quinn, J.B. & Ghoshal, S. (2003) *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*. Fourth edition, Prentice Hall, Pearson Education International.
- Mitronen, L. (2002) *Hybridiorganisaatio johtaminen. Tapaustutkimus kauppan verkosto-organisaatiosta*. Acta Universitatis Tamperensis 877. Tampere 2002.
- Nambisan, S. & Nambisan, P. (2008) How to Profit from a Better "Virtual Customer Environment", *MIT Sloan Management Review*, 49 (3), 53–61.
- Nishiguchi, T. (1994) *Strategic Industrial Sourcing. The Japanese Advantage*. New York: Oxford University Press.
- Ouchi, W. G. (1980) Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(March), 129–141.
- Parasuraman, A. & Zeithaml, V. & Berry, L. (1985) "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, 99, 41–50.
- Porter, M. E. & Kramer M. R. (2011) *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review* (January–February 2011), 62–77.
- Powell, W. W. (1987) Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development? *California Management Review*, 30, Fall 1987, 67–87.
- Powell, W. W. (1990) Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295–336.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983) A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(No 3, March 1983), 363–377.
- Rindfleisch, A. & Heide, J. B. (1997) Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications. *Journal of Marketing*, 61(4), 30–54.

- Rintamäki, T. & Kanto, A. & Kuusela, H. & Spence, M. T. (2006) "Decomposing the Value of Department Store Shopping into Utilitarian, Hedonic and Social Dimensions. Evidence from Finland," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 34 No. 1, 6–24.
- Rintamäki, T. & Kuusela, H. & Mitronen, L. (2007) Identifying Competitive Customer Value Propositions in Retailing, *Managing Service Quality*, 17(6), 621–634.
- Saxenian, A.-L. (1994) *Regional Advantage. Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, Massachusetts, and London: Harvard University Press.
- Scott, W. R. (1987) *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. (2d ed. ed.): Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Slater, S.F. & Narver, J.C. (1994) "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance", *Business Horizons*, Vol. 37 No. 2, 22-8.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004) Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 68 No.1, 1–17.
- Vargo, S. L. & R. F. Lusch 2006. Service Dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements. *Marketing Theory*. 6(3), 281–288.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008) Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 1–10.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1991a) Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, 269–296.
- Williamson, O. E. (1991b) Strategizing, Economizing, and Economic Organization. *Strategic Management Journal*, 12, 75–94.
- Williamson, O. E. (1996) *The Mechanisms of Governance*. New York and Oxford: Oxford University Press.
- Williamson, O. E. (1999) Strategy Research: Governance and Competitive Perspectives. *Strategic Management Journal*, 20, 1087–1108.
- Williamson, O. & Ouchi, W. G. (1981) The Markets and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications, Prospects. Teoksessa W. F. Joyce & A. H. Van de Ven (toim.) *Perspectives on Organization Design and Behavior* (pp. 347–370). New York: John Wiley & Sons Inc.
- Woodruff, R. B. (1997) Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25(2), 139–153.

Zeithaml, V. (1988) Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means–End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing* 52(3), 2–22.

Muut lähteet:

http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/-KJONKSSU8?OpenDocument&Site=corp&cty=en_us
<https://www.infoway-inforoute.ca/lang-en/>
<http://www.cityofboston.gov/doi/apps/citizensconnect.asp>
<http://www.buitenbeter.nl/>
<http://www.1746.rio.gov.br/>
<http://sjdistrict1.com/mobilecityhall.html>
<http://data.gov.uk>
<http://www.tekes.fi/ohjlema/Serve/Aineisto/Asiakkaiden tuloksia>
<http://www.maxwell.com/>