



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

STRATEGISEN KUMPPANUUDEN JA ASIAKASLÄHTÖISYYDEN TOTEUTUMINEN

Asiakasarvon muodostuminen osana kumppanuutta

Anne-Mari Heikkinen

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala		
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma		
Työn tekijä(t) Anne-Mari Heikkinen		
Työn nimi Strategisen kumppanuuden ja asiakaslähtöisyyden toteutuminen Asiakasarvon muodostuminen osana kumppanuutta		
Päiväys	31.5.2017	Sivumäärä/Liitteet 66/2
Ohjaaja(t) Salla Willman		
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Leijona Catering Oy		
Tiivistelmä		
<p>Yritykset verkostoituvat ja muodostavat kumppanuuksia tehostaakseen toimintaansa ja saavuttaakseen kilpailuetua. Asiakkaille halutaan luoda merkityksiä ja arvokkaita kokemuksia, joten asiakas tulee sijoittaa strategian keskiöön. Asiakaslähtöisyys ja asiakkaan arvon ymmärtäminen nähdään mahdollisuutena uusien ja innovatiivisten palvelujen ja toimintatapojen kehittämisessä.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Leijona Cateringin ja puolustusvoimien välistä strategista kumppanuutta organisaatioiden välisen yhteistyön muotona. Tutkimuksella selvitettiin mitä strateginen kumppanuus asiakkaan mielestä tarkoittaa ja kuinka se tällä hetkellä toteutuu. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kuinka asiakaslähtöisyys toteutuu palveluntarjoajan toiminnassa ja mikä on se arvo, jonka asiakas heidän palveluilta saa.</p> <p>Opinnäytetyön empiirinen osa oli kvalitatiivinen tutkimus. Aineisto on kerätty teemahaastatteluna haastatteleamalla puhelimitse yhdeksää puolustusvoimissa työskentelevää henkilöä. Aineisto analysoitiin etsimällä aineistosta yhteneväisiä piirteitä ryhmitellen vastaukset kolmen eri teeman mukaan. Nämä teemat ovat strateginen kumppanuus, asiakaslähtöisyys ja asiakkaan kokema arvo.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat strategisen kumppanuuden tarkoittavan luottamuksellista, tiivistä ja lujaa yhteistyötä, jolla on yhteinen tavoite. Strategisen kumppanuuden nähdään toteutuvan tiiviin ja luottamuksellisen yhteistyön kautta, jonka asiakas kokee lujana ja kestäväenä. Tiivis yhteistyö luo yhteenkuuluvuuden tunteen, jolla on merkittävä vaikutus kumppanuuden kokemiseen. Asiakaslähtöisyys näkyy siinä, että palveluntarjoaja tuntee asiakkaan tarpeet, toimintatavat ja erityispiirteet ja toimii niiden mukaisesti. Asiakkaan kokema arvo muodostuu ruokahuollon palvelujen kokonaisratkaisujen toteuttamisesta, johon liitetään mukaan puolustusvoimien tarvitsemat erityispalvelut.</p> <p>Tutkimuksen mukaan kumppanuuden kehityskohteina nähdään valmius- ja poikkeusolojen suunnittelu sekä ruokailuvahvuusvirheiden minimoiminen, joihin asiakas toivoo kumppanilta aktiivista ja kehittävästä otetta. Lisäksi luottamuksen, läpinäkyvyyden ja avoimuuden kasvattaminen koskien hintakysymyksiä ja yrityksen taloutta kuvaavia tunnuslukuja lisäisi kumppanuuden syvyyttä ja asiakaslähtöisyyttä entisestään.</p>		
Avainsanat Strateginen kumppanuus, asiakaslähtöisyys, asiakkaan kokeman arvon muodostuminen		

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Hospitality Management			
Author(s) Anne-Mari Heikkinen			
Title of Thesis Actualising strategic partnership and customer orientation. The development of customer value as part of partnership			
Date	31.5.2017	Pages/Appendices	66/2
Supervisor(s) Salla Willman			
Client Organisation /Partners Leijona Catering Oy			
<p>Abstract</p> <p>Organisations' engage in networking and develop partnerships in order to enhance their operations and to reach competitive advantage. In order to create meanings and valuable experiences to customers, companies must place the customer at the center of their organisational strategy. Customer orientation and understanding the value of a customer can be seen as opportunities to develop new and innovative service and operation concepts.</p> <p>The purpose of this research was to find out the level of the strategic partnership as a form of cooperation between Leijona Catering and the Finnish Defense Forces. Research focused on understanding what strategic partnership means according to the customer and how it is currently carried out. In addition, the research aimed at finding out how customer orientation is actualised in the activities of the service provider, and what is the value offered to the customer by these services.</p> <p>This research used a qualitative approach for the empirical research. Data collection was carried out using a theme interview, conducted to nine personnel members of the Defense Forces. Data analysis was carried out finding out connectors of the data based on three different themes. These themes are: strategic partnership, customer orientation and the value experienced by the customer.</p> <p>Research results reveal that strategic partnership means trustful, close and strong cooperation with a common goal. Strategic partnership is seen to be carried out through a close and loyal cooperation, which the customer experiences as strong and lasting. Close cooperation creates a feeling of cohesiveness, which has a significant impact on how the partnership is experienced. Customer orientation is visible through the understanding of the needs, actions and the features of the customer by the service provider, where the service provider is able to act upon those needs. The value experienced by the customer is formed by the implementation of the overall catering service concepts, which includes the special services required by the Defense Forces.</p> <p>Based on the research results, the development areas of the partnership are seen as the design of the readiness and emergency preparedness and as well the minimisation of the errors in the deviation of diners, to which the customer wishes for an active and developmental approach. In addition, enhancement of trust and transparency together with openness concerning pricing questions and the describing indicators on organisation's financials would further enhance the depth of the partnership and customer orientation.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Strategic partnership, customer orientation, value experienced by the customer</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet.....	7
1.2	Opinnäytetyön rakenne	8
2	STRATEGINEN AJATTELU JA STRATEGIA KUMPPANUUDEN TAKANA.....	10
2.1	Strateginen ajattelu uudistaa liiketoimintaa ja määrittää yrityksen suunnan	10
2.2	Missio, visio ja arvot.....	12
2.3	Asiakaslähtöinen strategiamalli	14
3	KUMPPANUUS	15
3.1	Mitä on kumppanuus.....	15
3.1.1	Kumppanuuden rakentuminen ja kumppanuuden tasot	17
4	STRATEGINEN KUMPPANUUS	19
4.1	Strategisen kumppanuuden peruselementit	19
4.2	Strategisen kumppanuuden hyödyt yritykselle.....	21
5	ASIAKASLÄHTÖINEN LIIKETOIMINTA JA ASIAKASLÄHTÖINEN LIIKETOIMINTAMALLI.....	21
5.1	Asiakastuntemus luo asiakaslähtöisyyden perustan	22
5.2	Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ja sen sisältöalueet	23
5.2.1	Markkina- ja asiakastuntemus	24
5.2.2	Asiakasstrategia	25
5.2.3	Toimintamallit.....	26
5.2.4	Liiketoimintaprosessit	27
5.2.5	Tiedonhallinta ja tietoteknologia.....	27
5.2.6	Strategian seuranta ja ohjaus	28
5.3	Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt yrityksille	28
6	ASIAKKAAN KOKEMAN ARVON MUODOSTUMINEN JA ARVOINNOVAATIO	29
6.1	Asiakkaan kokeman arvon määrittely	30
6.2	Arvon ulottuvuudet	30
6.3	Asiakasarvon elementit.....	32
6.4	Arvon luomisen edellytykset liiketoiminnassa	33
6.4.1	Asiakaslupaus arvon tuottamisen välineenä.....	35

6.5	Arvoinnovaatio.....	36
6.5.1	Neljä kysymystä arvoinnovaation taustalla ja strategian kolme arvolupaus.....	37
7	LEIJONA CATERING.....	39
7.1	Leijona Catering organisaatio, arvot ja asiakaslupaukset.....	39
7.2	Strateginen kumppanuus Puolustusvoimien kanssa luo toiminnan perustan	41
8	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	42
8.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	42
8.2	Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä	43
8.3	Tutkimusprosessi ja aineisto	43
8.4	Haastatteluaineiston analysointi	45
8.5	Tutkimuksen luotettavuus	46
9	TUTKIMUKSEN TULOKSET	46
9.1	Mitä strateginen kumppanuus tarkoittaa	46
9.2	Kuinka strategisen kumppanuuden koetaan toteutuvan tällä hetkellä	47
9.3	Miten asiakaslähtöisyys toteutuu Leijona Cateringin toiminnassa	49
9.4	Mikä on Leijona Cateringin tuottama arvo puolustusvoimille	51
10	YHTEENVETO TUTKIMUKSEN TULOKSISTA	53
10.1	Mitä strateginen kumppanuus tarkoittaa ja kuinka sen nähdään toteutuvan.....	53
10.2	Miten asiakaslähtöisyys toteutuu Leijona Cateringin toiminnassa ja mikä on Leijonan tuottama arvo puolustusvoimille.....	55
10.3	Tutkimuksessa esiin tulleita toiminnan kehityskohteita	58
	POHDINTA.....	60
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	64
	LIITE 1: SAATEKIRJE	67
	LIITE 2: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO.....	68

1 JOHDANTO

Heikkinen (2003, 17-19) toteaa, että nykypäivän transmoderni yhteiskunta tavoittelee ihmisen hyvinvointia ja ihmisen toiminnan ja luonnon sopusointua. Tämän tulisi näkyä ihmisten viihtyvyytenä, tyytyväisyytenä ja fyysisenä ja psyykkisenä hyvinvointina. Palveluorganisaatioissa se näkyy asiakkaiden ja palveluntuottajien vuorotoimintana. Eräsalo (2011, 12-14) painottaa juuri vuorovaikutuksen merkitystä, sillä juuri se luo asiakkaalle käsityksen yrityksen toiminnasta ja palvelusta. Yritysten tulisi keskittyä siihen, kuinka he voisivat vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyskokemukseen parantamalla palvelua.

Asiakkaiden tarpeet ja odotukset sekä sitä kautta ostokäyttäytyminen muuttuvat kaiken aikaa ja tämä vaatii yrityksiltä entistä syvällisempää osaamista ja joustavuutta. Erilaiset toimintaympäristöt ja asiakassegmentit ohjaavat kuluttajakäyttäytymistä voimakkaasti. Yritysten toimintaympäristö korostaa yhä enemmän asiakaslähtöisyyttä. Katse tulee kääntää asiakkaan kokemukseen ja sen mittaamiseen. Gerdt ja Korkiakoski (2016,15) painottavat, että asiakaskokemuksen rakentamiseen on otettava mukaan henkilökunnan tieto, tunne ja toiminta. Samalla yritysten on tuotekehityksessään mietittävä aikaisempaa tarkemmin, millaisia tuotteita asiakkaat haluaisivat mahdollisesti ostaa. Korkman ja Arantola (2009, 30-31) puhuvat kuluttajamarkkinoiden sirpaloitumisesta, jossa on tarpeen pilkkoa markkina yksilöllisiin mikrosegmentteihin, kohdistaa se tarkasti ja erilaistaa toimintaa. Pyrkimys tuottaa aidosti lisäarvoa asiakkaalle tietynlaisella tuotetarjonnalla muuttaa yrityksen strategiaa asiakaslähtöisen toimintamallin suuntaan. Asiakas määrittelee lopulta yrityksen menestymisen. Asiakaskokemus syntyy asiakkaan ja palveluntarjoajan kanssa käydyin vuorovaikutuksen tuloksena ja samalla vaikuttaa oleellisesti asiakaslähtöisyyden kokemiseen. (Gerd ja Korkiakoski 2016, 13,46.)

Toimintaympäristön muuttuessa yritysten tulee pystyä muuttamaan myös strategiaansa. Kuusela ja Neilimo (2010, 11) korostavat, että strategia on jatkuvaa valintojen ja päätöksien tekemistä nykyisen, tulevan, mahdollisen ja uhkaavan välillä. Yritykset ovat myös entistä riippuvaisempia toistensa osaamisesta ja yhteistyöstä. Tämä tarkoittaa samalla uudenlaista tapaa organisoida liiketoimintaa esimerkiksi kumppanuuksien avulla. Toivola (2006, 71-72) mainitsee, että kumppanuudet voidaan nähdä organisaatioiden välineinä saavuttaa sellaisia resursseja, joihin muuten ei olisi mahdollisuutta. Kumppanuuden takana on aina yrityksen strategia. Strategisten kumppaneiden ja erilaisten yhteistyömuotojen käyttö voidaan nähdä innovatiivisena strategiana, joka parhaimmillaan edistää yrityksen kasvua ja parantaa sen kilpailukykyä.

Organisaation perustehtävänä on arvon luominen asiakkaalle. Arvo tarkoittaa asiakkaan saaman hyödyn ja hinnan välistä suhdetta tai toisin sanoen sidosryhmän kokemaa hyödyllisyyttä tekemästään hankinnasta. Asiakkaan saaman arvon kokemukseen vaikuttavat myös aikaisemmat kokemukset sekä arvostukset. Asiakkaan tuotteesta tai palvelusta saadun arvon on oltava niin merkityksellistä, että asiakkaat ovat valmiita siitä maksamaan. Arvon muodostuminen on lopulta kiinni siitä, että pystyy tuomaan paremman vaihtoehdon suhteessa nykyiseen toimintatapaan. Yritysten tulee keskittyä

asiakkaaseen ja samalla vapauttaa kilpailu strategian ytimestä. Näin toimimalla yritys voi luoda arvonnousuja asiakkailleen. (Tuulaniemi 2001, 30-31, 176-177; Korkman ja Arantola 2009, 32; Kim ja Mauborgne 2015, 15.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kohdeyrityksen ja heidän asiakkaansa välistä strategista kumppanuutta organisaatioiden välisen yhteistyön muotona. Samalla tutkitaan organisaatioiden strategisen kumppanuuden ja asiakaslähtöisyyden toteutumista asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Tutkimuksen avulla selvitetään myös, mikä on asiakkaan kokema arvo, jonka he kumppanuudelta ja kohdeyrityksen palveluilta saavat.

Aiempaa tutkimustietoa strategisen kumppanuuden toteutumisesta, asiakaslähtöisyydestä ja asiakkaan arvon muodostumisesta ravintolapalveluyrityksistä löytyi varsin vähän. Asiakkaan tyytyväisyys tulee lunastaa joka päivä. On tärkeää saada tietoa siitä, mitä asiakas ajattelee ja kuinka hän palvelun toteutumisen kokee. Saadun tiedon avulla kohdeyritys voi parantaa ja kehittää toimintaansa ja tuotteitaan entistä asiakaslähtöisempään ja kilpailukykyisempään suuntaan. Strateginen kumppanuus parhaimmillaan tuo yrityksille kilpailuetua, joten on erittäin tärkeää tiedostaa mitä kumppanuus asiakkaan mielestä tarkoittaa ja miten se tällä hetkellä toteutuu.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet

Yritysten toimintaympäristö korostaa tänä päivänä erikoisosaamista. Monet yritykset eivät yksin pysty enää tarjoamaan asiakkailleen kokonaisvaltaista palvelua. Verkostoituminen ja kumppanuudet ovat hyvin ajankohtaisia teemoja yritysmaailmassa. Yhteistyö, kumppanuudet ja resurssien yhdistäminen ovat kiristyvässä kilpailussa monelle yritykselle välttämättömyys. Strategisissa kumppanuuksissa yritykset ovat toisilleen erittäin tärkeitä ja kumppanuussuhde on syvä. Palvelukokonaisuuden ollessa laaja, on asiakas usein mukana kokonaisuuden rakentumisessa. Toisen osaamisen hyödyntäminen, luottamus ja luja sitoutuminen ovat strategisen kumppanuuden elinehto. Kumppanuudessa yritysten haasteeksi usein muodostuu erikoisosaaminen ja uusien liiketoimintamallien hyödyntäminen.

Monen yrityksen arvoissa mainitaan asiakaslähtöisyys tai asiakasläheisyys. Yritykset kohdistavat katseensa asiakkaaseen ja palveluita muotoillaan asiakaslähtöisesti. Tänä päivänä yritysten on pakko kohdistaa voimavaroja asiakasymmärryksen luontiin, koska sen avulla palveluja ja tuotteita on mahdollista kehittää. Asiakkaan tarpeiden ja jokapäiväisen arjen toiminnan ymmärtäminen haasteineen ovat asiakaslähtöisen liiketoiminnan peruspilareita. Tätä ymmärtämistä yritysten pitää myös jakaa yhdessä kumppaneiden kanssa. Asiakaslähtöisyys edellyttää aitoa kiinnostusta asiakkaasta ja luottamuksellinen suhde asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä luo jalustan asiakaslähtöisyydelle. Yritysten tulee pohtia, miten he voisivat palvella asiakasta, jotta asiakaslähtöisyys toteutuu. Arantola ja Simonen (2009, 3-27) mainitsevat, että yhdessä asiakkaiden kanssa tapahtuva palveluiden kehittäminen on tapa luoda uutta ollessa asiakasta lähellä. Asiakkaan ja yrityksen tavoite on arvon luominen, joten asiakkaan toiminnan ymmärtäminen auttaa ymmärtämään asiakuudesta muodostuvaa arvoa. Asiakkuuden arvo tulee olla yrityksen kehittämisen lähtökohtana.

Liiketoiminnan uudistaminen vaatii strategista uudistamista, uusia visioita ja valintojen tekemistä. Asiakaspalvelussa syntyy päivittäin hiljaista tietoa asiakastytyväisyydestä, asiakkaan toiveista ja odotuksista, mutta usein tieto ei siirry esimerkiksi palveluiden kehitykseen. Nykypäivän muuttuvien asiakastarpeiden ja kiristyvän kilpailun pohjalta opinnäytetyön toimeksiantaja ehdotti, että tutkitaan miten strategisen kumppanuuden ja asiakaslähtöisyyden nähdään toteutuvan Leijona Cateringin ja heidän strategisen kumppanin puolustusvoimien välillä. Lisäksi haluttiin selvittää, mikä on asiakkaan kokema arvo, mitä he kohdeyrityksen palveluilta saavat. Samalla mahdollisesti saamme tietoa, mitkä tekijät asiakasarvon syntyyn vaikuttavat.

Tutkimuksen ongelma oli erittäin ajankohtainen ja todella mielenkiintoinen. Asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaan arvon muodostumista sekä kokemista on tutkittu ravintola-alalla melko vähän. Strategista kumppanuutta puolestaan on tutkittu lähinnä hotellialalla. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastauksia siihen, mitä strategisen kumppanuuden nähdään tarkoittavan ja miten tuo kumppanuus toteutuu Leijona Cateringin ja heidän asiakkaansa puolustusvoimien välillä. Tarkoituksena oli myös saada tietoa kuinka asiakaslähtöisyys näkyy kohdeyrityksen toiminnassa ja mitä arvoa asiakas yrityksen palveluilta saa. Ymmärrys asiakkaan tarpeista ja siitä, miten he tuotteita ja palveluita käyttävät, luo yritykselle mahdollisuuden innovoida kokonaan uusia tuotteita ja tapoja toimia. Tavoitteena oli saada konkreettisia esimerkkejä, joita toteuttamalla kumppanuutta voidaan syventää entisestään, kehittää palveluja asiakkaan haluamaan suuntaan, nostaa asiakkaan saamaa arvoa ja näin saada kumppanuudesta tulevaisuuden kilpailuetua.

Asiakas on aina oman kokemuksensa paras asiantuntija, joten juuri hänen kokemuksensa ja tyytyväisyytensä mittaaminen on erittäin tärkeää yritysten toiminnan kehittämiseksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli tietoisuuden lisääminen kohdeorganisaatiossa tutkittavista aiheista, jotta kumppanuutta pystytään entisestään syventämään ja palveluita sekä toimintoja pystytään parantamaan sekä kehittämään yhä asiakaslähtöisempään suuntaan. Mielenkiintoista oli tutkia todellisia kumppanuuteen ja asiakaslähtöisyyteen vaikuttavia tekijöitä, jotka samalla luovat pohjan asiakastytyväisyydelle mahdollistaen samalla arvon muodostumisen. Näin ollen asiakkaan näkemysten huomioiminen voitiin nähdä yhdeksi tämän työn tavoitteista. Vastausten peilaaminen teoriaan mahdollistaa palveluntarjoajan löytää kokonaan uusia tapoja ja työkaluja toimia. Samalla se antaa avaimia parantaa yhteistyötä ja kehittää toimintamalleja, tuotteita sekä palveluita entistä kilpailukykyisempään suuntaan.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne muodostuu niin, että luvut 2-6 muodostavat tutkimuksen teoriaosan kertoen sen mitä aiheesta entuudestaan tiedetään. Luvussa 2 käsitellään strategista ajattelua, yrityksen strategiaa, missiota, visiota, arvoja ja asiakaslähtöistä strategiamallia, jotka luovat pohjan strategiselle kumppanuudelle. Luku 3 määrittelee kumppanuuden ja sen rakentumisen. Luvussa 4 käsitellään strategista kumppanuutta, sen peruselementtejä ja hyötyjä yrityksille. Luku 5 kuvaa asiakaslähtöisyyden ja esittelee asiakaslähtöisen liiketoimintamallin muodostumista. Luku 6 tarkastelee asiakkaan kokemaa arvoa käsitteenä, käsittelee asiakkaan arvon muodostumista, siihen vaikuttavia tekijöitä ja

arvoinnovaatiota. Arvo on tässä rajattu asiakasarvon muodostumiseen ja sen peruselementteihin. Kohdeorganisaatio, sen strategia, arvot ja asiakaslupaukset on esitelty luvussa 7. Tutkimuksen menetelmä, toteutus, aineisto, analysointi ja luotettavuus on kuvattu luvussa 8. Luku 9 esittelee tutkimuksen tulokset. Tutkimuksessa esiin tulleiden asioiden huomioiminen koskien strategisen kumppanuuden, asiakaslähtöisyyden ja asiakasarvon toteutumista kehitysehdotuksineen on esitetty luvussa 10. Luvussa 11 pohdin tutkimusprosessia ja tutkimuksen onnistumista kokonaisuutena.

2 STRATEGINEN AJATTELU JA STRATEGIA KUMPPANUUDEN TAKANA

Strateginen ajattelu kehityssuuntana on noussut esille 2000-luvulla. Se on näkemistä ja näkemystä, joka yhdistää erilaisia strategiatyön käsitteitä sekä työkaluja esiin nousevien johtamishaasteiden ratkaisemiseksi. Strategisen ajattelun tavoitteena on luoda organisaation tulevan toiminnan menestysmalli, jonka avulla yritys menestyy ja voi kohdata tulevaisuuden (Santalainen 2009, 15, 288.)

Harisalo (2009, 240-258) mainitsee, että strateginen ajattelu kohdistuu nimenomaan tulevaisuuteen ja organisaation asemaan tulevaisuudessa. Sen tavoitteena on määrittää organisaation tahtotilasiitä, millaiseksi se haluaa kehittyä ja mihin päästä. Strateginen ajattelu kohdistuu lähinnä organisaation visioon, missioon ja päämääriin. Strategian sisältö ja määrittely ja sen liittyminen asiakkuuksiin ja kumppanuuteen ovat tärkeitä lähtökohtia niin yrityksen toiminnalle kuin kumppanuudelle. Yrityksen liiketoimintaan vaikuttavat monet seikat, jotka voivat olla yrityksestä riippumattomia. Taloudellinen menestys pohjautuu erinomaiseen strategian suunnitteluun ja toteutukseen. Strategiassa, jossa on kilpailuetuun perustava tekijä, täytyy olla yrittäjyyteen perustuva ulottuvuus, joka syntyy ymmärryksestä ja ei ainoastaan mukaudu vaan myös ohjaa muutoksia ympäristössä. (Hakanen, Heino ja Sipilä 2007, 79-94; Renko 2001, 383.)

2.1 Strateginen ajattelu uudistaa liiketoimintaa ja määrittää yrityksen suunnan

Strateginen ajattelu pitää sisällään valintoja ja päätösten tekemistä strategian kautta. Sen on tietoisuutta työkentelyä, joka vaatii miettimistä ja pohtimista, miten tehdyt päätökset tukevat strategian suuntaista toimintaa. Strategisen ajattelun muuttaminen toiminnaksi pitää sisällään ajattelua siitä, miten tehtävä päätös tukee organisaation arvoja, onko se yrityksen liikeidean mukainen ja liittyykö se ydinosaamiseen. Tämän lisäksi tulee pohtia, onko päätös vision suuntainen ja mitä lisäarvoa se asiakkaalle tuottaa. Uudenlaiset toimintamallit vaativat aina kokeilua ja harjoittelua sekä vankkaa uskoa tehtyihin päätöksiin. Organisaation verkostokumppanit tulee aina huomioida päätöksiä tehtäessä. On mietittävä, miten tehdyt päätökset vievät kehittämisen painopisteitä eteenpäin. Strategian mukaisen ajattelutavan on tarkoitus muuttua tavaksi toimia, jolloin strategia alkaa näkyä yrityksen arjessa. (Tuomi ja Sumkin 2010, 68-69.)

Näsi ja Maunola (2001, 11) sanovat että strategia on yrityksen päätösmalli, joka integroi yrityksen. Strategia käsittää sen, mitä yritys todella tekee, kuvaa organisaation toiminnan kokonaisuuden ja näyttää yrityksen suunnan. Siihen sisältyy tietoinen strategianlaadinta joka on ilmaistu eksplisiittisenä toimituksena. Samalla se varmistaa yrityksen mission pitkällä aikavälillä ja määrittää kilpailullisen toiminta-alueen. Lisäksi siihen liittyy yrityksen toiminnan vuorovaikutusmalli omistajien ja muiden sidosryhmien kanssa. Santalainen (2009, 20) toteaa, että strategia voi olla lisäksi näköala, konsepti tai ideologia, jonka avulla maailmaa voidaan nähdä tai tulkita. Voidaan sanoa, että parhaat strategiat ovat keksintöjä. Nämä keksinnöt ovat syntyneet mielikuvituksen pohjalta ja ne tulevat esille yrityksen aikeina ohjata käyttäytymistään tietynlaiseen suuntaan. Dobni, Klassen ja Sands

(2016, 12) puolestaan korostavat strategian olevan yksinkertaisuudessaan erilaisuutta. Tulee muistaa, että tänä päivänä kestävä kilpailuetu jää monella yrityksellä innovatiivisten ja dynaamisten kilpailijoiden alle. Strategian täytyy olla selkeä ja omata tarkat päämäärät sekä vahva omistautuminen sen käyttöönotossa.

Strategian avulla yritys pystyy hallitsemaan ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita niin, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittymistavoitteet pystytään saavuttamaan. Yrityksen strategiassa tulee painottaa sen tarkoituksen tiedostamista, miksi yritys on olemassa ja mitä tyydyttämättömiä tarpeita se aikoo täyttää. Kestävä kilpailuetu, asemointi, erottautuminen, lisäarvo ja yrityksen vaikuttavuus nousevat esiin yrityksen tarkoituksesta. Strategia on suunnitelma tulevaisuuteen. Sen avulla pyritään erottautumaan tekemällä asioita uudella tavalla ja sitä kautta saamaan kilpailuetua. Oman haasteensa strategiasuunnitteluun tuo koko ajan muuttuva maailma. Yritysten on tehtävä valintoja, mihin suuntaan lähdetään ja mitä tulevaisuudelta halutaan. Strategiset voimavarat muodostuvat kyvykkyyksistä, immateriaalista ja materiaalisista resursseista, kuten brändistä, organisaatorakenteesta tai kumppanuusverkosta. (Kamensky 2015, 23; Montgomery 2012, 63; Hannus, 2004, 60.)

Kamensky (2010, 18-20) tarkastelee strategian käsitettä kolmen eri määritelmän kautta, jotka täydentävät toisiaan. Ensimmäisen määritelmän mukaan strategian lähtökohtana on yrityksen toimintaympäristö, jossa yrityksen strategia on tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta. Toinen määritelmä korostaa yrityksen kykyä hallita strategian avulla ympäristöään ja sopeutua siinä tapahtuviin muutoksiin. Kolmas määritelmä korostaa, kuinka strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee sekä ulkoisia että sisäisiä tekijöitä ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita niin, että kannattavuus-, kehittämisen- ja jatkuvuustavoitteet voidaan saavuttaa.

Kamensky (2015, 25-27) jakaa strategian myös eri "sukupuolviin", joita ovat suunnittelulähtöinen strategia, johtamislähtöinen strategia, osaamislähtöinen strategia ja vuorovaikutuslähtöinen strategia. Suunnittelulähtöisen strategian painopiste on usein strategisissa tavoitteissa. Usein se törmää huonon toteutuksen ja uudistamisen ongelmaan mikäli organisaatiosta puuttuu kyky tai halu ymmärtää, sisäistää ja soveltaa strategiaa käytäntöön. Johtamislähtöisessä strategiassa keskeinen menestystekijä on yrityksen strategia. Strategisen johtamisen painopisteen tulee olla siinä, että tehdään oikeita asioita nyt ja tulevaisuudessa. Tämä vaatii luovuutta, kyseenalaistamista, uusien asioiden tutkimista, kokeiluja, erilaistamista ja uusien keinojen etsimistä. Osaamislähtöinen strategia painottaa yritysjohton ja henkilöstön strategisen ajattelun sisäistämistä ja osaamisen keskeistä roolia strategiatyössä. Näin edellytykset strategian uudistamiselle paranevat. Vuorovaikutuslähtöinen strategia painottaa vuorovaikutusta niin organisaation sisällä kuin siitä ulospäin. Organisaatiot tarvitsevat vahvoja verkostoja ja tietynlaisen ekosysteemin. Organisaatioissa tarvitaan yhä moniulotteisempia vuorovaikutussuhteita niin yksilöiden, tiimien kuin funktioiden välillä. Yritysten kumppanuus pohjautuu aina strategiaan. Lisäksi vision, mission ja strategisten päämäärien saavuttamisen keinot on oltava selvillä. (Hakanen ym. 2007, 79-86.)

Strategia voi näkyä organisaation asennoitumisena ympäristöönsä. Tämä näkyy esimerkiksi sellaisina uusina tuotteina tai palveluina, joita kuluttajien oletetaan tarvitsevan ja ostavan tulevaisuudessa (Santalainen 2009, 20). Lehtinen (2013, 96) korostaa juuri toimintaympäristön seuraamista yritysten strategiasuunnittelussa. Yritysten toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Hänen mukaansa onnistuneella strategisella ja ennakoivalla toimintaympäristön seurannalla voidaan tuottaa ajankohtaista ja merkityksellistä tietoa yrityksen sisäisestä ja ulkoisesta toimintaympäristöstä. Toimintaympäristön seuranta auttaa suuntaamaan strategiaa ja strategista päätöksentekoa toimintaympäristön kehityksen vaatimaan suuntaan. Näin yrityksessä voidaan minimoida riskit ja maksimoida mahdollisuudet. Yrityksen kestävyys tarkoittaa nimenomaan organisaation ja sidosryhmien tarpeiden täyttämistä sekä samalla keskittymistä sidosryhmien tulevaisuuden tarpeisiin. (Corbit 2015, 39.) Yrityksen tulee jatkuvasti muuttaa ja parantaa tuotteitaan tulevaisuuden luotettavuuden takaamiseksi. Loppujen lopuksi menestys tarkoittaa sitä, että organisaatio tuottaa paremmin kuin kilpailijansa. Näin ollen yritysten tulee hahmottaa toimintaympäristö ja siinä tapahtuvat muutokset entistä tarkemmin pystyäkseen tekemään selkeät strategiset tavoitteet yritykselle. Tosin matkan varrella yrityksen tulee voida muuttaa strategiaansa toimintaympäristön vaatimalla tavalla. Olennaista toimivalle strategiatyölle on nimenomaan tilanneherkkyys ja joustavuus, jossa ympäristön seuranta on kaiken lähtökohta. (Ryan 2002, 156; Hiltunen ym. 2007, 82.)

Strategia kuuluu olennaisena osana onnistuneeseen liiketoimintaan. Strategian tulisi olla uniikki ja erottuva, jotta organisaatio pärjäisi kilpailussa myös tulevaisuudessa. Yritysten tulee murtaa toimialan vakiintuneita käytäntöjä ja liiketoiminnan sääntöjä luoden itse omat polkunsä. Tässä on kysymys strategisista innovaatioista tai arvoinnovaatioista, joiden avulla kilpailusta tehdään merkityksentöntä. Strategiatyön tulisi olla kauaskantoista eli tulevaisuuteen katsovaa. Tulevaisuutta ei voida ennustaa, mutta voidaan varautua siihen, ettei mikään strategia, joka pohjautuu nykyiseen tietoon, ole voimassa ikuisesti. Näin ollen strategiaa tulee muuttaa aina tarpeen tullen. Erittäin tärkeää on, että yrityksen strategia tunnetaan organisaation eri tasoilla, kommunikoidaan ja tuodaan mukaan omaan päivittäiseen työhön. (Hiltunen 2012, 218-230.) Swanson ja Baird (2003, 81) toteavat, että työntekijöillä ja varsinkin organisaation uusilla jäsenillä on usein ideoita, jotka voivat vaikuttaa organisaation strategiaan. Tämä tarkoittaa samalla sitä, että he voivat vaikuttaa organisaation tulevaisuuteen. Uuden luomisessa avoimuus ja yhteistyö ovat voimaa, joka tulee valjastaa organisaation käyttöön.

2.2 Missio, visio ja arvot

Visio, missio ja arvot edustavat organisaation syviä tarkoituksia, pyrkimyksiä ja mahdollisuuksia, joihin halutaan päästä. Visio kuvaa organisaation olemassaolon perimmäistä tarkoitusta, sen haluamia saavutuksia ja toiminnan perustana olevaa ajattelua. Samalla se kertoo kuinka organisaatio eroaa kilpailijoistaan. Se on näkemys siitä tulevaisuuden kuvasta, johon pitkällä aikavälillä tähdätään. (Harrisalo 2009, 241.)

Visio kuvaa yrityksen tulevaisuuden strategisen tahtotilan. Strategisen tahtotilan ilmaiseminen on tärkeä viesti niin organisaation sisäisille kuin ulkopuolisille sidosryhmille. Toimintaympäristön muuttuessa monimutkaisemmaksi yrityksen kyky luoda oma tulevaisuutensa korostuu. Selkeä, uskottava

ja voimakas visio edesauttaa yritystä menestymään. Hyvän vision tunnusmerkkejä ovat muun muassa innostavuus ja viestittävyys. Lisäksi se näyttää hyvin erot nykytilanteen ja tavoitetilanteen välillä. Sen tulee olla mitattavissa, eli se voidaan muuttaa strategisiksi läpimurtotavoitteiksi. (Hannus 2004, 59-61; Kamensky 2010, 78-79.)

Tuomi ja Sumkin (2010, 47-49) painottavat, että visiovuosi tulee asettaa 3-5 vuoden päähän nykyhetkestä. Vision on oltava tarpeeksi vahva, jotta se näyttää suunnan. Sen tulee olla innostava, jotta sen voi jakaa muiden kanssa. Lisäksi sen tulee olla haastava, jotta se auttaa yritystä kehittymään. Organisaation tulee itse uskoa omaan visioonsa ja sen oltava osa arkista toimintaa ja kehittämisen painopisteitä. Hyvä visio on parhaimmillaan tarina tulevaisuudesta, koska se näyttää yrityksen tulevaisuuden suunnan. Visiota laadittaessa tärkeää on ajatella millainen merkitys sillä on yrityksen asiakkaille. Vision tulisi sitoa toimijat yhteen ja tiivistää kumppanuutta.

Missio taas kuvaa sitä, kuinka organisaatio toteuttaa valitsemaansa tarkoitusta eli visiota. Yrityksen toiminta-ajatus eli missio kertoo, miksi organisaatio on olemassa ja mikä on sen ydintehtävä. Jokaisen organisaation jäsenen tulee tiedostaa yrityksen missio, koska se antaa kuvan mikä on heidän tehtävänsä yrityksen kokonaiskuvassa. Visiota ja missiota koskevia valintoja tuetaan arvoilla, jotka valitaan niin, että ne palvelevat koko organisaatiota (Harisalo 2009, 24; Flink 2015, 48.)

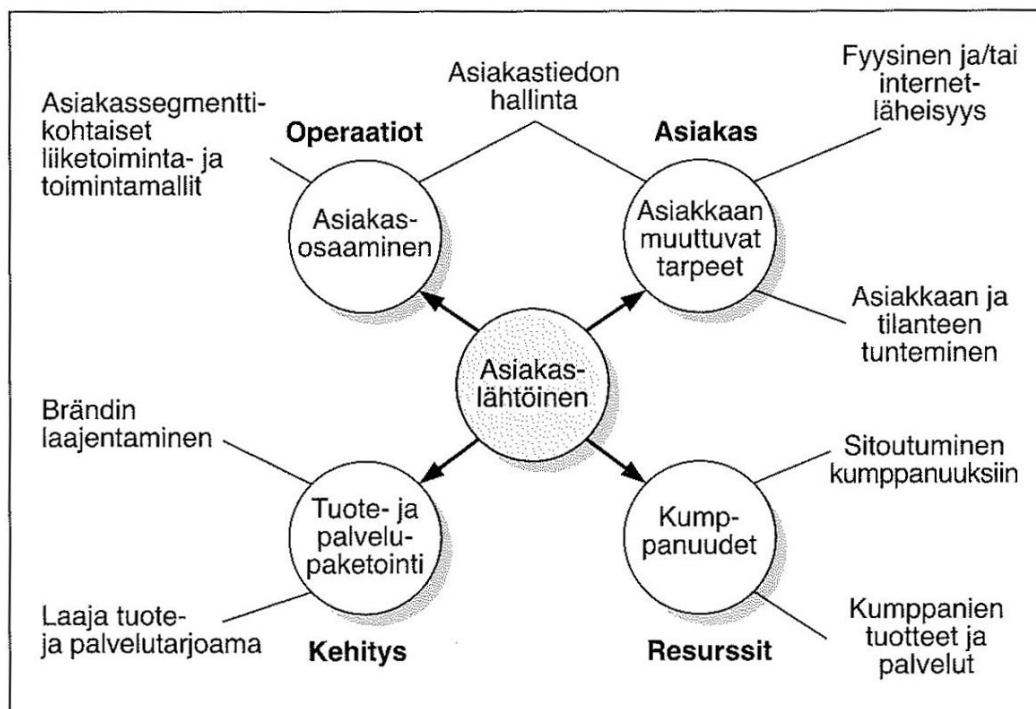
Arvot viestivät asioista ja toimintatavoista joita organisaatiossa arvostetaan ja pidetään tärkeinä. Kamensky (2010, 74) määrittelee yrityksen perusarvot toimintaa ohjaaviksi periaatteiksi, joiden ominaispiirteisiin kuuluvat voimakkuus, pysyvyys sekä riippumattomuus ajasta ja paikasta. Yritysten perusarvot jaetaan usein neljään tavoiteryhmään, joita ovat kannattavuus, asiakas, sisäinen tehokkuus ja kehittäminen. Koko organisaation tulee tietää ja sisäistää perusarvot sekä osata soveltaa niitä omaan työhönsä. Tuomi ja Sumkin (2010, 51) korostavat arvojen pysyvyyttä. Ne ovat aina olemassa joko näkyvinä tai näkymättöminä. Strategisessa perustassa ne antavat vastauksen, miksi yrityksessä tehdään työtä. Arvot linkittyvät organisaation strategian muihin osiin ja niiden tulee ohjata käytännön työn ratkaisuja sekä päätöksiä.

Arvot voidaan jakaa neljään eri arvokokonaisuuteen. Taloudelliset arvot voivat esiintyä arvoissa nimillä tuloksellisuus ja kannattavuus. Asiakasarvot, kuten asiakaslähtöisyys, asiakaskeskeisyys, asiakastyytyväisyys ja asiakaspysyvyys ovat asiakasklusterin muotoja. Yritys ei voi toimia ilman asiakasta, joten asiakas on tärkeä mainita arvopohjassa. Usein yritys kuitenkin ei pysty tekemään päätöksiään asiakaslähtöisesti. Yhteistyöarvot, jotka kuvaavat yrityksen sisäistä toimintaa, kertovat sisäisestä tehokkuudesta, viestinnästä, kokonaisuoptimoinnista ja jopa prosessien toimivuudesta. Kehitykseen liittyvien arvojen, kuten innovatiivisuuden ja uudistumisen lähtökohtana on yhteistyön kehittäminen asiakkaiden tyytyväisyyden takaamiseksi. Tällä on myös yhteys yrityksen taloudellisiin tuloksiin. (Kauppinen 2002; Myllyniemi 2012, Villasen 2016, 72-73 mukaan.)

2.3 Asiakslähtöinen strategiamalli

Asiakasstrategia vastaa kysymyksiin: kenelle, mitä ja miten. Asiakslähtöisen strategiamallin tärkein perusrakenneosa on asiaksläheisyys. Siinä strategian perustan luo asiakastuntemus ja asiakkaan tilanteiden tunteminen. Asiaksläheisyys johtaa asiakkaan pitkäaikaiseen sitoutumiseen ja asiakkaan syvälinen tunteminen perustuu sitoutumisen ja luottamuksen pitkäaikaiseen rakentamiseen. Asiakassuhde koostuu monista eri asioista, tuotteista ja palveluista. Toinen merkittävä asia on asiakasosaaminen, joten asiakkaan tarpeet ja tapa toimia tulee tuntea hyvin. Asiakassegmentointi on usein ratkaisu asiakaskohtaisten toimintamallien toteuttamisessa. (Saarelainen 2013, 51; Ala-Mutka 2008, 211-212.)

Asiakslähtöiselle strategiamallille on ominaista tuotteiden ja palveluiden yhdistely, joiden tuottaminen omassa organisaatiossa ei ole tehokasta tai järkevää. Kaikkea ei organisaatiossa tehdä itse, vaan oma tuotanto koostuu vain ydintoiminnoista ja muut hankitaan yhteistyökumppaneilta. Asiakslähtöistä strategiaa voidaan kutsua myös markkinainnovaatioksi, jossa tuotteet, palvelut ja jakelu on yhdistetty asiakkaalle parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakkaalle pyritään tarjoamaan mahdollisimman laaja tuote- ja palveluvalikoima. Laaja tuote- ja palveluvalikoima tarkoittaa kumppanuuksia, joiden avulla tarjoamaa täydennetään. Asiaksläheinen strategiamalli rakentuu asiaksläheisyydestä, asiakasosaamisesta, markkinainnovaatiosta ja kumppanuuksista. (Ala-Mutka 2008, 212-213.)



Kuva 1. Asiakslähtöinen strategiamalli (Ala-Mutka 2008, 212.)

3 KUMPPANUUS

Freeman (2010, 123-169) painottaa yrityksen sidosryhmien merkityksen ymmärtämistä, koska kaikki sidosryhmät vaikuttavat jollakin tavalla yrityksen toimintaan ja ovat mukana yrityksen toiminnassa. Toisaalta yrityksen tulee ymmärtää sidosryhmiä, joiden toimintaan yritys itse voi vaikuttaa. Erään näkemyksen mukaan yrityksen johdon tulee ymmärtää ja kommunikoida eri sidosryhmien kanssa yksinkertaisesti kommunikaation tai yrityksen imagon vuoksi. Yritys ja sen sidosryhmät hyötyvät yhteistyöstä. Yhteistyö auttaa yritystä saamaan esiin sidosryhmien odotuksia ja etsimään keinoja vastata niihin. Sidosryhmät ja kumppanit ovat yritykselle suuri voimavara, joten heidän kanssaan kannattaa tehdä mahdollisimman paljon yhteistyötä ja myös säännöllisesti aktivoida heitä yhteistyöhön.

Yritysten toimintaympäristössä korostuu osaaminen ja asiakassuuntautuneisuus. Arvoa pystytään luomaan innovaatiokyvyllä, nopeudella ja oikea-aikaisilla strategisilla valinnoilla. Nopeasti muuttuva maailmaa vaatii yrityksiltä joustavuutta, muuntautumista, innovatiivisuutta ja uudistumista. Uudistumiskyky lähtee ihmisistä ja yrityksen kilpailukykyyn tae on ihmisten voimavarojen yhdistämisessä. Uuden talouden ytimen muodostaa yritysten välinen yhteistyö. Yritys ei välttämättä yksin pysty tarjoamaan asiakkaille kokonaisvaltaista palvelua, joten yritykset ovat yhä enemmän riippuvaisia toisensa osaamisesta ja yritysten välisestä yhteistyöstä. Tämä tarkoittaa siirtymistä kohti yhteistoimintaa, verkostoitumista ja kumppanuutta. Kumppanuus kuuluu uuden talouden ydintaitoihin luoden samalla kilpailukykyyn perustan. Kilpailuedun saaminen vaatii kuitenkin kumppanuudelta erilaisuutta ja hintavuutta, jotta sitä olisi vaikea matkia. (Barney ja Hesterly 2006, 279-292; Ståhle ja Laento 2000, 9-20; Toivola 2006, 5.)

3.1 Mitä on kumppanuus

Verkostoituminen on tänä päivänä organisaatioiden eilinehto ja kumppanuudet, joiden avulla yrityksen strategia toteutuu parhaiten, ovat yrityksille erittäin tärkeitä. Asiakas voi olla kumppani, jossa yrityksen strategiaa, toimintaa ja palveluita ideoidaan yhdessä. Strategian näkökulmasta yrityksen tulee tunnistaa kriittiset kumppanuudet, joita se tarvitsee strategian toteuttamiseksi nyt ja tulevaisuudessa. Tällaisia kumppanuuksia ovat verkostokumppanuudet, joissa parhaimmillaan kumppanuus toteutuu silloin, kun molemmat osapuolet kokevat hyötyvänsä yhteistyöstä. Verkostokumppanuutta tulee tarkastella myös ydinosaamisen näkökulmasta ja miettiä, omaako kumppani sellaista osaamista, joka vahvistaa omaa ydinosaamista. (Tuomi ja Sumkin 2010, 59.)

Kumppanuus tarkoittaa yritysten ulkopuolisia partnerisuhteita ja niiden sisäistä toimintakulttuuria. Kumppanuuden keskiössä ovat aina ihmiset joiden taitojen varaan kumppanuus rakentuu. Ihmisten omaava tietopääoma on kumppanuuden olennainen rakenneosana. Se rakentuu organisaation osaamisesta ja uudistumiskyvystä sekä aineettomasta varallisuudesta. Kumppanuudessa nämä kolme edellä mainittua elementtiä integroituvat tavalla tai toisella. (Ståhle ja Laento 2000, 11-12.)

Toivola (2006, 60-62) määrittelee kumppanuuden yhteistyön kehittyneimmäksi muodoksi, jossa osapuolten välinen vuorovaikutus tiivistyy ja yritykset integroituvat tiiviimmin toisiinsa. Yhteistyössä siirtyään organisaatioiden väliseen yhteistyöhön. Tämä yhteistyö ei ole riippuvainen yksilöiden välisestä yhteistyöstä vaan mukana on useita yrityksen työntekijöitä. Kumppanuus syntyy kokeiluvaiheen ja sitoutumisen myötä samalla kun organisaatioiden tehtäväkohtaiset rajat madaltuvat. Kumppanuudessa yrityksillä on yhteiset päämäärät, joiden puolesta ne ponnistelevat. Keskeistä kumppanuusvaiheelle on yhteistyö ja näkemys yhteisestä menestymisestä. Yhteinen sitoutuminen ja panostus yhteistyöhön ja sen jatkumiselle vakiintuvat. Kumppanuussuhde punoutuu sosiaalisiin suhteisiin. Kommunikoinnissa painottuu avoimuus ja tehokkuus. Se sisältää luottamusta, osapuolten välistä riippuvuutta ja vastavuoroisuuden periaatteen, joka toteutuu pitkällä aikavälillä. Kumppanuusvaiheen yhteistyölle on ominaista avoin ja tehokas kommunikointi. Yritykset säilyvät itsenäisinä yrityksinä testaten markkinoiden kautta yhteistyön tehokkuutta ja toimivuutta. Yhteistyön jatkuminen ei ole itsestäänselvyys, joten osapuolten tulee jatkuvasti myydä toisilleen yhteistyön etuja ja osoittaa sen tehokkuus. Avoimuus asioiden ja tiedon jakamisessa sekä yhteinen ongelmaratkaisu osoittavat sitoutumista yhteistyöhön ja sen jatkumiselle.

Kumppanuudet muodostavat verkostoitumisen ytimen rakentaen strategisia sidoksia. Kumppanuudessa keskeistä on yritysten molemminpuolinen hyöty. Tämä edellyttää, että molemmilla yrityksillä on annettavaa, muuten yhteistyötä ei synny. Kumppanuudessa yritykset keskittyvät siihen, minkä osaavat parhaiten. Tämä vaatii vahvaa sitoutumista. Täydentävää osaamista haetaan kumppaneilta ja näin muodostetaan asiakkaalle tuote- ja palvelupaketteja. Usein asiakkaiden aiempaa korkeampi vaatimustaso edellyttää räätälöintiä ja erikoisosaamista, jotka voidaan toteuttaa kumppanuuksien kautta. Samalla mahdollistetaan yritysten kasvu ja uudet markkinat. Räätälöidyt tuotteet ja palvelut vaativat yrityksiltä yhteistä ongelmaratkaisua, tiivistä vuorovaikutusta ja kykyä yhteisen toimintamallin löytymiseen. Yhteisen toimintamallin rakentaminen lähtee liikkeelle kokeilemalla ja kokeilusta vähitellen syntyy toimintamalleja. Yrityksen maineen merkitys korostuu kumppanuudessa, koska se määrittelee yrityksen osaamisen ja luotettavuuden sekä vaikuttaa verkoston toimivuuteen ja kumppaneiden väliseen luottamukseen. Kumppanin luotettavuus ja osaaminen näkyvät myös asiakastytyväisyydessä. (Toivola 2006, 100-102.)

Kaikki yritysten verkostosuhteet perustuvat strategiaan, koska se muodostaa pohjan verkostoitumiselle kokonaisuudessaan. Kumppanuudet toteutuvat yritysten laajapohjaisena organisaatioiden välisenä yhteistyönä. Ratkaisevaa kumppanuuksien hoitamisessa on yhteistyökyky, tehokkuus, organisaation rakenteet, vastuutus, roolit ja kulttuurin eettinen pohja. Lisäksi tehokkaat toimintatavat ja tuloksellisuus, johon vaikuttavat muun muassa prosessien hallinta, ovat elinehto onnistuneessa kumppanuudessa. Kumppanuudessa pyritään rakentamaan vahva luottamus ja joustavat toimintatavat, joten byrokratiaa ja jäykkää kontrollia pyritään vähentämään. Tämä vaatii kuitenkin strategista selkeyttä ja selviä toimintaa ohjaavia periaatteita. Nuo periaatteet nivovat verkon yhteen, jonka avulla kumppanuussuhteen hallittu ja joustava johtaminen on mahdollista. Tulee kuitenkin muistaa, että kumppanuudesta voi tulla yrityksen kompetenssi vain siten, että se ymmärtää erilaisten kumppanuuksien luonteen ja niiden onnistumisen kriittiset tekijät. (Stähle ja Laento 2000, 104-106.)

Verkostosuhteet ovat yritykselle strateginen kysymys. Menestyksellisessä verkostoitumisessa, verkostosuhteiden rakentamisessa ja kumppanuuksissa taustalla on aina yrityksen strategia. Strategian rooli on nimenomaan käsitellä yrityksen suhdetta ulkoiseen toimintaympäristöön ja oman toiminnan mukautumista siihen. Verkostostrategiassa yritys selvittää ja määrittelee millaisia verkostosuhteita se tarvitsee saavuttaakseen visionsa sekä pitkän aikavälin päämäärän. Se vastaa kysymykseen, mihin verkostosuhteilla kokonaisuudessaan pyritään. Verkkojen ja kumppanuuksien, joissa yritys on mukana, tulee kuitenkin pohjautua tai olla yhdensuuntaisia yrityksen strategiaan ja verkostostrategian määrittelemiin linjauksiin. Menestyvälle verkostolle ja kumppanuudelle on ominaista, että se pystyy mukautumaan ja oppimaan ympäristön vaatimusten muuttumisen myötä ja samalla luo uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan toteuttamiseen. Kumppanuudessa käytetään hyödyksi toisen osapuolen osaamista tai resursseja omien vaihtoehtojen asemasta. Samalla tapahtuu muutoksia ja syntyy riippuvuussuhde, osaamista korvataan toisella, henkilöiden tehtävät muuttuvat ja tarvitaan uusia investointeja. (Hakanen ja Sipilä 2007, 92-105.)

3.1.1 Kumppanuuden rakentuminen ja kumppanuuden tasot

Kumppanuus käynnistyy kumppanien hakemisella, jossa systemaattisuus on tärkeää. Potentiaalisten kumppanien arviointi on tehtävä monesta näkökulmasta. Strateginen ulottuvuus, eli se mikä on mahdollisen kumppanin strateginen suuntautuminen. Lisäksi tulee tarkastella, sopiiko se yhteen oman strategian kanssa. On tärkeää pohtia, mitä molemminpuolista strategista etua kumppanukset toisistaan saisivat ja onko kumppanilla sellaista osaamista, mikä on olennaista oman yrityksen strategiselle painotukselle. Kumppanuuksien aseman tulisi olla tasapainossa keskenään, jotta molemmat panostaisivat kumppanuuteen saman verran. Toisena tekijänä tulee arvioida kumppanin asemaa markkinoilla. Mihin suuntaan se näyttää olevan menossa ja millainen maine kumppanilla on. Lisäksi tulee tarkastella tietoa, joka on saatavilla aiotun kumppanin organisaatiosta, organisaatorakenteesta ja johtamiskulttuurista. (Ståhle ja Laento 2000, 105-106.)

Toisena perusosana tulee kumppanietiikka, joka tarkoittaa kumppanuuksiin liittyvien arvojen ja normien selkeää määrittelyä, kommunikointia ja sisäistystä. Yleisten toimintatapojen ja etiikan määrittely lisää luottamusta. Etiikkaan liittyvillä asioilla on merkitystä muun muassa sille, miten haluttuna kumppanina yritys nähdään. Lisäksi tulee miettiä kumppanuusetiikkaan liittyvien arvojen ja normien konkreettisesta sovelluksesta ja siitä, miten arvot näkyvät käytännön toiminnassa. (Ståhle ja Laento 2000, 106-107.)

Kolmantena yrityksen työntekijöiden tulee tiedostaa, millainen asema kumppanuuksilla on strategisena työvälineenä. Tämä on tärkeää, koska ansaintaidea johtaa koko yrityksen toimintatapaa ja fokusointia. Se ohjaa myös asenteita ja vahvaa liiketoiminnallista näkemystä, joka läpäisee koko organisaation ja etenkin kumppanuussuhteita hoitavat rajapinnat. Lisäarvon tuottaminen toimii ytimenä kaikissa kumppanuussuhteissa, joten se ei koskaan saa olla teknologiavetoista. Tämä tulee olla selkeänä ideana partneristrategiassa. Jokaisen tulee ymmärtää lisäarvon tuottamisen merkitys. (Ståhle ja Laento 2000, 106-107.)

Tärkeä kehittämisen alue kumppanuusstrategiassa on yhteisten pelisääntöjen ja toimintaperiaatteiden luominen. Osaa pelisäännöistä ohjaa lainsäädäntö, mutta osaa niistä ei ole ennalta asetettu, vaan ne tulee muodostaa itse. Tällaisesta pelisäännöstä mainittakoon esimerkkinä avoimuuteen liittyvät reunaehdot. Kommunikaation on toimittava riittävän hallitulla ja tehokkaalla tavalla. Tasapainon säilyttäminen avoimuuden ja salassapidon välillä on hankala kysymys, mutta se tulee ratkaista. Muita pelisääntöihin ja toimintaperiaatteisiin liittyviä asioita ovat pelisäännöt luottamuksen rakentamiseen, ristiriitojen ratkaisemiseen ja muihin sosiaalisiin ehdoin rakentuviin tilanteisiin. (Ståhle ja Laento 2000, 108.)

Tärkeän kumppanuusstrategiaan kuuluvan kokonaisuuden muodostavat järjestelmät, prosessit ja työkalut. Ne ohjaavat kumppanuuksien rakentamista ja samalla toimivat tukipilareina. Kaikki kumppanuuden muodot vaativat tietämystä siitä, miten niihin liittyvä prosessi kulkee. Kumppanuuden prosessien onnistuminen perustuu erilaisiin kriteereihin. Näin ollen prosesseissa tulee korostaa kullekin kumppanuudelle kriittisempiä asioita. Prosessikuvauksen tulee olla selkeä ja yksinkertainen sekä sen päävaiheet miellellävissä nopeasti. Parhaimmillaan se kykenee ohjaamaan toimintaa ajatusmallina ihmisten mielessä. (Ståhle ja Laento 2000, 109.)

Mittariston ja arviointimenetelmän luominen kuuluu tärkeänä osana partneristrategian luomiseen. Kehitettäessä kumppanuuden käytäntöjä ja ohjausjärjestelmää, luodaan mittarit, joiden avulla kehitystä pystytään seuraamaan. Näin saadaan selville muun muassa, missä määrin kumppanuudet tuottavat lisäarvoa ja mitkä ovat niiden tuotot suhteessa panostuksiin. Kumppanuussuhteet ovat osa yrityksen tietopääomaa ja niillä on merkitystä yrityksen arvonmäärityksessä. Kumppanuusstrategian kokonaiskuvan hahmottaminen etiikasta mittareihin asti on perusedellytys yrityksen virtaviivaiselle, tuloksellisesti ohjatulle ja tietopääomaa kasvattavalle partneriosaamiselle. Kokonaiskuvan ollessa hallussa ovat kumppanuudet olennainen osa yrityksen tietopääomaa. Kumppanuudella on näin mahdollisuus tuottaa yritykselle jatkuvaa ylivoimaa ja uudistuvaa kilpailukykyä. (Ståhle ja Laento 2000, 110.)

Kumppanuuden perustyökaluja ovat tietopääoma, luottamus ja lisäarvon tuottaminen. Kumppanuus on tapa lisätä yrityksen tietopääomaa ja kilpailukykyä. Ståhle ja Laento (2010, 103) jakavat kumppanuudet kolmeen eri tasoon, joita ovat operatiivinen-, taktinen- ja strateginen kumppanuus. Operatiivisen kumppanuuden tavoitteena on alentaa kustannuksia ja keskittää resurssit omaan liiketoimintaan. Lisäarvo on taloudellinen ja luottamus perustuu sopimukseen. Taktisessa kumppanuudessa tavoitteena on yhdistää osapuolten prosesseja ja oppia tehokkaampia toimintatapoja. Lisäarvo tulee toiminnan tehostamisesta, säästöistä ja uuden oppimisesta. Taktinen kumppanuus vaatii luottamusta, dialogia ja yhteistyötä. Strateginen kumppanuus on yhteistyötä syvempää ja monitasoisempaa. Siinä yritysten toiminnalliset rajat ovat häilyviä ja molemminpuolinen luottamus nousee keskeiseksi tekijäksi. (Toivola 2006, 17; Ståhle ja Laento 2000, 9-11, 93-103.)

Taulukko 1. Kumppanuuden kolme eri tasoa (Stähle ja Laento 2000, 103, muokattu).

	Operatiivinen kumppanuus Istuttaminen	Taktinen kumppanuus Integrointi	Strateginen kumppanuus Innovaatio
Tavoite	alentaa kustannuksia keskittyminen omaan ydinbisnekseen	yhdistää prosesseja oppia tehokkaampia toiminatata- poja	tuottaa merkittävää strate- gista etua ->tuoteinnovaatio ->bisnesinnovaatio
Tietopääoma	määritelty tuote tai pal- velu (explicit)	ilmenee osaamisena, toi- mintaprosesseina ja -kult- tuurina (tacit)	vaatii ydinosaamisen tai ai- neettoman varallisuuden pal- jastamista/luovuttamista
Lisäarvo	taloudellinen	toiminnan tehostaminen uuden oppiminen	mahdollisuus nostaa bisnes kokonaan uudelle tasolle
Luottamuksen pe- rusta	sopimus	dialogi yhteistyö	yhteinen aaltopituus -yhteys -innovatiivisuus -luottamus

4 STRATEGINEN KUMPPANUUS

Kaijalainen (2012, 21) määrittää strategisen kumppanuuden syväksi yhteistyön muodoksi, jota ei voi vahvistaa ilman, että olisi kyse kahden organisaation tosiasiallisesta fuusiosta. Kumppaneilla on tasavahvat roolit ja siinä niin riskit kuin mahdollisuudet ovat suuret. Stähle ja Laento (2000, 93) korostavat, että strategisella kumppanuudella tähdätään tietopääoman yhdistämiseen niin, että kumppanit saavuttavat merkittävää strategista etua. Toivola (2006, 74) puolestaan näkee strategisen kumppanuuden innovatiivisena strategiana, jossa yritykset yhdistävät resurssejaan uusien ideoiden ja tuotteiden saamiseksi markkinoille.

4.1 Strategisen kumppanuuden peruselementit

Strategisessa kumppanuudessa molemmat osapuolet ovat intensiivisessä riippuvuussuhteessa ja heillä on tasavahvat roolit, jotka täydentävät toisiaan. Tämä edellyttää syvällistä tietopääoman paljastamista tai sen strategisesti merkittävän osan luovuttamista kumppaneiden yhteiseen käyttöön. Kumppanuussuhteet muodostuvat monimuotoisiksi ja samalla vaativat suurta luottamusta, joka on strategisen kumppanuuden perusta. Tärkeintä luottamuksen syntymisessä on yhteinen aaltopituus, joka tarkoittaa herkkyyttä heikoille signaaleille, kumppanin tulkitsemisen taitoa, reaktioherkkyyttä ja mahdollisuutta suunnitella asioita yhdessä. Se tarkoittaa osapuolten välistä tiivistä yhteyttä, innovatiivisuutta ja luottamusta. (Stähle ja Laento 2000, 93-103.)

Toivola (2006, 65) jakaa luottamuksen kolmeen eri tyyppiin, joita ovat sopimuksellinen luottamus, osaamiseen perustuva luottamus ja goodwill- luottamus. Sopimuksellinen luottamus tarkoittaa lupauksista ja yhteisesti sovitusta asioista kiinni pitämistä. Osaamiseen perustuva luottamus on sekä teknistä, että johtamisosaamista. Tämä antaa osapuolille perusteen luottaa toistensa kykyyn toteuttaa osansa esimerkiksi niin, että asiakkaan laatuvaatimukset täyttyvät. Goodwill- luottamus perustuu

osapuolten sitoutumiseen, yhteisiin tavoitteisiin ja vastavuoroisuuteen. Se estää yritysten oman edun tavoittelun. Tätä luottamusta syntyy pitkäaikaisissa kumppanuuksissa.

Strateginen kumppanuus luo arvoa yrityksille käyttämällä hyväkseen yrityksen kohtaamia mahdollisuuksia. Yhteistyössä yritykset pystyvät paremmin neutralisoimaan myös niitä kohtaavia uhkia. Yrityksen kohtaamat mahdollisuudet voidaan jakaa kolmeen kategoriaan. Ensimmäiseksi yritys voi hyödyntää kumppanuutta nykyisten toimintojen parantamiseen. Tämän mahdollistaa esimerkiksi kilpailijoilta oppiminen tai suurtuotannon etujen hyödyntäminen. Toiseksi kumppanuutta voi käyttää kilpailuhenkisen ympäristön luomiseen. Kilpailuhenkisessä ympäristössä yritys voi toimia tehokkaammin ja parantaa suorituskykyään muun muassa helpottamalla teknologisten standardien kehitystä. Kolmanneksi kumppanuus voi edesauttaa yrityksen sisään- tai ulospääsyä uusille markkinoille tai toimialoille. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys voi tulla sisään uusiin toimialoihin tai niiden osiin pienillä kustannuksilla. Samalla se voi päästä ulos pienillä kustannuksilla toimialoista ja niiden osista tai tulla pienillä kustannuksilla kokonaan aivan uusille markkinoille. (Barney ja Hesterly 2006, 279-280.)

Kumppanuus edellyttää, että osapuolet jakavat molempien lähtökohdista johdetun vision, arvot ja menettelytavat. Strateginen kumppanuus on haavoittuva ja riskialtis, mutta sillä on myös kaikkein suurimmat mahdollisuudet lisäarvon tuottamiseen. Kumppanuuden tavoitteena on tuottaa merkittävää strategista etua tuote- ja bisnesinnovaatioiden avulla. Lisäarvon on mahdollisuus päästä täysin uudelle osaamisen ja tuottamisen tasolle ja samalla nostaa yritysten bisnes kokonaan uudelle tasolle. Sillä tavoitellaan täysin uusia palveluita ja tuotteita, joita syntyy kahden organisaation sitouttessa osaamistaan yhteen. Samalla voidaan saavuttaa uusi ansaintalogiikka. Strategisen kumppanin arvo voidaan määrittellä hänen kyvykseen tuottaa vastaavaa arvoa asiakkaalleen. (Ståhle ja Laento 2000, 93-100; Laine 2008, 277.)

Strateginen kumppanuus vaatii onnistuakseen oikeanlaisen kumppanin tunnistamisen. Kumppanuuden on tuotava molemmille organisaatioille merkittävää lisäarvoa markkinoilla. Kumppanin tunnistaminen vaatii syvällistä tietämystä kolmelta eri taholta. Ensimmäiseksi organisaation oma tietopääoma on oltava hyvin tiedostettu ja hallinnassa. Lisäksi tulee luoda visiot siihen liittyvistä mahdollisuuksista. Toiseksi on tunnettava organisaation toimintaympäristö ja siinä toimivien yritysten vahvuudet ja heikkoudet. Kolmanneksi tulee käynnistää järjestelmällinen tietojenkeruu mahdollisten kumppaneiden tietopääomasta. Näiden kaikkien kolmen alueen on oltava vahvasti yrityksen hallussa, jotta kumppanuus onnistuu. Oman tietopääoman tulee olla hyvin hallussa ja tietoa tulee kerätä systemaattisesti sekä sitä on myös analysoitava kaikilla osa-alueilla. Strategisen kumppanuuden onnistumiskriteereiksi voidaan määrittää yrityksen sisäinen partneristrategia, joustavat organisatorakenteet, toimintaympäristön tunteminen, kumppaneiden yhteinen visio, arvot ja toimintaperiaatteet. Lisäksi kumppaneiden tulee omata yhteinen aaltopituus ja yrityksen sisäinen tietämys. Tietopääoma tulee suojata ja riskit tulee pystyä analysoimaan tehokkaasti. (Ståhle ja Laento 2000, 94-100.)

4.2 Strategisen kumppanuuden hyödyt yritykselle

Strategisessa kumppanuudessa yritykset voivat keskittyä toimintoihin, jotka ovat sen kilpailukyvyn kannalta merkittävimpiä. Resurssien vapautuessa kumppanuuden osapuolet voivat keskittyä ydintoihintoihinsa, eli siihen mitä he parhaiten osaavat. Kumppanuuden kautta yritykset voivat saada arvoa tuottavaa pääomaa, jota ei ole tarjolla markkinoilla ja jota on vaikea itse rakentaa. Kumppanuus täydentää yrityksen omaa osaamista. Samalla tämä tarkoittaa sitä, että kumppanilla on oltava sellaista osaamista ja resursseja, jota ei ole markkinoilla ostettavissa. Kumppanuus mahdollistaa yritykselle nopeamman kasvun ja uudistumisen, koska sen kautta yritykset pystyvät uudistamaan tuotteitaan. Kumppaneiden valinnan tulee perustua yrityksen kasvustrategiaan ja yhteistyön tulee mahdollistaa täydentävien taitojen ja osaamisen syntyminen. Samalla yritysten on mahdollista vähentää kustannuksia, valloittaa uusia markkinoita, lisätä asiakkaan saamaa arvoa ja poistaa oman osaamisen epäkohtia. (Toivola 2006, 71-74; Hakanen, Heinonen ja Sipilä 2007, 20.)

Kumppanuuden on tarkoitus tarjota yrityksille jotain sellaista, jota he eivät yksin pysty saavuttamaan. Hakasen ym. (2007, 25) mukaan kumppanuuteen johtavia syitä ovat muun muassa yritysten reagointivalmiuden ja uskottavuuden paraneminen, mahdollisuus toteuttaa innovatiivisuutta ja kasvattaa verkosto-, luottamus- ja sosiaalista pääomaa, nopeuttaa uusille markkinoille pääsyä ja luoda uutta liiketoimintaa. Lisäksi kumppanuus mahdollistaa uuden teknologian oppimisen ja kustannusten pienentämisen sekä riskien ja investointien jakamisen.

Strategisessa kumppanuudessa olennaista on yrityksiensä kilpailuedun saavuttaminen tuottamalla asiakkaalle ainutlaatuista arvoa. Usein katsotaan yrityksen saavan kilpailuetua silloin, kun se tuottaa taloudellista arvoa enemmän suhteessa kilpailijoihinsa. Näin ollen organisaatiot katsovat arvon tuottamista kapea-alaisesti, keskittyen tuottavuuteen samalla unohtaen tärkeimmät asiakastarpeet ja sitä kautta vaikutukset pitkäaikaiseen tuottavuuteen. Organisaatioiden tulisi keskittyä yhteisen arvon tuottamiseen (shared value), jonka tarkoituksena on tuoda taloudellista arvoa huomioiden yhteiskunnan tarpeet ja haasteet. Organisaatioiden tulisi yhdistää yritysvoitto yhteiskunnalliseen edistymiseen, koska yhteinen arvon tuottaminen on uusi tapa luoda ekonomista menestystä. (Porter ja Kramer, 2013, 1-12.)

5 ASIAKASLÄHTÖINEN LIIKETOIMINTA JA ASIAKASLÄHTÖINEN LIIKETOIMINTAMALLI

Yritysten toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, joihin yritys ei voi vaikuttaa tai niitä ennustaa. Tähän muutokseen vaikuttaa asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutokset. Muutokset tapahtuvat nykypäivänä nopeasti. Tarjonta ylittää kysynnän ja tuotteen merkitys yrityksen menestystekijänä heikentyy. Asiakkaiden odotuksia tulee osata ennustaa ja kokemuksia täytyy kuunnella entistä tarkemmin. Asiakaslähtöinen liiketoiminta rakentuu asiakasymmärryksestä. Rubanovitsch ja Aalto (2012, 17) painottavat, että tuotekehityksen sijaan yrityksen toimintaa tulisi ohjata asiakkaiden kysyntä ja heidän saamansa hyöty ostetusta tuotteesta tai palvelusta. Kysynnän ja odotusten kautta toimintaansa ohjaava yritys fokusoi voimavaransa nimenomaan asiakkaan kokemuksen ja elämyksen parantamiseen niin asiakaskohtaamisessa kuin palvelun tai tuotteen toimituksen yhteydessä. Laine

(2008, 278-279) kiteyttää asiakaskeskeisen myynnin päätavoitteeksi ymmärryksen siitä mitä tarpeita asiakas aikoo tyydyttää. Kiinnostus ei yksin muodosta tarvetta, vaan tarve lähtee asiakkaan ongelmasta. Tarpeen ja ratkaisun kohtaamisesta syntyy päätös edetä ratkaisuvaiheeseen. Ratkaisu rakennetaan aina yhdessä vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan ja asiakkaan kanssa.

5.1 Asiakastuntemus luo asiakaslähtöisyyden perustan

Asiakas on palvelutapahtuman osa ja hän muodostaa joka kerta henkilökohtaisen kokemuksensa palvelutapahtumasta uudestaan. Kokemus on subjektiivinen, joten sitä ei voi suunnitella ennakoon. Asiakaslähtöisyys on yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailuvalteista. Asiakas haluaa saada hyvää palvelua ja kohtelua. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen tulee tuntea asiakkaansa. Asiakkaan tarpeista lähtevä liiketoiminta tuottaa arvoa ja luo mahdollisuuden rakentaa pitkäkestoisia asiakassuhteita ja kestäväää liiketoimintaa. Asiakaslähtöisyyden ja asiakaskokemuksen merkityksen tulee näkyä yrityksen strategiassa ja toiminnassa. Edellytyksenä asiakaslähtöisyyden toteutumiselle on nostaa asiakas strategian keskiöön. Strategia tulee jalkauttaa ja konkretisoida yrityksen arkeen. Aito asiakaslähtöisyys edellyttää asiakkaan strategiakysynnän ja siitä johdettujen selkeiden toimintamallien käyttöönottamista osaksi arkipäivää. (Ruusuvuori 2016, 1; Tuulaniemi 2011, 26.)

Korkman ja Arantola (2009, 25-38) näkevät asiakaslähtöisyydessä uutena oivalluksena asiakkaan aktiivisen osallistumisen. Arvoa syntyy sekä asiakkaalle, että yritykselle vuorovaikutuksessa. Palveluita kehitetään ajatellen vuorovaikutuksen tehokkuutta ja antoisuutta. Ei ole enää kyse pelkästä rahan tai hyödykkeen vaihdannasta vaan monipuolisemmasta arvon kokemuksesta. Toisille pelkästään yksittäinen asiakaskohtaaminen voi tuottaa arvoa ilman rahan tai tavaran vaihdantaa. Arvon syntyminen on tapahtuma, jossa yritys tarjoaa omat tai kumppaneidensa resurssit asiakkaan käyttöön ja asiakas tulee mukaan tähän tapahtumaan. Mikäli palvelukokonaisuus sopii hänen toimintatavoihinsa, asiakkaalle syntyy merkityksiä eli arvoa. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa sitä, että yritys saa selville mitä asiakas tarvitsee ja haluaa sekä pyrkii toimimaan niin, että nämä tarpeet täyttyvät. Tämä edellyttää sitä, että asiakas ajattelee tarpeitaan ja puhuu tarpeistaan. Saarelainen (2013, 11, 60-61) nostaa esiin asiakkaiden havainnoinnin, kun he asioivat organisaation kanssa. Tuote- ja palvelukehitys tapahtuu tänä päivänä yhä enemmän asiakasrajapinnassa ja asiakkaat ovat valmiita maksamaan nimenomaan heitä varten räätälöidyistä tuotteista ja palveluista. Segmentoinnin tulee ohjata sitä, mitä asiakkaalle tarjotaan. Painopiste keskitetään siihen, millä tuote- ja palvelutarjonnalla mitäkin asiakassegmenttiä lähestytään. Näin ollen yrityksen tulee tuntea asiakkaansa ja olla häntä lähellä, jotta asiakkaalle välittyy tunne, että hänestä välitetään.

Asiakaslähtöisyys vaatii yrityksiltä keskittymistä asiakkaaseen, ei ainoastaan tuotteeseen, tavaraan tai palveluun. Näin ollen on ymmärrettävä mikä on asiakkaan kokema arvo ja miten se syntyy. Tuotelähtöinen ajattelu painottaa tuotteeseen liittyviä ominaisuuksia. Arvo on tuotteessa ja asiakas saa arvon ostaessaan tuotteen. Palvelun arvoa voidaan puolestaan mitata vertaamalla palvelun laatua ja palvelusta maksettavaa hintaa eli hinta-laatusuhdetta. Asiakkaalle ei kuitenkaan tuota arvoa palvelun ominaisuudet itsessään, vaan näiden ominaisuuksien tuottamat hyödyt ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin. Arvoa syntyy palveluntuottajan ja asiakkaan yhteistoiminnasta. Näin ollen asiakas

sekä osallistuu arvon tuottamiseen että arvioi syntyvää arvoa. Syntyvää arvoa voidaan ajatella myös asiakkaan kokemuksen kautta. Asiakaskokemus määritellään kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summaksi, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Se on ihmisten muodostamien yksittäisten tulkintojen summa, joten se on kokemus, johon vaikuttavat tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkin-
nat. (Arantola ja Simonen 2009, 2-3; Löytänä ja Korteso 2011, 11.)

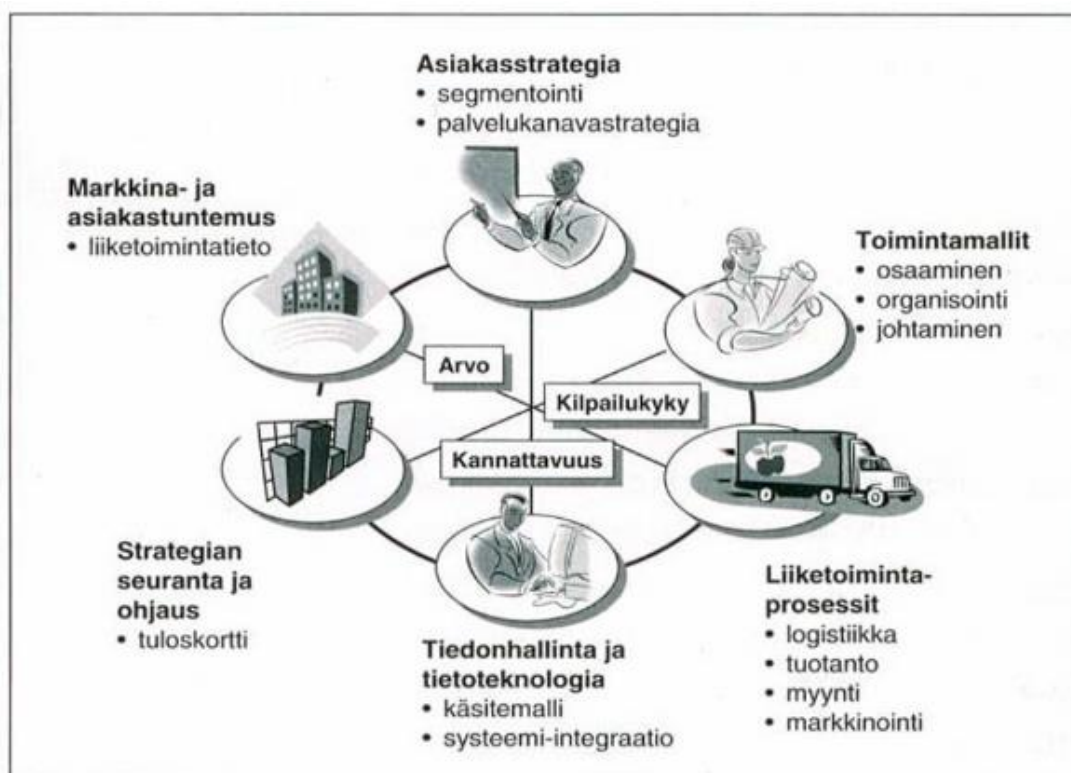
Arvokkaana palvelukokemuksena nähdään nopea ja joustava toiminta, joka täyttää sovitut raamit. Yrityksen asiakaslähtöisyys ilmenee palvelukulttuurina johon olennaisena osana kuuluu hyvä palvelu. Palvelun kuluttamisesta muodostuu palvelukokemus, jonka syntyyn yrityksen henkilökunta olennaisesti vaikuttaa. Arvostava vuorovaikutus syntyy yrityksen tekemistä päivittäisistä valinnoista, kuten teoista, tavoista ja puheista. Aito dialogi perustuu aina tasavertaisuuteen ja toisen arvostamiseen sekä siinä jokainen tulee kuulluksi ja ymmärretyksi. Vuorovaikutuksen tavoitteena on löytää yhteisiä merkityksiä, luoda uusia oivalluksia ja motivaatiota. Mikäli motivointi onnistuu, syntyy vahvaa kilpailukykyä tuotekehityksen pohjaksi. (Arantola ja Simonen 2009, 2-3; Komppula ja Boxberg, 2002,10; Villanen 2016, 203.)

5.2 Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ja sen sisältöalueet

Asiakaslähtöisyydestä alettiin suomalaisissa yrityksissä puhua 1980-luvulla. Tuolloin painopiste oli niin sanotussa totuuden hetkessä, eli tilanteessa jolloin yrityksen edustaja ja asiakas kohtaavat. Asiakastyytyväisyyttä alettiin johtaa ja asiakaslähtöisyyden määritelmäksi tuli asiakkaan tarpeiden täyttäminen. 1990-luvulla puolestaan nousi esiin asiakaskannattavuusnäkökulma. Tämä tarkoittaa sitä, ettei kaikkien asiakkaiden tarpeita pystytä täyttämään kannattavasti. Yrityksissä keskityttiin säilyttämään nykyiset asiakkaat ja jakamaan heitä segmentteihin. Yritykset alkoivat samalla pohtimaan lisämyynnin mahdollisuutta segmenteissä ja yli segmenttirajojen. Tämä edellyttää asiakaslähtöistä palveluliiketoiminnan kehitystä, jossa vaaditaan asiakasymmärrystä ja taitoa kehittää liiketoimintaa tämän ymmärryksen perusteella. (Arantola ja Simonen 2009, 2-4.)

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin avulla organisaation voimavarat pystytään paremmin suuntaamaan oikealla tavalla oikeisiin asiakkaisiin. Tämä edellyttää yrityksen strategian jäsentämistä kokonaisuudeksi, joka parhaiten soveltuu yrityksen tavoitteiden toteutumiseen. Lisäksi se edellyttää markkinoiden ja asiakkaiden syvää tuntemista. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin alakäsite on asiakashallinta, jossa tarkastellaan ensisijaisesti asiakasrajapinnassa tapahtuvia toimintoja. (Ala-mutka ja Talvela 2004, 21-22.)

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 22) jakavat asiakaslähtöisen liiketoimintamallin sisällön kuuteen osa-alueeseen, jotka ovat lähtökohtana yrityksen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittämisessä ja käyttöönottamisessa. Nämä osa-alueet ovat 1) markkina- ja asiakastuntemus, 2) asiakasstrategia, 3) toimintamallit, 4) liiketoimintaprosessit, 5) tiedonhankinta ja tietoteknologia sekä 6) strategian seuranta ja ohjaus.



Kuva 2. Asiakslähtöisen liiketoimintamallin rakentamisen elementit (Ala-Mutka ja Talvela 2004, 22.)

5.2.1 Markkina- ja asiakastuntemus

Markkina- ja asiakastuntemus luovat asiakslähtöisen liiketoiminnan perustan. Samalla se antaa pohjan yrityksen strategian kehittämiseksi ja voimavarojen ja resurssien suuntaamiselle. Asiakslähtöistä liiketoimintamallia muokataan asiakkaiden, markkinoiden ja kilpailun muuttuessa. Yrityksen tulee vastata markkinoilla vallitseviin olosuhteisiin, joten laaja tietämys niin markkinoista kuin asiakkaista on erittäin tärkeää. Laaja-alaisella markkina- ja asiakastuntemuksella sekä kyvyllä hyödyntää saatua tietoa yrityksen resurssit voidaan kohdentaa oikein. (Ala-Mutka ja Talvela 2004, 24-25.)

Yrityksen tulee tuntea asiakkaat ja markkinat, joka tarkoittaa tietojen, taitojen ja kokemuksen kokonaisuutta. Tämä edellyttää systemaattista tiedon keräämistä, jalostamista ja jakelua. Asioiden ja markkinoiden tunteminen teoreettisella tasolla ei riitä, vaan yritysten on kyettävä käyttämään hankkimaansa tietoa myös hyväkseen. Kokemusperäinen tieto tulee muuttua koko organisaation tiedoksi. Yritysten tulee analysoida hankkimaansa tietoa sekä ulkoisesta että sisäisestä näkökulmasta, jotta kokonaistilanne on helpompi hahmottaa. Ulkoisten tekijöiden analysoiminen selvittää asiakkaiden tarpeita ja arvostuksia, joiden tunteminen on yrityksen liiketoiminnan kannalta ensiarvoisen tärkeää. Tavoitteena on esimerkiksi haastattelujen avulla saada tietoa asiakkaiden ajatuksista ja odotuksista ja peilata niitä kilpailijoiden toimintaan. Yrityksen sisäisen tilanteen ja toimintojen analysointi puolestaan auttaa tunnistamaan eri asiakassegmenttien strategisen merkityksen yritykselle nykyhetkessä sekä tulevaisuudessa. (Ala-Mutka ja Talvela 2004, 35-51.)

Toimintaympäristön muutosvoimilla on merkittävä vaikutus yrityksen liiketoimintaan. Näin ollen asiakkaiden ja asiakassegmenttien tarpeet ja odotukset täytyy selvittää. Eri asiakassegmenttien kannattavuus ja potentiaali tulee selvittää. Lisäksi tulee miettiä ja kartoittaa yrityksen omat resurssit, asiakastuntemus, osaaminen ja reagointi muutoksiin. Näiden asioiden huomioon ottaminen on askel kohti asiakaslähtöisempää liiketoimintaa. (Ala-Mutka ja Talvela 2004, 211-212.)

5.2.2 Asiakasstrategia

Strategiatyö pyrkii löytämään vastauksen siihen, keitä varten yritys on olemassa. Asiakasta tulee tarkastella laajasti tuotteiden ja palveluiden käyttäjänä. Yrityksen tulee ymmärtää asiakkaiden nykyhetken ja tulevaisuuden tarpeita ja pyrkiä jatkuvaan kehittämiseen. Asiakas voi olla yritys, joka ostaa tuotteen tai palvelun omalle asiakkaalleen tai sitten suoraan yrityksen asiakas, tuotteen tai palvelun loppukäyttäjä. Strategiatyö on valintoja, joka tarkoittaa myös asiakkaan valitsemista. Asiakkaan rooli tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä on noussut tärkeäksi tekijäksi. (Tuomi ja Sumkin 2010, 58-59.)

Asiakasstrategia muodostuu strategisen ajattelun ja asiakaslähtöisen liiketoimintamallin välimuodosta. Se johdetaan käyttämällä liiketoiminnan lähtökohtana asiakkaita ja markkinoita, joten se on markkina- ja asiakaslähtöinen näkökulma yritysstrategiaan. Sen tavoitteena on konkretisoida yrityksen strategia niin, että siitä voidaan johtaa eri asiakassegmenteille erilaisia tavoitteita, kuten esimerkiksi kasvu- ja kannattavuustavoitteita. Samalla tehostetaan yrityksen toimintaa ja suunnataan voimavaroja oikeisiin asiakkaisiin ja oikealla tavalla. Asiakasstrategian ytimen muodostaa asiakkaan ostokäyttäytymisen tunteminen ja sen kytkeminen asiakkaan elämän eri prosesseihin ja tapahtumiin. Sen keskeisiä osia ovat asiakastiedon hyödyntäminen liiketoiminnan suunnittelussa, asiakkaiden ostokäyttäytymisen kuvaaminen, selittäminen ja ymmärtäminen, ostokäyttäytymiseen vaikuttaminen ja asiakkuusstrategian toteuttamisessa tarvittavien liiketoimintamallien suunnittelu. (Ala-mutka ja Talvela 2004, 23-48; Kuusela ja Neilimo 2010, 99.)

Eri asiakasryhmät eroavat ostokäyttäytymiseltään hyvin paljon toisistaan. Asiakastuntemus lisää yrityksen kilpailukykyä strategisen tehokkuuden kautta. Asiakasstrategioiden määrittäminen luo pohjan yrityksen asiakaslähtöisen liiketoiminnan suunnittelulle. Sen tärkein osa-alue on asiakassegmentointi. Sen mukaan määritellään ja sovitaan toimintamallit, joiden mukaan segmentteihin valittujen asiakkaiden kanssa toimitaan. Asiakassegmenteille määritellään tuotteet, palvelut, keinot ja tavoitteet, jotka mahdollistavat asiakashallinnan, monipuolisuuden ja toimivuuden osana yrityksen strategiaa. (Ala-mutka ja Talvela 2004, 23-48.)

Asiakasstrategiaan kuuluu lisäksi palvelukanavastrategia. Sillä tarkoitetaan yrityksen valitsemia kanavia, joiden avulla yritys on yhteydessä asiakkaisiin ja joiden kautta asiakassuhdetta hoidetaan. Palvelukanavassa määritellyt asiakassegmentit ohjataan liiketoiminnan ja kannattavuuden kannalta parhaaseen kanavaan. Suuren kokoluokan ja potentiaalisen sisältäville asiakassegmenteille määritetään

yhteyshenkilö henkilökohtaisen palvelun takaamiseksi. Määrällisesti suuren joukon asiakkaita sisältävät asiakassegmentit pyritään puolestaan hoitamaan esimerkiksi asiakaspalvelukeskusten tai sähköisten itsepalvelukanavien kautta. (Ala-mutka ja Talvela 2004, 23-76.)

Asiakasstrategian tulee pohjautua yrityksen strategiaan. Sen tavoitteet konkretisoidaan asiakkaiden ja markkinoiden kautta. Asiakashallinnan tavoitteiden tulee olla todellisia ja niitä tulee voida mitata. Asiakkaiden segmentointi toteutetaan suunnittelun, toiminnan, seurannan ja ohjauksen lähtökohdista. Strategisesti tärkeimmän asiakassegmentin osalta pohditaan aina asiakkaan tarpeita ja sitä, mitä lisäarvoa heille yrityksen palveluiden avulla voidaan tuottaa. Tulee lisäksi muistaa, että yrityksen tulee omata riittävät voimavarat strategian toteuttamiseksi. (Ala-mutka ja Talvela 2004, 212; Kuusela ja Neilimo 2010, 101.)

5.2.3 Toimintamallit

Toimintamalleilla tarkoitetaan asiakassegmenttikohtaisia toimintatapoja joiden avulla yrityksen strategia muunnetaan käytäntöön. Ne ovat kuvauksia organisaation toiminnasta kunkin asiakassegmentin kohdalla. Kuvaukset laaditaan siitä, miten asiakassuhteet vastuutetaan, millaista tietotaitoa tarvitaan, millaisia tavoitteita asetetaan ja kuinka seuranta on tarkoitus toteuttaa kunkin asiakassegmentin kohdalla. Asiakassegmentteihin perustuvia toimintamalleja käytetään toimintojen suunnittelussa esimerkiksi myynnin, asiakaspalvelun ja tuotekehityksen edistämisessä. Toimintamallien avulla varsinaisia asiakassuhteita on helpompi ja vaivattomampi hoitaa. (Ala-mutka ja Talvela (2004, 23-87.)

Jokaiselle toimintamallille ja asiakassegmentille määritetään myös sopiva palvelukanavastrategia, jonka kautta asiakkaat voidaan ohjata oikeisiin kanaviin. Asiakaspotentiaalin tunnistaminen ja kartoittaminen on olennainen osa toimintamallia. Potentiaalın kokonaisvaltaisella hallinnalla yritys voi suunnata toimenpiteensä suurimman potentiaalın omaaviin asiakkaisiin. Toimintamalleja suunniteltaessa tulee määritellä toimintamallien menestystekijät, eli tekijät, jotka ohjaavat toimintaa ja palvelukonseptit, joiden avulla kutakin asiakassegmenttiä voidaan palvella. Toimintamallien seuranta ja ohjaus mahdollistaa oppimisen ja mallien kehittämisen entisestään. Toimintamallit tulee määrittää ja kuvata yleisellä tasolla, jotta niitä on mahdollista soveltaa käytäntöön. (Ala-mutka ja Talvela 2004, 87-91.)

Toimintamallien pääkohtia ovat asiakassegmenttikohtainen suunnittelu ja se, että ne sisältävät tarvittavat tiedot asiakkaista. Palvelustrategia täytyy suunnitella parhaalla mahdollisella tavalla. Organisaation toimenkuvat, vastuut ja valta tulee määritellä suhteessa asiakassegmentteihin. Toimintamallien toimivuutta tulee mitata oikeilla mittareilla ja kannustinjärjestelmän tulee olla toimiva ja oikeudenmukainen. (Ala-mutka ja Talvela 2004, 212-213.)

5.2.4 Liiketoimintaprosessit

Liiketoimintaprosessit kuvaavat yrityksen fyysisiä toimintoja, kuten tavara- ja rahavirtoja sekä palvelutilanteiden hoitamista. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin tavoitteena on tarkastella koko arvoketjun vaiheita, jolloin sen eri vaiheet kuten logistiikka, tuotanto, myynti ja markkinointi korostuvat kukin omana kokonaisuutenaan. Liiketoimintaprosesseilla tarkoitetaan erillisistä toiminnoista rakentuvaa tapahtumaketjua, jonka tarkoituksena on tunnistaa asiakkaan yksilölliset käyttäytymistavat, tarpeet ja odotukset ja huomioida samalla yrityksen tavoitteet. Prosessitarkastelu osoittaa niin sanotut kriittiset kohtaamiset, eli ne tapahtumat, jotka ovat liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisen kannalta erittäin merkityksellisiä. Huomion kiinnittäminen kriittisiin kohtaamisiin vaikuttaa yleensä muuttamaan toimintoon, joilla on ratkaiseva merkitys koko liiketoiminnan onnistumiselle. Näin ollen huomion kääntäminen prosesseihin mahdollistaa yrityksen uudistaa ja kehittää prosessejaan entisestään (Ala-mutka ja Talvela 2004, 62.)

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 213-214) korostavat, että liiketoimintaprosessien suunnittelussa tulee huomioida eri asiakassegmenttien vaatimukset tilaus- ja toimitusprosessien, hankinnan ja yhteistyökumppaneiden osalta. Markkinointiprosessien kautta tuotteet ja palvelut puolestaan tuodaan asiakkaiden tietoisuuteen. Kuitenkin tulee muistaa, että eri asiakassegmenttien vaatimukset, tuotekehitysprosessit, eli uuden tuotteen kehittäminen, lanseeraaminen ja vanhan tuotteen lopettaminen, markkinointiprosessien ohjaus- ja kampanjoiden seuranta tulevat liiketoimintaprosessien osalta ottaa huomioon.

5.2.5 Tiedonhallinta ja tietoteknologia

Asiakkuuden hallinnan ja samalla asiakaslähtöisen liiketoiminnan vaatimuksena on kehittynyt tiedonhallinta, jonka kautta yrityksen toimintaa ohjataan. Tiedonhallinta on monipuolista tiedon keräämistä, käsittelyä, jalostamista ja jäsentämistä asiakassegmenteittäin. Tieto kerätään koko yrityksen käytettäväksi. Tietojärjestelmät mahdollistavat asiakastiedon keräämisen ja hyödyntämisen päivittäin ja päivittäisissä palveluprosesseissa. Tiedonhallinnan yleisiä tavoitteita ovat tulevaisuuden ennakointi, jäsenneily ja oikeanmuotoinen koottu ja jalostettu tieto, joka auttaa päätöksenteossa ja henkilöstön kokemukseen perustuva tietotaito ja henkilökohtainen osaaminen (Ala-mutka ja Talvela 2004, 24, 98-104.)

Kehittyneen tiedonhallinnan avulla yritys pystyy reagoimaan paremmin ja nopeammin asiakkaiden tarpeisiin ja kilpailijoiden toimenpiteisiin. Haasteena on henkilökunnan hiljaisen tiedon muuttaminen yrityksen tietoon ja sitä kautta voimavaraksi. Lisäksi organisaation sisällä tiedon jakamiseen ja sen koordinointiin tulee kiinnittää huomiota. Tärkeä asia tiedon keräämisessä on tiedon reaaliaikaisuus, jotta asioihin pystytään reagoimaan tarpeeksi nopeasti (Ala-mutka ja Talvela 2004, 96-98.)

5.2.6 Strategian seuranta ja ohjaus

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 107) määrittävät, että strategian seurannan ja ohjauksen tärkeimpiä asioita on toiminnan tuloksellisuuden edellytyksien mittaaminen. Tärkeää on mitata syitä, ei seurauksia. Strategian mittaamisen tulee valvoa ja ennustaa, strategian toimivuutta käytännössä. Strategioiden seurannan ja ohjauksen ongelmana on, ettei toiminnan suunnittelu, käytännön toiminta sekä käytännön toiminnan seuranta tule ymmärretyksi. Seuranta ja ohjausta varten on erilaisia mittareita. Asiakslähtöisessä liiketoimintamallissa mittariston suunnittelun lähtökohtana ovat asiakasstrategiassa määritellyt asiakasryhmät. Asiakassegmenttikohtainen tarkastelu tuo asiakkaiden mielipiteet, odotukset ja tarpeet hyvin esille.

5.3 Asiakslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt yrityksille

Muutokset organisaatioissa, myös asiakslähtöisen liiketoimintamallin käyttöönotto ja kehittäminen vaativat energiaa, sitoutumista ja motivoitunutta henkilökuntaa toteutuakseen. Muutos tapahtuu usein hitaasti, mutta sen täytyy olla pitkäjänteistä, johdonmukaista ja jatkuvaa. Yrityksellä ja sen henkilökunnalla tulee olla yhteinen halu ja näkemys saada muutos aikaan. Tämä vaatii tarkkaa suunnittelua ja ihmisten aitoa johtamista (Ala-mutka ja Talvela 2004, 185-187.)

Strategian muuttaminen asiakslähtöiseksi vaikuttaa yritykseen kaikkiin toimintoihin, kuten vastuisiin, mittareihin ja organisaatorakenteisiin. Mikäli muutos tehdään, sille täytyy olla todellinen tarve ja sen tarpeellisuus on pystyttävä perustelemaan. Yksi tärkeimmistä syistä muutokselle on asiakkaat. Heitä haastatteleamalla ja kuuntelemalla voidaan hahmottaa mahdollisia muutostarpeita. Muutokseen tulee sitouttaa koko henkilöstö. Muutos edellyttää sekä ihmisten johtamista (Leadership) kuin asioiden johtamista (Management). Muutoksen johtamisen läpivienti tulee suunnitella huolella. Sitä tulee myös johtaa systemaattisesti ja pitää huolta, että muutos on jatkuvaa. Huomiota tulee kiinnittää uusien toimintamallien sisäistämiseen ja perusvalmiuksien, kuten toimintamallien testaukseen ja käyttöönottoon. (Ala-mutka ja Talvela 2004, 187-215.)

Asiakassuuntautuneen yrityksen toiminnan keskiössä tulee olla asiakslähtöinen ajattelu ja hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen. Asiakslähtöisen toiminnan on oltava osa organisaation osaamista ja toimintakulttuuria. Tämä edellyttää, että organisaatio on tietoinen rooleistaan ja vastuistaan. Hyvin tehty ja huolella jalkautettu liiketoimintamalli luo edellytykset myös onnistuneelle asiakslähtöiselle liiketoiminnalle. Ravitsemisalanyrityksissä pyritään kestävään liiketoimintaan, jonka perustana on kestävä ja toimiva liikeidea, toimintakonsepti, prosessit, henkilöstö ja ansaintalogiikka. (Heikkinen 2003, 17-19; Saarelainen 2015; 13-19; Ruusuvuori 2016, 1.)

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 25-29) kutsuvat asiakslähtöistä liiketoimintamallia ensisijaisesti strategilogiikaksi yrityksen menestyksen pääkohdista. Malli on kokonaisvaltainen ja looginen kokonaisuus. Tämän liiketoimintamallin rakentaminen edellyttää johdonmukaista johtamista, voimavarojen suuntaamista ja pitkäjänteistä toiminnan kehittämistä. Asiakslähtöinen liiketoimintamalli luo yritykselle kilpailuedun, koska uusi liiketoimintamalli luo uutta toimintakulttuuria, jota on vaikeaa kopi-

oida. Asiakashallinnan hyödyt voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen, joita ovat strateginen tehokkuus ja operatiivinen tehokkuus. Strateginen tehokkuus syntyy voimavarojen oikeasta suuntaamisesta ja se on asiakashallinnan suurin hyöty. Se tulee ilmi eri yksiköiden ja yksilöiden yhtenäisenä tapana toimia eli yhtenäisenä toimintalogiikkana. Tämä edellyttää yrityksen henkilöstön yhteistä näkemystä strategiasta. Strategiseen tehokkuuteen voidaan vaikuttaa ennen kaikkea asiakkaiden segmentoinnilla. Asiakkaiden segmentointi tulee perustua syvälliseen analyysiin asiakkaiden tarpeista, kilpailutilanteesta ja asiakkaan kokemasta arvosta. Pienen arvon kokeva asiakas kilpailuttaa toimijat ja valitsee halvimman tarjouksen. Suuren arvon kokeva asiakas valitsee toimijan palvelujen perusteella, jolloin asiakas saa hyödyn siitä, että hänen omat prosessinsa tehostuvat.

Operatiivinen tehokkuus, joka sisältää sisäisen toiminnan laadun ja määrällisen suorituskyvyn, konkretisoituu oikeiden asioiden laadukkaana tekemisenä. Strateginen tehokkuus ja toiminnan laatu ovat edellytyksenä määrälliselle tehokkuudelle, joka konkretisoituu kustannustehokkaana tekemisenä. Tämä konkretisoituu laatukustannuksina, uutena myyntinä, parantuneena katteena ja palvelun jatkuvuutena. Toiminnan laatu heijastuu yhtenäisenä ja systemaattisena tapana toimia. Määrällinen tehokkuus on yhtenäisen ja systemaattisen toimintatavan tehostamista joka edellyttää strategista tehokkuutta, sisäistä toiminnan laatua, teknologian hyödyntämistä, prosessien tehostamista ja arvoa tuhoavan työn poistamista eli rutiinivaiheiden automatisointia. Operatiivista tehokkuutta parannetaan uutta teknologiaa ja systemaattisia toimintatapoja yhdistämällä. (Ala-Mutka ja Talvela 2004, 30-33.)

6 ASIAKKAAN KOKEMAN ARVON MUODOSTUMINEN JA ARVOINNOVAATIO

Asiakaslähtöinen toiminta ja asiakkaan ehdoilla kehitetyt tuotteet ovat tänä päivänä yrityksen menestymisen kannalta ensiarvoisen tärkeitä. Näin ollen yrityksen tulee ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja sitä, mistä asiakkaan tavoittelema arvo tai lisäarvo syntyy. Toiselle arvo voi syntyä esimerkiksi uudesta tuotteesta, toiselle puolestaan hyvästä palvelusta. (Komppula ja Boxberg, 2002, 10.) Arantola ja Simonen (2009, 4) toteavat, että palveluliiketoimintaa kehittävien yritysten menestyksen avain on luoda osaamisesta ja uusista ideoista kasvun ja kannattavan liiketoiminnan perusta. Korkman ja Arantola (2009, 120) sanovat, että juuri liiketoiminnan näkökulmasta arvonnouunnissa on kyse oppimisesta ja uusien sekä parempien toimintatapojen löytämisestä. Lisäarvo puolestaan on kilpailukeino, joka tehdään joko alentamalla tuotteen hintaa tai lisäämällä asiakkaan tuotteesta saatua ja kokemaa hyötyä. (Tuulaniemi 2011, 38).

Kim ja Mauborgne (2015, 15) puolestaan korostavat, että kilpailu ei saa kuulua strategisen ajattelun keskiöön. Näin ollen kilpailun ei tulisi ohjata strategiaa, koska silloin se kiinnittää yrityksen huomion kilpailijoiden arvioimiseen ja heidän strategisiin toimiinsa vastaamiseen. Sen sijaan yritysten tulee ymmärtää, miten se voisi luoda arvonnousuja asiakkailleen. Huomio tulee siirtää kilpailusta uuden markkinatilan luomiseen ja näin ollen tehdä kilpailusta merkityksetöntä. Yrityksen tavoitteena ei ole tuottaa kilpailijoitaan paremmin, vaan tarjota arvon nostoa, mikä tekee kilpailusta merkityksetöntä.

6.1 Asiakkaan kokeman arvon määrittely

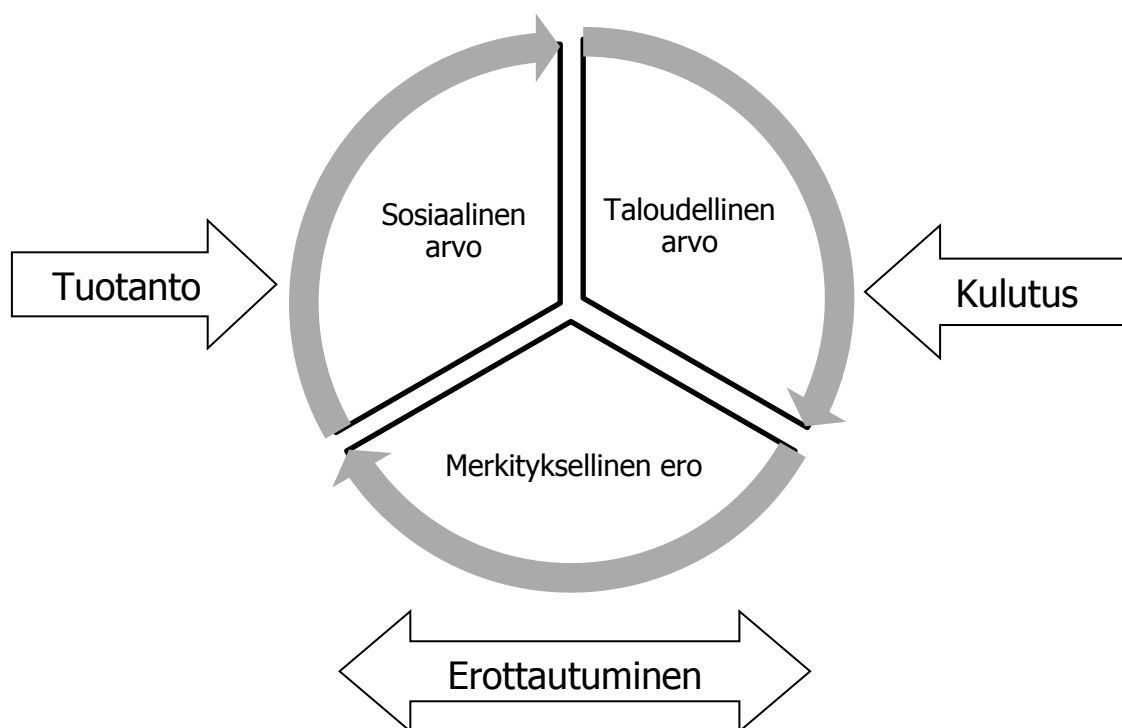
Kuusela ja Rintamäki (2002, 16-19) luonnehtivat asiakkaan kokeman arvon syntyvän yksittäisessä kulutustilanteessa yrityksen ja asiakkaan välillä kuluttajan käyttäessä tuotetta tai palveluja. Se on abstrakti ja tilannesidonnainen sekä aina subjektiivinen käsite, joten sitä on vaikea määrittellä yksiselitteisesti. Prahalad ja Krishnan (2011, 17-23) määrittävät arvon perustuvan kuluttajan ainutlaatui- siin ja yksilöllisiin kokemuksiin. Yritysten tulee keskittyä yhteen asiakkaaseen ja juuri hänen sen het- kiseen kokemukseen kerrallaan. Yrityksen tulee siirtyä tuotteen myynnistä palvelun myyntiin. Tuote on tärkeä osa palvelua, mutta asiakkaan kokema arvo perustuu palveluun. Yrityksen ja asiakkaan välinen suhde muuttuu vaihdantasuhteesta palvelusuhteeksi. Mikäli arvo tuotetaan yhdessä asiak- kaan kanssa, yrityksen tulee olla joustava. Joustavuus pitää sisällään myös hyvän hinta-laatusuh- teen.

Asiakasarvo voidaan määrittellä myös kokonaisvaltaiseksi, aistinvaraiseksi asiointikokemuksen hyöty- jen ja uhrausten suhteeksi, joka on syntynyt hierarkkisesti. Yrityksen tuottamat kokemukset, jotka helpottavat asiakkaan elämää tai tyydyttävät jonkin hänen tarpeistaan, ovat hyötyjä. Hinta on usein uhraus, jonka asiakas joutuu asiointikokemuksesta maksamaan. Tänä päivänä ajan merkitys uhrauk- sena korostuu. Asiakas arvostaa tuotteita, jotka säästävät heidän aikaansa. Asiakkaan kokema arvo muodostuu erilaisten elementtien summana. Asiakkaat toteuttavat asioidessaan sekä rationaalisia että hedonistisia tarpeita. He arvioivat tuote- ja palveluominaisuuksia usein kokonaisuuksina, jotka perustuvat aistinvaraiseen informaatioon. Hedonistiset tarpeet liittyvät mielihyvän tavoitteluun ja samalla tulevien ostosten ennakkointiin ja arviointiin. Asiakasarvo ilmenee kolmella tasolla: tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksissa, niiden käytön seurauksissa, eli hyötynä, jonka asiakas kokee tuo- tetta tai palvelua käyttäessään ja asiakkaan tavoitteiden ja päämäärien toteutumisenä. Asiakkaalle merkityksellisiä ominaisuuksia kutsutaan hyödyiksi. Tänä päivänä kuluttajat miettivät yhä enemmän ostopäätöksen seurauksia ja siitä saatuja hyötyjä ja uhrauksia. (Kuusela ja Neilimo 2010, 53-54; Löytänä ja Korteso 2011, 54-55.)

6.2 Arvon ulottuvuudet

Uusien tuotteiden ja palveluiden avulla ihmiset rakentavat heille eri tilanteisiin sopivia mielekkäitä maailmoja. Tuotteiden ja palveluiden ominaisuudet rakentuvat aistihavaintoihin ja hyöty rakentuu niistä ominaisuuksista, jotka asiakas kokee myönteiseksi. Hyödyt voivat olla taloudellisia, toiminnalli- sia, sosiaalisia tai emotionaalisia. Tavoitteet ja päämäärät rakentuvat tarpeista, haluista ja henkilö- kohtaisista arvoista. Yritysten innovaatioiden on tuotettava uudenlaista arvoa. Arvon käsite on kui- tenkin suhteellinen. Arvosta voidaan puhua kolmen eri näkökulman avulla: arvot sosiaalisessa merki- tyksessä, arvo eronteon merkityksessä ja arvo taloudellisessa merkityksessä. Nämä kolme arvon ulottuvuutta on oltava tasapainossa, jotta uudenlaista arvoa voi syntyä. Innovaatioiden avulla tuote- taan merkityksellisiä tunteita ja mahdollista erottautumista kilpailijoista. Uuden tuotteen tai palvelun arvo konkretisoituu vaihtosuhteessa, jossa tuotteen tai palvelun valitseminen tarkoittaa henkilöko- haisten mieltymysten osoittamista. Edelläkävijäyritykset tarkkailevat arvostusten ja pyrkimysten väli- siä suhteita ja tuottavat tarjontaa, joka tukee näitä suhteita ja tuottaa kuluttajalle lisäarvoa, joka on

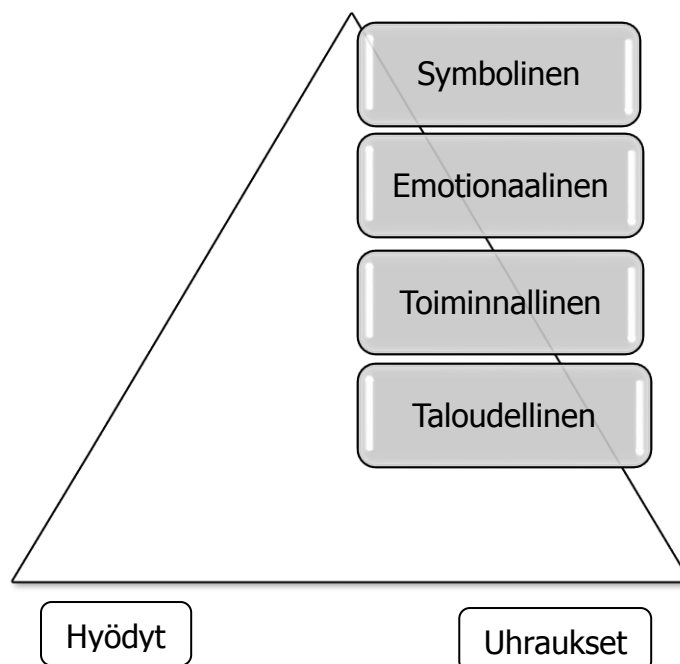
muista tarjolla olevista vaihtoehdoista luopumisen kannalta mielekäästä. Innovaatioilta odotetaan arvon taloudellista vaikutusta ja rahallista hyötyä. Se muuntuu yrityksen liikevaihdoksi ja yrityksen voitoksi. Tulee kuitenkin tiedostaa, että taloudellista arvoa tuotetaan sosiaalisen arvon ja sitä tukevien merkityksellisten erojen rakentamalle perustalle. Taloudellista arvoa ei voi syntyä ilman sosiaalisia suhteita, keskinäistä luottamusta ja sopimuksia. Ihmiset tuottavat merkityksellisiä eroja jatkuvasti ja olennaista on, kuinka ne kytkeytyvät sosiaalisen ja taloudellisten arvon tuottamiseen. Viime kädessä taloudellinen lisäarvo perustuu lopullisen käyttäjän arjessaan kokemaan lisäarvoon. Merkitykselliset erot ohjaavat ihmisten, esineiden ja asioiden välisiä suhteita ja niitä ylläpitävää toimintaa ja niiden synnyttävä toimintaympäristö on tunnettava, jotta uudenlaista arvoa voi syntyä. Merkityksellinen ero määrittyy tavoista ja keinoista, joilla yritykset pyrkivät erottautumaan muista. (Kuusela ja Neilimo 2010, 52-53; Ruckenstein, Suikkanen ja Tamminen 2011, 40-44, 143.)



Kuva 3. Arvon kolme ulottuvuutta ovat erottamattomalla tavalla kytköksissä toisiinsa (Ruckenstein ym. 2011, 42, muokattu).

6.3 Asiakasarvon elementit

Asiakkaan kokemat hyödyt ja uhraukset voidaan jakaa neljään elementtiin ja neljälle hierarkkiselle tasolle: tuotteen ja palvelun, toiminnan, tiedon ja taidon sekä tahdon ja tunteen tasolle. Tasot voidaan kuvata myös nimeämällä ne taloudelliseksi, toiminnalliseksi, emotionaaliseksi ja symboliseksi ulottuvuudeksi. (Kuusela ja Neilimo 2010, 55.)



Kuvio 2. Hyötyjen ja uhrausten taso (Kuusela ja Neilimo 2010, 55, muokattu).

Taloudellisella tasolla asiakkaan kokema arvo syntyy ongelman ratkaisemisesta. Tällä tasolla hyödyt ja uhraukset mitataan taloudellisin mittarein, jossa hyöty koostuu rahallisesta säästöstä ja uhraus on tuotteesta tai palvelusta maksettu hinta. Taloudellisuus voi ilmetä myös hinta-laatusuhteena. Toiminnallinen taso rakentuu arvoketjun sujuvuudesta ja toimintaa häiritsevien tekijöiden minimoimisesta, joten sen arvo näkyy asiakkaalle kustannusten pienentymisenä (Kuusela ja Neilimo 2010, 55-56.)

Toiminnan sujuvuus ja vaivattomuus on tärkeä hyöty. Se voidaan määritellä tehokkuuden avulla, jossa mittarina toimii aika. Asiakkaalle se näkyy muun muassa asioinnin helppoutena, ajan säästönä, tavoitettavuutena ja asioiden sujuvuutena. Toiminnallisella tasolla hyödynnetään palveluorientoitunutta liiketoimintamallia, jossa organisaatorakenne, toimintailmapiiri ja toimintakulttuuri tukevat palvelua. (Kuusela ja Neilimo 2010, 55-56.)

Emotionaalisella tasolla asiakkaan kokemat hyödyt ovat yksilöllisempiä ja abstraktimpia. Tällä tasolla hyödyt ja uhraukset syntyvät elementeistä, jotka herättävät tunteita. Siinä korostuvat kokemukselli-

suus, elämyksellisyys, tutkiskelu ja seikkailu. Tutkiskelu ja seikkailu tarkoittavat hyötyjä, jotka asiakas saa tyydyttyessään vaihtelunhaluaan. Asiakas on niin aktiivinen toimija kuin havainnoija, joka nauttii häntä ympäröivästä maailmasta ja aistinvaraiset viestit voivat muodostaa positiivisen ja elämyksellisen kokemuksen. Asiakkaan kokemukseen emotionaalisella tasolla on viihtyvyydellä ja asiakaspalvelulla erittäin suuri merkitys. Kokemuksen perustuessa tunteisiin vaikuttavia elementtejä on vaikea tunnistaa ja niiden vaikutusten mittaaminen on haasteellista. (Kuusela ja Neilimo 2010, 55-56.)

Symbolisella tasolla hyödyt ja uhraukset syntyvät myönteisistä kulutuskokemuksista, jotka liittyvät asiakkaan minäkuvaan ja jotka halutaan jakaa muiden kanssa. Symbolilla on erityinen merkitys ja se edustaa jotain sosiaalista objektia, jota käyttämällä asiakas voi jakaa tämän merkityksen muiden kanssa tai ilmaista sen avulla itseään. Kulutusvalintojensa kautta asiakas voi laajentaa minuuttaan ja identiteettiään. Asiointi ja kuluttaminen voidaan nähdä symbolisena välineenä sosiaalisen roolin ja minäkuvan muodostamisessa ja viestimisessä ympäristölle. Brändi toimii symbolisten hyötyjen ja uhrausten välittäjänä kertoen tuotteen tai palvelun identiteetistä ja jonka perusteella asiakas luo tuotteen tai palvelun imagon. Arvojen ilmaiseminen kuuluu symbolisen tason hyötyihin ja samalla se voi toimia keinona statuksen, sosiaalisuuden ja yhteisöllisyyden saavuttamiseen. Asiointikokemus toimii välineenä symbolisten merkitysten siirtämisessä ja luomisessa suhteessa muihin. Sosiaalisuus ja yhteisöllisyys kertovat halusta kuulua tietynlaiseen joukkoon ja jakaa ajatuksia yhdessä toisten kanssa. Symbolisella tasolla asiakkaan käyttäytymiseen liittyy myös eettisyys. Eettiset oikeutukset voivat perustua asiakkaan moraalisiin arvoihin tai henkilökohtaiseen filosofiaan. Symbolisen tason kulutusvalinnoilla asiakas voi tuntea toimivansa eettisesti oikein ja näin saada siitä tyydytystä. Asiakkaan kokema arvo voi syntyä siitä, että hänet valintojensa vuoksi yhdistetään myönteisesti tai kielteisesti stereotyyppiteltyyn väestötieteelliseen, sosioekonomiseen, etniseen tai kulttuurilliseen ryhmään. (Kuusela ja Neilimo 2010, 57-59.)

Asiakashyötyjen ja asiakastarpeiden kehittämisessä on pikku hiljaa siirrytty aineellisista tarpeista yhä enemmän mielihyvähakuisiin eli hedonistisiin tarpeisiin. Hedonistiset tarpeet ovat aineettomia, luovat tunteita ja merkityksiä sekä näin tekevät elämästä mielekkäämmän. Kulutukseen ja asiointiin liittyvät laajemmat merkitykset kuten toiminnan vastuullisuus ovat tulleet kuluttajille yhä tärkeimmiksi asioiksi ja kriteereiksi ostopäätöksiä ja valintoja tehtäessä. (Khalifa 2004, Kuuselan ja Neilimon 2010, 58-59 mukaan.)

6.4 Arvon luomisen edellytykset liiketoiminnassa

Yritysten strategiasuunnittelussa tulee ottaa huomioon palvelun merkittävyys asiakkaalle. Sammal-lahti (2009, 56-58) korostaa, että yksi tärkeä keino luoda merkittäviä palveluita on erilaistuminen. Erilaistumisen avulla on mahdollisuus tuottaa asiakkaalle aivan uudenlaista arvoa. Pystyäkseen luomaan asiakkaalle uutta merkityksellistä arvoa, yrityksen strategiasuunnittelussa tulee huomioida neljä eri asiaa. Ensimmäinen on fokusointi, joka tarkoittaa luopumista tarjolla olevista toimintavaihtoehdoista tai asiakasryhmistä ja keskittymistä siihen, mikä on yrityksen tavoite, fokus. Toinen on erottautuminen kilpailijoista. Erottautumisen on oltava tarpeeksi selkeää ollakseen merkityksellinen.

Kolmantena asiana tulee kiteyttämisen, joka tarkoittaa ajatusten lausumista ääneen ja niiden muuttamista kirjalliseen muotoon. Neljäntenä asiana tulee strategian testaaminen esimerkiksi haastattelu-paneelien erilaisten kuluttajatestauksien avulla.

Arvoa voidaan luoda ylivoimaisen asiakaskokemuksen kautta. Sen ydin on asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen, täyttäminen ja jopa ylittäminen. Asiakaskokemus pohjautuu asiakkaan subjektiiviseen kokemukseen, tunteisiin ja mielikuviin, ei vain teknisiin onnistumisiin yksittäisessä kohtaamisessa. Asiakastyytyväisyys rakentuu asiakkaan tunteeseen siitä, että yritys ja sen työntekijät ovat aidosti kiinnostuneita heidän asioistaan ja näin ollen haluavat tarjota heille parasta mahdollista palvelua. Asiakastyytyväisyysmittauksissa palvelun laadun sijaan pitääkin analysoida asiakaskokemuksen syntymistä laajemmin ja kehittää asiakkaan ja yrityksen välisiä kohtaamispisteitä. Täytyy tiedostaa, että asiakkaat arvostavat eri asioita ja yrityksessä jokainen työntekijä on vastuussa ylivoimaisen asiakaskokemuksen mahdollistamisesta. Asiakkaat vaativat yrityksiltä uudistumista, koska heidän odotukset asiakaskokemukselle muuttuvat. Samalla he vaativat koko ajan entistä nopeampaa palvelua. Yrityksen kyky reagoida asiakkaiden tarpeisiin ei saa heikentyä suhteessa heidän odotuksiinsa. Yritysten sisäiset prosessit ja kommunikaatio vaativat tehokkuutta, koska pahimmassa tapauksessa asiakas löytää vastauksen ongelmiinsa kilpailijoilta. Yrityksen suunnitellessa sitä, millaisen asiakaskokemuksen se haluaa asiakkaalle tarjota, tulee yrityksen visio pitää mielessä. Tulee kuitenkin muistaa, että ylivoimaisen asiakaskokemuksen luominen on ennen kaikkea tahtotila ja jatkuva prosessi. (Gerdt ja Korkiakoski 2016, 46-71.)

Asiakas haluaa oppia ja kehittää elämäänsä eri tavoin, kuten esimerkiksi kulutuskokemustensa kautta. Arvon luomisen lähtökohtana yritysten tulisi mahdollistaa asiakkaalle kolmenlaista oppimista. Ensimmäinen on arkipäiväinen oppiminen pienten parannusten integroimisesta olemassa olevaan käytäntöön ja sitä kautta uudenlainen kuluttaminen. Uuden käytännön oppiminen tarkoittaa jo olemassa olevien taitojen soveltamista uuteen käytäntöön tai kokonaan esimerkiksi uuden välineen kautta oppia aivan uusia taitoja. Uudistava oppiminen tarkoittaa asiakkaan käyttävän yrityksen tuotetta aivan eri tarkoitukseen kuin mihin se on suunniteltu, joten sillä on myös kaupallista hyötyä. Näin kuluttajat kehittävät ja muokkaavat arkea, jonka mahdollistavat erilaiset yritykset. Asiakkaalla tulee olla vapaus valita identiteettejä, projekteja ja tapoja toteuttaa omaa elämäänsä. Yrityksen tulee kehittää olosuhteita ja samalla valtuuttaa asiakas toimimaan. Näin yritys ei ennalta määrittele tai päättää asiakkaan puolesta, mikä hänelle on arvokasta. Yritysten ei tule erilaistaa toimintaa pienille asiakasryhmille vaan etsiä samankaltaisuuksia jaetuista elämän projekteista ja arjen tekemisistä. Palveluiden tuottaminen pitää ajatella niin, että oivalluksen kautta asiakas valitsee hänelle lopulta sopivan ratkaisun. Yrityksen antamien arvolutausten on siis herätettävä kuluttajan mielenkiinto ja oltava taustalla, jotta kuluttaminen tapahtuu. (Korkman ja Arantola 2009, 120-122.)

Lämsän ja Uusitalon (2009, 100) mukaan palvelun kehittäminen useista osista koostuvana kerroksellisenä kokonaisuutena on palvelun tuotteistamista. Tänä päivänä uudenlaisen arvon luominen vaatii laaja-alaista arvoa tuottavien verkostojen ymmärtämistä ja hallintaa. Samalla se edellyttää omien asiakkaiden syvällistä tuntemusta. Innovaatioiden pitää tuottaa asiakkailleen arvoa, jotta se olisi mielenkiintoinen ja houkutteleva. Tämä mahdollistaa merkityksellistä ja sosiaalista arvoa tuottavan

yrittäjien muuttamista taloudelliseksi lisäarvon tuottamiseksi. Viime kädessä taloudellinen lisäarvo syntyy käyttäjän arjessa kokeman lisäarvon myötä. (Ruckenstein ym. 2011, 124,143.)

Arvon luominen yhdessä asiakkaan kanssa vaatii ennakkointia ja kannustamista. Liiketoimintaprosessissa tulee keskittyä ainutlaatuisen asiakaskokemuksen luomiseen. Huomiota tulee kiinnittää liiketoimintaprosesseihin, analyysimenetelmien yhdistämiseen ja kykyyn järjestää resursseja dynaamisesti uudestaan. Arvon luomisen osaaminen vaatii asiakkaiden kohtaamista yksilöinä ja heidän yksilölliset mieltymykset ja taidot tulee ottaa huomioon, koska asiakas perustaa valintansa sekä taitoihin että toiveisiin. Yhteisen arvon luomiseen sisältyy ajatus yksittäisten kuluttajien kuulumisesta yhteisöön, jonka jäseniä yhdistää samat kiinnostuksen kohteet. Aktiivinen osallistuminen yhdessä luomisen prosessiin kuluttajien kanssa mahdollistaa yritykselle ennakoita asiakkaan kehityssuuntia. Yhteinen arvontuonti tarkoittaa, etteivät yritykset keskity vain hintaan tai suorituskykyyn. Merkityksellisintä on suhteellinen suorituskyky hintaan nähden. Näin ollen kuluttajan saama arvo on heidän maksamansa hinnan ja saadun suorituskyvyn välinen suhde. Yritysten tulisi tiedostaa, mitä heidän asiakkaansa arvostavat ja miten he haluavat osallistua yhteisen uuden luomiseen yrityksen kanssa. (Pralhad ja Krishnan 2011, 110-114.)

Peltonen (2011, 116) painottaa asiakaspalvelun merkitystä asiakkaan tyytyväisyyden ja arvontuonnin takana. Asiakkaan palvelu on samalla ihmisen kunnioittamista. Se pitää sisällään ajatuksen tasavertaisesta toimijasta, jonka saama arvo on samalla yrityksen etu. Tämä edellyttää samalla sitä, että yritys uskoo tuotteisiinsa, haluaa toimia markkinoilla pitkään ja asiakkaalle etsitään yhdessä hänelle paras vaihtoehto. Arvontuonnin edellytys on päästä selville ja ymmärtää, mitä asioita asiakas on hankinnallaan ratkomassa. Liiketoimintaa voi kehittää vain ollessa liikkeellä tarpeeksi ajoissa ja rakentamalla ratkaisu yhdessä asiakkaan kanssa. Yrityksissä yhteisen tavoitteen tai ratkaisun rakentaminen tulee aloittaa jo ennen kuin asiakas tietää mitä hän on tavoittelemassa. (Laine 2008, 278-279.)

6.4.1 Asiakaslupaus arvon tuottamisen välineenä

Asiakkaalla on aina tietynlaisia odotuksia ja toivomuksia käyttämäänsä palvelua kohtaan. Asiakaslupauksen myötä syntyvät asiakkaan konkreettiset odotukset yritystoiminnalle. Kuusela ja Neilimo (2010, 60-61) korostavat, että asiakaslupauksen tulee perustua organisaation sisäisiin voimavaroihin ja tarkkaan pohdintaan siitä, mitä asiakkaat yritykseltä haluavat ja toisaalta myös saavat. Yrityksen asiakaslupaus kuvaa siis asiakkaalle tuotettavan konkreettisen ja ylivoimaisen arvon. Se on yrityksen sisäisen ja ulkoisen toiminnan väline, joka kuvaa yritystoiminnan keskeiset periaatteet joilla ohjataan yrityksen toimintaa. Yrityksen sisällä se ohjaa henkilöstön toimintaa auttaen paneutumaan asiakkaan vaatimukseen. Ulkoisesti se asemoi yrityksen asiakkaan silmissä, koska se on lupaus asiakkaalle tuotettavan arvon luonteesta ja sisällöstä. Asiakaslupaus johdetaan yrityksen strategiasta, missiosta, arvoista ja menestystekijöistä, joten asiakaslupaus ja yrityksen strategia ovat lähellä toisiaan. Se konkretisoi toiminta-ajatusta ja pyrkii tuomaan esiin sen, kuinka yrityksen palveluiden ja tuotteiden avulla luodaan asiakkaille ainutlaatuista arvoa.

Asiakslupauksella pyritään ohjaamaan asiakkaan odotuksia ja yrityksen toimintaa. Palvelualoilla on käytössä palvelulupaus, joka ilmaisee asiakkaalle palvelun keskeiset toimintaperiaatteet. Arvolupaus ilmaisee asiakkaan ja yrityksen yhteistyöstä kokonaisuutena saamaa arvoa. Voidaan puhua kokonaisratkaisusta, jossa tuotteen lisäksi on muita lisäarvoa tuottavia palveluita tai toimintamalleja. Brändilupaus viestii yritykseen liitettävistä mielikuvista ja odotuksista. Yritysten asiakslupaukset voivat kohdistua koko organisaatioon tai sen osaan, tuotteeseen tai palveluun. Se voi perustua esimerkiksi hintaan, laatuun tai saatavuuteen. Joka tapauksessa sen tarkoitus on erottua kilpailijoista positiivisella tavalla tuote-, palvelu-, tai toimintaominaisuuksien suhteen. Asiakslupaus vaikuttaa myös toimitusketjun hallintaan, minkä vuoksi sen syvällinen ymmärtäminen organisaatiossa on menestyksellään toiminnan perusedellytys. Näin ollen yrityksen resurssit tulee kohdistaa niin, että annettu asiakslupaus myös lunastetaan. (Kuusela ja Neilimo 2010, 62; Saarelainen 2013, 41.) Oleellista on, että asiakslupaus on totuudenmukainen ja tarpeeksi houkutteleva. Yrityksen henkilökunnan tehtävä on toteuttaa asiakslupaus luonnollisena osana yrityksen toimintaa, joten sen tulee näkyä asiakkaalle yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Lupaus lunastetaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Näin ollen yrityksen tulee täyttää tai jopa ylittää asiakkaan odotukset ja toiveet, jotta lupaus toteutuu.

6.5 Arvoinnovaatio

Arvoinnovaation lähtökohtana on tuottaa asiakkaille vain sellaisia palveluita tai palvelun osia, joilla on asiakkaalle merkitystä. Tämä tarkoittaa keskittymistä palvelun olennaiseen osaan sitä parantamalla. Näin vallataan uusi tapa toimia toimialan perinteisistä rajoista välittämättä. Mahdollisuus on luoda myös kokonaan uusi markkina. Näin voidaan samalla laskea toiminnasta aiheutuvia kustannuksia, koska tuotteessa tai palvelussa keskitytään vain palvelun olennaiseen osaan. Yritysten menestys perustuu innovaatioihin. Menestyksen saavuttavat tuotteet ja palvelut syntyvät usein eri ammattikuntien ja tiedealojen risteyksessä. Yritysten menestys voi perustua joko tuoteinnovaatioon tai tarjoamakomponentteihin, kuten palveluun sekä yrityksen toimintaprosessi-innovaatioihin tai liiketoiminta tai paradigmoinnovaatioihin. Liiketoimintaa uudistaneet tiimit tai yritykset koostuvat usein ihmisistä, jotka tuntevat toisensa hyvin, haluavat työskennellä yhdessä ja luottavat toisiinsa. Luottamus syntyy usein ajan kuluessa ja vaatii onnistumisia ja epäonnistumisia. Alkuvaiheessa jäsenten tulee olla tekemisistä riittävän yksimielisiä, jotta syntyy yhteinen visio. Tämän jälkeen täytyy olla kuitenkin eri mieltä monta kertaa, jotta kaikki näkökulmat tulee huomioiduiksi ja voi todella syntyä jotain uutta. Tämän mahdollistaa voimakas yhteenkuuluvuuden tunne ja ryhmän turvallinen ilmapiiri. Yhteenkuuluvuuden tunne saa aikaan sen, että tiimiin halutaan kuulua ja siitä ollaan ylpeitä. Jos ihmisellä on tunne, että toiset pitävät hänestä, on helpompi uskaltaa olla avoin. Toki tulee muistaa, että liiallinen tykkääminen voi johtaa siihen, että ollaan asioista samaa mieltä ja näkökulmat kehitettävään tuotteeseen tai palveluun voivat tulla rajallisiksi. Innovaatiotyössä sekä erimielisyys että yhteenkuuluvuus ovat tärkeitä. Tullakseen tehokkaaksi ja toimivaksi tiimiksi, jäsenten tulee löytää jostaista ymmärtävä ja arvostava tapa toimia. Toisilleen ventovieraiden ihmisten tiimit eivät kykene tuottamaan innovaatioita. (Sammallahti 2009, 54; Apilo, Taskinen ja Salkari 2007, 33; Länsisalmi 2013, 46-49.)

Länsisalmi (2013, 157-161) jakaa innovatiivisuuden kahteen osaan. Toinen on teknis-rationaalinen osa, jossa korostuu prosessit ja työkalut, suunnitelmallinen projektihallinta ja yksityiskohtien tarkka huomioiminen. Toinen on luovien boheemien osa joka kuvaa innovaatiotyön vaikeasti mallinnettavaksi, mystiseksi ja ennustamattomaksi prosessiksi. Menestystuotteet ja palvelut syntyvät edellä mainittujen kahden ääripään välimaastossa. Menestyvissä uudistajayrityksissä luodaan uutta strategiasta lohkoilta, rajatuilta alueilta, joilla nähdään piilevän uusia mahdollisuuksia. Luodessa asiakkaalle arvokasta uutta, yritys tarvitsee strategian, jossa päätetään mitä ollaan ja tehdään. Samalla luodaan kehykset uuden kehittämiselle, jossa tiedetään mitä ongelmia ratkotaan tai mitä kehitetään. Raamien sisälle tulee kuitenkin jättää tilaa sille, miten kehitystyötä viedään eteenpäin. Autonomia tuo organisaatioon energiaa, synnyttää motivaation ja vapauttaa keksintöjen kaikkein tärkeimmän ainesosan, uteliaisuuden. Liiketoiminta uudistuu erilaisuuksien yhdistäessä voimansa ja organisaatioiden rajojen ollessa matalat. Työtä tehdään yhdessä. Uudistuminen edellyttää menemistä asiakkaan asemaan, tämän ongelmien ja haaveiden syvää ymmärtämystä sekä oman organisaation mahdollisuuksien ja kykyjen järjestämistä niin, että ne tuovat ainutlaatuisia ratkaisuja asiakkaan ongelmiin. Tämän mahdollistaa empatia, eli asettuminen asiakkaan asemaan. Kokeilun ja oppimisen kautta voidaan sovittaa tavoiteltava unelma realiteetteihin. Innovaatiotyö tarvitsee johtajan joka innostuu ja on aktiivinen uuden kehittämisessä. Hän uskoo ihmisiin ja saa heidät ylittämään kerta toisensa jälkeen itsensä. Uutta ei synny pelkästään rutiininomaisella suorittamisella vaan osaamista ääriajoille venyttämällä.

Kim ja Mauborgne (2015, 45-51) kuvaavat asiakkaan saaman arvon perustuvan siihen hyötyyn ja hintaan, jonka yritys asiakkaalle tarjoaa. Yrityksen saama hyöty riippuu hinnasta ja kustannusrakenteesta. Arvoinnovaatio toteutuu hyödyn, hinnan ja kustannuksien kokonaisuuden ollessa sopuolosuhteissa. Tämän lisäksi yrityksen työntekijöiden on tuettava tätä kokonaisuutta. Arvoinnovaatio ei ole tuote- tai tuotantoinnovaatio, vaan strateginen. Se on laajempi kuin pelkkä innovaatio. Se on strategia, joka kattaa yrityksen kaikki toiminnot, joten se edellyttää yrityksiltä järjestelmää, jossa asiakkaiden ja yrityksen arvo kasvaa huomattavasti. Arvoinnovaatio perustuu käsitykseen markkinarajojen ja toimialarakenteen muuttamisesta. Se syntyy alueella, jolla yrityksen toimenpiteet vaikuttavat positiivisesti sen kustannusrakenteeseen ja asiakkaalle annettuun arvolupaukseen. Supistamalla tekijöitä, joilla toimialan yritykset kilpailevat, saadaan aikaan kustannussäästöjä. Asiakkaan arvoa kasvatetaan korostamalla ja luomalla sellaisia elementtejä, joita ei toimialalla ole ennen tarjottu. Ajan myötä kustannukset alenevat, koska yliveraisen arvon tuottama myyntimäärän kasvu tuo mittakaavaetuja. Kim ja Mauborgne (2015, 51) puhuvat sinisen meren strategiasta, jonka ominaispiirteitä ovat muun muassa sellaisen markkinatilan luominen, joka ei sisällä kilpailua, kilpailun tekeminen merkityksettömäksi ja uuden kysynnän luominen sekä sen valtaaminen itselle. Lisäksi strategian mukaan vapautetaan arvon ja kustannusten välisestä valinnasta sekä koordinoidaan toimintojärjestelmä niin, että se varmistaa erilaistamisen ja pienet kustannukset.

6.5.1 Neljä kysymystä arvoinnovaation taustalla ja strategian kolme arvolupausta

Kim ja Mauborgne (2015, 63-65) ovat kehittäneet neljä kysymystä auttamaan asiakkaan saaman arvon koostumuksen muokkaamista ja uuden arvokäyrän luomista. Ensimmäinen kysymys on, mitkä

toimialalla itsestään selvänä olevat tekijät tulee *poistaa*? Tämä kysymys pakottaa harkitsemaan alalla kauan kilpailleiden tekijöiden eliminointia. Toinen kysymys kuuluu, mitä tekijöitä täytyisi *supistaa* huomattavasti alan normaalia vähäisemmiksi? Tämä kysymys pakottaa ajattelemaan, että onko taistelu kilpailijoiden voittamiseksi johtanut siihen, että tuotteet ja palvelut on suunniteltu liiankin hyväksi. Kolmas kysymys on, että mitä tekijöitä tulee *korostaa* selvästi alalla totuttua enemmän? Tämä kysymys auttaa yritystä havaitsemaan ja poistamaan kompromissit, joita toimiala pakottaa asiakkaat tekemään. Neljäs kysymys pohtii, mitä uusia tekijöitä tulisi *luoda*, joita alalla ei ole aikaisemmin tarjottu? Tämän kysymyksen myötä on mahdollista löytää asiakkaalle täysin uusia arvonlähteitä, luoda uutta kysyntää ja muuttaa alan strategista hinnoittelua. Kaksi ensimmäistä kysymystä ohjaavat ymmärtämään, kuinka kustannusrakennetta voidaan kilpailijoihin nähden keventää. Kaksi viimeistä kysymystä puolestaan antavat tietoa, kuinka asiakkaan saamaa arvoa voidaan nostaa ja miten voidaan luoda täysin uutta kysyntää. Tämä tarkoittaa sitä, että yritykselle tarjotaan keinot muokata asiakkaan kokeman arvon muodostumista hakien vaikutteita vaihtoehtoisilta aloilta ja samalla tarjotaan asiakkaalle uudenlainen elämys kustannusten pysyessä kurissa. Kysymyksissä mainitut poistaminen ja luominen ovat erittäin merkityksellisiä, koska niiden avulla yritys voi miettiä, voiko arvoa maksimoida muuten kuin tämän hetkisiin kilpailutekijöihin panostamalla. Kilpailutekijöitä muuttamalla yritysten nykyiset kilpailusäännöt menettävät merkityksensä. Samalla saadaan omalle liiketoiminnalle sopivat painopistealueet, jotka erilaistavat yrityksen toimintaa. Tavoitteena on löytää uusi ja innovatiivinen tapa tehdä asioita tavalla, josta kuluttaja ei osannut edes unelmoida. (Sammallahti 2009, 56.)

Arvoinnovaatio tulisi ottaa mukaan yritysten strategiseen ytimeen, jotta ne saavat kilpailuetua voimassaolevalla kilpailukentällä. Tärkeää on yrityksen ymmärrykseen pohjautuvan ja yrityksen sisäisen mentaliteetin mukaisen erilaistumisfaktorin löytäminen, joka luo myös liiketoiminnallisen pohjan menestyä. Toiminnan suuntauksen keskiössä on oltava sen merkittävyys kuluttajalle. Tulee kuitenkin muistaa, että yrityksellä voi olla mikä hyvänsä tahtotila, mutta arvoinnovaatio toteutuu viimekädessä asiakkaan päässä. (Sammallahti 2009, 54.)

Strategia sisältää kolme lupaus, jotka ovat arvolupaus, tuottolupaus ja ihmislupaus. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen tulee kehittää tuote, joka houkuttelee asiakkaita, liiketoimintamalli, jolla yritys tuottaa voittoa kyseisellä tuotteella ja yrityksen tulee motivoida työntekijöitä sekä liikekumppaneita toteuttamaan tätä strategiaa. Strategia on hyvä silloin kun se pohjautuu vahvaan arvolupaukseen joka saa ostajien kiinnostuksen heräämään. Se on hyvä myös pohjautuessaan kestävään tuottolupaukseen, jolla on hyötyä yritykselle. Strategian toteutus perustuu motivoivaan ihmislupaukseen, joka vaatii muun muassa luottamuksen voittamista oikeudenmukaisella prosessilla. Lisäksi siihen tarvitaan yhtenäisiä ja reiluja kannustimia. Strategian tulee yhtenäistää ja kehittää näitä jokaista lupaus, jotta tuloksena olisi pitkäaikainen menestys ja onnistuminen. (Kim ja Mauborgne 2016, 234.)

Sinisen meren strategialle on olemassa selviä jäljittelyn esteitä ja tällä strategialla voidaan jatkaa vuosia ilman merkittäviä kilpailijoita. Tässä strategiassa on kysymys siitä, että organisaatio saavuttaa korkean suorituskyvyn kaikkien kolmen lupauksen tavoitellessa differentiaalia ja matalia kustannuksia.

Näiden jokaisen kolmen strategialupauksen jäljittely on vaikeaa. Erityisen vaikeaa on jäljitellä ihmis-lupausta, sillä se perustuu ihmisten luomiin suhteisiin, joiden luominen kestää kauan. Jäljittely vaatii kilpailijoita tekemään suuria muutoksia toimintoihinsa, joten organisaation sisäiset voimat jarruttavat sinisen meren strategian jäljittelyä jopa useilla vuosilla. Monille yrityksille sinisenmeren strategia voi olla ristiriidassa yrityksen muiden brändien kanssa ja uskolliset asiakkaat karttavat jäljittelijöitä. Esteenä voi olla se, ettei markkinoilla ole tilaa toiselle toimijalle tai suuri volyyymi tuottaa nopeaa kustannusetua ja näin estää jäljittelijöitä tulemaan markkinoille. Lisäksi hyvät verkostot voivat lannistaa jäljittelijöitä tai patentit sekä luvat estää jäljittelyn. (Kim ja Mauborgne 2016, 250-252.)

7 LEIJONA CATERING

Tässä luvussa kerron taustatietoja opinnäytetyön toimeksiantajasta on Leijona Cateringista. Yrityksen organisaatio, arvot ja asiakaslupaukset on kuvattu kohdassa 7.1. ja strateginen kumppanuus puolustusvoimien kanssa luvussa 7.2.

7.1 Leijona Catering organisaatio, arvot ja asiakaslupaukset

Leijona Catering on valtion omistama, suomalainen ruoka- ja ravintolapalveluita tarjoava yritys. Yritys aloitti toimintansa puolustusvoimien ravitsemispalvelujen yhtiöittämisen myötä vuoden 2012 alussa. Leijona Cateringin suurin asiakas ja strateginen kumppani on puolustusvoimat, jolle yritys toteuttaa kaikki ruokapalvelut. Yritys tarjoaa päivän kaikki ateriat niin varusmiespalvelustaan suorittaville kuin puolustusvoimien henkilökunnalle. Lisäksi yrityksellä on henkilöstö- ja opiskelijaravintola-toimintaa. Toimipisteitä yrityksellä on yli 50 ja työntekijöitä noin 460 henkilöä. Aterioita valmistetaan päivittäin yli 70 000 ja ne tehdään alusta loppuun saakka itse paikan päällä, puhtaista ja kotimaisista raaka-aineista. Yrityksen liikevaihto vuonna 2016 oli 71,1 miljoonaa. Yrityksen missiona on tarjota päivän parhaita hetkiä niin asiakkaille kuin henkilöstölle. Tavoitteena on olla ruoka-alan vahva osaaja ja kehittäjä sekä työnantaja, palveluntarjoaja ja kumppani, joka pitää kiinni sovituista lupauksista. (Leijona Catering 2016, 3-14.)

Yrityksen arvot ovat asiakasläheisyys, vastuullisuus ja uudistuminen. Asiakasläheisyys tarkoittaa yhteistyötä ja asiakkaan tarpeiden ja toiveiden huomioimista aina suunnittelusta toteutukseen saakka. Yrityksen toimintaa kehitetään asiakaslähtöisesti ja asiakkaan hyvinvoinnista huolehtien. Asiakas halutaan tuntea hyvin ja rakentaa heidän kanssaan pitkäaikaisia kumppanuuksia. Vastuullisuus on yksi Leijonan strategisista linjauksista ja samalla keskeinen osa yrityksen toimintaa. Vastuullisuus kattaa niin taloudellisen, sosiaalisen kuin ympäristövastuun. Yritys tuntee vastuunsa niin työyhteisönä, kumppanina kuin ruoka-alan osaajana ja kehittäjänä. Vastuullisuuden osa-alueita ovat sosiaalinen vastuu, ympäristövastuu ja taloudellinen vastuu. Sosiaalinen vastuu tarkoittaa asiakkaiden ja henkilökunnan hyvinvoinnin edistämistä. Se tarkoittaa myös tiivistä yhteistyötä tavarantoimittajien kanssa. Toiminnan sujumuuden ja kustannustehokkuuden kannalta hankintaketjun tulee olla toimitusvarma ja kumppaneiden luotettavia. Hankintaketjun vastuullisuus, turvallisuus ja läpinäkyvyys ovat erittäin tärkeitä. Ympäristövastuu pohjautuu vastuullisiin raaka-ainehankintoihin ja ruokalistasuunnitteluun.

Tavoitteena on vähentää toiminnan aiheuttamaa ympäristökuormitusta koko ruokaketjussa. Taloudellinen vastuu pitää sisällään hyvän taloudenhoidon ja tekoja kilpailukyvyyn ja asiakasläheisen toiminnan eteen. Yrityksen taloudellinen vahvuus tarkoittaa kykyä kantaa vastuuta ympäristöstä, kykyä vastata asiakkaiden tarpeisiin, mahdollisuutta huolehtia henkilöstöstään ja samalla palvella koko yhteiskunnan kehitystä. Kannattava ja tehokas liiketoiminta mahdollistaa omistaja- ja asiakasarvon turvaamisen ja kasvattamisen. Uudistuminen näkyy toiminnan aktiivisena ja pitkäjänteisenä kehittämisenä. Se näkyy muun muassa tiiviinä yhteistyönä puolustusvoimien kanssa ja jatkuvana palvelujen kehittämisenä heidän muuttuvat tarpeensa huomioiden. Ruoka - ja palvelukonsepteja monipuolistetaan ja laajennetaan eri asiakasryhmille seuraamalla uusimpia ruokatrendejä perinteitä unohtamatta. (Leijona Catering 2015, 4-10; Leijona Catering 2016, 13-23.)

Asiakaslähtöisyyden jatkuva parantaminen on olennainen osa yrityksen toimintaa. Herkullinen ja laadukas ruoka luo asiakastyytyväisyyden perustan, mutta erinomaiseksi ruokailuhetken täydentää hyvä palvelu. Tavoitteena on olla lähellä asiasta, ennakoida asiakkaan tarpeita ja palvella joustavasti yllättävissäkin tilanteissa. Leijona Catering pyrkii luomaan aina palvelut asiakasta kuunnellen. Yhteistyössä tärkeänä osa-alueena kehitetään myös yhteistyön avoimuutta ja toimivuutta. Tyytyväisyyttä palveluihin seurataan niin varusmies-, opiskelija- kuin henkilöstöruokailussa. Asiakkailta kerätään tietoa tyytyväisyydestä, toiveista ja tarpeista säännöllisillä asiakastyytyväisyyskartoituksilla, päivittäispalautteilla sekä asiakastapaamisissa. Säännöllisesti kokoontuvat asiakas- ja ravintolatoimikunnat, joihin kuuluu sekä asiakkaan, että Leijona Cateringin edustajia, antavat ensiarvoista tietoa asiakastyytyväisyydestä ja palvelujen kehittymisestä ja kehittämistarpeista. Palautteet käsitellään ja analysoidaan, jonka jälkeen valitaan tarvittavat kehitystoimenpiteet. (Leijona Catering 2015, 4-18.)

Vuonna 2015 yritys kiteytti asiakaslupaukset toiminnan suuntaviivoiksi. Ne luovat pohjan yrityksen strategiselle tavoitteelle erottua alan parhaalla asiakaskokemuksella. Yritys lupaa täyttää asiakkaidensa ruokaan ja ruokailuun liittyvät tarpeet ja toiveet, huolehtia heidän hyvinvoinnistaan ja tarjota itse tehtyä, kotimaista, maistuvaa sekä terveellistä ruokaa. Leijona Cateringin asiakaslupaukset ovat:

- **Kuuntelemme aina tarkasti:** Täytämme asiakkaittemme ruokaan ja ruokailuun liittyviä tarpeita ja toiveita aikaan ja paikkaan katsomatta. Onnistumme tehtävässämme, koska kuuntelemme asiakkaitamme tarkalla korvalla ja hellällä sydämellä.
- **Tunnumme ja kannamme vastuamme:** Asiakkaittemme hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkein tehtävä. Huolehdimme tästä tehtävästämme tinkimättä ja haasteiden edessä taipumatta. Asiakkaiden voidessa hyvin, koko Suomi voi paremmin.
- **Luomme parhaita hetkiä:** Ruokamme on puhdasta ja tuoretta, ravitsevaa ja terveellistä, maistuvaa sekä herkullista. Tunnumme maailman keittiöt, mutta sen sijaan raaka-aineissa suosimme suomalaista ja teemme mahdollisimman paljon itse. Näistä aineksista luodaan päivän parhaat hetket. (Leijona Catering 2015, 5.)

7.2 Strateginen kumppanuus Puolustusvoimien kanssa luo toiminnan perustan

Jukka Oikari (2016, 5) määrittelee puolustusvoimien strategisen kumppanuuden sopimusmääritelmässä kumppanuussuhteen asiakkaan ja toimittajan väliseksi pitkäaikaiseksi kumppanuussuhteeksi. Asiakaan valtakunnallisen kunnossapidon ja materiaalisen suorituskyvyn elinjakson hallinnan asiantuntija- ja tuotantopalveluiden toteuttaminen perustuu keskinäiseen luottamukseen, avoimeen informaation vaihtoon ja yleisesti sovittaviin kehittämistavoitteisiin. Strategisen kumppanuuden olennaisin tekijä on asiakkaan ja toimittajan varautuminen sekä toimintatapojen kehittäminen normaaliolojen aikana valmiuden kohottamisen eri vaiheisiin, poikkeusoloihin ja poikkeusoloissa toimintaan.

Strateginen kumppanuus puolustusvoimien kanssa on Leijona Cateringille erittäin tärkeä ja merkityksellinen. Tämä tarkoittaa jatkuvaa palvelujen kehitystä asiakkaan muuttuvien tarpeiden mukaisesti. Tehokas ja laadukas ruokahuolto mahdollistaa varusmiesten jaksamisen ja hyvinvoinnin sekä varmistaa puolustusvoimien toiminnan kaikissa olosuhteissa. Yritys tarjoaa varusmiespalvelustaan suorittaville ja puolustusvoimien henkilökunnalle kaikki päivän ateriat niin varuskunnissa, maasto- ja kenttäolosuhteissa kuin aluksilla. Asiakaskunta koostuu pääosin nuorista, joten yrityksellä on tärkeä rooli kestävän hyvinvoinnin rakentamisessa ohjaamalla heitä terveellisiin ruokailutottumuksiin. Tavoitteena on asiakastyytyväisyyden jatkuva parantaminen, joten asiakkaan toiveita ja palautetta kuunnellaan ja seurataan säännöllisesti. Toiminnan tehokkuuden ja tasalaatuisuuden parantamiseksi kehitetään toimintamalleja, jotka kattavat ravintoloiden koko toimintaketjun asiakashankinnasta jatkuvaan liiketoiminnan tehokkuuden ja laadun kehittämiseen. (Leijona Catering 2016, 8-10.)

Hartikka (2016, 1) korostaa, että puolustusvoimien strategisen kumppanuuden ytimen muodostaa varmuus yrityksen valmiudesta ja kyvystä tuottaa sovittuja palveluita puolustusvoimille myös poikkeusoloissa. Täytyy voida luottaa siihen, että se saa strategiselta kumppanilta tarvitsemansa tuen ja palvelut poikkeusoloissa. Toisaalta yrityksen tulee voida luottaa jatkuvaan yhteistyöhön ja mahdollistaa osaamisen ja resurssien säilyttämisen poikkeusolojen toimintaa varten. Tämä edellyttää etukäteen tehtävää huolellista suunnittelua ja toimintojen valmistelua. Hyvä suunnittelu varmistaa niin kumppanin kuin puolustusvoimien luottavaisen suhtautumisen mahdollisiin poikkeusoloihin toiminnan hallitun jatkuvuuden näkökulmasta. Puolustusvoimat ovat verkottuneet jo normaalioloissa toiminaan yhdessä ja valmistautuneet samanaikaisesti poikkeusolojen yhteistoimintaan. Poikkeusoloissa yhteistyön tavoitteena on kotimaisen huoltovarmuuden turvaaminen sotilasjärjestelmien ylläpidon ja muiden tärkeiden palveluiden osalta. Verkostoitumisen avulla puolustusvoimat voivat keskittyä ydin-toimintaansa, sotilaalliseen maanpuolustukseen.

Leijona Cateringin yksi tärkeimmistä tehtävistä on puolustusvoimien ruokahuollon hoitaminen poikkeusoloissa. Kumppanin korkeatasoinen valmiusosaaminen on strategisesti tärkeää, joten sen kehittäminen yhteistyössä puolustusvoimien kanssa jatkuu edelleen. Osaamisen kehittämisen painopistealueena yritys panostaa vahvasti asiakkaille lisäarvoa tuovan osaamisen tunnistamiseen ja kehittämiseen. Strategisena kumppanina yritys omaa vahvan osaamisen poikkeusoloissa ja kehityksen painopiste on nimenomaan valmiusosaamisessa. Vuonna 2015 yritys aloitti poikkeusolojen valmius- ja

kenttämuonituksen osaamisen kehitystyöprojektin, joka jatkui vuonna 2016. Valmiuden ja jatkuvuuden hallintaan panostetaan jatkuvasti. Tärkeänä osana poikkeusolojen suunnittelua ovat puolustusvoimien toteuttamat suuret sotaharjoitukset, joissa yritys on mukana. (Leijona Catering 2015, 7-11.)

8 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä luku käsittelee tutkimukseen valitun kvalitatiivisen tutkimuksen soveltuvuutta tähän tutkimukseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, mitä strategisen kumppanuuden nähdään tarkoittavan ja kuinka se tällä hetkellä toteutuu. Tarkoituksena oli myös saada tärkeää tietoa siitä, kuinka asiakaslähtöisyys näkyy yrityksen toiminnassa ja mitä arvoa asiakas kokee saavansa palveluntarjoajan palveluilta. Tutkimusaineisto muodostuu yhdeksästä haastattelusta. Haastattelut rajattiin kahdeksaan varuskunnan huoltopäällikköön ja puolustusvoimien ruokahuollon palvelupäällikköön. He työskentelevät päivittäin palvelun rajapinnassa ja näin omaavat parhaimman, ajankohtaisimman ja laajimman tiedon tutkittavasta aihealueesta.

8.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisen tutkimuksen yleisiä piirteitä ovat muun muassa, että tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa olosuhteissa. Metodeista suositetaan näkökulmia, joissa tutkittavien ääni ja näkökulmat pääsevät esille. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tutkimus toteutetaan joustavasti, suunnitelmia olosuhteiden mukaisesti muuttamalla. Aineistoa pyritään tarkastelemaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti sekä tapauksia käsitellään ainutlaatuisina, joten aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. Laadullinen tutkimus on empiirinen tutkimus, jonka tavoitteena on pyrkiä löytämään vastauksista yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia toisiinsa nähden ja näin tarjota lisätietoa varsinaiseen tutkimusongelmaan. Laadullisessa tutkimuksessa nojataan havaintojen teoriapitoisuuteen. Tällä tarkoitetaan sitä, millainen on yksilön käsitys ilmiöstä, millaisia merkityksiä ilmiölle annetaan tai millaisia välineitä tutkimuksessa käytetään. Nämä asiat vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin ja laadullisen tutkimuksen perustelut painottavat teoriapitoisuutta tutkimuksen lähtökohtana. Tutkimuksen metodikassa kiinnitetään aiempaa enemmän huomiota aineiston analyysiin. (Hirsjärvi, Remes ja Sarjavaara 2009, 164; Tuomi ja Sarajärvi 2009, 20-21,68.)

Yksi kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on haastattelu. Haastattelu on yleinen tiedonkeruumenetelmä. Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 34-36) mukaan haastattelu on joustava. Se mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamisen haastattelun aikana, joten se sopii hyvin käytettäväksi erilaisissa tutkimustarkoituksissa. Haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi silloin kun korostetaan sitä, että ihminen nähdään tutkimustilanteessa subjektina ja hänelle annetaan mahdollisuus tuoda esiin itseään kokevia asioita mahdollisimman vapaasti. Ihminen on tällöin aktiivinen osapuoli, joka luo merkityksiä. Haastateltava voi vapaasti haastattelun aikana tuoda esille itseään koskevia asioita. Samalla vastauksista voidaan saada vihjeitä, jotka auttavat ymmärtämään myös non-verbaalisia viestejä. Haastattelun avulla voidaan tehdä lisäkysymyksiä ja näin syventää saatavia tietoja esimerkiksi pyytämällä

vastauksiin perusteluja. Haastattelu usein motivoi henkilöitä ja sen avulla saadaan esiin aihetta kuvaavia esimerkkejä.

8.2 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Haastattelun tavoite on selvittää, mitä jollakulla on mielessään. Tutkimusmenetelmänä haastattelu sopi hyvin tähän tutkimukseen, koska sen avulla pystytään parhaiten saamaan tutkimuksellista tietoa haastateltavien omista ajatuksista, käsityksistä, näkemyksistä sekä kokemuksista tutkittavasta aihealueesta. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymyksien tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Jokaisen haastateltavan kanssa käydään läpi samat teemat, mutta kysymysten järjestys, laajuus ja muoto voivat vaihdella. Näin teemahaastattelu luo haastattelutilanteelle avointa haastattelua tiukemmat rajat, mutta samalla se mahdollistaa haastateltavalle strukturoitua haastattelua laajemmat mahdollisuudet omien tulkintojen esittämiseen. Teemahaastattelu sopii käytettäväksi tilanteissa, joissa kohteena ovat intiimit tai arat aiheet ja halutaan ottaa selvää heikosti tiedostetuista asioista, kuten arvostuksista, ihanteista tai perusteluista. (Hirsjärvi ym. 2009, 208-209; Eskola ja Suoranta 2000, 86-88; Metsämuuronen 2009, 247.)

Valitsin tämän tutkimusmenetelmän, koska sen avulla voin tarvittaessa johdattaa keskustelua minua kiinnostaviin asioihin, mutta haastateltavat voivat kertoa omia tärkeitä näkökohtiaan keskusteltavista aiheista luonnollisesti. Haastateltava pystyy vapaasti kertomaan ajatuksistaan mielipiteistään ja kokemuksistaan. Halusin herättää avointa keskustelua ja saada aitoja vastauksia, jonka haastattelu mahdollistaa. Tämän tutkimuksen haastattelu jakaantuu kolmeen pääteemaan. Nämä teemat ovat: mitä strategisen kumppanuuden nähdään tarkoittavan ja kuinka sen koetaan toteutuvan Leijona Cateringin ja puolustusvoimien välillä, miten asiakaslähtöisyyden nähdään toteutuvan Leijona Cateringin ja puolustusvoimien välillä ja mistä asiakkaan kokema arvo syntyy käytettäessä palveluntarjoajan palveluita.

8.3 Tutkimusprosessi ja aineisto

Opinnäytetyön tutkimusprosessi alkoi haastattelujen aihepiirien ja haastattelupohjan laatimisella. Haastattelun rungon ja aihealueiden tarkoituksena oli helpottaa haastattelun kulkua. Haastattelun aihealueet pohjautuivat opinnäytetyön teoriaan. Haastattelun teemoja olivat strategisen kumppanuuden ja asiakaslähtöisyyden toteutuminen ja asiakkaan kokema arvo. Näiden teemojen pohjalta muotoiltiin haastattelukysymyksiä, jotka pyrittiin tekemään mahdollisimman helposti ymmärrettäviksi. Oli tärkeää ottaa myös huomioon, että haastateltavat ymmärtävät kaikki kysymykset samalla tavalla.

Haastattelupohjan laadinta aloitettiin kysymyksillä strategisen kumppanuuden toteutumisesta, koska haluttiin selvittää kumppanuuden peruselementtejä ja saada tietoa siitä, mitä kumppanuus tarkoittaa ja miten se toteutuu. Samalla haluttiin tietoa siitä, kuinka tärkeä on palveluntarjoajan osuus

puolustusvoimien ydintehtävän onnistumisessa. Tämän jälkeen oli luontevaa jatkaa haastattelua asiakaslähtöisyyden teemalla ja kartoittaa sitä, miten asiakaslähtöisyys kumppanuussuhteessa toteutuu ja kuinka Leijona Catering voisi toimia vielä asiakaslähtöisemmin. Ståhle ja Laento (2000, 93) korostavat, että kumppanuudella tavoitellaan lisäarvon syntymistä organisaatioille, joten myös arvon syntymisen elementtejä oli tärkeä tiedustella, jotta palveluita pystytään kehittämään entistä asiakaslähtöisemmiksi ja saamaan kumppanuudesta kilpailuetua. Yrityksen arvojen tulee näkyä kaikessa toiminnassa, joten samalla selvitettiin myös yrityksen arvojen näkymistä päivittäisessä toiminnassa.

Tutkimuksen avulla oli tarkoitus saada mahdollisimman ajankohtaista ja aitoa tietoa tutkittavista aihealueista. Näin ollen tutkimusjoukko muodostui kahdeksasta varuskunnan huoltopäälliköstä sekä ruokahuollon palvelupäälliköstä. Tutkimusjoukko työskentelee päivittäin palvelun rajapinnassa ja omaa ajankohtaisimman tiedon tutkittavista aihealueista. Lisäksi halusin saada esiin tutkittavien omia kokemuksia ja havaintoja tutkittavista teemoista. Haastateltavat kartoitettiin niin, että jokaisesta puolustushaarasta, maa- meri- ja ilmavoimista osallistui henkilöitä haastatteluun. Tutkimuksessa ei kartoitettu puolustushaarojen vastauksien välisiä eroja.

Ennen varsinaisia haastatteluja suoritettiin yksi koehaastattelu, jossa testattiin kysymysten ja nauhurin toimivuutta. Haastattelusta sovittiin etukäteen puolustusvoimien logistiikkalaitoksen esikunnan kanssa. Haastateltavia lähestyttiin sähköpostilla. Tutkimuksen saatekirje lähetettiin toukokuun 2016 aikana sähköpostilla (Liite 1.) Saatekirjeessä haastattelu nimettiin asiakastyytyväisyyskyselyksi, koska sen avulla mitataan asiakkaan tyytyväisyyttä strategisen kumppanuuden toteutumisessa ja palveluntarjoajan tuottamissa palveluissa. Haastattelut sovittiin toteutettaviksi yksilöhaastatteluna puhelimitse kesä-syyskuun 2016 välille. Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluna, jossa haastatteli soitti jokaiselle haastateltavalle etukäteen sovittuna ajankohtana. Haastattelu-aika oli hyvä sopia etukäteen, jotta haastateltava voi varata aikaa haastattelun ilman muita häiriötekijöitä. Haastattelun alussa haastateltavalle kerrottiin, että vastaajat eivät ole tunnistettavissa tutkimuksessa ja lopullisessa raportissa ei käy ilmi kenenkään haastateltavan yksittäiset vastaukset.

Kaikki tutkimukseen pyydetty henkilöt halusivat osallistua tutkimukseen. Haastattelun aihepiirit olivat haastateltavilla tiedossa etukäteen, mutta haastattelun runko ei ollut etukäteen haastateltavien tiedossa. Haastattelun alussa kerrattiin, mitä tutkimuksella on tarkoitus selvittää ja että haastateltavat voivat kertoa näkemyksiään ja mielipiteitään kysyttävistä teemoista täysin vapaasti. Haastattelun johdantona kerrottiin haastattelun runko ja haastattelun teemat, joista haastattelussa oli tarkoitus keskustella. Haastattelutilanne oli avoin ja tutkimukseen osallistuvat henkilöt olivat erittäin kiinnostuneita haastattelun aihepiireistä. Mikäli käsiteltävä aihealue ei ollut haastateltavalle ennestään tuttu, haastatteli pystyi selventämään asiaa käsitteiden määrittelyn avulla.

Haastateltavista vain yksi tunti haastateltavan etukäteen. Tämä oli mielestäni hyvä, koska tuntemattomalle henkilölle rehellisesti ja vapaasti asioista kertominen on usein helpompaa kuin entuudestaan tutulle henkilölle. Haastatteli pyrkii kuitenkin olemaan hyvin neutraali, rohkaisi ja kannusti haastateltavia puhumaan asioista avoimesti ja omasta näkökulmastaan. Haastateltavat olivat erilaisia kes-

kenään siinä mielessä, että osa puhui runsaasti ja innostuneesti, toiset vastasivat annettuihin teemoihin ja kysymyksiin lyhyesti ja ytimekkäästi. Joidenkin haastateltavien kanssa kysymyksiä tuli selvittää ja esittää hieman laajemmin, jotta keskustelua saatiin aikaan. Haastattelujen kesto vaihteli neljästäkymmenestä viidestä minuutista yhteen tuntiin.

Haastattelujen aikana kirjattiin ylös merkityksellisiä asioita käsitellyistä teemoista ja tärkeistä esiin nousseista näkökulmista. Haastattelut nauhoitettiin vastausten analysoinnin helpottamiseksi. Uudelleenkuuntelu mahdollistaa myös erilaisten äänensävyjen esiin tulemisen. Nauhoitusten uudelleenkuuntelun avulla haastateltavan korjaukset ja tarkennukset pystytään havaitsemaan. (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 138.)

8.4 Haastatteluaineiston analysointi

Aineiston analysointivaiheessa tutkija saa vastaukset tutkimusongelmaansa. Analysoinnin tavoitteena on kuvata tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman selkeästi ja kartoittaa, mitä aineisto kertoo tutkittavasta kohteesta. Tietoa tutkimusongelmasta kerätään aineistoa lukemalla ja jäsentämällä. Keskeinen sisältö pyritään saamaan esiin teorian näkökulmasta. (Hirsjärvi ym. 2009, 221; Tuomi ja Sarajärvi, 110.) Ala-Suutari (2007, 84-85) toteaa kvalitatiiviselle aineistolle olevan ominaista sen ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. Aineisto koostuu raporteista, jotka dokumentoivat haastattelutilanteet mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Analyysin kohteena on sanatarkka kuvaus haastattelusta.

Haastattelujen analysointi aloitettiin haastattelujen purkamisella. Haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi sanasta sanaan heti kulloisenkin haastattelun jälkeen. Litterointi tehtiin koko kerätystä aineistosta, tosin haastattelijan kysymykset tiivistettiin, koska ne toistuivat samanlaisina kaikissa haastatteluissa. Tulosten analysointi ei kuitenkaan yksin riitä keromaan tutkimuksen tuloksia, vaan tuloksista tulee pyrkiä laatimaan synteesejä, jotka kokoavat yhteen pääseikat ja antavat vastaukset asetettuihin ongelmiin. Tulee pyrkiä siis vastaamaan kysymykseen, mitkä ovat olennaiset vastaukset tutkimuksen ongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 230).

Analyysivaiheessa tarkasteltiin aineistosta esiin nousseita yhteneväisiä piirteitä, jotka toistuivat useissa haastatteluissa. Vastauksista etsittiin yhteneväisyyksiä ja näin ollen aineistoa käytiin läpi useaan kertaan. Vastaukset ryhmiteltiin kolmen teeman mukaan, eli mitä strategisen kumppanuuden nähdään tarkoittavan ja kuinka se toteutuu, miten haastateltavat kokivat asiakaslähtöisyyden toteutumisen ja mikä on se arvo, jonka he kokevat Leijona Cateringin palveluilta saavansa. Aineistoa myös kuvailaan suorien lainausten avulla, koska lainaukset avaavat hyvin haastateltavan ajatusmaailmaa, tiivistävät ydinasian ja näin tuovat analyysin lähelle aineistoa. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 145) sanovat, että näin aineisto ikään kuin "puhuu puolestaan" ja lukija saadaan samalla tiiviiseen kosketukseen aineiston kanssa.

8.5 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuus on kiinni haastatteluaineiston luotettavuudesta. Tähän vaikuttaa puolestaan haastattelun toteutus, tallenteiden kuuluvuus, litteroinnin tarkkuus ja aineiston luokittelu. (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 185.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka kertomus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuuden tulee koskea kaikkia tutkimuksen vaiheita. Aineiston keräämisen olosuhteet tulee kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa tulee kertoa aineiston keräämisolosuhteista ja paikasta. Samoin tulee kertoa haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat ja tutkijan oma arviointi tilanteesta. Lisäksi aineiston analyysissä on keskeistä luokittelu. Lukijalle tulee kertoa luokittelun alkujuuret ja perusteet. Tulosten tulkinnan on oltava tarkkaa ja ne kyettävä perustelemaan. Tutkimusselosteita voi rikastuttaa esimerkiksi suorilla haastatteluotteilla tai muilla alkuperäisillä dokumenteilla. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-233.)

Tämän tutkimuksen kaikki haastattelutilanteet olivat olosuhteiltaan samanlaisia. Jokaisen haastattelun kanssa pyrin toimimaan samalla tavalla. Litteroin haastattelut sanatarkasti ja kuuntelin nauhoitukset useaan kertaan oikeiden teemojen esiin nostamiseksi. Ainoastaan yksi henkilö haastateltavista tunti haastattelijan ennakkoon, mutta tällä ei ollut vaikutusta haastattelun kulkuun tai keskustelun avoimuuteen. Haastattelut ovat laadukkaita ja haastatteluissa nousee esiin samat lopputulokset. Aineisto luokiteltiin teemoittain, jonka jälkeen voitiin siirtyä niiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun etsimällä yhdistäviä ja erottavia asioita. Haastattelumateriaali on käsitelty täysin puolueettomasti.

9 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset. Tulokset esitellään haastattelujen kysymyksistä muodostettujen kolmen teeman kautta. Teemat auttavat tulosten hahmottumista luokittelemalla niitä. Nämä teemat ovat: mitä strateginen kumppanuus asiakkaan mielestä tarkoittaa ja kuinka se toteutuu puolustusvoimien ja Leijona Cateringin välillä. Miten asiakaslähtöisyys näkyy palveluntarjoajan toiminnassa ja mikä on se arvo, jota asiakas kokee saavansa Leijona Cateringin palveluilta. Aineistoa lisäksi kuvailaan haastattelulausuntojen ja suorien lainausten avulla. Lainaukset ovat lainausmerkeissä ja kursivoitu.

9.1 Mitä strateginen kumppanuus tarkoittaa

Haastateltavista henkilöistä seitsemän yhdeksästä kertoi strategien kumppanuuden tarkoittavan tiivistä, lujaa ja toimivaa yhteistyötä. Yhteistyöllä tulkituin myös olevan yhteisen tavoitteen, jonka saavuttamisesta molemmat osapuolet hyötyvät. Tärkeänä asiana yhteistyössä korostettiin sitoutumista ja jatkuvan kehittämisen periaatetta. Jatkuvan kehittämisen periaatteeseen tulkituin yhteistyön lisäksi tärkeänä asiana palautteen antamisen puolin ja toisin, koska toiminta voi kehittyä annetun pa-

lautteen avulla. Vastauksissa kuvastuu, että kumppanuudessa vallitsee yritysten tasapaino eli kumppanit ovat yhtä tärkeitä toisilleen. Näin ollen myös tuen pyytäminen aina tarvittaessa koetaan luonnollisena asiana.

Yhteistyön ohella merkittävä asiana esiin nousi luottamus ja avoimuus. Strategiseen kumppaniin pitää pystyä luottamaan. Tuo luottamus tarkoittaa niin jokapäiväistä palvelujen toimitusvarmuutta, poikkeusoloja kuin sitä, että palvelut tuotetaan mahdollisimman kustannustehokkaalla tavalla. Avoimuus tarkoittaa läpinäkyvää toimintaa koko palveluketjussa, yhteistä vuoropuhelua ja palautteen antamista puolin ja toisin.

"Se tarkoittaa sitä, että ollaan sitouduttu yhteiseen tavoitteeseen normaali ja poikkeusoloissa. Et se on luottamuksellista toimintaa ja pyritään saamaan molemminpuolisesti se hyöty mikä on tarkoitettu saatavaksi tällä järjestelmällä". (H2)

"Kun puhutaan strategisesta kumppanuudesta niin se perustuu hyvin pitkälle myöskin luottamiseen, eli strategiseen kumppaniin luotetaan et se pystyy palveluita tuottamaan mahdollisimman kustannustehokkaalla tavalla". (H3)

9.2 Kuinka strategisen kumppanuuden koetaan toteutuvan tällä hetkellä

Keskusteluissa strategisen kumppanuuden toteutumisesta nousi esiin kolme keskeistä teemaa, jotka kuvaavat kumppanuuden toteutumista tällä hetkellä. Voimakkaimmin esiin nousi tiivis yhteistyö. Toisena voimakkaana tekijänä tuli esiin luottamus palveluntarjoajaa kohtaan. Kolmantena asiana esiin nousi kokonaisvaltainen palvelukonsepti, joka pitää sisällään jatkuvan kehittämisen, palvelun ja toteuttamisen. Palvelun toteuttamisen yhteydessä esiin nousi se, että palveluntuottajan henkilökunta koetaan ammattitaitoiseksi, joka mielestäni kasvattaa luottamusta kumppania kohtaan.

Tiivis yhteistyö tulee keskusteluissa esille siinä, että asiakas kokee olevansa palveluntuottajan kanssa "samaa porukkaa". Tiivistä yhteistyötä luonnehditaan lujaksi ja kestäväksi. Yhteistyössä pidetään tärkeänä, että samat ihmiset hoitaa toimintoja kuin yhtiöittämisen jälkeen. Yhteistyö tarkoittaa tässä myös tuen saamista tarvittaessa. Molemmat osapuolet ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen sekä normaali- että poikkeusoloissa. Keskustelujen pohjalta voin tulkita yhteistyön tietynlaisena motivaation luoja ja energian antajana työhön.

"No kyllä mä korostan sitä, et oleellinen juttu on tää et ihmiset tuntee toisensa, et on se jatkuva kehittäminen, jatkuva keskustelu ja asioiden esille ottaminen" (H1)

Luottamus on strategisen kumppanuuden kulmakivi ja toiminnan ehdoton edellytys. Luottamus syntyy ajan kuluessa tekojen kautta. Haastateltavien mukaan luottamuksen rakentuminen tarkoittaa jatkuvaa suunnitelmallista työskentelyä ja luottamus tarkoittaa palvelujen toimitusvarmuutta, joustavuutta ja avoimuutta. Asiakas voi luottaa siihen, mitä on sovittu ja sovitut asiat hoidetaan loppuun saakka parhaalla mahdollisella tavalla.

”Ollaan avoimia puolin ja toisin. Keskeisenä juttuna kun puhutaan meidän organisaatiosta niin on se, että myös poikkeusoloissa kumppani sitoutuu tekemään kaikkensa siihen, että se homma toimii myös kriisin aikana”. (H4)

Kokonaisvaltainen palvelukonsepti tarkoittaa palveluiden suunnittelua, tilaamisen sujuvuutta, palvelujen toimitusvarmuutta ja tuen saamista aina tarvittaessa. Kokonaisvaltaiseen palvelukonseptiin tulokitsen kuuluvaksi tärkeänä osana jatkuvan vuoropuhelun, johon kuuluu olennaisena osana palautteen antaminen ja asioiden eteenpäin vieminen. Lisäksi perustoimintojen pysyminen vakaana ja ennakoitavuus ovat kokonaisvaltaisen palvelukonseptin etuja. Asiakas näkee tärkeänä, että perustoiminnot pysyvät pitkälläkin aikavälillä muuttumattomina. Tällä viitataan siihen, että mikäli palveluntarjoaja tulevaisuudessa vaihtuisi, tämä tarkoittaisi samalla sitä, että kaikki kehitystyö aloitettaisiin alusta. Kehitystyöhön suurelta osalta vaikuttaa asiakkaan erityispiirteiden tunteminen, joka on tällä hetkellä palveluntuottajalla hyvin hallussa. Näin ollen vastauksista voi päätellä, että kumppanuuden toivotaan jatkuvan, koska toimija tuntee asiakkaan, heidän toimintatavat ja prosessit.

”Etua on mun mielestä selkeesti myös se, että järjestelmä on tällainen vakaa ja perustoiminnot on pitkällä aikavälillä pysyneet pitkälti samanlaisena et jos ei oo jatkuvaa muutosta niin se on tärkeätä”. (H2)

Tärkeänä etuna kumppanuudessa nousi toistuvasti esiin se, että omat resurssit voidaan vapauttaa omiin ydintoimintoihin. Lisäksi kumppanuuden avulla toiminnot ja palvelut saadaan kustannustehokkaammin. Toiminta on joustavaa ja ”yksinkertaista”, koska palveluntarjoaja tuntee asiakkaan ja sen erityispiirteet. Näin ollen asiakasta pystytään palvelemaan muuttuvissa ja ennalta arvaamattomissa tilanteissa varsin joustavasti.

”Heillä on osaajat, jotka tekee ammattimaisesti päivätyökseen sitä hommaa ja puolustusvoimain puolella oleva henkilöstö voi keskittyä sotapuolen hommaan, poikkeusolojen hommaan ja valmiuteen. Ammattitaito ja osaaminen löytyy heidän puolelta elintarvikeasioissa ja muonittamisessa.” (H5)

Haastattelujen pohjalta voidaan myös todeta, että kumppanuudessa on kyse erittäin merkittävästä tukitoiminnasta puolustusvoimille niin normaali- kuin poikkeusoloissa. Puolustusvoimien kannalta katsottuna ruokahuollon toimimattomuus vaarantaisi koko toiminnan. Samalla myös koulutusrytmi ja koulutusohjelma menisivät sekaisin. Näin ollen Leijona Cateringin osuus puolustusvoimien ydintehtävän onnistumisessa on välttämätön.

”Armeija menee, ryömii vatsallaan. Jos ei ruokahuolto pelaa, se aiheuttaa heti varusmiehissä ja henkilökunnassa kestättömyyttä, joka vaikuttaa koulutuksen laatuun.” (H1)

Haastatteluissa nousi esiin myös selviä toiminnan kehityskohteita, jotka ovat kumppanuudessa tärkeitä. Toistuvana kehityskohteena haastatteluissa nousee esiin poikkeusolojen suunnittelu, jota tulee yhteistyössä lisätä ja sen tulee olla tulevaisuudessa tiiviimpää ja osallistavampaa. Lisäksi toivotaan,

että palveluntarjoajan henkilöstö olisi sitoutuneempaa poikkeusolojen suunnitteluun. Poikkeusolojen suunnittelussa ja yhteistyössä sen osalta nähdään myös puolustusvoimien näkökulmasta parannettavaa. Lisäksi merkittävänä kehityskohteenä esiin nousee luottamuksen, läpinäkyvyyden ja avoimuuden kasvattaminen, jonka haastateltavat nostivat esille. Noilla termeillä tässä yhteydessä tarkoitetaan hintakysymyksiä, kuten palvelujen hinnoittelua ja yrityksen taloutta kuvaavia tunnuslukuja, joita asiakas toivoo heille avattavan hieman enemmän.

" Yksi kokonaisuus on valmius- ja poikkeusolojen suunnittelu, et sitä saatais vietyä jouhevasti ja hyvin eteenpäin". (H5)

9.3 Miten asiakaslähtöisyys toteutuu Leijona Cateringin toiminnassa

Leijona Cateringissa henkilökunnan tärkein tehtävä on mahdollistaa päivän parhaan hetken toteutuminen asiakkaalle. Tämä edellyttää, että asiakasta kuunnellaan. Haastatteluissa korostuu, että Leijona Catering tuntee asiakkaansa ja tätä pidetään asiakaslähtöisyyden perustana. Vastauksien perusteella puolustusvoimien toiminnan erityispiirteet, asiakkaan tarpeet ja palveluntarjoajan tarpeita vastaava toiminta nivoutuvat tiukasti yhteen. Näillä kolmella asialla on suuri merkitys asiakaslähtöisyyden kokemiselle. Toiminnan erityispiirteiden tunteminen tarkoittaa samalla palveluntarjoajan joustavuutta. Tämä näkyy vastauksissa hyvin siinä, että palveluntarjoaja sopeuttaa omat toimintansa lyhyelläkin varoitusaikalla vastaamaan asiakkaan tarpeita. Konkreettisena esimerkkinä tästä useassa haastattelussa mainitaan joustavuus ruokailuajoissa. Lisäksi mainitaan sellaisten erityisratkaisujen toteuttaminen, jotka eivät ole palveluntarjoajan perustoimintaa ja niihin on kuitenkin yhdessä löydetty asiakkaan tarpeita vastaava ratkaisu.

"No kyl se näkyy ihan käytännön tasollakin ihan konkreettisesti, et Leijona pystyy tietyllä tapaa ketterästi joustamaan. Eli puhutaan vaik tuosta varuskunnan ruokailuajoista niin niitä ruokailuajoja pystytään tarvittaessa sopeuttamaan niin, et se palvelee kaikkein parhaiten yksikköä. Et tietynlainen joustavuus on tuota arkipäivää." (H3)

"Joustavuus ja pikatilanteisiin reagointi ja se et kun tietämystä on ja siinä mielessä ovat tietyllä tavalla hyvin iholla". (H5)

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että asiakaslähtöisyys näkyy myös yhteisenä tahtotilana kehittää tuotteita ja toimintoja. Tässä yhteydessä nostettiin erittäin tärkeänä esimerkkinä esiin asiakkaan kuunteleminen ja asiakaspalautteen säännöllinen kerääminen. Asiakaspalautteeseen reagoiminen nähdään myös osana jatkuvaa laaduntarkkailua. Laaduntarkkailu koetaan tärkeänä osana vastuullisuutta, joka on yksi Leijona Cateringin asiakaslupauksista ja arvoista.

"Kyllä se laatu näkyy eri osa-alueilla, et se on osa kokonaisuutta siinä toiminnassa; hyvänä ruokana, asiallisena palveluna ja yhteistoimintana". (H5)

Arvot kertovat organisaation arvostamista asioista ja niiden tulee näkyä yrityksen kaikessa toiminnassa luoden positiivista yrityskuvaa. Leijonan arvoista vastuullisuudella ja uudistumisella on suuri merkitys asiakasläheisyyteen ja asiakaslähtöiseen toimintaan. Vastuullisuuden viisi haastateltavaa yhdeksästä koki näkyvän siinä, että sovitut asiat ja palvelut hoidetaan parhaalla mahdollisella tavalla yllättävissäkin tilanteissa. Tämä tarkoittaa samalla myös sitä, että ruoan tulee aina olla terveellistä ja ravitsemissuosituksen mukaista. Toisena tärkeänä asiana vastuullisuudessa nähtiin kustannustehokas toiminta. Edellä mainittujen asioiden nähtiin konkretisoituvan positiivisen asiakaspalautteen muodossa niin varusmiehiltä kuin puolustusvoimain henkilökunnalta.

”Vastuullisuutta kuvaa hyvin et on oikeesti se yhteinen tahtotila ja asia hoituu ja näkyy kyl täs arkipäivän toiminnassa et se ruoka saadaan sinne joukoille pikatilanteessakin vaikka välillä prosessin mukaiset tilaukset ois jääny tekemättä niin silti saadaan yhdessä keploteltua”. (H2)

Uudistuminen näkyy siinä, että asiakkaan tarpeisiin pystytään vastaamaan. Lisäksi se näkyy aktiivisena otteena kehitystyössä. Asiakkaan muuttuvat tarpeet vaativat jatkuvaa uudistumiskykyä palveluntarjoajalta. Keskusteluissa tulee esiin, että uudistumistyössä on tärkeää, että se tehdään nimenomaan loppukäyttäjää varten ja tuote tai uusi toimintamalli kehitetään todella asiakasta varten. Uudistumistyössä nähdään tärkeänä, että uudistukset viedään loppuun saakka. Toiminnan nähdään kehittyvän nimenomaan jatkuvan avoimen yhteistyön ja asiakastyytyväisyyskyselyjen kautta sekä annetun palautteen kautta. Keskusteluissa käy ilmi, että asiakaspalautteen systemaattista keräämistä ja siihen reagoimista pidetään erittäin tärkeänä. Kaksi haastateltavista toivoi, että varusmiehiä kuunneltaisiin vielä enemmän esimerkiksi ruokalistoihin ja niiden uudistumiseen liittyvissä asioissa.

”Kyllä se siellä ruokalistoiissa ja toimintatavoissa on nähtävissä että sitä on ja siihen panostetaan”. (H5)

Asiakaslähtöisyyden kehittämistarpeet kohdistuvat joihinkin tilaus- ja toimitusprosesseihin. Asiakas toivoo että he voisivat tarkentaa tilauksiaan lyhemmällä aikavälillä, jotta vahvuusvirheet saadaan minimoitua. Samalla toivotaan vielä enemmän keskustelua tilaajien kanssa. Lisäksi toivotaan koulutuspalvelujen, kuten sotilaskeittäjäkoulutuksen ja valmiussuunnittelun kehittämistä.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että asiakaslähtöisyyden eteen on tehtävä jatkuvasti töitä. Yhteisen kehittämisen, asioiden esille ottamisen, keskustelun ja yhteistyön on oltava jatkuvaa sekä asiakkaan tarpeet huomioivaa. Asiakas arvostaa avointa yhteistyötä ja keskustelua. Asiakkaalle on suuri merkitys sillä, että kumppani on aidosti kiinnostunut heidän asioistaan ja on mukana täydellä sydämellä tekemässä töitä kumppanuuden ja asiakaslähtöisyyden eteen.

9.4 Mikä on Leijona Cateringin tuottama arvo puolustusvoimille

Haastateltavista henkilöistä viisi kokee arvon muodostuvan siitä, että asiakas tunnetaan erittäin hyvin ja sitä kautta rakennetaan yhdessä asiakkaan tarpeita vastaavia palveluita ja toimintamalleja. Arvo rakentuu sisällön kautta, ja asiakkaan kuuntelemisella on sisällön rakentamisessa suuri vaikutus. Vastauksissa korostui ihmisten tunteminen henkilötasolla ja keskustelun avoimuus sekä tiivis yhteistyö. Avoin keskusteluyhteys mahdollistaa puuttumisen ja ratkaisujen löytymisen asiakkaan haasteisiin ja ongelmiin. Samalla se mahdollistaa niin sanotun turvallisen osallistumisen, jossa jokainen voi tuoda mielipiteitään ja ajatuksiaan julki vapaasti. Tarpeita vastaavat tuotteet ja palvelut muodostavat kokonaispaketin, joka luo asiakkaalle työhyvinvointia.

"Kyl niinku kokonaisuus ratkaisee ja se on se äärettömän tärkeä juttu, et asiakaslähtöistä palvelua tuotetaan mahdollisimman korkealla laadulla ja se muodostaa tän kokonaisuuden". (H3)

"Kyl se on ihan työhyvinvointi, koska ne on tehny meille niin helpoks ruokailut ym". (H8)

Asiakkaan tunteminen luo arvoa. Asiakkaan tuntemisen arvon mittana tulkitseen tarkoittavan tunnetilaa, joka rakentuu kumppanuuden ja tiiviin yhteistyön kautta. Yhteistyön myötä syntyy yhteenkuuluvuuden tunne, jolla on erittäin suuri merkitys siihen millaisena palveluntarjoaja koetaan. Asiakas kuuluu tiimiin ja siitä ollaan myös ylpeitä. Asiakkaan ruokailuhetkellä on merkittävä vaikutus arvon kokemiseen. Ruokailuhetkessä katson asiakkaan arvostavan henkilökohtaista asiakaspalvelua. Asiakaskokemuksen syntyyn vaikuttavat tila, asiakaspalvelu, tunnelma ja ruoka. Positiivinen ruokailukokemus mahdollistaa asiakaslupauksen täyttymisen luoden asiakkaalle päivän parhaan hetken.

"Taukohetki, pysäyttää aamun. Näkee hymyilevän henkilön, joka sanoo huomenta, katkaisee arjen puurtamisen". (H9)

Neljä haastateltavaa puolestaan kokee arvon rakentuvan siitä, että kumppaniin voi luottaa. Luottamus tässä yhteydessä tarkoittaa palvelun tuottamisen varmuutta ja luotettavuutta. Asiakas voi keskittyä omaan ydintoimintaansa murehtimatta ruokahuoltoon liittyviä asioita. Tässä yhteydessä merkillepantavaa on se, että useassa vastauksessa korostuu erityispalvelujen toteuttaminen palvelujen tuottamisen osana. Erityispalveluiden, kuten sotaharjoitusten muonituksen toteutuminen asiakkaan tarpeita vastaavalla tavalla vaikuttaa suuresti kumppanin luotettavuuteen ja sitä kautta arvon muodostumiseen. Haastatteluissa käy ilmi, että kumppanilla löytyy osaamista erityispalvelujen toteuttamiseen. Osaaminen on suorassa yhteydessä luotettavuuteen. Keskusteluista huokuu positiivien asenne palveluntarjoajaa ja sen toimintaa kohtaan.

Monessa keskustelussa viitataan tulevaisuuteen ja siihen miten he saisivat vielä enemmän lisäarvoa kumppanin palveluilta. Päällimmäisenä asiana esiin nousee entistä tiiviimpi yhteistyö. Yhteistyö tuli esiin kahdesta eri näkökulmasta. Yhteistyön toivotaan jatkuvan avoimena ja keskustelevana, jossa asioita otetaan esille ja kehitetään yhdessä. Toisaalta yhteistyön toivotaan tiivistyvän vakiintuneiden käytäntöjen ulkopuolelle, kuten esimerkiksi valmius- ja poikkeusolojen suunnitteluun. Tässä tulkitseen

haastateltavien tarkoittavan tilannetta, jossa eri alojen asiantuntijat rakentavat yhdessä osaamista, täydentävät toisiaan ja luovat samalla uutta tietoa ja ymmärrystä. Joidenkin keskustelujen pohjalta voi tulkita, että ”yhteistyöllä on mahdollisuus mennä hyvään suuntaan”. Tällä viitataan jälleen hintakysymykseen ja sitä kautta yrityksen taloutta kuvaaviin tunnuslukuihin.

10 YHTEENVETO TUTKIMUKSEN TULOKSISTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä strateginen kumppanuus asiakkaan mielestä tarkoittaa ja kuinka se toteutuu tällä hetkellä. Lisäksi tutkittiin, kuinka asiakaslähtöisyys näkyy kohdeyrityksen toiminnassa ja mistä asiakkaan kokema arvo muodostuu. Tässä luvussa vastaan tutkimuskysymyksiin tutkimusaineistosta esiin nousseiden vastausten pohjalta. Tutkimustulokset suhteutetaan tutkimuksessa käytettyyn teoriapohjaan. Luvun lopussa kerron omat kehitysehdotukseni, kuinka kohdeyritys voi omalla toiminnallaan kehittää kumppanuutta, asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaan arvon kokemista entisestään sekä saada samalla kumppanuudesta kilpailuetua.

10.1 Mitä strateginen kumppanuus tarkoittaa ja kuinka sen nähdään toteutuvan

Toivola (2006, 71-74) näkee erilaiset verkostot välineinä saavuttaa resursseja, joihin ei muuten yrityksillä olisi mahdollisuutta. Strategiset vaikutukset ovat verkostoissa merkittäviä. Strategisen kumppanuuden voidaan nähdä innovatiivisena strategiana, jolle on ominaista tiivis yhteistyö ja yhteinen tavoitetila. Yhteinen tuotekehitys, avoin tietojen vaihtaminen ja aktiivinen kommunikointi luo pitkäjänteisiä ja kannattavia suhteita, jotka mahdollistavat täydentävien taitojen saavuttamisen. Strategisessa kumppanuudessa yritykset voivat keskittyä omiin ydintoimintoihinsa ja tarvittaessa uudistaa tuotteitaan hyvinkin nopeasti. Hakkarainen (2010, 37) on tutkinut toimivan kumppanuuden peruselementtejä ja tavoitteita hotellialalla. Vastauksissa korostuu luottamus ja avoimuus sekä yhteinen visio siitä mitä tehdään. Lisäksi esiin tuli win-win-tilanne eli kaikkien kumppaneiden hyöty. Ståhle ja Laento (2000, 106) painottavat, että kumppanuudesta voi tulla yrityksen kompetenssi vain ymmärtämällä erilaisten kumppanuuksien luonnetta eli operatiivisen-, taktisen- ja strategisen kumppanuuden sekä samalla ymmärtämällä niiden kriittiset tekijät.

Tämän tutkimuksen tuloksissa korostui strategisen kumppanuuden tarkoittavan tiivistä ja lujaa yhteistyötä, jolla on yhteinen tavoite. Yhteistyön on oltava pitkäjänteistä ja kehittämisen jatkuvaa. Yhteistyön tavoitteen pitää vastata asiakkaan tarpeita ja samalla tuottaa molemminpuolista hyötyä ja kustannustehokkuutta. Tutkimusaineistosta kävi ilmi, että strategisessa kumppanuudessa luottamus nähdään erittäin tärkeäksi peruselementiksi, joka tarkoittaa niin jokapäiväistä palvelujen toimitusvarmuutta kuin kustannustehokasta toimintaa. Luottamukseen nähdään linkittyvän avoimuuteen, joka tarkoittaa toiminnan läpinäkyvyyttä, mutta myös toisaalta yhteistä vuoropuhelua, ajatustenvaihtoa sekä palautteen antamista puolin ja toisin. Vastauksista kävi ilmi, että strategisessa kumppanuudessa koetaan tärkeäksi omat vaikutusmahdollisuudet asioihin.

Strategisen kumppanuuden peruselementtien jälkeen oli luonnollista ja tärkeää selvittää, kuinka kumppanuuden koetaan toteutuvan. Puolustusvoimat on strategisesti erittäin merkittävä asiakas Leijona Cateringille ja perinteinen liiketoiminta muodostuu puolustusvoimien ruokahuollon järjestämisestä. Parhaimmillaan oikeanlainen kumppanuus tuo yrityksille lisäarvoa, joten oikeanlaisen kumppanin tunnistaminen on tärkeää. Tutkimusaineistosta nousi esiin selvästi kolme keskeistä asiaa, jotka kuvaavat kumppanuutta tällä hetkellä. Lisäksi kävi ilmi selviä toiminnan kehityskohteita, jotka tulisi kumppanuudessa huomioida.

Strategisen kumppanuuden nähdään toteutuvan tällä hetkellä ensinnäkin tiiviin yhteistyön kautta, joka koetaan lujana ja kestäväksi. Asiakas kokee, että he ovat ja palveluntuottajan kanssa "samaa porukkaa". Tämä osoittaa sen, että asiakas tunnetaan, palveluntuottaja on kiinnostunut asiakkaasta ja heidän tarpeistaan sekä on aidosti yhdessä kehittämässä toimintaa molempien parhaaksi. Kumppanuudelle on löytynyt yhteinen aaltopituus. Yhteistyö selvästi sekä motivoi, että antaa asiakkaalle tietynlaisen turvallisuuden tunteen ja kasvattaa sosiaalista pääomaa. Turvallisuuden tunne tulee ilmi siinä, että asiakas kokee saavansa kumppanuuden kautta tukea, mikäli hän sitä tarvitsee. Kestävä ja tiiviin yhteistyön voidaan nähdä tarkoittavan samalla toimivaa vuorovaikutusta, jolla on merkittävä vaikutus asiakkaan tyytyväisyyskokemukseen.

Toinen kumppanuuden toteutumista kuvaava asia on luottamus palveluntarjoajaa kohtaan. Luottamus on keskeinen elementti sekä ihmissuhteissa että yrityssuhteissa. Ilman luottamusta kumppanuussuhdetta olisi mahdotonta rakentaa. Marila ja Ylinen (2002, 80) ovat tutkineet luottamusta ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja heidän mukaan luottamus rakentuu vähitellen ja se voi muuttua muotoaan. Tulee muistaa, että luottamus ei automaattisesti syvene kumppanuuden kehityksessä vaan se on jatkuva prosessi. Tutkimusaineiston mukaan luottamus nivoutuu kiinteästi sekä yrityksen toimintoihin että vuorovaikutukseen eli ihmissuhteisiin. Yrityksen toiminnoissa luottamus näkyy siinä, että palveluntarjoaja tuntee asiakkaan tarpeet ja pystyy pitämään yllä palvelujen toimitusvarmuuden ylläpitävissäkin tilanteissa. Asiakas kokee myös että hän voi luottaa siihen mitä on sovittu ja asiat hoidetaan parhaalla mahdollisella tavalla. Asioiden hoitamiseen parhaalla mahdollisella tavalla vaikuttaa ammattitaitoinen henkilökunta, joka tuli esiin tuloksissa. Luottamus ihmissuhteisiin tulee ilmi avoimuutena yhteistyössä. Ongelmia ratkotaan yhdessä ja asiakas voi vapaasti kertoa kohtaamistaan haasteista. Tämä luo samalla asiakkaalle tunteen, että häntä kuunnellaan ja arvostetaan.

Tuloksien mukaan kumppanuus mahdollistaa puolustusvoimille omien resurssien vapauttamisen sen omiin toimintoihin. Asiakas kokee saavansa kumppanuuden kautta kokonaisvaltaisen palvelukonseptin, johon kuuluu toiminnan jatkuva kehittäminen, palvelu ja toteuttaminen. Kumppanuus takaa asiakkaalle laajan palveluvalikoiman, jota kehitetään yhteistyössä jatkuvasti. Samalla molempien osapuolten reagoitavuus pysyy yllä ja kasvaa entisestään. Näin sekä yritys, että asiakas voivat keskittyä siihen, mitä he parhaiten osaavat ja samalla saada kustannusetuja. Tässä toteutuu myös yksi kumppanuuden peruselementti eli molemmat osapuolet hyötyvät toisistaan.

Aineistosta käy ilmi, että kumppanuudessa on kyse välttämättömästä tukitoiminnosta puolustusvoimille. Ruokahuollon täytyy toimia niin normaali- kuin poikkeusoloissa. Suhteellisen harva yritys omaa keinot tai voimavarat joita tarvitaan tällaisen kumppanuuden muodostamiseen, joten kumppanuus luo selvästi kompetenssin ja kyvykkyyden saavuttaa asetettuja tavoitteita. Kumppanuus kasvattaa selvästi osaamis pääomaa ja luoden ainutlaatuista arvoa. Samalla kumppanuus tuo selvää kilpailuetua. Asiakkaan selvä tahtotila on, että perustoiminnot pysyvät vakaina ja muuttumattomina. Näin ollen voidaan tulkita asiakkaan haluavan, ettei palveluntarjoaja tulevaisuudessa vaihtuisi. Strategi-

nen kumppanuus vaatii onnistuakseen oikeanlaisen kumppanin. Tuloksien perusteella voidaan todeta kumppanuuden osapuolet toisilleen sopiviksi ja kumppanuuden tarjoavan yrityksille jotain sellaista, jota he eivät yksin pysty saavuttamaan.

10.2 Miten asiakaslähtöisyys toteutuu Leijona Cateringin toiminnassa ja mikä on Leijonan tuottama arvo puolustusvoimille

Tutkimuksen tuloksissa nousi vahvasti esille asiakaslähtöisen liiketoimintamallin sisältöalueet, joita on käsitelty luvussa 5.2. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 21) painottavat asiakaslähtöisen liiketoimintamallin edellyttävän yrityksen strategian jäsentämistä, mallintamista ja konkretisointia niin, että voimavarat voidaan suunnata oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla koko arvoketjussa. Nopeasti kehittyvä toimintaympäristö edellyttää innovaatiotoiminnan edistämistä ja uusien tuotteiden ja palveluiden suuntaamista strategisesti oikeille alueille. Perustana tulee olla näkemys asiakkaiden tarpeiden muuttumisesta ja kehittämisen lähtökohtana kokonainen palvelukokonaisuus. Edellytyksenä tälle on asiakkaiden tarpeiden syvälinen ymmärtäminen, jotta voidaan tunnistaa piilevät tarpeet ja samalla luoda uusia tarpeita. (Hannus 2004, 161.)

Operatiivinen tehokkuus tulee vastauksissa ilmi palvelujen toimitusvarmuutena, yhteisenä tahtotilana kehittää palveluja ja toimintoja sekä systemaattisena tapana toimia. Tutkimus osoittaa, että palveluntarjoaja tuntee asiakkaan ja sen tarpeet. Asiakas kokee, että hän voi puhua tarpeistaan ja häntä kuunnellaan. Tästä on osoituksena tiivis, pitkäjänteinen yhteistyö ja muun muassa säännöllinen asiakaspalautteen kerääminen, siihen reagoiminen ja kehitystoimenpiteiden valinta. Näin ollen asiakas on strategian keskiössä aktiivisena osallistujana. Asiakkaan kuuntelemisen kautta resurssit ja voimavarat voidaan suunnata oikein ja kehitystä vaativiin asioihin.

Toiminnan laatu heijastuu yhtenäisenä ja systemaattisena toimintatapana. Toimintaa ja toimintamalleja kehitetään yhdessä molempien parhaaksi. Kuten jo kumppanuuden toteutumisesta koskevassa kysymyksessä tuli ilmi, asiakas kokee saavansa kokonaisvaltaisen konseptin, johon kuuluvat muun muassa eri liiketoimintaprosessit. Voidaan siis todeta, että asiakaslähtöinen liiketoimintamalli tuo yrityksille kilpailuedun luoden samalla uutta toimintakulttuuria, jota on vaikea kopioida. Toiminta on strategisesti tehokasta, koska palvelut suunnitellaan ja toteutetaan ottaen huomioon asiakkaan erityispiirteet ja asiakassegmentti. Tutkimuksen mukaan asiakkaan omat prosessit tehostuvat ja hän saa kumppanuudesta suuren hyödyn, joka kasvattaa myös asiakkaan arvokokemusta. Strateginen tehokkuus konkretisoituu kustannustehokkaana tekemisenä. Asiakas kokee vuorovaikutuksen aktiivisena, arvostavana ja aitona. Positiivinen ja aito vuorovaikutus selvästi motivoi asiakasta. Kumppanuus nähdään tasavertaisena, jossa jokainen tulee kuulluksi ja ymmärretyksi. Asiakaslähtöisyys toteutuu sekä tietopääoman että hyvän palvelukokemuksen kautta.

Arvot tulee jalkauttaa osaksi yrityksen toimintaa. Tulosten mukaan kohdeyrityksen arvot asiakasläheisyys, vastuullisuus ja uudistuminen näkyvät hyvin organisaation toiminnassa. Asiakasläheisyys toteutuu asiakaslähtöisen liiketoimintamallin ja asiakaslähtöisen toiminnan myötä, jota tässä tutkimuksessa tutkittiin laajemmin. Asiakaslähtöisen strategiamallin toteutumisesta puolestaan kertoo se,

että asiakas kokee saavansa palvelupaketin, jossa tuotteet, palvelu ja jakelu on yhdistetty asiakkaalle parhaalla mahdollisella tavalla. Kohdeyrityksen arvot voidaan jakaa taloudellisiin arvoihin, asiakasarvoihin ja yhteistyöarvoihin. Vastuullisuus ja uudistuminen heijastuvat suoraan asiakasläheisyyteen joka on Leijona Cateringin kolmas arvo. Tutkimuksen mukaan palveluntuottajan toimintaa kuvaa vastuullisuus. Vastuullisuuden tulee kattaa koko tuotantoketju. Vastuullisuus tulee esille muun muassa siinä, että palvelut tuotetaan parhaalla mahdollisella tavalla muuttuvissa ja yllättävissäkin tilanteissa sekä ruoka on terveellistä ja ravitsemissuosituksen mukaista. Lisäksi vastuullisuus näkyy kustannustehokkaana toimintana ja konkretisoituu positiivisena asiakaspalautteena. Tämä on osoitus laadukkaasta asioiden tekemisestä, joka on myös tärkeä osa operatiivista tehokkuutta. Asiakkaalle on tärkeää, että perustoiminnot pysyvät vakaina, mutta tärkeää on kuitenkin myös uudistua. Uudistuminen on välttämätöntä, jotta asiakkaan tarpeisiin esimerkiksi harjoitustoiminnassa pystytään vastaamaan. Uudistuminen näkyy palautteen keräämisen kautta aktiivisena otteena kehitystyössä ja konkretisoituu asiakkaalle muun muassa uusina toimintatapoina, tuotteina ja ruokalistoina. Esille nousi kuitenkin toive, että koulutuspalveluja, kuten esimerkiksi sotilaskeittäjäkoulutus uudistettaisiin nopeammin ja varusmiehiä kuunneltaisiin vielä enemmän ruokalistojen uudistamisen yhteydessä.

Hellman ja Värilä (2009, 179-196) toteavat tulevaisuudessa yritysten strategioiden painottuvan entistä enemmän asiakkaisiin ja toimintaan asiakkaiden kanssa. Asiakkaan arvo yritykselle on asiakassuhteen jatkuvuudessa ja kehityksessä. Asiakassuuntautunut organisaatio ottaa asiakkaan tarpeet huomioon toiminnassaan. Arvo syntyy siitä, mitä yritys tekee tai miten toimii tuottaakseen asiakkaalle tuotteen tai palvelun. Yritys toimii asiakkaan ehdoilla ja pyrkii nostamaan asiakkuuden arvoa. Arvontuotannon ymmärtäminen on välttämätöntä, jotta asiakkuutta voidaan kehittää niin yrityksen kuin asiakkaan näkökulmista ja pärjätä kilpailijoitaan vastaan.

Tulokset kuvaavat hyvin arvon eri ulottuvuuksien eli taloudellisen-, sosiaalisen- ja merkityksellisen ulottuvuuden toteutumista. Palveluntarjoaja tuntee myös toimintaympäristön, joka on arvonluonnissa välttämätöntä. Tuloksien mukaan asiakkaan kokema arvo tulee esiin ruokahuollon palveluiden kokonaisratkaisujen toteuttamisesta, johon liitetään mukaan puolustusvoimien tarvitsemat erityispalvelut. Asiakas kokee, että palvelut suunnitellaan heitä varten ja heidät tunnetaan, joten heidän erityistarpeisiinsa pystytään vastaamaan myös yllättävissäkin tilanteissa. Tuote siis sopii asiakkaalle. Näin ollen voidaan todeta asiakasarvon ilmenevän tuotteen ja palvelun ominaisuuksissa eli hyötynä, jonka asiakas saa tuotetta tai palvelua käyttäessään. Palvelua kuvaa joustavuus ja luotettavuus, joka kasvattaa asiakkaan kokemaa arvoa ja asiakkaan päämäärän toteutumista luoden merkitystä. Luottaessaan palveluntuottajaan asiakas voi keskittyä täysipainoisesti omaan ydintoimintaansa. Luottamuksen yhteydessä korostetaan erityispalvelujen toteuttamisvarmuutta palvelujen tuottamisen osana. Tämä kuvaa samalla merkityksellisen ulottuvuuden ja myös vastuullisuuden toteutumista. Erityispalveluiden toteuttaminen ja niiden sujuvuus ja osaaminen vaikuttavat suuresti kumppanin luotettavuuteen ja sitä kautta arvon muodostumiseen. Palveluja uudistetaan ja kehitetään jatkuvasti, joten yritys mahdollistaa samalla asiakkaan oppia uutta. Uuden oppimisen mahdollistaminen on myös yksi arvon tuottamisen lähtökohdista. Yritys kehittää asiakkaalle olosuhteita, joissa hän voi toimia ja näin valtuuttaa hänet toimimaan.

Asiakkaan kokema arvo ilmenee toiminnallisella ja emotionaalisella tasolla. Toiminnallisen tason arvo tulee esiin vastauksissa palvelujen sujuvuutena ja toimitusvarmuutena. Toiminnallisen tason arvon rakentumiseen vaikuttaa kumppanuus, tiivis, luottamuksellinen yhteistyö ja joustavuus, jonka myötä rakentuu palvelun sisältö. Sisällön tulee vastata asiakkaan tarpeita ja palvelun tulee toimia sujuvasti ja vaivattomasti. Toiminnallisen tason arvo luo samalla työhyvinvointia. Emotionaalinen taso tulee vastauksissa esiin siinä, että asiakas tunnetaan henkilötasolla ja hän kokee yhteenkuuluvuutta palveluntuottajan kanssa. Tämä tunne tuo mielihyvää, koska asiakasta arvostetaan. Emotionaalinen arvo tulee lisäksi esiin ruokailuhetken merkityksenä asiakkaalle, jota voidaan luonnehtia arvokkaaksi palvelukokemukseksi. Asiakas arvostaa yksilöllisiä kokemuksia. Hyvä palvelu, tunnelma ja ruoka takaavat positiivisen asiointikokemuksen ja elämyksen. Näin ollen voidaan todeta, että arvoa voidaan luoda ylivoimaisen asiakaskokemuksen kautta, jonka ydin on asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen, täyttäminen ja jopa ylittäminen. Oleellista on huomata, että asiakas arvostaa positiivista vuorovaikutusta ja samalla siis osallistuu arvon tuottamiseen yhdessä palveluntuottajan kanssa. Yhteisen arvon luomisen edellytyksenä on, että kuluttaja kuuluu yhteisöön, jonka jäsenet omaavat yhteiset kiinnostuksen kohteet. Palveluntuottaja voi toisin sanoen luoda puitteet arvon syntymiselle, mutta todellinen arvo syntyy asiakkaassa itsessään. Palveluntuottajan aktiivinen osallistuminen yhdessä luomisen prosessiin mahdollistaa ennakoinnin, uusien tarpeiden syntymisen ja sitä kautta erottautumisen kilpailijoista.

Saarelainen (2013, 41) kuvaa asiakaslupauksen kertovan arvosta ja keskeisistä toimintaperiaatteista, jotka asiakas saa yhteistyöstä. Vaikka varsinaisesti tutkimuksessa ei kysytty palveluntarjoajan asiakaslupauksen täyttymistä, tutkimuksen tulokset kuitenkin osoittavat niiden täyttymistä arvon kokemuksen osana. Asiakas kokee, että häntä kuunnellaan, hänen toiveet ja tarpeet otetaan huomioon ja palveluita kehitetään yhteistyössä. Näin ollen voidaan sanoa, että kehitystyötä tehdään lähellä asiakasta. Vastuullisuus ja vastuulliset toimintatavat tulevat esiin siinä, että asiakas kokee, että heistä ja heidän hyvinvoinnistaan huolehditaan. Palvelua kuvaa joustavuus ja luotettavuus sekä työtä tehdään yhdessä asiakasläheisen toiminnan ja kilpailukyvyyn eteen. Tehokas ja kannattava liiketoiminta mahdollistaa samalla asiakasarvon muodostumisen ja turvaamisen. Päivän parhaiden hetkien toteutuminen mahdollistuu joustavan ja luottamuksellisen toiminnan myötä. Asiakas kokee, että on palveluntarjoajan kanssa samaa porukkaa, joten yhteenkuuluvuuden tunteella on suuri merkitys päivän parhaan hetken rakentumisessa muun palvelun ohessa. Esiin tuli myös ruokailuhetken merkitys asiakkaalle. Ruokailuhetkellä on tärkeä osuus arvon kokemisessa. Puitteiden, palvelun ja tuotteen ollessa kunnossa, päivän parhaan hetken kokeminen on mahdollista.

10.3 Tutkimuksessa esiin tulleita toiminnan kehityskohteita

Tutkimusaineistossa nousi esille muutamia kehityskohteita, joiden huomioiminen lisäisi esimerkiksi kumppanuuden syvyyttä entisestään. Yksi kehityskohteista on valmius- ja poikkeusolojen suunnittelu, johon kumppanilta toivotaan aktiivista ja osallistavaa otetta. Tuloksien mukaan osa haastateltavista koki palveluntarjoajan toiminnan poikkeusolojen suunnittelussa aktiivisena, osa taas toivoi sen suunnittelussa vielä aktiivisempaa ja tiiviimpää yhteistyötä. Puolustusvoimain ruokahuollon järjestäjänä Leijona Cateringilla tulee olla valmiussuunnitelma ja tämä työ on jo aloitettu. Ravintoloiden tulee laatia yhdessä asiakkaan kanssa henkilöstösuunnitelma asiakkaan tarpeisiin, joka sisältää toimipideluettelon valmiuden säätelyyn liittyen. Näin ollen palveluntarjoaja voi tukea asiakasta antamalla asiantuntija-apua heidän suunnitelmassa ruokahuoltoa poikkeusoloissa. Palveluntarjoaja suunnittelee poikkeusolojen ruokalistat yhdessä asiakkaan kanssa. Poikkeusolojen organisaatiot vaativat henkilökunnan kouluttamista ja sitouttamista poikkeusolojen yhteistyöhön. Yhteistyötä tulisi tiivistää esimerkiksi erilaisten koulutusten ja harjoitusten muodossa. Asiakas toivoo harjoituksia, joissa harjoitellaan isoja kokonaisuuksia ja huomio kiinnitettäisiin muun muassa logistiseen toimintaan. Näin ollen operatiivisiin vaatimuksiin pystyttäisiin yhä paremmin vastaamaan. Asiakas haluaa varmistua ja luottaa siihen, että yhteistyö mahdollistaa osaamisen ja resurssit myös poikkeusoloissa. Juuri poikkeusolojen suunnittelu tekee tästä kumppanuusstrategiasta arvokkaan, joten siihen tulee panostaa.

Toisena toiminnan kehityskohteena esiin tuli ruokailuvahvuusvirheiden minimoiminen, joka mahdollistuisi asiakkaan tilausprosessin muuttamisen myötä. Tämä tarkoittaa sitä, että tilausaikataulut pitäisi saada sovitettua niin, että asiakas voisi antaa ruokailijamääristä tarkennuksia lyhemmällä aikajänteellä ja näin saataisiin ruokailijoiden todellinen määrä ennakoitua paremmin. Yksi mahdollisuus ratkaista tämä asia olisi sähköinen seuranta yksilötasolla. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että varusmies itse merkitsee ruokailunsa seurantalaitteeseen ruokailuun saapuessaan. Asiakas toivoo, että asia ratkaistaisiin niin asiakkaan kuin palveluntarjoajan kannalta sopivalla tavalla.

Yhtenä merkittävänä kehityskohteena nousi esiin luottamuksen, läpinäkyvyyden ja avoimuuden kasvattaminen. Noilla termeillä kehityskohteena tarkoitetaan hintakysymyksiä ja yrityksen taloutta kuvaavia tunnuslukuja, joita asiakas toivoo heille avattavan enemmän. Tuloksissa viitataan strategisen kumppanuuden määritelmään, jossa korostuu tiivis ja molempia osapuolia hyödyttävä avoin toiminta ja toivotaan, että kumppani ottaisi nämä asiat paremmin huomioon. Hintakysymys tulee tuloksissa esiin esimerkiksi joidenkin palvelujen hinnoittelussa, jotka asiakas kokee tai on kokenut kalliina ja niitä ei ole voitu sen vuoksi toteuttaa.

Monessa keskustelussa viitataan tulevaisuuteen ja siihen, miten asiakas saisi vielä enemmän lisäarvoa kumppanin palveluilta. Kim ja Mauborgne (2015, 45-46) sanovat, että kilpailusta voidaan tehdä merkityksetöntä nostamalla sekä asiakkaiden että yrityksen saamaa arvoa ja avaamalla uutta markkinatilaa, joka ei kuulu kilpailun piiriin. Se toteutuu vain kun yritys nivoo innovaation, hyödyn, hinnan ja kustannusaseman. Arvoinnovaatio merkitsee uutta tapaa ajatella ja toteuttaa strategiaa. Strateginen kumppanuus voidaan nähdä innovatiivisena strategiana. Tutkimusaineistosta kävi ilmi, että asia-

kas toivoo yhteistyön tiivistyvän vakiintuneiden käytäntöjen ulkopuolelle. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa yhteistyössä rakennetaan osaamista, uutta tietoa ja ymmärrystä esimerkiksi koulutuspalveluissa ja puolustusvoimien tarvitsemissa erityispalveluissa, kuten maasto-olosuhteissa tapahtuvissa ruokailuissa sekä valmius- ja poikkeusolojen suunnittelussa. Tämä on mielestäni asia, jonka huomioimalla yritys voi luoda uudenlaista arvoa ja tehdä kilpailusta merkityksetöntä. Koulutuspalvelujen tarjoaminen esimerkiksi sotilaskeittäjäkoulutuksessa ja sitä kautta osaamisen vahvistaminen kenttä- ja maastoruokailussa ovat erityispalveluita, joista ei alan muilla toimijoilla ole tietoa eikä kokemusta. Ravintolapalveluita pystyy jokainen alan toimija tuottamaan, mutta puolustusvoimien tarvitsemia erityispalveluita sen sijaan ei. Panostamalla erityispalveluiden ja -tuotteiden, kuten taistelumuonien ja kylmäketjuvapaan ruokalistan suunnitteluun, hintaan, saatavuuteen ja toteutukseen yhdessä asiakkaan kanssa, voidaan asiakkaan saamaa arvoa nostaa entisestään ja näin luoda täysin uutta kysyntää. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että Leijona Cateringin perustoiminnot ovat vakaat ja asiakastyytyväisyys niissä on hyvällä tasolla, joten kehityksen ja suunnittelun painopisteessä tulee jatkossa korostua erityispalvelut ja niiden toteuttaminen.

POHDINTA

Tässä luvussa arvioin tutkimustulosten hyödynnettävyyttä kohdeorganisaatiossa ja tavoitteiden toteutumista. Lisäksi käsittelen tutkimuksen luotettavuutta ja jatkotutkimusmahdollisuuksia. Opinnäytetyön aihe oli erittäin mielenkiintoinen ja hyvin ajankohtainen. Strategisen kumppanuuden ja asiakaslähtöisyyden toteutumista ravintolapalveluissa on tutkittu varsin vähän. Asiakaslähtöisyyttä on tutkittu lähinnä sosiaali- ja terveyspalveluissa. Asiakkaan arvon muodostumisen tunteminen on keskeinen asia asiakaslähtöisyydessä ja tuote- sekä palvelukehityksessä, joten halusin liittää tutkimukseen myös asiakkaan arvon kokemista käsittelevän osion. Asiakkaan kokema arvo perustuu aina odotuksiin, hyötyihin ja uhrauksiin, joita hän palvelua kuluttaessaan kokee. On tärkeää selvittää asiakkaan kokemuksia palveluista ja niiden vaikutuksia asiakkaan kokemaan arvoon.

Yritykset verkostoituvat ja muodostavat kumppanuuksia saadakseen kasvua tai kilpailuetua. Liiketoiminta perustuu yhteistyöhön ja asiakaskontakteihin. Strategisen kumppanuuden avulla yritykset tavoittelevat kilpailuetua ja sellaista asemaa markkinoilla, jota kilpailijat eivät pystyisi saavuttamaan. Asiakkaalla on aina odotuksia palveluntarjoajaa kohtaan. Puhuttaessa strategisesta kumppanuudesta nuo odotukset kumppanin kyvystä tuottaa sovittuja palveluita ovat vielä korkeammalla. Palvelujen toteuttaminen edellyttää yhteistyötä, luottamusta, tarkkaa suunnittelua ja toimintojen valmistelua. Kumppanilta odotetaan jatkuvasti kehittyviä palveluita, osaamista ja innovaatioita. Näin ollen on tärkeää tutkia mitä strateginen kumppanuus asiakkaan mielestä tarkoittaa ja kuinka kumppanuus toteutuu. Samalla voidaan saada tietoa siitä, mikä voisi tehdä kumppanuudesta menestystekijän.

Yritys ei voi yksin päättää tai ennustaa mitkä heidän tuotteensa menestyvät tulevaisuudessa. Yritys voi tarjota puitteet asiakkaan kokemuksen muodostumiselle, saada palautteen tuotteesta ja sitä kautta pyrkiä uudistumaan. Asiakkaan rooli yritysten toiminnassa ja toimintaympäristössä korostuu entisestään. Yritysten strategisen ajattelun keskiössä tulee olla asiakas ja hänen tarpeensa. Asiakaslähtöinen ajattelu tarkoittaa vuorovaikutusta ja yhdessä tekemistä. Palveluja tulee muotoilla ja toteuttaa asiakkaan tarpeista ja toiveista lähtien. Asiakaslähtöisyys vahvistaa avoimuutta ja luottamuksellisuutta asiakassuhteessa. Samalla se kertoo yrityksen laadusta. Ylivoimaisen asiakaskokemuksen avulla puolestaan voidaan luoda uutta arvoa, jota on kilpailijoiden vaikea jäljitellä.

Jotta yritykset pystyvät palvelemaan asiakkaitaan ja myös yritystä itseään parhaalla mahdollisella tavalla, on selvitettävä mitä asiakas yrityksen palveluista ajattelee ja mitä hän niiltä odottaa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli saada kohdeorganisaatiolle tietoa ja konkreettisia esimerkkejä strategisen kumppanuuden ja asiakaslähtöisyyden toteutumisesta sekä asiakkaan kokemasta arvosta. Saatua tietoa pystyttiin lisäksi vertaamaan teoriaan strategisen kumppanuuden ja asiakaslähtöisyyden edellytyksistä, haasteista ja menestystekijöistä. Haastatteleamalla asiakasta, kumppanuuden ja asiakaslähtöisyyden toteutumista voitiin analysoida ja saada selville myös toiminnan kehityskohteita.

Mielestäni onnistuin tuomaan esille hyvin asiakkaan näkökulman tutkittavista aihealueista. Vertaamalla tuloksia opinnäytetyön teoriapohjaan sain esille selviä yhteneväisyyksiä. Lisäksi sain selville

toiminnan selviä kehityskohteita, joiden toteuttaminen luo kohdeyritykselle kilpailuetua tai ainakin tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Kehityskohteiden huomioiminen on asiakkaalle tärkeää, koska tukitoiminnat mahdollistavat kumppanin keskittymisen ydintoimintaansa. Lisäksi esiin tulleiden kehityskohteiden huomioiminen lisää luottamusta ja avoimuutta, jotka ovat strategisen kumppanuuden kulmakiviä. Palvelujen täytyy olla asiakaslähtöisiä ja vastata asiakkaan tarpeita. Tästä syystä yrityksissä huomio tulee kiinnittää nimenomaan asiakasymmärryksen luomiseen.

Opinnäytetyön tekeminen on kasvattanut suuresti omaa tietopohjaani tutkittavista aiheista. Tutkimusta tehdessä oivalsin, miten merkittävästä asiasta yrityksille strategisessa kumppanuudessa on kyse. Se määrittyi niin teorian kuin tulosten kautta tiiviiksi, lujaksi yhteistyön muodoksi jossa luottamuksella on merkittävä rooli. Tämän työn myötä sain vahvistusta siihen, miten tärkeää roolia yhteistyö ja asiakkaan kuunteleminen näyttää kaikissa tutkimuksen osa-alueissa. Tutkimuksen mukaan asiakas toivoo myös, että heitä osallistetaan niin tuote kuin toiminnan kehittämässä. Osallistaminen motivoi asiakasta ja näin yritys voi samalla palvella heitä entistä paremmin.

Palveluntarjoaja voisi mielestäni myös miettiä uusia asiakkaan osallistamisen tapoja niin, että osallistuminen olisi osa arkea. Voisiko sellaisia olla esimerkiksi verkostotoiminta tai ryhmätapaamiset? Uskon, että näin kehittämistyöhön saataisiin lisää uusia ideoita tai jopa innovaatioita. Asiakasläheisyys on yksi palveluntarjoajan arvoista. Samalla se on jokaisen organisaatiossa työskentelevän jäsenen asia. Keskustelua asiakaslähtöisyydestä ja asiakaslähtöisistä toimintatavoista omassa työssä tulee organisaatiossa käydä jatkuvasti.

Palveluorganisaatioissa toiminnan jatkuvuuden kannalta välttämätöntä ymmärtää asiakkaan todellisuutta ja sitä, mikä hänelle luo merkityksiä. Opinnäytetyöni antaa kohdeyrityksen johdolle ja työntekijöille erittäin tärkeää tietoa asiakkaan kokemuksista ja arvostuksista ja ohjaa heitä toimimaan näiden mukaisesti. Näin ollen resurssit voidaan kohdentaa niihin asioihin ja palveluihin, joita pitää muuttaa tai uudistaa. Toivon kuitenkin, että työni tulokset ja pohdinta antavat ajattelun aihetta palveluntarjoajan kaikkien toimintaan ja sen kehittämiseen. Tärkeä havainto tutkimuksessa oli, että asiakas toivoo palveluntarjoajan tekevän kehitystyötä jatkuvasti. Tämä työ antaa palveluntarjoajalle mahdollisuuden testata ja kokeilla käytännössä tutkimuksessa esiin tulleita kehitysehdotuksia ja toimintatapoja. Uusien innovaatioiden syntyminen edellyttää kuitenkin usein todellisuuteen pohjautuvaa tietoa asiakkailta ja heidän ongelmistaan. Osa kehitysehdotuksista on mielestäni jopa sellaisia, jotka hyvin toteutuessaan voivat tehdä kilpailusta merkityksetöntä. Tällaisia kehitysehdotuksia ovat juuri valmius- ja poikkeusolojen suunnittelu ja puolustusvoimien tarvitsemat erityispalvelut ja koulutuspalvelut. Työ näiden kehitysehdotusten toteuttamiseksi Leijona Cateringissa on jo aloitettu. Esimerkiksi sotilaskeittäjäkoulutus on uudistettu ja kylmäketjuvapaata ruokalistaa kehitetään. Samoin valmius- ja poikkeusolojen suunnittelua on lisätty. Uutta pitää vaan lähteä kokeilemaan rohkeasti. Mielestäni olisi hyvä, jos ainakin joku tutkimuksen osa-alueista liitettäisiin säännöllisesti kerättävään asiakaspalautekyselyyn. Näin asiakas kokee, että jatkuva laaduntarkkailu toimii luonnollisena osana yrityksen toimintaa ja toiminta kehittyy annetun palautteen perusteella. Tästä tutkimuksesta saamani tieto voin lisäksi hyödyntää jatkossa omassa työssäni opettajana luennoimalla aiheesta.

Tutkimusjoukko koostui mielestäni oikeista henkilöistä. Ihminen, joka työskentelee päivittäin palvelun rajapinnassa, näkee, kokee ja havainnoi palveluja ja niiden toimintaa jatkuvasti. Näin hän omaa myös uusimman ja pätevimmätiedon tutkittavista aihealueista. Teemahaastattelu sopi hyvin tähän tutkimukseen, koska sen avulla sain ajankohtaista ja yksilön kokemukseen pohjautuvaa tietoa tutkittavista aiheista. Teemahaastattelun avulla pystyin kohdentamaan haastattelut tutkittaviin aihepiireihin ja saamaan haastateltavien ajatukset, tunteet ja kokemukset esiin. Haastateltavat suhtautuivat haastatteluun positiivisesti, olivat hyvin vapautuneita ja valmiita keskustelemaan asioista. Tunsin, että haastattelu motivoi heitä, koska näin välittyi tunne, että palveluntarjoaja välittää heistä aidosti ja on valmis kuuntelemaan heitä. Tästä voin myös päätellä, että he tunsivat haastattelutilanteen luonnolliseksi ja joustavaksi. Minulle välittyi myös tunne, että minuun haastattelijana luotetaan, joten asioista voi keskustella vapaasti ja luontevasti. Haastattelupohja toimi hyvin haastattelun viitekehystenä. Haastateltavat tiesivät ennakkoon haastattelun aihealueet, joten tämä varmasti helpotti haastatteluun ja sen aiheisiin syventymistä. Tarkentavia kysymyksiä ei juurikaan tarvinnut käyttää, haastateltavat ymmärsivät käsitteet samalla tavalla ja keskustelu oli vapaata ja avointa. Mielestäni on kuitenkin erittäin tärkeää, että tutkija on perillä käsitteistöstä ja tarvittaessa pystyy selventämään asioita haastateltaville.

Strateginen kumppanuus oli tutkimukseen osallistuneille tuttu käsite, mutta haastattelutilanteessa he joutuivat kuitenkin ajattelemaan asioita hieman syvemmin ja laajemmin. Havaitsin, että strategiseen kumppanuuteen suhtaudutaan pääosin positiivisesti, koska tukitoimintojen avulla omat resurssit voidaan vapauttaa omiin ydintoimintoihin. Esiin tuli lisäksi se, että kysymys on aivan välttämättömästä tukitoiminnosta puolustusvoimille. Näin ollen kumppanuuden onnistuminen on erittäin merkityksellistä asiakkaan työn ja työhyvinvoinnin kannalta. Tutkimusta aloittaessani en osannut arvioida, kuinka merkittävää roolia asiakkaan tunteminen, yhteistyö ja yhteenkuuluvuuden tunne näyttelevät muun muassa asiakkaan kokeman arvon muodostumisessa. Tutkimusta tehdessäni oli myös tärkeää huomata, kuinka yhteenkuuluvuuden tunne vaikuttaa siihen, millaisena palveluntarjoaja koetaan. Yhteenkuuluvuuden tunteeseen vaikuttaa suuresti palveluntarjoajan henkilökunta, heidän ammattitaitonsa ja palveluasenteensa. Asiakkaalle on tärkeää, että heidät tunnetaan henkilötasolla. Voin siis todeta, että yrityksen tulee olla asiakkaita varten monestakin näkökulmasta ollakseen asiakaslähtöinen.

Haastattelun teemat suunnittelin huolellisesti ennakkoon tutustuen samalla teemojen teoriaan. Tutkimusprosessi toteutui suunnitellussa aikataulussa kesän 2016 aikana. Tutkimuksen luotettavuuteen eivät vaikuta omat tulkintani tai kokemukseni tutkittavista aiheista. En tuntenut haastateltavista kuin yhden henkilön ennakkoon, joten minulla ei ollut heistä omia näkemyksiä ennakkoon. Haastattelu toteutettiin jokaisen haastateltavan kanssa puhelimitse, joten haastattelutilanne on jokaisen kanssa ollut samanlainen. En myöskään muodostanut tutkittavista aiheista ennakkoon omia näkemyksiä tai mielipiteitä, joten ne eivät ole vaikuttaneet tulosten tulkintaan. Haastattelut, tulosten analysoinnin ja tulkinnan olen tehnyt yksin ja kertonut niiden kulun mahdollisimman tarkasti.

Kirjallisuutta strategisesta kumppanuudesta ja asiakaslähtöisyydestä on paljon. Tärkeintä oli kuitenkin löytää tutkimuksen kannalta oleellisin tieto. Monissa kirjoissa huomasin käsiteltävän samoja asioita lähes samoista näkökulmista. Arvonluonnista ja innovoinnista löytyi hyvin ajankohtaista tietoa, koska ne ovat tänä päivänä yritysmaailmassa erittäin keskeisiä ja tärkeitä käsitteitä. Jatkotutkimusaiheina voisi olla Leijona Cateringin johdon näkemykset asiakaslähtöisyyden toteutumisen nykytilasta ja siitä, kuinka sitä heidän mielestään voidaan tulevaisuudessa kehittää. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi, kuinka asiakkaan osallistamista palvelujen ja toiminnan suunnitteluun voitaisiin lisätä. Olisi myös kiinnostavaa toteuttaa jokin tässä tutkimuksessa esiin tullut kehityskohde, kuten vaikka uusi koulutuspalvelu, palvelumuotoilun keinoin. Lisäksi tästä minun tutkimuksestani olisi hyödyllistä tehdä seurantatutkimus muutaman vuoden päästä. Näin nähtäisiin, onko muutosta tapahtunut, asiat kehittyneet ja mihin suuntaan ja miten.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

Ala-Mutka, Jukka. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum.

Ala-Mutka, Jukka ja Talvela, Erkki. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Alasuutari, Pertti. 2007. Laadullinen tutkimus. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Apilo, Tiina, Taskinen, Tapani ja Salkari, Iiro. 2007. Johda innovaatioita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Arantola, Heli ja Simonen, Kimmo. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Helsinki. [Viitattu 2017-02-27.] Saatavissa: [http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta palveluliiketoimintaan](http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan)

Barney, Jay.B ja Hesterly, William. S. 2006. Strategic Management and Competitive Advantage. Concepts and cases. New Jersey: Pearson Education LTD.

Dobni, Brooke, Klassen, Mark ja Sands, Drummond. 2016. "Getting to clarity: new ways to think about strategy" Business Strategy, Vol.37 Iss 5pp.12-21. . [Viitattu 2017-03-07.] Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1108/JBS-08-2015-0084>

Eräsalo, Ulla. 2011. Palvelu ammattina. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.

Eskola, Jari ja Suoranta, Juha. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Flink, Kukka-Maaria, Kerttula, Tinka ja Nordling, Anna-Maija ja Rautio, Veera. 2015. Asiakaspalvelun ammattilaiseksi. Keuruu; Otavan kirjapaino Oy.

Freeman, R. Edward. 2010. Strategic Management: A stakeholder approach. Cambridge: Cambridge University Press.

Gerdt, Belinda. ja Korkiakoski, Kari. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Hakanen, Matti, Heinonen, Upi ja Sipilä, Petri. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hakkarainen, Doris. 2010. Strategiset kumppanuudet yksityisten hotellien kilpailuetuna. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 2017-03-16.] Saatavissa: [http:// https://www.theseus.fi/handle/10024/14886](http://https://www.theseus.fi/handle/10024/14886)

Hannus, Jouko. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Harisalo, Risto. 2009. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print.

Hartikka, Erkki. 2016. Insta Group Oy-puolustusvoimien strateginen kumppani. [Viitattu 2017-03-30.] Saatavissa: <https://www.insta.fi/.../insta.../insta-group-oy-puolustusvoimien-strateginen-kumppani>

Heikkinen, Vesa. A. 2003. Kamaleonttikuluttaja ikuista mielihyvää ja unelmaa etsimässä. Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu. Helsinki: Haaga Research Center.

Hellman, Kalevi ja Värilä, Satu. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hiltunen Elina. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Liettua: Talentum Media Oy.

Hirsjärvi, Sirkka ja Hurme, Helena. 2001. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko ja Sajavaara, Paula. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko ja Sajavaara, Paula. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kamensky, Mika. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Kamensky, Mika. 2015. menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Kuusela, Hannu ja Rintamäki, Timo. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Tampere: University Press.
- Komppula Raija ja Boxberg Matti. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Korkman, Oskar ja Arantola, Heli. 2009. Arki. Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Juva: WSOY.
- Laine, Petteri. 2008. Myynnin anatomia. Anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Talentum.
- Lehtinen, Nette. 2013. Strateginen ja ennakoiva toimintaympäristön seuranta. Pro-gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. [Viitattu 2017-02-10.] Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/41032/>
- Kajjalainen, Heikki. 2012. Päämääränä strateginen kumppanuus. Tapaustutkimus Helsingin kaupungin sosiaaliviraston ja Lyhty Ry:n välisten yhteistyömuotojen kehityksestä. Pro-gradu-tutkielma. Helsingin yliopisto. [Viitattu 2017-03-08.] Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/34192>
- Kim, W.Chan ja Renee, Mauborgne. 2015. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.
- Kuusela, Hannu ja Neilimo, Kari. 2010. Kaupan strategiaosaaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Leijona Catering. 2015. Konseptikäsi kirja. Henkilöstöravintolat. Kuopio: Leijona Catering.
- Leijona Catering. 2015. Vuosikertomus. Kuopio: Leijona Catering.
- Leijona Catering. 2016. Vuosikertomus. Kuopio: Leijona Catering.
- Lämsä, Anna-Maija ja Uusitalo, Outi. 2009. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Länsisalmi, Hannakaisa. 2013. Uudista liiketoimintaa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Marila, Ella ja Ylinen, Annaleena. 2002. Luottamus vuorovaikutuksessa. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus ja luottamuksen rakentuminen. Pro-gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. [Viitattu 2017-03-15.] Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/11219/elmarila.pdf>
- Metsämuuronen, Jari. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Montgomery, Cynthia. 2012. Strategisti ole johtaja, jonka yrityksesi tarvitsee. Hämeenlinna: Kaupakamari.
- Näsi, Juha ja Aunola, Manu. 2001. Yritysten strategiaprosessit. Yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Oikari, Jukka. 2016. Kumppanuuden arviointi ja jatkuva kehittäminen. Millog Oy. Tampere. [Viitattu 2017-03-24.] Saatavissa: <http://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/2015558/>
- Peltonen, Anja. 2011. Kunnioita asiakasta, lisää luottamusta. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

- Porter, Michael. E ja Kramer, Mark. R. 2013. The Big idea: Creating Shared Value. . [Viitattu 2017-10-03.] Saatavissa: [http://www.philosophiemanagement.com/docs/2013 2014Valeur actionnaire a partagee/Porter Kramer-The Big Idea Creating Shared Value](http://www.philosophiemanagement.com/docs/2013%202014Valeur%20actionnaire%20a%20partagee/Porter%20Kramer-The%20Big%20Idea%20Creating%20Shared%20Value)
- Prahalad, C.K. ja Krishnan, M.S. 2011. Innovaation uusi aika. Talinna: Tietosanoma Oy.
- Renko, Natasa, Sustic, Ivona ja Butigan, Ruzica. 2011. International Journal of Management Cases, Vol.13.Iss.3, p 383. Viitattu 2017-03-27.] Saatavissa:<http://ijm.org/ijmc/vol13-3>.
- Rubanovitsch, Mika.D. ja Aalto, Elina. 2012. Myy enemmän-Myy paremmin. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Ruckenstein, Minna, Suikkanen, Johannes ja Tamminen, Sakari. 2011. Unohda innovointi. Keskity arvonluontiin. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ruusuvuori, Minna. 2016. Asiakslähtöisellä liiketoimintamallilla pohjaa hyville kokemuksille. [Viitattu 2017-02-28.] Saatavissa: [http://www.attido.com/asiantuntijoiltamme/asiakkaaseen kallellaan/asiakslähtöisellä liiketoimintamallilla pohjaa hyville kokemuksille](http://www.attido.com/asiantuntijoiltamme/asiakkaaseen%20kallellaan/asiakslähtöisellä%20liiketoimintamallilla%20pohjaa%20hyville%20kokemuksille)
- Ryan, Rob. 2002. Smatups. Lessons from Rob Ryan ´s Entrepreneur America Boot Camp for start-ups. New York: Cornell.
- Saarelainen, Esa. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Sammallahti, Tiia. 2009. Konseptisuunnittelun supersankari. Helsinki: Books on Demand. GmbH.
- Santalainen, Timo. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Hämeenlinna: Talentum.
- Stähle, Pirjo ja Laento, Kari. 2000. Strateginen kumppanuus-avain uudistuskykyyn ja ylivoimaan.Porvoo: WSBookwell Oy.
- Swanson, James A. & Baird Michael, L. 2003. Engineering your start up: a guide fot the high-tech entrepreneur. Belmont, CA: Professional publications.
- Toivola, Tuija. 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Tuomi, Jouni ja Sarajärvi, Anneli. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuomi, Lauri ja Sumkin, Tuula. 2010. Strategia arjessa-oivalluksia organisaation uudistajille. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Tuulaniemi, Juha. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston KirjapainoOy.
- Villanen, Jaana. 2016. Tuotteista tähtituotteita - Tarinoita, tehtävää, teoriaa. Viro: Printon.

Leijona Cateringin asiakastyytyväisyys- tutkimus huoltopäälliköille

Leijona Catering haluaa jatkuvasti kehittää palvelujaan entistä paremmin asiakkaidensa tarpeita vastaaviksi. Tänä kesänä toteutamme huoltopäälliköille suunnatun asiakastyytyväisyystutkimuksen tutkimushaastatteluna. Tutkimuksen toteuttamisesta on sovittu logistiikkalaitoksen esikunnan kanssa.

Haastattelut toteutetaan keväällä 2016. Haastattelut toteuttaa Leijona Cateringin palvelusuunnittelija Anne-Mari Heikkinen. Haastattelututkimus on osa hänen ylempää ammattikorkeakoulututkintoaan ja opinnäytetyötään. Haastattelun teemoja ovat muun muassa Leijonan palvelujen toimivuus, kumppanuuden toteutuminen ja yhteistyön kehittämistarpeet.

Haastattelu toteutetaan puhelinhaastatteluna. Anne-Mari Heikkinen tulee ottamaan teihin yhteyttä henkilökohtaisesti haastatteluajan sopimiseksi. Haastattelu on täysin luottamuksellinen ja tutkimusraportista ei käy ilmi yksittäisten haastateltavien vastaukset.

Haastattelututkimuksen tuloksista raportoidaan puolustusvoimille.

Lisätietoja haastattelututkimuksesta antaa Leijona Cateringin palvelusuunnittelija Anne-Mari Heikkinen puh.010 4320127 ja kehitysjohtaja Petra Savolainen puh.010 4320120.

LIITE 2: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

STRATEGINEN KUMPPANUUS

1. Mitä strateginen kumppanuus mielestänne tarkoittaa ja kuinka se toteutuu Leijona Cateringin ja puolustusvoimien välillä?
2. Mitä etua koette saavanne strategisesta kumppanuudesta Leijonan ja puolustusvoimien välillä?
3. Mitä kehityskohteita kumppanuudessa näette?
4. Miten tärkeä on Leijonan osuus puolustusvoimien ydintehtävän onnistumisessa?

ASIAKASLÄHTÖISYYS

5. Kuinka asiakaslähtöisyys näkyy Leijonan toiminnassa?
6. Kuinka asiakaslähtöisyys näkyy teillä arjessa tai käytännön toiminnassa?
7. Kuinka Leijona voisi toimia vielä asiakaslähtöisemmin?
8. Miten Leijonan arvot näkyvät yrityksen toiminnassa?

ASIAKKAAN KOKEMAN ARVON MUODOSTUMINEN

9. Mikä on se arvo, jota Leijona teille tuottaa?
10. Mikä on tärkeintä, mitä koette Leijonan palveluilta saavanne?
11. Kuinka palveluita tulisi tulevaisuudessa kehittää, jotta kokisitte saavanne vielä enemmän lisäarvoa yhteistyöstä Leijonan kanssa?