



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Asiakassuhteen asiakaskeskeinen kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin.

Case: HKScan Finland Oy:n ja Yritys x:n suhde

Kantoniemi, Meri

2018 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiakassuhteen asiakaskeinen kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin. Case: HKScan Finland Oy:n ja Yritys X:n suhde

Meri Kantoniemi
Palvelujen asiakaskeinen kehittä-
minen
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2018

Meri Kantoniemi

Asiakassuhteen asiakaskeskeinen kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin. Case: HKScan Finland Oy:n ja Yritys X:n suhde

Vuosi 2018 Sivumäärä 85

Perinteisessä teollisuusyrityksessä ovat yrityksen tuotteet ja palvelut olleet liiketoiminnan keskiössä. Viime vuosikymmeninä asiakkaan rooli on kuitenkin kasvanut ja asiakaskokemus on noussut monen yrityksen palvelun kehittämisen keskiöön. Asiakaskeskeisessä liiketoiminnassa yritys tuntee asiakkaansa liiketoiminnan sekä prosessit ja ymmärtää asiakkaan päivittäistä arkea. Asiakkaiden tarpeiden tunteminen ja niihin vastaaminen sekä nopea reagointikyky ovat kilpailutekijöitä, joihin yritysten kannattaa panostaa.

Tutkimuksellisen kehittämistehtävän tarkoitus oli lisätä asiakasnäkökulmaa B-to-B-yritysten asiakassuhteiden kehittämisessä. Kehittämistehtävän kohteena oli toimeksiantajayrityksen HKScan Finland Oy:n ja sen yhden suurkeittiö -toimialalla toimivan asiakkaan asiakassuhde. Kehittämistehtävän tavoitteena oli luoda asiakassuhteiden kehittämiseen uusi asiakaskeskeinen kehitysprosessi, jossa asiakkaan tarpeet ja asiakassuhteeseen mahdollisesti vaikuttavat tekijät on tunnistettu.

Kehittämistehtävän tietoperusta koostui kahdesta teoreettisesta viitekehystä; B-to-B-asiakassuhdemarkkinoinnista sekä asiakaskeskeisestä liiketoimintalogiikasta sekä arvon muodostuksesta. Tietoperustassa esitettiin markkinoinnissa sekä liiketoimintalogiikoissa tapahtuneita muutoksia viimeisen neljänkymmenen vuoden aikana ja luotiin synteesi kahden tietoperustan välille.

Tutkimuksellista kehittämistyötä ohjasi tuplatimantti -palvelumuotoiluprosessi. Kehittämistyön eri vaiheet toteutettiin kohdeyrityksen henkilökunnan sekä asiakkaan kanssa. Aineiston keruu tapahtui haastattelujen, ideointityöpajan sekä kehittämispalaverin avulla. Työ eteni nykytilan kartoittamisesta ideoinnin kautta kehitystoimenpiteistä sopimiseen asiakkaan kanssa.

Opinnäytetyön keskeisin tulos oli asiakassuhteen asiakaskeskeisen kehittämisen prosessimalli. Prosessimalli luotiin kehittämistehtävässä saatujen kokemusten sekä tietoperustan avulla. Kehittämisen prosessimallissa huomioidaan myyjän ja asiakkaan asiakassuhteeseen vaikuttavia tekijöitä sekä asiakkaan odotuksia, tarpeita ja kokemuksia asiakassuhteessa. Prosessimalli hyödyntää muotoiluajattelua sekä yhteiskehittämistä asiakkaan kanssa.

Kehittämistehtävän osapuolet, asiakas ja toimeksiantaja, kokivat kehittämistehtävän tulokset hyödyllisiksi. Kehittämistyö osoitti, että asiakaskeskeinen lähestymistapa, muotoiluajattelu sekä yhteiskehittäminen soveltuvat hyvin asiakassuhteen kehittämiseen. Tarkastelemalla asiakkaan tarpeita ja hyödyntämällä tietoa asiakassuhteen kehittämisessä, voivat molemmat osapuolet saavuttaa kilpailuetua liiketoiminnassaan. Kehittämistehtävässä luotu asiakassuhteen asiakaskeskeisen kehittämisen prosessimalli palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen soveltuu asiakassuhteiden kehittämiseen toimialasta riippumatta.

Asiasanat: Asiakassuhde, asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka, asiakassuhdemarkkinointi, palvelumuotoilu

Meri Kantoniemi

Customer-centric development of customer relationship using service design. Case: The relationship between HKScan Finland Oy and Company X

Year	2018	Pages	85
------	------	-------	----

In a traditional industrial company, the company's products and services have been at the heart of business. In recent decades, however, the role of the customer has grown and customer experience has risen to the core of the development of many businesses. In a customer-centered business, the company knows the customer's business as well as processes and understands the customer's everyday life. Knowing and responding to customers' needs and responding quickly are the competitive factors that companies should invest in.

The purpose of the thesis was to increase the customer's perspective in the development of customer relationships between B-to-B companies. The research development task was the customer relationship between the principal company HKScan Finland Oy and one of its institutional kitchen customers. The aim of the development task was to create a new customer-centric development process for customer relationship development, where customer needs and factors that may affect the customer relationship have been identified.

The knowledge base for the development task consisted of two theoretical reference frameworks; B2B customer relationship marketing and customer-dominant logic and value creation. The knowledge base presented changes in marketing and business logic over the past 40 years and created a synthesis between the two knowledge bases.

The research methods used in the thesis were service design methods. The development work was directed by the Double Diamond service design process. The various stages of the development work were carried out with the target company's staff and the customer. The collection of the material was implemented through interviews, an ideation workshop and a development meeting. Work progressed from present-day mapping through ideation, to agree on development measures with the customer.

The most important result of the thesis was the customer-centric development process model for customer relationships. The process model was created with the help of the development task and the knowledge base. The process model of development takes into account the factors affecting the customer and the customer relationship, as well as the customer's expectations, needs and experiences in the customer relationship. The process model utilizes Design thinking and collaborative development with the customer.

The parties involved in the development task found the results of the development task useful. The development task showed that customer-centric approach, Design thinking, and co-development are well suited to developing customer relationships. By looking at customer needs and utilizing information on developing customer relationships, both parties can gain a competitive edge in their business. Customer-centric development process model utilizing the methods of service design is applicable to the development of customer relations regardless of industry.

Keywords: Customer relationship, customer-dominant logic, customer relationship marketing, service design

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset.....	7
1.2	Keskeiset käsitteet.....	9
1.3	Toimeksiantajan kuvaus	10
2	Asiakaskeskeinen liiketoimintänäkökulma asiakassuhteessa	16
2.1	Tuotantokeskeisestä liiketoimintamallista asiakaskeskeiseen malliin	16
2.2	Asiakaskeskeisen liiketoimintamallin näkökulma	18
2.3	Asiakassuhde ja suhdemarkkinointi	20
2.4	Arvon muodostuminen asiakaskeskeisessä liiketoiminnassa	22
2.5	Arvo asiakassuhteessa	25
3	Opinnäytetyön menetelmälliset ratkaisut	29
3.1	Palvelumuotoilu tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmänä.....	30
3.2	Asiakasyymmärrystä haastatteluiden avulla	32
3.3	Kehittämiskohteen valinta.....	36
3.4	Ideointityöpaja	38
3.5	Kehityspalaveri asiakkaan kanssa	40
4	Tulokset.....	40
4.1	Haastatteluiden tulokset.....	40
4.2	Ideointityöpajan ja kehityspalaverin tulokset	52
5	Asiakassuhteen asiakaskeskeisen kehittämisen prosessimalli	55
6	Johtopäätökset	63
6.1	Asiakaskeskeisyys asiakassuhteen kehittämisessä	63
6.2	Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin tarkastelu	67
6.3	Tulosten hyödynnettävyys ja niiden siirrettävyys	70
	Lähteet	72
	Kuviot..	76
	Liitteet.....	77

1 Johdanto

Asiakslähtöisyys ja asiakaskeskeinen liiketoimintatapa on viime vuosina noussut esiin useissa kilpailukykyyn ja yritysten strategiaan valintoihin liittyvissä keskusteluissa. Maaliskuussa 2017 julkaistussa tutkimuksessa suomalaisista pörssiyrityksistä 24 prosenttia ilmoitti asiakaskokemuksen olevan osa yrityksen strategiaa, visiota ja missiota (Asiakaspalvelukokemus 2017). Edellisvuotena samainen luku oli 20,5 prosenttia, joten kasvu viittaisi siihen, että asiakas on noussemassa yritysten tekemisissä enemmän keskiöön. Asiakslähtöisyys ei ole liiketoimintamalleissa kuitenkaan mikään uusi asia. Jo 1980-luvulla asiakslähtöisyys on tullut osaksi yritysten palvelujohtamista. (Arantola & Simonen 2009.)

Mutta kuinka oikeasti asiakas on mukana yrityksen tekemisissä ja eri valintoihin vaikuttavissa päätöksenteoissa? Puhutaanko yrityksessä termeillä asiakslähtöinen vai asiakaskeskeinen, sillä tarkemmin tarkasteltuna termeillä on ero ja nimenomaan yrityksen toimintaan liittyen ja siihen, miten asiakas on mukana liiketoiminnan kehittämisessä. Asiakaskeskeiseen liitetöimintaan ei myöskään riitä, että asiakas mainitaan yrityksen vuosikertomuksen strategialausunnoissa, jos asiakasta ei ole nivottu yrityksen prosesseihin ja konkreettiseen tekemiseen. Asiakaskeskeisessä liiketoiminnassa yritys tuntee asiakkaansa liiketoiminnan sekä prosessit ja ymmärtää asiakkaan päivittäistä arkea. Mikäli yritys löytää asiakkaan prosesseista yhteensopivia omiin prosesseihinsa, voi se mahdollistaa asiakkaalle kehitettävien palvelujen tuottamiselle hedelmällisen maaperän.

Liiketoiminnan ydin on valmistaa, myydä ja markkinoida tuotteita tai palvelua, jossa asiakkaan rooli on olla ostajana. Yritys on voinut luoda toimivan prosessin, jossa eri osa-alueet on hiottu laatustandardien mukaisesti, jotta lopputulos on asiakkaan toiveisiin ja vaatimuksiin soveltuva tuote tai palvelu. Tämä liiketoimintamalli on kuitenkin yrityksen olemassa olon edellytys ja sen kuulukin olla mahdollisimman tehokkaaksi ja kustannuksiltaan kilpailukyiseksi luotu, jotta yrityksen ydinliiketoiminta on kannattavaa. Tänä päivänä tämä on itsestään selvää ja toimialasta riippumatta yritys on varmasti joutunut miettimään prosessinsa jokaisen osan ja yksinkertaistamaan toimintonsa mahdollisimman kustannustehokkaaksi menettämättä laadullisia vaatimuksia. Löytänän ja Kortesuon (2011, 123) mukaan yritysten välisessä bisneksessä edelleen kuvitellaan, että asiakaskokemuksella ei olisi merkittävää merkitystä. Asia on kuitenkin täysin päinvastoin. Voisi jopa todeta, että yritysasiakkaat toimivat osana yritystä tai organisaatiota.

Yritykset keräävät asiakkaistaan tärkeitä tietoja erilaisiin tietokantoihin tai tieto on henkilöstön ”omissa päissä” tai jäsentämättömissä tiedostoissa, jolloin merkityksellinen tieto ei ole yrityksen kannalta järkevässä muodossa, jota voisi tehokkaasti hyödyntää (Ala-Mutka & Talvela 2005, 97). Isoissa yrityksissä myös sisäiset siilot voivat estää tiedon levittämisen ja tehokkaan hyödyntämisen. Asiakassuhteen hoitamiseen voi olla käytössä erilaisia CRM -järjestelmiä (customer relationship management), joihin tietoa kerätään, mutta usein tieto vain tallennetaan ja sen laaja-alainen hyödyntäminen jätetään käyttämättä, vaikka tämä onkin CRM -järjestelmien tarkoitus.

Tiedonhallinta ja tiedon merkitys liiketoimintaa ohjaavana tekijänä korostuu, kun yritysten toimintaympäristöt muuttuvat. Asiakkaiden tarpeiden tunteminen, niiden ennakoiminen ja niihin vastaaminen sekä nopea reagoitukyky ovat kilpailutekijöitä, joihin yrityksen kannattaa panostaa. Haasteeksi usein muodostuvat tiedon tallentaminen ja muuttaminen koko organisaation osaamiseksi. (Ala-Mutka ym. 2005, 97.)

Aiemmin kansantalous on jaettu kolmeen sektoriin - alkutuotantoon, teollisuuteen ja palveluihin. Rajoja näiden toimialojen välillä ei enää nykyään juuri ole ja voidaankin sanoa, että teollisuus ja palvelut jopa täydentävät toisiaan. Aiemmin on myös perinteisesti ajateltu, että palvelua ei voida varastoida. Digitalisaatio on murtamassa tämänkin ajatuksen. (Pajarinen ym.2012, 5.) Hyvä esimerkki tästä murroksesta on hissiyhtiö Kone. Yritys on muuttanut teollisen valmistuksen ja hissituotannon kannattavaksi palveluliiketoiminnaksi, jossa yhtiö hissien sijaan myy palveluita. Koneen tuloksessa tehdyt muutokset ovat nähtävissä selvänä prosentuaalisena kasvuna.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, sillä asiakaskokemuksesta ja asiakkaan saamasta arvosta ja sen luomisesta kirjoitetaan tällä hetkellä palveluiden kehittämiseen liittyvissä artikkeleissa paljon. Yritykset ovat luoneet strategioita, jossa asiakas ja asiakkaan prosessit on nostettu yrityksen tekemisissä keskiöön ja asiakaskokemuksen kehittämiseen profiloituneet yritykset tarjoavat erilaisia palveluja ja työkaluja asiakaskokemuksen kehittämiseen. Aihe on ajankohtainen myös HKScan Finland Oy:ssä, jossa toimitusjohtaja on linjannut uudenlaisia toimintatapoja ja haastaa henkilöstöä tekemään asioita eri tavoin kuin ennen. Yritys on aina kehittänyt tuotteita asiakkaan ja kuluttajan toiveiden mukaisesti ja tuotekehityskokit, jotka aiemmin ovat työskennelleet merkittävässä korkeatasoisissa ravintoloissa, ovat kehittäneet yrityksessä palvelukonsepteja ja tuotteita, joita asiakas on voinut hyödyntää omassa liiketoiminnassaan. Näistä esimerkkeinä ovat muun muassa sesonkimenut valmistusohjeineen sekä monipuoliset ohjeet ja reseptit liittyen eläimen eri ruhonosien käsittelyyn ja valmistukseen.

HKScan (myöhemmin myyjä) hyödyntää myös kuluttajatutkimuksia sekä trendiseurantoja tuotekehityksessään, jotta yritys voisi tuottaa ja tarjota asiakkailleen ja kuluttajille laadukkaita ja maukkaita tuotteita. Tuotekehitysprosesseissa kuluttajakäyttäytyminen, erilaiset trendit ja ruokakulttuurissa tapahtuvat muutokset pyritään ennustamaan riittävän ajoissa, jotta yritys pystyy tarjoamaan kilpailukykyisiä tuotteita. Yrityksellä on tähän tutkimusalueeseen erikoistunut kuluttajatutkimus -yksikkö, jonka tehtävä on ”haistella” uusia tuulia, mutta samalla tuottaa tutkimuksiin perustuvaa faktaa tuotekehityksen käyttöön.

Toimin tällä hetkellä HKScan Finland Oy:n kuluttajapalvelupäällikkönä ja olen ollut yrityksen palveluksessa kymmenen vuotta. Roolissani vastaan yrityksen kuluttajapalvelun asiakaspalvelusta viidessä eri palvelukanavassa ja toimin tiimini esimiehenä. Työni olennainen sisältö on analysoida kuluttajilta ja asiakkailta saatua tietoa yrityksen käyttöön ja kehittää toimintamalleja, joiden avulla tietoa hyödynnetään eri sidosryhmien toiminnoissa, kuten esimerkiksi tuotekehityksessä. Työssäni olen tiiviisti tekemisissä muun muassa yrityksen markkinoinnin, viestinnän ja laatuorganisaatioiden kanssa.

Vuosien aikana olen sidosryhmäyhteistyön vuoksi saanut kokemusta monesta eri näkökulmasta. Kun opinnoissa tuli vaihe, jolloin mietin opinnäytetyön aihealuetta, päätin jo heti, että haluan kehittämistehtävän, joka on ulkopuolella oman päivittäisen työni. Koin, että eniten oppisin uusia asioita, jos heittäydyn niin sanotusti kohti tuntematonta. Pitkän pohdinnan jälkeen tulin tulokseen, että vähiten tiedän yrityksen toiminnasta suhteessa sen yritysasiakkaisiin. Kehittämistehtävän kautta tavoitteeni oli laajentaa osaamistani ja saada ymmärrystä asiakkaan kanssa tehtävästä yhteistyöstä, mutta myös tuottaa yritykselle sellaista tietoa, jota se voi omassa toiminnassaan hyödyntää.

Jotta yritys olisi entistä kilpailukykyisempi, tulee sen kehittää tuotteiden lisäksi asiakkaan kanssa tehtävää yhteistyötä ja mahdollistaa asiakkaalle ylivertainen asiakaskokemus. Fokusoimalla myös muuta, esimerkiksi asiakkaan kanssa tehtävää asiakassuhdetyötä, yritys pystyy kehittämään mahdollisesti uusia palveluja tai toimintamalleja ja näin palvelemaan asiakasta paremmin. Ennen kehittämistehtävän tavoitteiden määrittystä kävin keskusteluja suurkeittiöliiketoiminnasta vastaavan johtajan sekä myyntijohtajan kanssa organisaation sen hetkisistä tavoitteista, yrityksen strategiasta ja lähitulevaisuuden pääpainoalueista. Keskustelujen päätteeksi kehittämistehtävän aiheeksi sovittiin yhden valitun asiakkaan kanssa tehtävä yhteistyö ja sen kehittäminen. Myyntijohtajan vastuulle jäi miettiä, mikä tämän hetkisistä yrityksen asiakkaista olisi sellainen, jonka kanssa tehtävää yhteistyötä olisi hyvä kehittää ja, mikä yrityksen asiakkaista voisi olla halukas sitoutumaan tällaiseen kehittämistehtävään.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistehtävän tarkoitus on lisätä asiakasnäkökulmaa B-to-B -yri-
tysten asiakassuhteiden kehittämisessä. Työn tavoitteena on luoda asiakassuhteiden kehittä-
miseen uusi asiakaskeskeinen kehitysprosessi, jossa asiakkaan tarpeet ja asiakassuhteeseen
mahdollisesti vaikuttavat tekijät on tunnistettu. Asiakassuhteen asiakaskeskeinen kehityspro-
sessi luodaan yhdistelemällä tutkimustietoa asiakaskeskeisyydestä, ostajan ja myyjän odotta-
maan arvoon vaikuttavista tekijöistä, muotoiluajattelusta, keräämällä tietoa asiantuntija-
haastatteluilla sekä testaamalla kehitysprosessia pilottiasiakkaalla. Työssä keskitytään myyjän
yhdestä asiakassegmentistä valitun asiakkaan asiakassuhteeseen ja sen kehittämiseen palvelu-
muotoilun menetelmiä hyödyntäen.

Tämän työn tavoitteiden saavuttamiseksi määrittelin kehittämistehtävän tutkimuskysymyk-
siksi: **millaisia kokemuksia asiakkaalla on yhteistyöstä tavarantoimittajan kanssa? Mitkä
ovat asiakkaan tarpeet ja odotukset sekä riskit asiakassuhteelle? Sekä mitkä tekijät vai-
kuttavat asiakassuhteen asiakaskeskeiseen kehittämiseen?**

Työ on rajattu koskemaan toimeksiantajan yhtä asiakasta, sillä suurkeittiö -toimialalla asiak-
kuudet ovat isoja, mahdollisesti jopa valtakunnallisia. Suurkeittiöasiakkaista ja -toiminnoista
HKScan Finland Oy:ssä vastaavan johtajan sekä myyntijohtajan kanssa käydyissä keskuste-
luissa kehittämistyön asiakkaaksi valittiin yritys, joka omalla toimialallaan on edellä kävijä ja,
jonka kanssa HKScan haluaa sparrata omaa tekemistään ja sitä kautta saavuttaa asiakkaan nä-
kökulmasta ylivoimaista asiakasyhteistyötä.

1.2 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat asiakassuhde, asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka,
B2B-markkinointi, Customer Relationship Management, ruokapalveluala sekä palvelumuotoilu.

Asiakassuhde

Asiakassuhde on kehittynyt, kun asiakas ymmärtää, että asiakkaan ja toimittajan/myyjän vä-
lillä on keskinäinen ajattelutapa. Usein asiakassuhde luo molemminpuolista hyötyä sekä asiak-
kaalle että myyjälle. (Grönroos 2000, 32-34.)

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka (Customer dominant logic, CDL)

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka on liiketoiminnan ja markkinoinnin näkökulma, jossa
asiakas on yrityksen tekemisen keskiössä. Liiketoimintalogiikka merkitsee käytännössä sitä,
miten asiakas voi hyödyntää yrityksen prosesseja ja palveluita omissa prosesseissaan. Asiakas-
keskeisessä näkökulmassa yritys keskittyy asiakkaan toimintaympäristöön, tarpeisiin sekä ko-
kemuksiin (Heinonen ym. 2015).

B2B-markkinointi

Yritysmarkkinointi, josta usein käytetään lyhennettä B2B (B to b= business to business), tarkoittaa toisille yrityksille suunnattua markkinointia.

Customer relationship management (CRM)

Asiakassuhteiden hallintaan liittyvä kokonaisvaltainen ja asiakaslähtöinen liiketoimintaprosessien hallintastrategia, jonka tavoite on kehittää ja maksimoida yrityksen asiakassuhteita ja niiden hallintaan liittyviä toimia hyödyntäen organisaation eri osia (esim. asiakaspalvelu, markkinointi, myynti). Usein käsitettä käytetään myös kuvaamaan teknologisia asiakkuuden hallintaan käytettäviä järjestelmiä (Chen ym. 2003).

Ruokapalveluala

Ruokapalveluilla tarkoitetaan kodin ulkopuolella tapahtuvaa ruokailua. Ruoan ja siihen liittyvän asiakaspalvelun tuottavat ammattikeittiöt, jotka voivat sekä valmistaa että jakaa ateriat tai toimia valmistuskeittiöinä, joista ateriat kuljetetaan palvelun varsinaisille käyttäjille.

Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu eli service design on palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua luovin menetelmin. Ideana on käyttäjäkeskeinen suunnittelu, jossa ihminen ja ihmisen tarpeet nostetaan kehittämisen keskiöön ja osaksi muotoiluprosessia. (Miettinen 2011, 21-22.)

1.3 Toimeksiantajan kuvaus

Tässä alaluvussa kuvataan kehittämistehtävän toimeksiantajan liiketoimintaa ja asiakkaita. Tiedot yrityksen taustoista ovat osaksi oman työkokemuksen kautta hankittua, osin myyntijohdajan haastattelusta sekä kokousmuistioista poimittuja.

HKScan Finland Oy on yli satavuotias elintarvikeyhtiö, joka vastaa kansainvälisen HKScan-konsernin liiketoiminnasta Suomessa. Yhtiön liikevaihto vuonna 2017 oli 742 miljoonaa euroa ja se työllistää Suomessa noin 2900 henkilöä. HKScan Finlandilla on Suomessa noin 500 sopimus tuottajaa, jotka myyvät yhtiölle liharaaka-ainetta. Näistä yritys valmistaa, myy ja markkinoi lihaa, lihavalmisteita ja valmisruokatuotteita. Yhtiön asiakkaita ovat vähittäiskauppa-, suurkeittiö-, teollisuus- ja vientisektorit. HKScan konserni toimii Suomessa, Ruotsissa, Tanskassa ja Baltian maissa. Vientiä yhtiöllä on lähes 50 maahan (HKScan Finland Oy 2017).

Opinnäytetyön kehittämisen kumppaniksi valitsin HKScan Finland Oy:n suurkeittiösektorin toiminnasta vastaavan liiketoimintayksikkö HKScan Pron ja yhden sen asiakkaista. HKScan Pro Suomessa vastaa HKScanin tuotteiden myynnistä julkisen ja yksityisen sektorin suurtalousasiakkaille. Liiketoimintaa tehdään B2B-sektorilla ja asiakkaita HKScan Prolla on noin 7400 kappaletta. Julkisen sektorin asiakkaita ovat mm. päiväkodit, koulut ja oppilaitokset, puolustusvoimat, valtion virastot sekä ikääntyvien palvelutalot ja hoivakodit. Yksityisen sektorin asiakkaita ovat muun muassa pikaruokaketjut, hotelli- ja ravintolaketjut, huoltoasemat, urheilu- ja vapaa-ajan keskuksset, henkilöstöravintolat sekä lukuisat yksityiset ravintolat. Lisäksi asiakkaita ovat horeca-tukut, jotka jälleenmyyvät omille asiakkailleen suurtaloustuotteita. Myös muu elintarviketeollisuus ostaa yhtiöltä raaka-aineita omien tuotteidensa valmistamista varten.

Liiketoiminta suurkeittiöasiakkaiden kanssa eroaa merkittävästi verrattuna esimerkiksi vähittäiskauppa-asiakkaisiin. Suurten vähittäiskaupan keskusliikkeiden, kuten Keskon ja SOK:n kanssa yritys neuvottelee kerran vuodessa vuosisopimukset, mutta sen lisäksi yritys tekee myyntitarjouksia tuotteista useamman kerran vuodessa. Vähittäiskauppavalikoimaan kuluttajien tarjolle yritys voi lanseerata tuotteitaan kolme kertaa vuodessa. Asiakasneuvotteluissa sovitaan hinnat, valikoimat, mahdolliset alennukset sekä muut tavarantoimitukseen liittyvät yksityiskohdat. Suurkeittiöasiakkaiden kanssa tehtävä yhteistyö on erilaista johtuen osin erilaisesta markkinasta. Jos vähittäiskaupan neuvotteluissa sovitaan esimerkiksi valtakunnallisesti koko ketjuun kuuluvien myymälöiden valikoimasta, on suurkeittiösektorin asiakasneuvottelut usein yrityskohtaisia, joskus jopa toimipaikkakohtaisia. Sopimukset pienen ravintolan kanssa eroavat suurista valtakunnallisista ravintolaketjujen kanssa tehtävistä sopimuksista. Pienen ravintolan tuotevalikoima voi olla suppeampi ja yhteistyön tärkeimpiä elementtejä ovat muun muassa toimitusvarmuus sekä tuotteiden laatu. Julkisella sektorilla sopimusneuvottelut perustuvat julkisiin tarjouspyyntöihin, jotka yritys saa esimerkiksi eri kunnilta. Sopimuskaudet voivat olla useamman vuoden mittaisia ja siksi niihin panostetaan vahvasti. Julkisella puolella yhteistyösopimukseen toimitusvarmuuden ja laadun lisäksi vaikuttavat tuotteiden hinta, mutta esimerkiksi myös se, että tuotteet täyttävät yleiset ravitsemussuosittelusten vaatimukset. Vastaahan julkinen sektori nimenomaan niistä ruokapalveluista, joita suurin osa kasvavista tai ikääntyvistä ihmisistä käyttää. Yritys siis neuvottelee jokaisen asiakkaan kanssa oman sopimuksen, joka sisältää asiakassuhteeseen liittyvät tärkeimmät tekijät.

Myyntihenkilöstö

HKScan Pron organisaatiossa asiakkaiden kanssa työskentelevät useat eri henkilöstöryhmät. Ketjuasiakaspäälliköt (Key account manager= KAM) vastaavat asiakassuhteista määriteltyjen ketjuasiakkaiden kanssa. Näitä ovat esimerkiksi julkisen sektorin asiakkaat, kuten puolustusvoimat, kunnat ja sairaalat. Suuret, valtakunnalliset yksityisen sektorin asiakkaat ovat esimerkiksi hotelli- sekä ravintolaketjut. Ketjuasiakaspäälliköiden vastuulla on neuvotella ketjun toiminnasta vastaavien henkilöiden kanssa tuotteiden hinnoista, valikoimasta ja toimituksista. Tämän päivän yrityksille on välttämätöntä ylläpitää organisaation koko laajuudelta asiakastietoa ja hyödyntää sitä asiakassuhteiden säilyttämisessä ja kehittämisessä (Salojärvi ym. 2013). Avainasiakasjohtamisella yritys viestii asiakkailleen vahvempien siteiden luomista pitkällä aikavälillä. Perinteiset markkinointimenetelmät korostavat myös tiedon vaihdon merkitystä ja asiakastarpeiden tyydyttämistä yrityksen ja sen asiakkaiden välillä, mutta avainasiakasjohtamisessa yrityksen lähestymistapa korostaa asiakassuhteen hoitamisen tärkeyttä kohdentamalla lisäresursseja organisaatiossaan (Sharma ym. 2016).

Dillerin (1992) mukaan ketjuasiakasjohtamisella (Key account management) tarkoitetaan yrityksen ja myyjän strategiaa pitkäkestoisten asiakassuhteiden saavuttamiseksi (Ojasalo 2002, 269). Ketjuasiakaspäällikön vastuulla on vahvistaa asiakassuhdetta pitkällä aikavälillä ymmärtämällä asiakkaiden tarpeita ja vastata niihin. Usein ketjuasiakaspäällikön toimintaa ohjaa oman yrityksen asiakasstrategian lisäksi oman asiakkaansa strategia ja liiketoiminnan pääpainoalueet. Toisinaan asiakkaalle merkittävin valintakriteeri voi olla tuotteiden hinta, toisinaan valikoiman laajuus tai tuotteiden helppokäyttöisyys. Julkisen sektorin asiakkaissa myös ravitsemussuositukset voivat ohjata asiakkaan valikoimapäätöksiä. Edellä mainitut tekijät vaikuttavat HKScanilla muun muassa siihen, minkälaisia tuotteita eri asiakkaille tarjotaan ja mitä tuotekehitys kehittää.

Aluepäälliköt eri puolella Suomea tekevät tiivistä yhteistyötä alueensa eri toimijoiden kanssa päivittäisillä asiakaskäynneillä. He tekevät toimipaikkakohtaisia myyntikäyntejä, joissa henkilökohtaisilla suhteilla on suuri merkitys. Asiakassuhde on voinut kestää useita vuosia ja usein aluepäälliköt tuntevat omat asiakkaat ja heidän toiveensa erittäin hyvin. Aluepäälliköiden kautta yritys saa muun muassa arvokasta tietoa asiakkaan tuotetoiveista. Usein asiakas esittää erilaisia toimipaikkakohtaisia toiveita uusista tuotteista ja näitä toiveita aluepäälliköt viestivät omaan organisaatioon muun muassa tuotekehitykseen sekä tuotevalikoimasta vastaaville kategoriapäälliköille. Heidän tehtävä on laskea tuotekehitysvaiheessa uutuustuotteen valmistukseen liittyvät suorat ja välilliset kustannukset, määritellä hinnat ja tehdä päätökset tuotevalikoimasta. Valikoimassa pyritään huomioimaan asiakkaan toiveet, mutta aina ei asiakas-kohtaisia tuotevaatimuksia pystytä toteuttamaan. Syynä voi olla muun muassa ennustettu pieni volyymi, jolloin tuotantokustannukset nousevat myyntihintaa suuremmaksi, jolloin

myynti on kannattamatonta. Ison yrityksen haaste onkin juuri siinä, miten valmistaa tuotteita tuottavasti ottaen kuitenkin asiakastoiveet huomioon.

Yrityksen asiakaspalvelun päätehtävä on tuotteiden myynti tehden myyntitilauksia asiakkaan toiveiden mukaisesti pääsääntöisesti puhelimitse ja sähköpostilla. Asiakas on yhteydessä joko itse asiakaspalveluun tai asiakaspalvelu soittaa sovittuna päivänä asiakkaalle, jolloin myyntitilaus voidaan yhdessä laatia. Asiakaspalvelun ja asiakkaan välinen yhteistyö voi olla päivittäistä tai viikoittaista riippuen asiakkaan suuruudesta ja toimialasta. Asiakas voi keskittää ostonsa esimerkiksi niin, että hän tilaa vain kerran viikossa tai sitten asiakas on niin suuri toimija, että hänelle toimitetaan tuotteita useampana päivänä viikossa. Myös erilaiset puutteet toimituksissa asiakas ilmoittaa asiakaspalveluun. Näin pystytään tarkistamaan, onko valikoimassa korvaavia tuotteita tai sovitaan hinnanalennuksista. Asiakaspalvelun henkilökunta tuntee asiakkaansa myös erittäin hyvin johtuen säännöllisestä yhteistyöstä. Asiakaspalvelulle, kuten kaikille myyntiorganisaation henkilöstölle, on asetettu myynnilliset tavoitteet. Asiakaspalvelulla on myös tavoitettavuuteen liittyviä tavoitteita, joita seurataan erilaisin mittarein. Näitä ovat muun muassa asiakkaiden puheluiden vastausajat ja vastausprosentit.

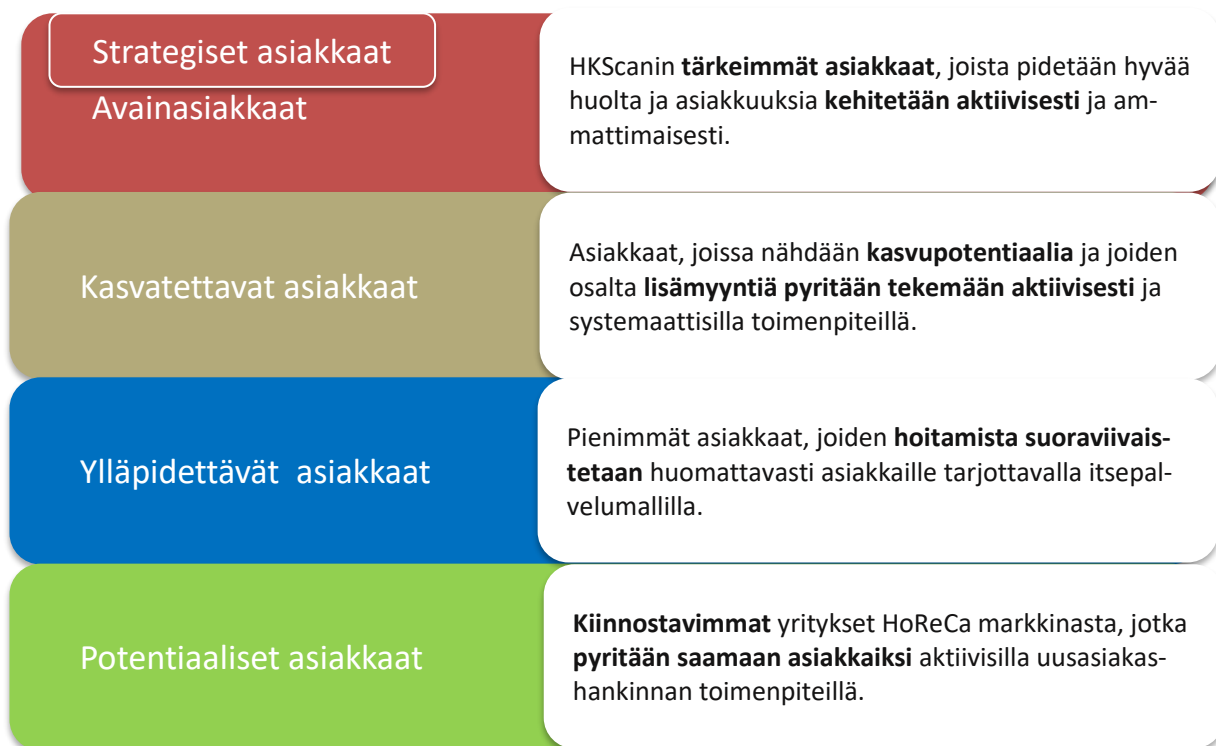
Asiakas voi tilata tuotteen myös HKScanin verkkokaupasta tai Valo -tilauspalvelusta, joka on valtakunnallinen yritysasiakkaiden verkkopalvelu. Valon kautta yritys voi hankkia keskitetysti eri valmistajilta muun muassa maito-, liha-, vilja- ja valmisruokatuotteita. HKScanin oma verkkokauppa on ollut käytössä jo vuodesta 2005 ja sen kautta tuleva myynti on tällä hetkellä noin viidesosa koko myyntituloista.

Asiakkaiden segmentointi

Eri asiakkaat on HKScan Prossa jaoteltu asiakassegmentteihin yrityksen segmenttistrategian mukaan. Segmentoinnin tavoitteena on yhdistää yrityksen sisäinen ja ulkoinen näkökulma niin, että sekä asiakas että yritys hyötyvät. Ulkoisella näkökulmalla tarkoitetaan asiakkaiden erilaisia tarpeita ja muita asiakkaita erottavia tekijöitä. Sisäinen näkökulma segmentointistrategiassa tarkoittaa yrityksen toimintoja ja sen saamia hyötyjä, kuten kannattavuutta ja myyntivolyymiä. (Ala-Mutka ym.2005, 49.)

Ulkoisen segmentoinnin tietoja ovat muun muassa organisaation tiedot asiakkaista, asiakas-tutkimukset, kilpailijavertailut ja muut erilaistavat tiedot asiakkaista, joiden avulla yritys pystyy analysoimaan asiakkaan tarpeita, prosesseja sekä asiakkuuden elinkaarta. Aina ei kuitenkaan riitä, että yritys tunnistaa vain asiakkaan tarpeet vaan joissakin tilanteissa on hyvä tuntee myös asiakkaan asiakkaiden tarpeet. Erityisesti elintarviketeollisuudessa on tällainen tilanne, jossa yritys myy toiselle yritykselle, mutta todellinen asiakas on kuluttaja. (Ala-Mutka ym.2005, 50-51.)

HKScan Pron segmenttistrategian mukaan asiakkaat on yrityksessä jaoteltu seuraaviin kategorioihin

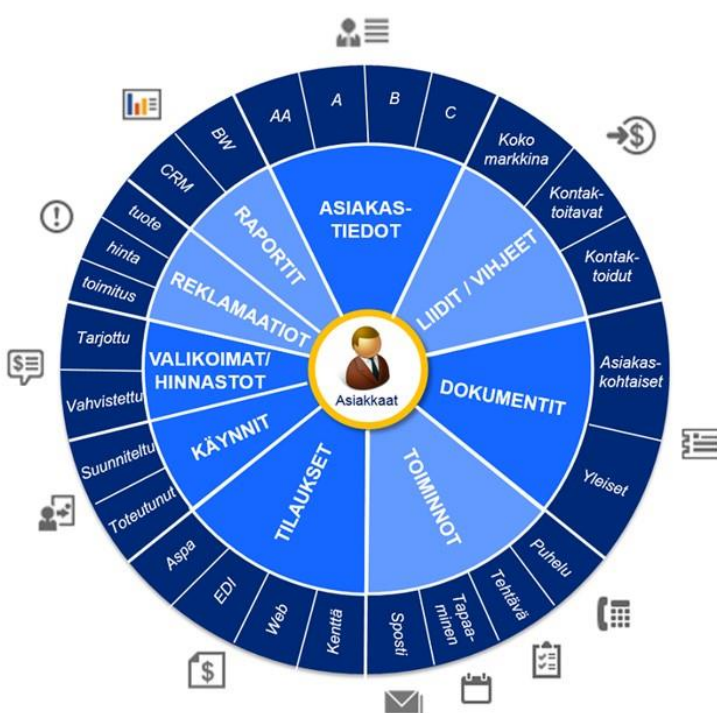


Kuvio 1: HKScan Pron asiakassegmentit ja -strategia

Opinnäytetyön tutkimuskohteena oleva asiakasyritys kuuluu HKScanin avainasiakkaisiin, joista osa on myös niin sanottuja strategisia asiakkaita. Tämä tarkoittaa sitä, että HKScan on laatinut nimenomaiselle asiakasyritykselle oman asiakkuuden hoitomallin sekä strategiset tavoitteet. Asiakasyritys on omalla toimialallaan suuri, yksityinen toimija, jolla on ravintolaliiketoimintaa koko Suomessa. Yrityksellä on 120 ravintolaa, joista 60 on ruokaravintoloita. Ravintolat toimivat yrittäjähenkisesti osana koko yhtiötä, mikä tarkoittaa sitä, että ravintolat ovat vahvassa roolissa omassa toiminnassaan ja ketju antaa lähinnä raamit toiminnalle. Yritys välttää ketjujohtamista ja antaa valtaa yksittäisille ravintoloille ja pienosakkaille. Yrityksellä on monta kumppania, mutta vain muutama pääyhteistyökumppani, esimerkiksi HKScan. Yhtiön arvoja ovat kannattavan kasvun lisäksi, nopeus, laatu sekä rohkeus ja intohimo. Yhtiön tavoitteena on olla edelläkävijä ja osaksi sen vuoksi se on myös erittäin kiinnostunut trendeistä ja alan uutuuksista.

Asiakashallintajärjestelmä ja sen käyttö

HKScanilla otettiin vuoden 2016 keväällä käyttöön uusi CRM- järjestelmä asiakkuuksien hoitamiseen. Aiemmin käytössä olevan järjestelmän ero uuteen on se, että uuden järjestelmän 360-asteisen näkymän avulla yritys saa paremman kokonaiskuvan asiakkaasta. CRM-järjestelmän avulla yritys pystyy tehostamaan toimintaansa sekä parantamaan asiakkaiden tyytyväisyyttä muun muassa siten, että asiakkaaseen liittyvät tiedot löytyvät samasta paikasta ja koko henkilöstö, joka asiakkaan kanssa toimii, näkee tiedot järjestelmästä.



Kuvio 2: CRM -järjestelmän osa-alueet

Oheinen kuva ilmentää sitä, mitä asiakastietoa CRM-järjestelmään kerätään. Asiakastiedoissa on asiakkaan asiakasnumero, asiakkaasta vastaavan henkilön tiedot sekä asiakkaan luokittelu (A, B, C). Luokittelu tarkoittaa asiakkaan segmentointia sen mukaan, miten yritys on asiakassuhteen toiminnoissaan määritellyt. Asiakas voi olla esim. avainasiakas tai kasvatettava asiakas. Liidit/vihjeet -kohtaan myyntikentällä toimivat aluepäälliköt voivat kirjata asiakkaita, jotka eivät vielä ole yrityksen asiakkaita, mutta jotka ovat potentiaalisia asiakkaita, jotka yrityksen kannattaa kontaktoida. Dokumentit sisältävät asiakaskohtaisia tietoja esimerkiksi erilaisista kampanjoista. Yritykselle on tärkeää tietää, milloin asiakkaalla on esimerkiksi erilaisia tilaisuuksia, johon yritys voi tarjota tilaisuuteen sopivia tuotteita ja tarjota niitä kampanjahinnoilla. Toimintoihin asiakaspalvelu ja aluepäälliköt kirjaavat asiakkaaseen liittyviä toimintoja, kuten tapaamismerkintöjä, puheluita tai muita asiakaskohtaisia tehtäviä ikään kuin muistikirjamerkintöinä.

Tilaukset sisältävät eri kanavista, kuten asiakaspalvelun tai nettisivujen kautta asiakkaan tekemiä tilauksia. Käynteihin aluepäällikkö suunnittelee asiakaskäynnit ja merkitsee, kun ne on tehty. Asiakaskäyntien suunnittelu auttaa laatimaan myynnin vuosikalenteria, jossa eri asiakaskäyntiin liittyvät toiminnot on kirjattu. Valikoima-/hinnastoluettelot sisältävät tietoja asiakkaalle tarjotuista tuotteista ja niiden hinnoista. Myös asiakkailta tulleet reklamaatiot kirjataan järjestelmään, jolloin asiakkaasta vastaava henkilö on aina ajan tasalla asiakkaalle tapahtuneista asioista. Lisäksi järjestelmästä saa erilaisia myynti- ja CRM-raportteja mittariseurantaa ja toiminnan tueksi.

2 Asiakaskeskeinen liiketoimintanäkökulma asiakassuhteessa

Asiakaskeskeisen liiketoiminnan näkökulma on vaihtoehto tuotekeskeiselle tai palvelukeskeiselle näkökulmalle (Heinonen ym. 2010, 534). Tässä luvussa kolme kuvataan asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmaa, asiakassuhdemarkkinoinnin historiaa sekä arvon luomista.

2.1 Tuotantokeskeisestä liiketoimintamallista asiakaskeskeiseen malliin

Pohjoismaisessa koulukunnassa on 2010-luvulla asiakkaan rooli nostettu keskeiseen asemaan ja puhutaan asiakaskeskeisestä (customer-dominant) liiketoimintalogiikasta (Alakoski, 2014). Customer dominant logic -näkökulmassa sana ”dominant” viittaa siihen, että asiakkaalla on hallitseva rooli yrityksessä (Heinonen ym. 2015) ja tässä näkökulmassa asiakas on nimenomaan toiminnan keskiössä, ei palvelu (Heinonen ym. 2010, 534).

Asiakaskeskeisen liiketoimintamallin kehittyminen on seurausta tuotekeskeisestä ja siitä edelleen kehittyneestä palvelukeskeisestä liiketoimintalogiikasta. Tuotekeskeisen (goods dominant) liiketoimintamallin juuret ovat jo teollistumisen aikakaudelta 1770-luvulta (Vargo & Lusch 2008, 255). Tuolloin taloustieteilijä Adam Smith esitti, että markkinointi oli välttämättömyyden yrityksen liiketoiminnalle ja yrityksen ydintoiminta koostuu tehokkaasta tuotannosta ja jakelusta (Cannage Jr. 2014, 4). Vargo ja Lusch kuvaavat, että vielä ennen 1960-lukua markkinointi nähtiin tavaroiden omistajuuden vaihtona ja fyysisenä jakeluna (Lusch & Vargo, 2007, 6). Tuotantokeskeisessä liiketoimintamallissa tyypillisiä käsitteitä olivat tuotteet, tuotanto, tehokkuus, jakelu, toimittaja ja kuluttaja (Vargo & Lusch, 2008, 2). Tuotekeskeisessä liiketoimintalogiikassa, josta on myös käytetty nimitystä teollinen liiketoimintalogiikka, tuotteen arvo asiakkaalle on tuote itsessään, jolloin asiakas vaihtaa rahan tuotteeseen. Puhutaan vaihtoarvosta ”value in exchange”. (Cannage Jr. 2014, 2.)

Kuviossa 3 tutkijat kuvaavat markkinoinnin evoluutiota ja siinä tapahtuneita muutoksia. Vielä 1950-luvulle asti markkinointi nähtiin yksisuuntaisena, eli yritys tuotti tuotteita ja palveluita kuluttajille ja tämä oli tuotokeskeisen liiketoimintalogiikan toimintamalli (Lusch & Vargo, 2007, 6-7).



Kuvio 3: Markkinoinnin evoluutio (Mukaillen Lusch & Vargo 2007, 7)

Toisen maailmansodan jälkeen Yhdysvalloissa alkoi voimakas palveluteollisuuden aikakausi, joka pakotti yritykset muuttamaan palvelukonseptejaan ja strategioitaan (Cannage Jr. 2014, 2). Yhdysvalloissa oltiin siirtymässä ”markkinoille” -ajatteluun, jossa yritykset teettivät tutkimuksia kuluttajilla ja analysoivat vastauksia. Tulosten perusteella yritykset kehittivät tuotteita ja palveluita, jotka vastasivat kuluttajien tarpeisiin. Liiketoimintalogiikka oli kuitenkin edelleen tuotantokeskeinen. Asiakas oli edelleen toiminnan kohde, vaikka yritykset olivat segmentoineet eri asiakasryhmiä ja miettineet myyntipuheita niiden mukaisesti. Yritykset jakivat arvoa asiakkaille. (Lusch & Vargo, 2007, 6.)

Vasta 1980-luvulla palvelumarkkinoinnissa alkoi palvelu erityisesti näkymään yrityksen toiminnossa. Vuosikymmentä pidetäänkin palvelun vuosikymmenenä, jolloin liiketoiminnassa korostui asiakkaan kanssa tehty vuorovaikutus, palvelutapaamiset. Tämän johdosta yritysmarkkinoilla aloitettiin asiakassuhteiden tutkiminen. (Alakoski 2014, 32.)

Kansainvälisen palvelualan kasvun myötä vuosikymmen synnytti palvelumarkkinoinnin pohjoismaisen koulukunnan. Palvelukeskeisyys, asiakkaiden aktiivinen rooli palvelutilanteissa sekä palvelun laadun arviointi muodostivat uuden logiikan palvelutuotteiden markkinointiin (Alakoski, 2014, 32-33).

1990-luvulla palvelumarkkinoinnin asema vakiintui ja tutkimuksen kohteena olivat muun muassa palvelun laatu ja laatujohtaminen, vuorovaikutuksen johtaminen ja palveluprosessien tutkiminen. Yritysmarkkinoilla asiakassuhdemarkkinointi tuli myös tärkeäksi tutkimuskohdeeksi. Arvon muodostuminen asiakkaalle nostettiin liiketoiminnan kilpailukyvyyn yhdeksi tekijäksi ja arvon tuottamisen katsottiin olevan yrityksen toimenpiteiden varassa. Asiakassuhdemarkkinoinnissa arvon jakaminen asiakkaille oli avainasemassa asiakassuhteiden luomisessa ja kehittämisessä. (Alakoski, 2014, 33-34.)

1990-luvun loppupuolella ja vuosituhaten vaihteessa liiketoiminnan verkostot ja pitkäaikaiset asiakassuhteet korostuivat entisestään ja arvoa käsiteltiin arvon kasvattamisen, kumuloitumisen ja muuttumisen näkökulmista. Globalisoituminen aiheutti suuria muutoksia yrityselämässä ja liiketoiminnoissa nähtiin, että kehittämällä palveluita, tuotteita ja kokemuksia, joita asiakas haluaa ostaa ja joista asiakas kokee saavansa arvoa, liiketoiminta kehittyy. (Alakoski, 2010, 34-35.)

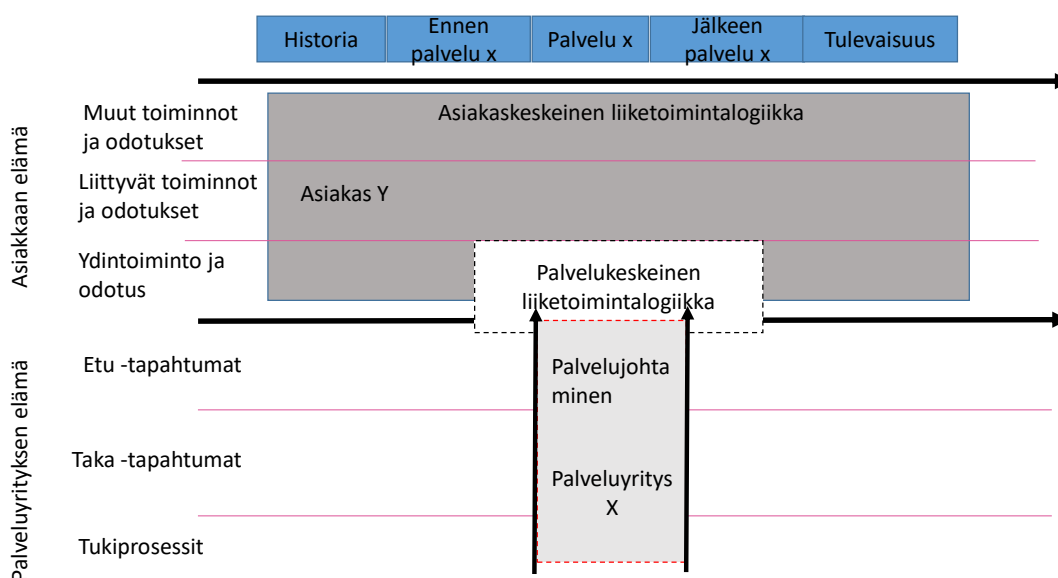
Vuonna 2004 tutkijat Vargo ja Lusch kyseenalaistivat asiakkaan arvon muodostumisen ja tuotekeskeisessä liiketoimintamallissa olevan käsitteen palvelut ”services”. Tutkijat esittivät näkemyksen, että tuote on palvelua, ”service” ja, että asiakas arvioi tuotteen tai palvelun arvoa käytössä. Asiakkaan rooli arvon muodostumisessa muuttui ja katsottiin, että asiakas osallistuu arvon muodostukseen käyttäessään ostamaansa tuotetta tai palvelua. Vargo ja Lusch (2004) tiivistävät palvelun olevan interaktiivinen prosessi, jossa ”tehdään jotakin jollekin”, josta syntyy arvoa. (Vargo ym. 2004.)

2.2 Asiakaskeskeisen liiketoimintamallin näkökulma

Asiakaskeskeisessä liiketoimintamallissa näkökulma on enemmänkin erilainen ajattelumalli. Toiminnan fokus on siinä, mitä asiakkaat tekevät tuotteilla tai palveluilla saavuttaakseen päämääränsä. Ero palvelukeskeiseen liiketoimintamalliin ei ole suuri, mutta tutkijoiden mielestä se on kuitenkin tärkeä. Heinonen ym. (2010, 532) kuvaa, että palvelukeskeisessä toimintamallissa asiakkaan rooli arvon muodostuksessa on edelleen passiivinen, vaikka palvelua kehitettäisiin asiakkaan näkökulmasta. Palvelun tuottaja on kuitenkin edelleen se, joka kehittää palvelua ja tekee päätökset palvelusysteemiin liittyen.

Lähtökohtana asiakaskeskeisessä toimintamallissa on asiakkaan tarpeet; toiminta, käytännöt, kokemukset ja asiayhteys. (Heinonen ym. 2010, 534.) Yrityksen tulisi siis löytää keinoja tunnistaa asiakkaansa toimintaan ja elämään liittyviä tekijöitä ja muodostamaan näiden tietojen pohjalta tarjoamaa, jota tarjota asiakkaalle.

Heinosen ym. (2010, 535) mukaan palvelukeskeisessä liiketoimintamallissa näkökulma on liian kapea ja siinä ei tutkijoiden mukaan riittävällä tavalla kiinnitetä huomiota asiakkaan aikaisempiin kokemuksiin tai asiakkaan prosesseihin. Kuviossa 4 tutkijat kuvaavat palvelukeskeisen ja asiakaskeisken liiketoimintamallin eroja. Huomioitavaa malleissa on se, että asiakaskeisessä näkökulmassa asiakkaan kaikki omaan prosessiinsa liittyvät tekijät on huomioitu, kun palvelukeskeisessä näkökulmassa fokus on enemmän keskittynyt siihen, miten yrityksen tuottamat palvelut ovat asiakkaan saatavilla. Haaste asiakaskeisessä näkökulmassa palveluyrityksille on se, miten yritys järjestää toimintonsa niin, että ne tukevat asiakkaan prosesseja. Heinosen ym. (2010, 535) mukaan palveluyritysten tulisi ymmärtää, mitä asiakas on tekemässä ja kuinka heidän palvelunsa sopii tähän tavoitteeseen.



Kuvio 4: CD logiikka suhteessa SD logiikkaan (Mukaillen Heinonen ym. 2010, 535)

Perinteisesti palvelukeskeisessä näkökulmassa pääpaino on ollut palveluissa ja yrityksen tarjoamissa prosesseissa, jossa asiakas on ollut yhdessä luomassa arvoa. Tällä hetkellä palvelukeskeisen näkökulman tutkimuksessa olisi tapahtumassa muutos, jossa pääpaino ei enää olisi yrityksen prosessit ja palvelusysteemit, vaan se, miten arvoa luodaan palvelujärjestelmien sisällä. Tässäkin näkökulmassa palvelu on kuitenkin keskiössä ja sen vuoksi asiakaskeisessä näkökulmassa pääpaino siirretään palvelun tarjoajalta asiakkaalle. Asiakaskeisessä liiketoimintamallissa yrityksen tulisi ajatella, että asiakas on tärkein sidosryhmä ja, että asiakkaalle tärkeintä on se, miten yrityksen tarjoamat tuotteet tai palvelut sopivat asiakkaan omiin prosesseihin, ei palvelut itsessään. (Heinonen ym. 2015, 474.)

Asiakaskeskeisessä näkökulmassa ei nähdä eroja asiakkaissa, vaan asiakkaita ovat niin kuluttajat, yritykset kuin erilaiset organisaatiot. Koska näkökulma korostaa asiakkaan merkitystä, on yrityksen mietittävä, mitä sellaista yritys pystyy tarjoamaan asiakkaille, jota asiakas olisi halukas hankkimaan ja siitä maksamaan. Tämä edellyttää yritykseltä asiakasymmärrystä ja asiakkaan logiikan tuntemista. Ennen kaikkea yrityksen tulisi kääntää ajatus asiakkaan roolista päinvastaiseksi; miten yritys pääsisi osaksi asiakkaan elämää? (Heinonen ym. 2015,476.) Tämä on varmasti se haasteellisin asia yrityksen näkökulmasta. Ennen yritykset ovat innovoineet tuotteita ja palveluita ja niiden syntymisen jälkeen tarjonneet niitä potentiaalisille asiakkaille. Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan aloittelevan yrityksen kannattaisi siis perusteellisesti tutkia, mitä asiakkaat tarvitsevat ja perustaa tuote-/palvelukehitys asiakasymmärryksen avulla saatuun tietoon.

2.3 Asiakassuhde ja suhdemarkkinointi

Asiakassuhde voidaan määritellä siten, että se syntyy, kun asiakas on ostanut samalta yritykseltä useita kertoja tai osapuolten välillä on ollut sopimus voimassa ennalta sovitun ajan. Erilaiset sidokset voivat johtaa siihen, että asiakas tekee uusintaostoja (esim. edulliset hinnat tai maantieteellinen sijainti), mutta näiden perusteella yritys ei voi vielä sanoa, että osapuolten välille on syntynyt asiakassuhde. Grönroos korostaa, että suhde on enemmänkin asennekysymys: asiakas itse kokee, että jokin sitoo häntä yritykseen tai johonkin sen osapuoleen. (Grönroos 2015, 61.)

B-to-B palveluissa asiakassuhteet ovat liiketoiminnan kannattavuuden tärkein tekijä. Yritykselle on tärkeää luoda uusia asiakassuhteita, mutta erityisesti ylläpitää ja kehittää olemassa olevia asiakassuhteita. Markkinoinnin kirjallisuudessa suhdemarkkinointi-termin on vuonna 1983 esitellyt tutkija Leonard Berry. Hänen mukaan suhdemarkkinoinnin päätavoite on rakentaa ja ylläpitää sitoutuneita sekä kannattavia asiakassuhteita. Hänen mukaansa tähän päättään *houkuttelemalla* asiakas, *ylläpitämällä* asiakassuhde sekä *vahvistamalla* suhdetta erilaisin toimin. (Berry 2002, 69.) Grönroos on puolestaan määritellyt, että asiakassuhdemarkkinoinnin tavoitteena on tunnistaa, luoda, ylläpitää ja vahvistaa sekä tarvittaessa päättää asiakassuhde (Grönroos, 1997, 407).

Markkinointi käsitteenä on otettu liiketoiminnassa käyttöön noin sata vuotta sitten. Mutta vasta 1950-1960-luvuilla se jäsenyi tieteelliseksi opiksi. Markkinoinnilla tarkoitetaan yrityksen erilaisia prosesseja tai toimintoja, joilla yritys luo arvoa asiakkaalle ja rakentaa vahvoja asiakassuhteita, joista se vastavuoroisesti saa asiakkaalta arvoa itselleen (Kotler ym. 2017, 5).

Suhdemarkkinoinnin kehittyminen markkinoinnista suhdemarkkinoinniksi on tapahtunut viimeisten neljänkymmenen vuoden aikana. Vielä 1970-luvulle asti palvelut ja suhteet puuttuivat liiketoiminnan tekemisestä ja markkinointi oli tuotteiden mainostamista ja myymistä. Asiakaskeskeisyyttä kyllä korostettiin, mutta se liittyi vain toimittajien omiin prosesseihin; joihin mitään yritystä ei tekeä asiakkaille. B2B-markkinoinnin katsottiin olevan vain markkinoinnin alaviite. 1970-2000-luvuilla palvelumarkkinointi löydettiin. Asiakkaat olivat läsnä palvelun tuottamisessa ja B2B-markkinoinnin ymmärrettiin eroavan B2C-markkinoinnista. Asiakassuhteiden hallintaan otettiin käyttöön erilaisia CRM-järjestelmiä ja suhteiden, verkostojen sekä vuorovaikutuksen käsitteet alkoivat esiintymään alan tutkijoiden kirjallisuudessa useammin. Kuitenkin vielä 1990-luvulla tutkijat eivät vielä olleet yhtä mieltä siitä, mitä suhdemarkkinointi tarkoittaa. (Gummesson 2017, 17.)

2000-luvulla suhdemarkkinoinnin katsottiin olevan yksi markkinoinnin lähestymistavoista, mutta se edelleen oli kuitenkin vielä vähiten ymmärretty. Tähän tutkijan mukaan syynä on voinut olla se, että aihe on laaja ja tutkijat lähestyvät aihetta eri näkökulmista. Perinteisessä markkinoinnissa näkökulma on ollut ja on vielä edelleen useasti niin sanotussa 4 P:n mallissa; hinta (price), myynninedistäminen (promotion), tuote (product) ja jakelu (place). Viime vuosikymmeninä tutkijat ovat kritisoineet juuri tätä markkinoinnin mallia ja rinnalle on tullut suhdemarkkinointi, joka pyrkii laajentamaan 4P-mallia niin sanottuun 7P-malliin. Siinä edellisten lisäksi huomioidaan ihminen (people), prosessit (process) ja fyysinen ympäristö (physical evidence). Perinteisestä markkinoinnista suhdemarkkinointi eroaa lisäksi sillä, että suhdemarkkinoinnin tavoitteena on luoda asiakassuhde alusta alkaen tyydyttäväksi ja pyrkiä säilyttämään asiakkaat, kun taas perinteinen kaupallinen markkinointi yrittää myydä ja löytää uusia asiakkaita. (Zineldin ym. 2007, 229.)

Suhdemarkkinoinnin tutkijat kritisoivat perinteisen markkinointimallin kapea-alaisuutta (Grönroos 2000, 21). On myös väitetty, että perinteinen malli ei täytä markkinointikonseptin eri vaatimuksia (Gummesson 2004, 33). Suhdemarkkinoinnissa yrityksen menestys tulee rakentamalla myyjän ja ostajan pitkäaikaista suhdetta (Ford ym. 1986). Myyjän ja ostajan välisessä suhteessa merkityksellisempää on se, miten osapuolet näkevät toisensa, miten he käyttäytyvät suhteessa toisiinsa ja muihin asiakkaisiin sekä se, mitä osapuolet voivat tehdä toistensa hyväksi.

Gummessonin (2017) mukaan B2B-liiketoiminnassa suhteet, verkostot sekä vuorovaikutus ovat markkinoinnin ydin. Suhteissa korostuvat myös markkinoinnin, myynnin, tuotekehityksen, suunnittelun ja valmistuksen yhtenäisen johtaminen (Gummesson 2002, 41). Myyjän tulisi myös hankkia, luoda, parantaa sekä ylläpitää asiakassuhteita henkilökohtaisesti ja ammattimaisesti luoden osapuolille molemmipuolista hyötyä (Gummesson 2017, 17).

Kotlerin (2002) mukaan markkinointimallin valintaan vaikuttavaa se, millä teollisuuden alalla yritys toimii ja mitkä ovat asiakkaan tarpeet. Perinteisen markkinoinnin malli toimii silloin, kun asiakkaalla on lyhyen aikavälin tavoite ja asiakas voi vaihtaa toimittajaa helposti tuhlaamatta omia varojaan. Sen sijaan suhdemarkkinointi on vaihtoehto silloin, kun asiakkaalla on pitkän aikavälin tavoitteet ja, jolloin asiakkaalle toimittajan vaihto aiheuttaa liian suuria kustannuksia. (Zineldin ym. 2007, 229-230.)

Miten suhdemarkkinointi tämän päivän yrityksissä käytännössä näkyy? Tutkimuksessa, jossa haastattelujen avulla selvitettiin viiden pohjoismaisen yrityksen markkinointi prioriteetteja ja markkinoinnin keinoja, kävi ilmi, että mikään yritys ei käyttänyt pelkästään suhdemarkkinointia. Yritys joko käytti ainoastaan perinteistä 4 P:n mallia tai sekoitti asiakassuhdemarkkinointia ja perinteisempää markkinointimixiä (Zineldin ym. 2007, 229). Tämän perusteella voisi olettaa, että yritysten lähestymistapa voi riippua joko liiketoimintamallista, yrityksen strategiasta, toimintatavoista tai johtamisesta. Tai sitten näiden eri yhdistelmistä. Pohjoismaiset tutkijat ovat sitä mieltä, että skandinaavisilla yrityksillä on vahvempi taipumus asiakassuhdemarkkinointiin kuin esimerkiksi muilla eurooppalaisilla tai amerikkalaisilla yrityksillä. Olisi nähtävissä, että ollaan siirtymässä perinteisestä markkinointimallista pois (Zineldin ym. 2007, 229). 2010-luvulla suurin osa tutkijoista on väittänyt, että suhdemarkkinointi tulisi kohdentaa laajemmalle sidosryhmälle kuin vain yrityksen ja asiakkaan väliseksi toiminnaksi. Nykyisin voidaan siis sanoa, että suhdemarkkinoinnin laajempi näkökulma on juurtunut vallitsevaksi ajatteluksi. (Payne & Frow, 2017, 12.)

2.4 Arvon muodostuminen asiakaskeskeisessä liiketoiminnassa

Arvon muodostuminen on termi, jota käytetään kuvaamaan sitä prosessia, jossa asiakkaalle muodostuu käyttöarvoa ottaen huomioon myös asiakkaan fyysiset ja psyykkiset kokemukset (Heinonen ym. 2015, 478). Aiemmin arvon syntymisen on katsottu tulevan vaihtoarvosta (exchange value), jossa tuote tai palvelu on vaihtunut rahaan ja asiakkaan saaman arvon on ajateltu olevan tuote tai palvelu itsessään (Lusch ym. 2007, 6).

Perinteisesti palvelukeskeisessä liiketoimintamallissa on ajateltu, että yrityksen tehtävä on edistää prosesseja, jotka tukevat asiakkaan arvon luomista asiakkaan omissa toiminnoissa ja prosesseissa (Grönroos 2015, 82). Palvelukeskeisessä näkökulmassa (service dominant logic) arvo nähdään käyttöarvona, jossa yritys tarjoaa tuotteita tai palveluja, joita asiakas käyttää omissa prosesseissaan ja tätä kautta yrityksen tarjoama tuottaa asiakkaalle käyttöarvoa (Vargo ym. 2008, 148). Arvonmuodostusta on katsottu syntyvän, kun palvelun tarjoaja ja asiakas ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa niin sanotuissa kosketuspisteissä (Heinonen ym. 2015, 479).

Voima ym. (2010, 2) kuvaa arvon muodostumista asiakaskeskeisessä liiketoimintamallissa (customer dominant logic) siten, että asiakkaalle muodostuva arvo on kokemuksen kautta saatua. Asiakkaalle syntyy arvoa vasta sitten, kun palveluyrityksen palvelu tai tarjoama kohtaavat asiakkaan toimintoja, käytäntöjä ja kokemuksia. Arvoa ei enää nähdä ulkopuolelta tulevina toimintoina, vaan kokemuksina, joissa asiakas aktivoituu ja käyttää palveluntuottajan tarjoamia. (Voima ym. 2010, 2.)

Heinonen ym. (2015, 474) kuvaa, että asiakaskeskeisessä näkökulmassa asiakas ei erottele tuotteita ja palveluita toisistaan, vaan arvon perustana ovat molemmat. Tämä edellyttää sitä, että yritys tuntee asiakkaan prosessit ja muokkaa oman tuotteen tai palvelun siten, että se tukee asiakkaan toimintoja ja prosesseja ja sitä kautta tukee asiakkaan arvonluontia (Heinonen ym. 2010, 537). Arvoa ei synny myöskään pelkästään asiakkaan aktiivisessa prosessin osassa, vaan siihen vaikuttavat koko prosessiin vaikuttavat, myös passiiviset tekijät (Heinonen ym. 2013, 104).

Grönroosin ym. (2015) mukaan asiakkaalle arvonluonti tapahtuu asiakkaan elämässä. Myyjällä arvonluonti tapahtuu omissa toiminnoissa. Haaste myyjällä on siinä, että he tunnistavat miten heidän oma arvonluonnin logiikka eroaa asiakkaan logiikasta ja miten myyjä pystyy sitomaan omat prosessinsa asiakkaan prosessiin niin, että asiakas on liiketoiminnan keskiössä ja arvoa syntyy molemmille osapuolille. Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa arvon yhdessä luominen ei ainoastaan tapahdu vuorovaikutuksessa, vaan sitä tapahtuu myös passiivisesti asiakkaan elämässä. Tästä esimerkkinä on muun muassa toimittajan tavoitettavuus. (Grönroos ym. 2015, 75.)

Heinonen ym. (2015, 479) kuvaa, että arvoa muodostuu kahdessa erillisessä, mutta toisiinsa liittyvässä prosesseissa; toinen asiakkaan ja toinen palvelun tarjoajan prosesseissa. Asiakkaan arvon muodostumista ohjaa asiakkaan logiikka ja toiminnot, joihin vaikuttavat myös muut toimijat. Palveluntarjoajan prosessissa arvoa sen sijaan muodostuu yrityksen liiketoiminnan logiikan pohjalta. Tämä näkökulma on looginen, sillä molempien osapuolten toimintoihin voi vaikuttaa erilaiset motiivit. Yrityksen kannalta on tärkeää löytää ne asiakkaan prosesseihin liittyvät yhtymäkohdat, joissa yritys voi tukea asiakkaan arvon muodostumista. Ei siis riitä, että yritys on hionut asiakkaan kanssa yhteiset prosessin osat timanteiksi, jos ne eivät kuitenkaan asiakkaan arvon muodostumisessa ole merkittävässä asemassa.

Asiakkaat ovat ottamassa voimakkaasti kasvavaa, aktiivista roolia arvonluonnissa (Grönroos, 2008, 303). Asiakaskeskeisessä näkökulmassa on esitetty, että jotta ymmärtää asiakkaalle muodostuvan käyttöarvon syntyä, vaatii se laajempaa ymmärrystä asiakkaasta. Heinonen ym. (2010, 539) kuvaa, että käyttöarvoa syntyy ennen palvelua, palvelun käytön aikana ja käytön jälkeen erilaisina muistoina. Voidaan siis sanoa, että asiakas käyttää sekä nykyisiä että muistamiansa kognitiivisia ja emotionaalisia käsityksiä muodostaessaan arvoa.

Heinonen ym. (2010, 540) korostavat, että asiakkaalle syntyy kokemuksia koko ajan ja arvonluonti on dynaamista. Asiakas on aktiivinen osallistuja, mikä merkitsee sitä, että palvelukokemus ei enää ole vain palveluntuottajan kontrollissa (Heinonen ym. 2010, 541). Tästä hyvänä esimerkkinä on muun muassa erilaiset suositteluja mahdollistavat digitaaliset palvelut. Näissä asiakas voi olla aktiivisesti mukana jakamalla oman kokemuksensa sosiaalisissa kanavissa ja, joihin yritys ei voi jälkikäteen vaikuttaa.

Heinonen on luonut asiakaskeskeisen näkökulman arvon luontiin neljä ulottuvuutta, joiden mukaan asiakkaan arvo muodostuu. Arvon luonnin lähtökohtana ovat kysymykset: *mitä, kuinka, missä ja milloin?* Toisin kuin palvelukeskeisessä näkökulmassa, jossa arvon katsotaan olevan käyttöarvoa ja sitä tehdään yhdessä asiakkaan kanssa aktiivisessa ja jatkuvassa prosessissa, asiakaskeskeisessä näkökulmassa arvoa katsotaan syntyvän myös passiivisissa prosesseissa, joista asiakas ei aina ole tietoinen. Näitä ovat esimerkiksi mentaaliset ja emotionaaliset prosessit. (Heinonen ym. 2013, 108-110.) Arvoa määrittelee myös useampi toimija ja arvoa ei synny ennen kuin asiakkaan todellisuus yhdistyy toisten todellisuuteen (Heinonen ym. 2013, 112). Asiaa voisi kuvata myös niin, että arvoa määrittää asiakkaan koko ekosysteemi, ei ainoastaan asiakkaan kanssa tehtävä yhteistyö ja siihen liittyvät toiminnot.

Heinosen mallissa arvoa syntyy näkyvissä ja näkymättömissä tiloissa, kuten biologisissa, fyysisissä, maantieteellisissä ja virtuaalisissa tiloissa, jotka edustavat asiakkaan kontrolloimatonta tilannetta (Heinonen ym. 2013, 110). Tutkijat korostavat, että asiakaskeskeisessä näkökulmassa arvo ei ole rajoittunut vain palveluun, vaan on enemmänkin asiakkaan elämässä läsnä jatkuvasti erilaisina kokemuksina. (Voima ym. 2010,7). Sama ajatus liittyy myös siihen, milloin arvoa syntyy. Toisin kuin tuotantokeskeisessä näkökulmassa, jossa arvo liittyy vaihto-arvoon tai käyttöarvoon, syntyy asiakaskeskeisessä näkökulmassa arvoa asiakkaan reaalisessa elämässä koko ajan. Heinosen mukaan näkökulmassa arvoa syntyy ajallisesti, tilanteellisesti ja kumulatiivisesti ja ei näin ollen ole sidoksissa erityisesti johonkin erityiseen hetkeen (Heinonen ym. 2010, 539-540).

Asiakaskeskeisessä näkökulmassa arvo nähdään siis myös osin abstraktina, jopa filosofisena näkökulmana, joka korostaa arvoa suhteessa useisiin eri tasoihin. Arvon muodostuminen on monimutkainen prosessi, jossa asiakkaan henkilökohtaiset kokemukset, erityiset hetket ja tilanteet, tiedostetut ja tiedostamattomat, luovat arvoa, joista asiakas ei välttämättä pysty erottelamaan mitkä elementit ovat vaikuttaneet arvon muodostumiseen. Tutkijat sanovatkin, että näiden asioiden tutkimiseen tarvitaan lisää keinoja. (Voima ym. 2010,8.)

Heinonen ja Strandvik ovat kehittäneet arvonluonnin mallin, jossa tutkijat nostavat esiin neljä erilaista arvon ulottuvuutta; tekninen, toiminnallinen, tilaan liittyvä sekä ajallinen arvo. Tutkijoiden tavoite on ollut löytää perinteisesti ajatellusta asiakkaan kokemasta käyttöarvosta perusteluja sille, että asiakkaan aktiivisuudella on vaikutusta käyttöarvon kokemiseen. (Heinonen & Strandvik, 2009, 36.)

Mitä asiakaskeskeinen näkökulma sitten vaatii yritykseltä? Heinosen ym. (2010, 545) mukaan yrityksellä tulisi olla laajempi ymmärrys asiakkaan aktiviteeteista ja pohtia, mitkä asiakkaan prosesseista ovat yhteydessä yrityksen prosesseihin, mitkä fyysiset ja mentaaliset tekijät tarvitaan prosessien tukemiseen ja lisäksi yrityksen tulisi tehdä enemmän syväoppimista asiakkaastaan etnografisesti. Merkittävintä on se, että yritys muuttaa näkemystään asiakkaan roolista ja ymmärtää, että yrityksen suunnittelema ja tarjoama kokemus asiakkaalle ei välttämättä vastaa asiakkaan kokemaa kokemusta. (Heinonen ym. 2010, 541.) Tämän näkemyksen muuttaminen vaatii yritykseltä päivitystä palvelustrategiaan, jossa asiakas nostetaan tekemisen keskiöön (Heinonen ym. 2013 104). Yrityksen tulisi tuntea asiakas ja tietää, mitä asiakas ajattelee. Ei siis enää riitä, että yritys tuntee asiakkaan prosessit, vaan oleellista on tunnistaa, miten asiakkaan tunteellinen perusta on rakennettu. Esimerkiksi miten asiakkaan sosiaalinen elämä voi vaikuttaa päätöksentekoprosesseihin. (Voima ym. 2010,11.)

2.5 Arvo asiakassuhteessa

Pitkäikäisistä ja oikein johdetuista asiakassuhteista on hyötyä sekä myyvälle yritykselle että asiakkaalle. Tärkeimmät myyjälle tulevat hyödyt ovat kannattavuuden kasvu, asiakkaiden tekemät lisääntyneet ostot, kustannusten pienentyminen, asiakkaiden suosituksiin perustuva ilmainen markkinointi, vähentynyt hintaherkkyys sekä oppiminen ja uudet kompetenssit. Myös oman henkilökunnan vähentynyt vaihtuvuus on merkittävä tekijä myyvälle yritykselle, sillä ihmiset viihtyvät yrityksessä, jonka asiakkaat ovat tyytyväisiä ja uskollisia.

Pitkissä asiakassuhteissa myös osapuolten tietämys lisääntyy. Myyjä voi saada tietoja muun muassa markkinoista, potentiaalisista asiakkaista sekä mahdollisista kilpailijoista. Yritys voi myös päästä hyödyntämään asiakkaan omia verkostoja. B-to-B-suhteissa on syytä myös ymmärtää, että vaikka yhteistyö on kahden organisaation välistä, kyse on kuitenkin yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta. Näin ollen myös yksilöiden saama hyöty on osa asiakassuhdetta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 126-130.)

Jokainen tuotteita tai palvelua tuottava yritys on vuorovaikutuksessa asiakkaaseen. Palvelua käyttävä asiakas on aina jollakin tavoin yhteistyössä palvelun tuottajan kanssa ja nämä hetket ja toiminnot voivat kestoiltaan olla hyvin erimittaisia. Puhutaan palveluprosesseista, jossa osapuolten välille syntyy asiakassuhde (Grönroos 2009, 49).

Asiakassuhteissa arvon muodostumista ja sen kehittämistä tulisi tutkijoiden mukaan osapuolten tehdä yhdessä. Hald ym. (2009) ovat tutkineet, miten arvoa syntyy asiakassuhteissa ja mitä tekijöitä on vaikuttamassa ostajan ja myyjän välillä ja miten osapuolet yhdessä voivat kehittää asiakassuhdetta. Tutkijoiden mukaan asiakassuhteissa arvon luomisen parantamiseksi ja siirtämiseksi ostajan ja tuottajan välillä ei riitä, että optimoidaan ja koordinoidaan erilaisia asiakassuhteen hoitamiseen liittyviä järjestelmiä. Heidän mukaan yritysten välisissä asiakassuhteissa ja niiden hoitamisessa tärkeää on vetovoiman, luottamuksen sekä riippuvuuden lisääminen. Teoreettisesti käsite vetovoima tarkoittaa sosiaalista vaihtoa, jonka itse ymmärrän niin, että asiakassuhteissa sosiaalisilla tilanteilla on merkitystä ja tämän tutkimuksen mukaan vetovoimalla on merkitystä asiakassuhteiden säilymiseen ja kehittämiseen sekä osapuolten arvon muodostukseen. Ostajalle syntyy arvo-odotuksia, jotka liittyvät muun muassa hinnanalennuksiin, tiukkoihin aikatauluihin, osaamisen kehittämiseen sekä erilaisiin uusiin vuorovaikutustilanteisiin (Hald ym. 2009, 960-968).

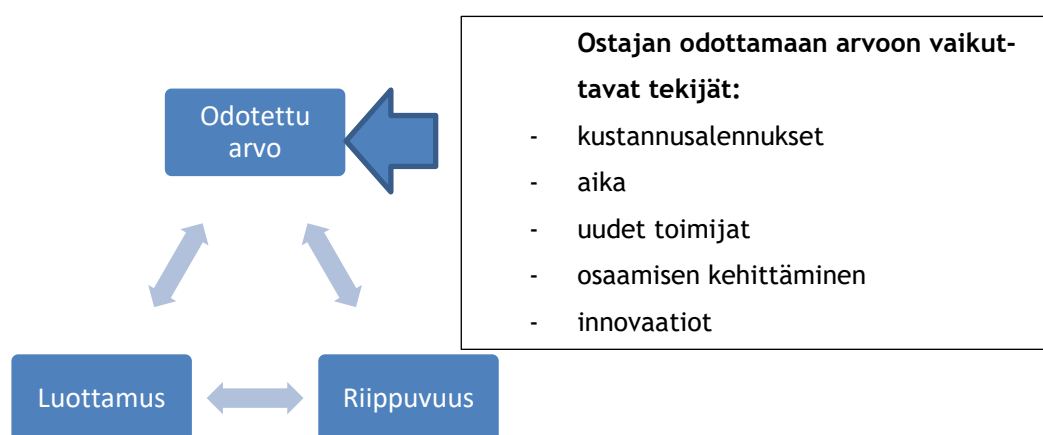
Kowalkowskin (2015, 57) mukaan kaikissa asiakassuhteissa ei välttämättä ole samanlaista arvonluonnin kyvykkyyttä. Pahimmillaan osapuolet sitovat resurssejaan siten, ettei arvoa luoda tehokkaimmilla keinoilla. Esimerkiksi asiakkaan näkökulmasta ei aina ole järkevää keskittyä sellaiseen yhteistyöhön, jossa tuotteen tai palvelun toimittaja keskittyy vain vaihtoarvoon, jos asiakas voi samanlaisella vuorovaikutuksella saada myös käyttöarvoa kilpailukykyisemmältä toimittajalta. Toimittajan näkökulmasta on puolestaan järkevää resursoida vuorovaikutuksen parantamiseen ja seuraavaan arvon luontiin.

Vaikka pohjoismaisen koulukunnan näkökulma painottaa keskinäistä arvon luontia, se ei kuitenkaan oleta, että asiakassuhdeinvestoinnit ja vuorovaikutus itsessään lisäävät asiakasarvoa, tai että asiakassuhdemarkkinointi olisi vastaus kilpailuetuun. Sen sijaan suurin haaste yrityksille on, että toimijat keskittyvät liian paikalliseen ja lyhytaikaiseen toimintaan, joka estää arvon luomista ja yritysten kilpailuetua (Kowalkowski 2015, 57.)

Yleisesti voidaan ajatella, että asiakassuhteissa asiakkaat haluavat maksimoida saamansa edut ja minimoida ne tekijät, jotka sen itse on tehtävä. Näillä tarkoitetaan rahaa, aikaa ja tekemisen tehoa. Asiakkaan ostopäätöksiin voi vaikuttaa esimerkiksi mahdollisimman alhainen ostohinta. Toinen asiakas voi arvostaa henkilökohtaisia etuja, kun toiselle asiakkaalle suhteen lojaalisuus on merkittävämpi tekijä kuin se, mitä käyttöarvoa asiakas tuotteesta tai palvelusta saa. Myyjän näkökulmasta saman tuotteen arvo voi vaihdella eri asiakkailla riippuen sen käytöarvosta. Näin ollen on tärkeää, että myyjä tutkii kaikkia arvonluonnin vuorovaikutuksia jokaisessa asiakassuhteessaan. On myös huomattava, että arvonluonti ei ainoastaan ole merkityksellistä liiketoimintasuhteissa, vaan myös suhteen jatkuvuus, luottamus ja sitoutuminen suhteeseen. (Lindgreen ym.2012, 208.)

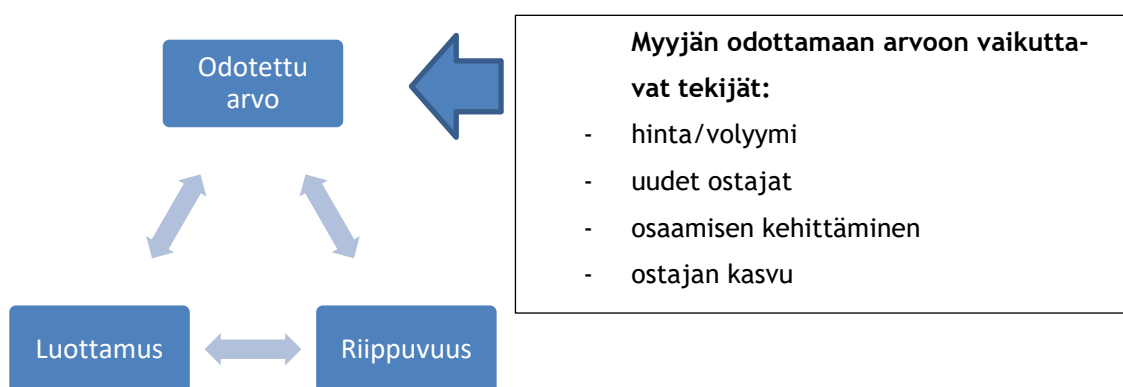
Keskinäinen vetovoima on tärkeää asiakassuhteiden kehittämisessä. Väitetään, että tämä voidaan saavuttaa havainnoimalla laajasti osapuolten välistä vuorovaikutusta ja toimia. Teoreettisesti on osoitettu, että vetovoimaan liittyy kolme tekijää; odotettu arvo, luottamus ja riippuvuus. Näistä luottamuksen on osoitettu olevan välttämätön osa sosiaalisten suhteiden toimivuudelle. Osapuolten välinen riippuvuus on vetovoimaa vahvistava tekijä silloin, kun suhde on luotu keskinäisen riippuvuuden pohjalta; molemmat osapuolet ovat tasapuolisesti riippuvaisia toisistaan (Hald ym. 2009, 960.)

Toisaalta, mitkä tekijät rohkaisevat ostajaa ja myyjää yhdessä kehittämään suhdettaan? Mikä tekee osapuolet kiinnostuneiksi työskentelemään yhdessä? Hald ym. (2009) mukaan ostajalla on viisi ostajan odottamaan arvoon vaikuttavia tekijöitä, jotka ovat kustannuslennukset, aika, uudet toimittajat, osaamisen kehittäminen sekä innovaatiot.



Kuvio 5: Ostajan kokeman vetovoiman kolme tekijää sekä ostajan odotettuun arvoon vaikuttavat tekijät (mukailtu Hald ym. 2009)

Myyjän vaikutus ostajan odottaman arvon osatekijöihin on muun muassa tavoite alentaa kokonaiskustannuksiaan, mikä mahdollistaa ostajan kilpailun myyntihinnasta. Myös myyjän nopea reagointi esimerkiksi tuotekehityksessä tai toimitusketjun toimivuudessa vastaa ostajan odottamaan arvoon. Myyjän tavoite parantaa tuotevalikoimaansa on arvokasta myös ostajalle, jolloin uudet innovaatiot tuottavat ostajalle arvoa. Ostaja pyrkii myös hyödyntämään uusia toimijoita, jolloin myyjän verkostot voivat auttaa ostajaa. Lisäksi ostaja arvostaa myyjän osaamista, jonka avulla ostaja voi kehittää omaa osaamistaan liiketoiminnassaan. (Hald ym. 2009, 962-968.)



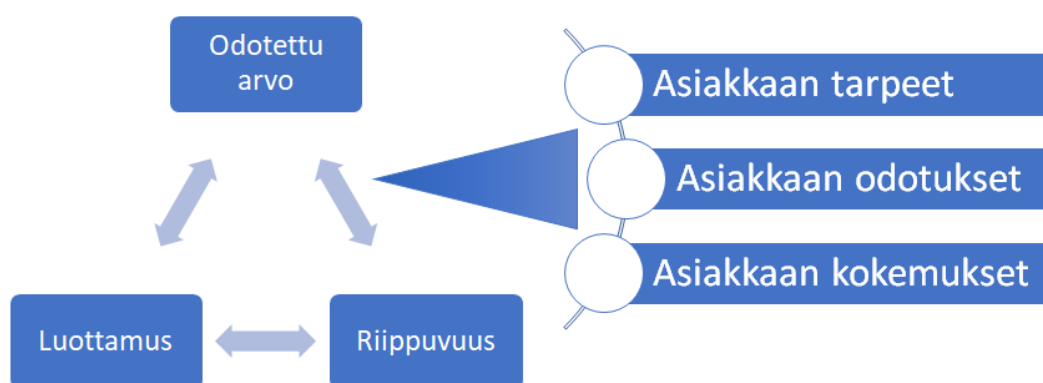
Kuvio 6: Myyjän kokeman vetovoiman kolme tekijää sekä myyjän odottamaan arvoon vaikuttavat tekijät (mukailtu Hald ym. 2009)

Myyjän puolelta vastaavat myyjän odottamaan arvoon vaikuttavat tekijät tutkimuksen mukaan ovat esitetty kuviossa 6. Myyjälle tuotteen tai palvelun hinta tai myyntimäärät (volyymi) määrittävät myyjän kaupallisen ulottuvuuden; myyjät pyrkivät löytämään ostajia, jotka ovat valmiita maksamaan korkeampaa hintaa tai puolestaan määrällisesti ostavat yksikköhinnaltaan edullisempia tuotteita enemmän. Ostajien liiketoiminnan kasvu voi vahvistaa myyjän kasvua ja on näin ollen myyjälle arvokasta. Myyjälle myös uudet toimijat ja osaamisen kehittäminen ovat myyjän odottamaan arvoon vaikuttavia tekijöitä. (Hald ym. 2009, 962-968.)

Näiden perusteella asiakassuhteen johtamisen strategia voisi olla yksinkertaista luoda, koska odotetun arvon tekijät ovat monelta osin molemmilla osapuolilla samanlaisia. Haasteen johtamiselle asettaa se, miten myyjä luo oivalluksia omasta toiminnastaan arvokkaana ja luotettava kumppanin silmissä. Haaste on myös siinä, miten myyjä rakentaa suhdetta kaikkien käytössä olevien resurssiensa kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että miten yrityksen asiakassuhteeseen osallistuvat eri yksilöt tai toiminnot yhdessä kehittävät asiakassuhdetta. Tämä vaatii soveltamista ja viestintää. (Hald ym. 2009, 968.)

ASIAKASKESKEINEN LIIKETOIMINTANÄKÖKULMA ASIAKASSUHTEESSA

Tarkasteltaessa asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan ja suhdemarkkinoinnin välisiä eroja voidaan todeta, että suhdemarkkinoinnissa asiakkaalla on rooli myyjän elämässä ja tekemisissä ja asiakassuhteen perustana ovat molemminpuolinen *luottamus*, *riippuvuus* sekä *odotettu arvo*. Yhtälössä ei kuitenkaan huomioida asiakkaan odotuksia, tarpeita ja kokemuksia, joita asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa korostetaan ja, joita pidetään tärkeimpinä arvon muodostuksen tekijöinä.



Kuvio 7: Suhdemarkkinoinnin sekä asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan synteesi

Kuvioon 7 on koostettu edellä esitettyjen tietoperusteiden välinen synteesi. Suhdemarkkinoinnin asiakassuhteeseen vaikuttavia tekijöitä (luottamus, riippuvuus sekä odotettu arvo) täydentämällä asiakkaan kokemuksilla, odotuksilla sekä tarpeilla, muuttuu myyjän liiketoiminta asiakaskeskeiseksi. Arvoa syntyy, kun myyjä pystyy sitomaan prosessinsa asiakkaan prosessiin ja kun asiakas on myyjän liiketoiminnan keskiössä.

3 Opinnäytetyön menetelmälliset ratkaisut

Tässä luvussa kolme kuvataan kehittämistehtävän menetelmällisiä ratkaisuja. Opinnäytetyössä on hyödynnetty palvelumuotoilun prosessia ja työkaluja empiirisen tiedon keräämiseen ja analysointiin. Palvelumuotoilun menetelmien avulla tavoitteena on kehittää toimintamalleja ja aikaansaada muutosta asiakassuhteen hoitamisessa ja kehittämisessä.

3.1 Palvelumuotoilu tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmänä

Tutkimuksellinen kehittämistyö eroaa tieteellisestä tutkimuksesta erityisesti siten, että tieteellisessä tutkimuksessa etsitään ja luodaan uutta tietoa, kun tutkimuksellisessa kehittämissä pyritään ratkaisemaan tai kehittämään käytännön ongelmia tai löytämään uusia ratkaisuja käytännön toimintaan. Tutkimuksellisen kehittämistyön taustalla on usein organisaation kehittämistarpeet tai halu aikaansaada muutosta. Usein työhön kuuluu käytännön ongelmien ratkaisua ja/tai uusien käytäntöjen, ideoiden tai tuotteiden/palveluiden tuottamista ja toteuttamista. Kehittämissä ei tyydytä vain kuvaamaan asioita, vaan siinä pyritään erilaisin monipuolisin menetelmin löytämään parempia vaihtoehtoja ja myös luomaan uutta tietoa työelämän käytännöistä. Tieteellinen tutkimus eli teoreettinen viitekehys on tutkimuksellisessa kehittämissä lähtökohta tietoperustan rakentamiselle. (Ojasalo ym. 2014, 17-19.)

Kehittämissä etenee usein prosessimaisesti ja se koostuu eri vaiheista. Kehittämissä käytettävien menetelmien valintaan vaikuttavat kehittämissä asetetut tavoitteet. Tämän kehittämistyön tutkimukselliseksi lähestymistavaksi valitsin palvelumuotoilun, koska se tarjoaa selkeän prosessin ja helppokäyttöisiä työkaluja, jotka opintojen aikana ovat tulleet tutuiksi. Työn tavoitteena on asiakassuhteen asiakaskeksinen kehittäminen, jolloin on luontevaa valita lähestymistavaksi CDL ja palvelumuotoilu, jotka molemmat asettavat asiakkaan toiminnan kehittämisen keskiöön. Lisäksi palvelumuotoilun menetelmät ja ideologia eivät kohdeyrityksessä ole vielä kovin tunnettuja, joten toivon kehittämistyön tuovan yritykseen myös uusia ajatus- ja toimintamalleja tai ainakin kyseenalaistamaan entuudestaan tutut toimintamallit.

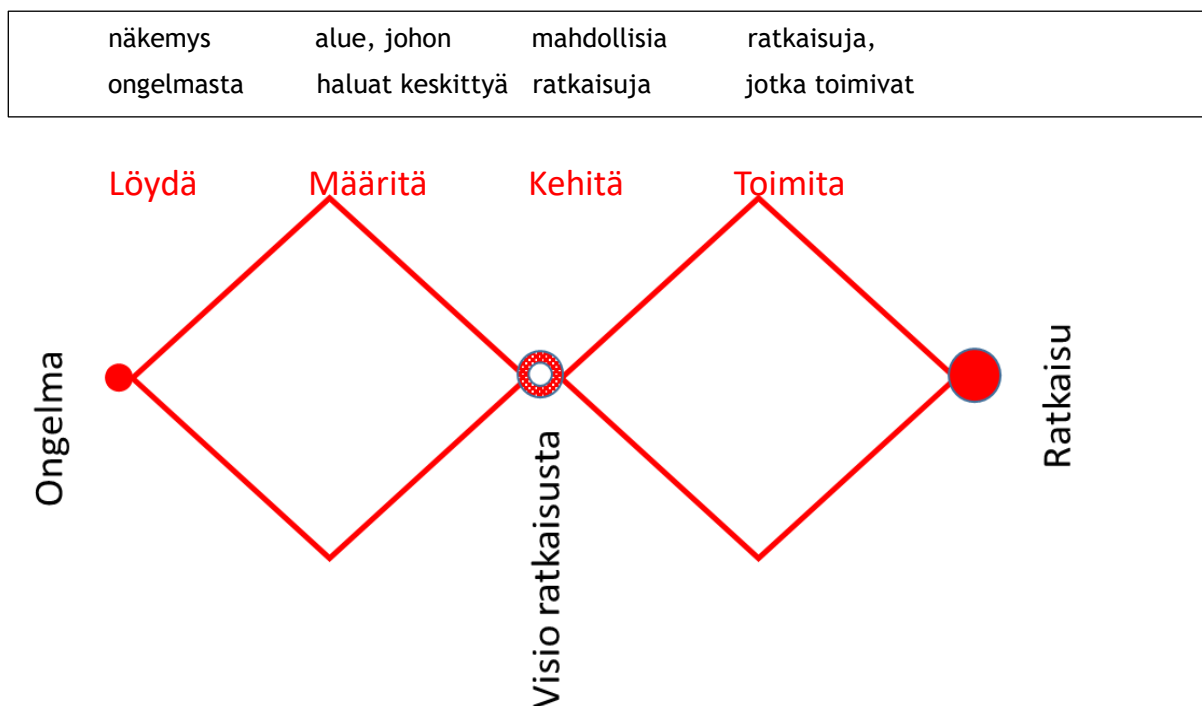
Palvelumuotoilussa käyttäjän näkökulma tuodaan tuotteiden tai palvelujen kehittämisen keskiöön. Palvelumuotoilussa yhdistyvät kulttuurisen, sosiaalisen ja inhimillisen vuorovaikutuksen alueet, jossa inhimillisen toiminnan, tarpeiden, tunteiden ja motiivien kautta muodostetaan kokonaisvaltainen ymmärrys. Palvelumuotoilussa hyödynnetään muotoilusta tuttuja elementtejä käyttäjätiedon keräämisessä ja hyödyntämisessä. Puhutaan asiakkaista, asiakasymmärryksestä, käyttäjistä ja käyttäjätiedosta. Toisin kuin perinteisissä toimintamalleissa, palvelumuotoilussa muodostetaan kokonaiskuva palveluun vaikuttavista tekijöistä, pilkotaan ne pienempiin kokonaisuuksiin ja vielä pienempiin elementteihin. Vasta tämän jälkeen voidaan valita palvelun kehitettävä kohde tai löytää jokin uusi tapa palvella asiakasta tässä palvelukokonaisudessa. (Miettinen ym. 2011, 12-16.)

Asiakaskeskeisen palveluliiketoiminnan kehitys edellyttää sekä asiakasymmärrystä että kykyä kehittää liiketoimintaa tämän ymmärryksen perusteella (Arantola & Simonen 2009). Palveluliiketoiminnan kehitys myös edellyttää, että asiakkaiden toiminnasta ja haasteista on saatavilla tarpeeksi tietoa. Oman kokemuksen mukaan yrityksissä on paljon asiakkaistaan tietoja, mutta liian usein sitä tietoa ei ole jäsennelty riittävästi, vaan tiedot voivat olla tallennettuna yksittäisinä palvelutilanteina siiloissa tai esimerkiksi asiakasvastaavien henkilöiden omista tiedostoissa. Jos asiakkaaseen liittyvää tietoa ei ole koottu ja jäsennelty, ei asiakasymmärrystä voida muodostaa ja liiketoiminnan kehittämiseen käytettävä tieto on kovin puutteellista. Asiakasymmärryksen keräämiseen ja tapaan toimia tarvitaankin malli, jolla tietoa jäsennetään. Lisäksi vastuiden on oltava selkeät, jotta asiakasymmärryksen prosessi toimii.

Keskeinen näkökulma palvelumuotoilussa on asiakkaan mukaan ottaminen kehitysprosessiin. Kehitysprosessi alkaa, kun syntyy ajatus uudesta palvelusta tai palveluliiketoiminta-alueesta tai kun halutaan kehittää nykyistä palvelua tai asiaa. On selvää, että jo tässä vaiheessa tarvitaan asiakasymmärrystä siitä, onko palveluidealle olemassa jo markkina, vai onko yritys luomassa kokonaan uutta markkinaa. Kuviossa 8 havainnollistetaan yhtä palvelumuotoilussa tyyppisesti käytettyä double diamond, tuplatimanttimallia, joka koostuu neljästä eri vaiheesta: löydä (discover), määritä (define), kehitä (develop) ja toimita (deliver). Tämän prosessimallin on kehittänyt brittiläinen Design Council vuonna 2005 ja sen periaate on, että suunnittelu-prosessissa luodaan useita mahdollisia ideoita ennen jalostusta ja kaventumista parhaaseen ideaan. Suunnitteluprosessi tehdään kahdesti; kerran, jossa määritellään ongelma ja toinen kerta, jossa luodaan ratkaisu. Tämä tarkoittaa, että ideoita kehitetään, testataan ja jalostetaan useita kertoja. (Design Council 2018.)

Asiakasymmärryksen kehittämisen prosessi alkaa ensin ongelman määrittelystä, eli mitä ollaan ratkaisemassa. Kun tarve ja tavoite on määritelty ja tutkimussuunnitelma luotu, siirrytään varsinaiseen tutkimusvaiheeseen, jossa erilaisin menetelmin tutkitaan kohderyhmän odotuksia, tarpeita ja tavoitteita. Käytettävissä olevia menetelmiä on lukuisia, muun muassa haastattelut, havainnointi, keskustelut, luotaimet ja verkossa tapahtuvat tutkimukset. (Miettinen 2011, 36.)

Tuplatimanttiprosessin ensimmäisessä ”löydä” -vaiheessa kerätään asiakasymmärrystä, tehdään uusia havaintoja ja pyritään saamaan mahdollisimman laaja kuva tutkittavasta asiasta. Toisessa ”määritä” -vaiheessa ensimmäisen vaiheen ideoista tiivistetään se, mikä on kaikkein tärkeintä ja mikä on mahdollista. Tämän vaiheen lopussa ratkaisusta voi olla visio, mutta se ei kuitenkaan ole vielä lopullinen ratkaisu. Kolmannessa vaiheessa on tarkoitus kehittää ratkaisuja, joita kokeillaan ja testataan. Tuplatimantin viimeisessä vaiheessa toimitetaan kehitetyt ratkaisut toteutusvaiheeseen. (Design Council 2018.)



Kuvio 8: Tuplatimanttimalli (mukaillen UK Design Council 2018)

Menetelmien kautta saatua tietoa käytetään suunnitteluvaiheessa, jossa ideoidaan ja konseptoidaan vaihtoehtoisia ratkaisuja palvelulle. Jo tässä vaiheessa voidaan myös testata uutta palvelua. Viimeisessä vaiheessa uudesta palvelusta tehdään prototyyppi, jota testataan ja saatujen kehitysideoiden jälkeen vielä kehitetään mahdollista pilotointia ja lanseerausta varten.

Palvelumuotoiluprosesseille yhteistä on se, että ne painottavat vahvoja sosiaalisia taitoja, empatiaa käyttäjiä kohtaan, luovuutta sekä visuaalista ajattelua. Myös muotoilussa käytettäviä työkaluja on useita erilaisia ja niitä voidaan luovasti käyttää prosessin eri vaiheissa (Miettinen 2011, 32).

3.2 Asiakasymmärrystä haastatteluiden avulla

Kehittämistehtävän ensimmäisessä, asiakasymmärrys -vaiheessa tutkittiin asiakkaiden tarpeita, odotuksia sekä kokemuksia haastatteluiden avulla. Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan asiakkaan arvomuodostuksen ymmärtämistä. Yritysten on tunnettava asiakkaittensa motiivit, mihin arvoihin asiakkaiden valinnat perustuvat sekä mitä odotuksia ja tarpeita asiakkailla on (Tuulaniemi 2011, 71.)

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä, koska sen avulla voidaan saada syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta (Ojasalo ym. 2014, 196). Tutkimustilanteessa ihminen nähdään subjektina, jolla on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelussa haastattelijä voi säädellä aiheiden järjestystä ja tarvittaessa motivoida haastateltavaa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.) Haastattelu on hyvä menetelmä silloin, kun yksilö on tutkimuksen subjektina ja, jolloin yksilö voi vapaasti esittää häntä koskevia asioita (Ojasalo ym. 2014, 106). Haastattelun huonona puolena voidaan muun muassa pitää sitä, että haastattelijä ei ole riittävästi koulutautunut rooliinsa tai, että haastattelun luotettavuus on heikentynyt haastateltavan taipumuksella antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 35).

Laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimushaastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu sekä avoin, strukturoimaton haastattelu. Tämän kehittämistehtävän tutkimushaastattelut toteutin puolistrukturoituina, joista tutkijat käyttävät myös nimitystä teemahaastattelu. Teemahaastattelussa keskitytään tiettyihin keskeisiin teemoihin, jotka ovat kaikille haastateltaville samat, mutta kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella. Teemahaastattelun etu on siinä, että haastateltava voi vastata omin sanoin ja haastattelu voi edetä keskustellen. Haastattelussa haastateltavien asioille antamat merkitykset ja eri tulkinnat asioista ovat keskiössä ja syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme, 2009, 47- 48.)

Teemahaastattelussa tärkeintä on löytää keskeiset aiheet ja teemat, joita haastattelussa käsitellään, jotta tutkimusongelmaan saadaan vastauksia. Tärkeintä on, että vastaaja voi antaa oman kuvauksensa ja haastattelu etenee vastaajan kannalta luontevassa järjestyksessä (Vilka 2015, 124). Teemahaastattelu sopii tilanteisiin, joissa ei tutkimuksen kohdetta täysin tunneta tai vastaajia ei haluta liikaa ohjata. Lisäksi teemahaastatteluissa myöhempiä haastatteluja voidaan muokata, mikäli aikaisemmissa haastatteluissa on tullut esiin asioita, joita ei etukäteen ole osattu huomioida (Ojasalo ym. 2014, 41.)

Valitsin haastattelut tiedonkeruumenetelmäksi sen vuoksi, että tavoitteena oli saada syvä ymmärrys asiakkaan tarpeista asiakkaan arjessa. Haastatteluissa voi tulla esiin sellaisia tekijöitä, joista asiakas ei ole myyjälle kertonut ja, jotka näin ovat myyjälle tiedostamattomia, mutta mahdollisesti arvokkaita asioita. Toteutin haastattelut aidoissa toimintaympäristöissä, eli menin haastateltavien työpaikoille, heidän arkeensa. Usein näin tehtävät haastattelut antavat syväisemmän kuvan haastateltavan todellisista ajatuksista (Ojasalo ym. 2014, 106).

Vaihtoehtoisesti olisin voinut tehdä haastattelut puhelimessa, mutta koin, että asiakkaan arjessa toteutettu haastattelu viestisi myös siitä, että myyjä haluaa aidosti kuunnella asiakasta. Lisäksi puhelinhaastattelusta olisi helposti voinut tulla melko lyhyt ja tiivis keskustelu. Haastattelu, jossa henkilöt kohtaavat toisensa, syntyy helpommin aito keskustelu, jossa kysymyksiä on helpompi tarkentaa tai syventää asiaa. Haastattelut toteutettiin elo-syyskuussa 2017.

Koska asiakasyrityksen haastateltavat edustavat yrityksen eri toimintoja, toteutin haastattelut yksilöhaastatteluina. Yksilöhaastattelu soveltuu erityisesti henkilön omakohtaisten kokemusten tutkimiseen (Vilkkä 2015, 123.) Koin, että yksilöhaastatteluista saan enemmän irti yksityiskohtaisempaa tietoa asiakkaan eri toiminnoista, koska asiakas on hyvin moninaisesti tekemisissä HKScanin kanssa. Ryhmähaastattelussa tai ideointipajassa olisi voinut jäädä moni pieneltäkin tuntuva asia sanomatta, mikä asiakasymmärrysvaiheessa voi kuitenkin olla merkittävä tekijä.

Valmistauduin haastatteluihin laatimalla kysymykset huomioiden asiakkaan rooli yrityksessä. Jokainen haastattelu sisälsi seuraavat teemat ja haastattelu eteni kronologisesti teemasta toiseen:

- asiakkaan rooli asiakasyrityksessä ja muut taustatiedot
- asiakkaan yhteistyö tavarantoimittajien kanssa
- asiakkaan kokemukset yhteistyöstä HKScanin kanssa
- asiakkaan odotukset ja toiveet HKScanille sekä riskitekijät suhteelle.

Haastattelu vaatii osallistujien välistä luottamusta ja on tärkeää, että haastattelun aluksi haastateltava kertoo haastattelun ja kehittämistehtävän tarkoituksesta ja luottamuksesta (Ojasalo ym. 2014, 108). Haastattelut toteutin siten, että aluksi kerroin, mikä on kehittämistehtävän tarkoitus, miksi teen työtä ja miten haastatteluista saatua aineistoa käytän. Korostin, että haastattelu on täysin luottamuksellinen ja en viittaa haastateltavan vastauksia hänen nimeensä. Lisäksi kysyin luvan haastattelun nauhoittamiseen. Tämän jälkeen kerroin lyhyesti haastatteluteemoista. Haastattelut etenivät teemojen mukaisesti, mutta kysymykset saattoivat tulla eri järjestyksessä kuin miten ne alun perin olin lomakkeelle suunnitellut. Haastattelut etenivät keskustellen ja pyysin haastateltavia tarkentamaan vastauksia tarvittaessa esimerkiksi pyytämällä esimerkkejä kokemuksista. Nauhoitin kaikki haastattelut, jotta minun ei tarvinnut haastattelutilanteessa keskittyä kirjoittamiseen. Pystyin seuraamaan haastateltavan vastauksia ja esittämään mahdollisesti lisäkysymyksiä, mikäli haastateltava vastasi jotakin sellaista, mikä oli varsinaisten kysymysten ulkopuolella, mutta mikä liittyi tärkeänä osana haastateltavan arjen ymmärtämiseen.

Haastattelin asiakasyrityksessä kolmea henkilöä; hankintajohtajaa ja kahta ravintolapäällikköä. Haastateltavien rekrytointi alkoi siten, että ensin lähetin myyjän suurkeittiö -liiketoiminnasta vastaavalle johtajalle sähköpostin, jossa tiivistin opinnäytetyön tavoitteen sekä sen, että kehittämistehtävän asiakasymmärrysvaiheessa teen haastatteluja, joihin tarvitsen asiakasyrityksessä eri roolissa olevia henkilöitä. Myyjän johtaja soitti asiakasyrityksen hankintajohtajalle ja lähetti hänelle myös laatimani toimeksiannon sähköpostilla. Tämän jälkeen myyjän johtaja pyysi, että olen yhteydessä hankintajohtajaan ja kerron asiakkaalle, miten aion edetä asiassa ja missä aikataulussa.

Lähetin hankintajohtajalle sähköpostin, jossa kerroin, että haluaisin haastatella asiakasyrityksestä johdon edustajaa sekä operatiivisesta toiminnasta vastaavia henkilöitä, jotka ovat tiiviissä suhteessa myyjän kanssa. Toivoin saavani haastateltavaksi eri tehtävissä olevia henkilöitä, jotta saisin mahdollisimman laajasti tietoa asiakkaan tarpeista ja niistä tekijöistä, jotka nousevat esiin asiakassuhteen kehittämiseen liittyen asiakkaan eri rooleissa. Hankintajohtaja vastasi haastattelupyyntööni heti myöntävästi ja samalla hän antoi kahden, hänen mielestään hyvän ravintolapäällikön yhteystiedot. Hän kertoi myös informoivansa heitä tulevasta yhteydenotostani. Tämän jälkeen lähetin kahdelle ravintolapäällikölle sähköpostit, joissa kerroin kehittämistehtävän taustat ja sen, miten asiakas halutaan haastattelun muodossa mukaan asiakassuhteen kehittämiseen. Molemmat ravintolapäälliköt suostuivat haastatteluun, jonka jälkeen sovin kaikkien kolmen kanssa aikataulut haastatteluiden tekemiselle.

Ensin haastattelin asiakasyrityksen hankintajohtajaa, jonka päävastuualueena ovat yrityksen ruokatoimen hankinnat sekä keittiötoiminnot. Hänen työtehtävässään erittäin tärkeässä roolissa ovat teollisuuden yhteistyökumppanit, heidän kanssaan käytävät neuvottelut ja sopimukset ravintoloiden valikoimista. Käytännössä hän on henkilö, joka neuvottelee HKScanin johdon kanssa valikoimista, tuotteista sekä hinnoista. Hankintajohtajalla on pitkä historia asiakasyrityksen eri tehtävissä ja tämän hetkisessä työssä hän on ollut viimeiset neljä vuotta. Haastattelussa keskityttiin hankintajohtajan rooliin suhteessa HKScaniin sekä yhteistyön mahdolliseen kehittämiseen asiakkaan tarpeita kuunnellen. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 1. Haastattelu kesti 45 minuuttia.

Seuraavaksi haastattelin kahta ravintolapäällikköä asiakasyrityksen kahdesta eri ravintolasta. Ravintolat sijaitsevat Tampereella ja Vantaalla. Toinen ravintoloista edustaa vahvaa paikallista ravintolahistoriaa, joka on toiminut itsenäisenä ravintolana pitkään, mutta osana asiakasyrityksen liiketoimintaa jo useamman vuoden ajan. Ravintola päättää itsenäisesti omasta valikoimasta ja suunnittelee omat menut.

Ravintolapäällikkö on myyjän kanssa tekemisissä siten, että hän tilaa viikoittain tuotteita verkkokaupasta, soittamalla yrityksen asiakaspalveluun tai sähköpostin välityksellä. Myyjän aluepäällikkö tapaa asiakasta säännöllisesti, noin kerran kuukaudessa, jolloin asiakas muun muassa saa tietoa uutuuksista. Tämä haastattelu kesti noin 30 minuuttia (Liite 2).

Toinen ravintoloista on osa valtakunnallista ravintolaketjua, jonka toimintamalli on sama kaikissa ketjun ravintoloissa. Ravintolan menu on siis sama riippumatta siitä, missä ravintolassa asiakas asioi. Ravintola tilaa HK:lta tuotteita useita kertoja viikossa, sillä volyymit ovat suuret ja asiakkaan varastointitilat rajalliset. Ravintolapäällikkö tekee tilauksensa ainoastaan verkkokaupassa ja muita kontakteja hänellä ei ole HKScaniin. Tämä haastattelu kesti 45 minuuttia.

Molempien ravintolapäälliköiden vastuualueena on oman ravintolansa operatiivinen toiminta, mutta sen lisäksi ruokalistasuunnittelu sekä myös asiakasyrityksen tuotekehitystoimintaan osallistuminen. Molemmilla ravintolapäälliköillä on pitkä ravintola-alan kokemus sekä kokin koulutus. Haastatteluissa teemat olivat samat, mutta ensimmäisen ravintolapäällikön haastattelun jälkeen tarkensin kysymyksiä, jotta sain vielä toisesta haastattelusta enemmän operatiivisen toiminnan tietoja asiakasymmärryksen tueksi (Liite 3).

Koska opinnäytetyöni kehittämistehtävä on varsinaisen substanssiosaamiseni ulkopuolella, eli en itse toimi HKScanilla suorassa asiakasyhteistyössä, halusin haastatella myös HKScanpron liiketoiminnasta vastaavaa johtajaa saadakseni käsityksen asiakassuhteen hoitamiseen liittyvistä tekijöistä, eli nykytilanteesta. Koen, että on tärkeää työni tavoitteen kannalta saada ymmärrys siitä, miten yritys tällä hetkellä asiakkaan kanssa toimii ja mitkä ovat yhteistyön kannattavat voimat tai haasteet sen kehittymiselle. Haastattelun aiheina olivat yrityksen erilaiset asiakassuhteet sekä niiden johtaminen, yrityksen asiakasstrategiat ja kehittämistehtävän toisen osapuolen, asiakkaan kanssa tehtävä yhteistyö. Haastateltava on aikaisemmassa myyntijohtajan roolissa tehnyt paljon yhteistyötä asiakasrajapinnassa asiakkaan kanssa ja hänellä on yrityksessä pitkä historia erilaisesta asiakasyhteistyöstä. Lisäksi haastateltavan vastuulla on tällä hetkellä vastata tutkimuskohteena olevan asiakkaan asiakassuhteesta. Tämän haastattelun tein tammikuussa 2018 ja se kesti noin 25 minuuttia. Tutkimuskysymykset ovat liitteessä 4.

3.3 Kehittämiskohteen valinta

Palvelumuotoilun Double Diamond -prosessin toisessa, määrittä -vaiheessa analysoidaan asiakasymmärrysvaiheessa saatuja tietoja, määritellään ydinongelma sekä mahdollisuudet ja niiden perusteella valitaan kehittämistehtävän suunnitteluveturit (desing drivers). Suunnitteluveturien avulla suunnitteluprosessin keskiöön tuodaan asiakkaiden tarpeet, tavoitteet ja motivaatio (Tuulaniemi 2011, 156.)

Tutkimusaineisto tulee muuttaa tutkittavaan muotoon, eli tässä tapauksessa muutin nauhoitteet tekstimuotoon (Vilkkä 2005, 115). Haastatteluiden purkamisen nauhoitteilta tein yksitelten niiden toteutusjärjestyksessä. Aineiston auki kirjoittaminen eli litterointi on analysoinnin apuväline, jonka tarkkuus valitaan kehittämistehtävän mukaan. Jos tutkimuksen tavoitteena on kerätä aineistoa, jossa vastausten sisällöllä on merkitystä, haastattelu voidaan litteroida ylimalkaisemmin käyttäen yleiskieltä. Jos käytetyillä sanoilla on merkitystä, silloin litterointi on tehtävä sanatarkasti (Ojasalo ym. 2014, 107.) Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli kerätä aineistoa, jonka sisältö on merkityksellisempää kuin sanatarkat vastaukset, joten kirjasin haastatteluista post it -lapuille asiakkaan suoria vastauksia tai esiin nostamia teemoja.

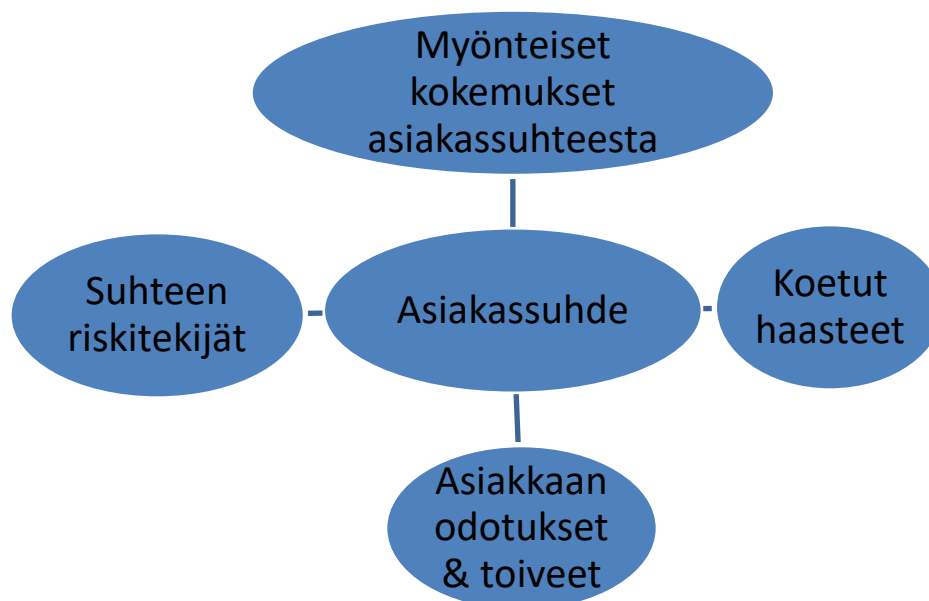
Haastatteluiden litteroinnin tulee vastata haastateltavien lausuntoja eli haastateltavien puhetta ei saa muuttaa tai muokata (Vilkkä 2005, 116). Litterointia voidaan tehdä koko kerätyistä aineistosta tai esimerkiksi valikoiden teema-alueiden mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 222). Käytännössä kirjasin haastateltavien vastaukset post it -lapulle yhtenä sanana tai pidempänä teemaan liittyvänä kuvauksena, jonka asiakas haastattelussa kuvasi.

Aineiston analysointi aloitetaan lukemalla litteroitu aineisto useaan kertaan, jonka jälkeen aineisto pyritään luokittelemaan (Ojasalo ym. 2014, 110). Nauhoitteiden kuuntelemisen ja niistä nousseiden asioiden ja kehityskohtien kirjaamisen jälkeen luokittelin vastaukset Affinity diagram -mallin mukaisesti eri teemoihin. Affinity diagram eli samankaltaisuuskaavio tuo esiin asiakkaiden tarpeet ja mahdolliset ongelmat. Se on yksinkertainen tapa analysoida ja yhdistää tietoa muun muassa haastatteluista (Ideapakka 2015). Sitä käytetään usein silloin, kun käyttäjätietoa on paljon ja tiedosta halutaan nopeasti löytää käyttäjäkeskeiset ongelmat (Hämäläinen ym. 2011, 75). Aineiston teemoittelussa tarkastellaan ilmiöitä ja asioita, jotka ovat useammalle haastateltavalle yhteisiä (Ojasalo ym. 2014, 110). Valitsin tämän analyysimenetelmän sen vuoksi, että se auttaa oivaltamaan teemojen välisiä suhteita ja, joiden avulla voidaan määritellä lähtökohtia suunnitteluratkaisuille.

Affinity diagramin teemoiksi valitsin tutkimuskysymysten teemat, joita olivat:

- asiakkaan myönteiset kokemukset sekä koetut haasteet yhteistyöstä tavarantoimittajan kanssa
- asiakkaan odotukset ja toiveet HKScanille sekä riskitekijät suhteelle.

Kerätyn aineiston teemoittelin aihealueiden mukaan. Tämän tuloksena syntyi kuvio 9.



Kuvio 9: Aineiston teemoittelu tutkimuskysymysten mukaan

Haastatteluaineisto koostui kolmesta haastattelusta, joka määrällisesti on pieni otos. Analyysissä ei kuitenkaan aineiston määrä korvaa laatua, vaan aineiston kylläntymistä eli saturatiopisteen saavuttamista tulee arvioida (Ojasalo ym. 2014, 111). Kolmannen haastattelun jälkeen asiakkaan vastaukset eivät tuottaneet kehittämistehtävän kannalta uutta tietoa, joten koin, että lisähaastatteluille ei ollut tarvetta.

3.4 Ideointityöpaja

Double Diamond-mallin kolmannessa, kehittä-vaiheessa ideoidaan palveluita tai tuotteita kehittämiskohteen määrittelyn mukaisesti. Palvelumuotoilussa hyödynnetään luovia menetelmiä ideoinnin apuna, joita ovat esimerkiksi ideointipajat, käyttäjäprofiilit ja -persoonat, palvelupolut ja muotoilupelit (Kreapal palvelumuotoiluprosessi, 2018).

Kehittämistehtävän tarkemman määrittelyn jälkeen pidin HKScanilla ideointityöpajan. Aivoriihi (brainstorming) on yksi luovan ongelmanratkaisun menetelmistä, jolla tuotetaan ideoita ryhmässä. Tätä menetelmää kutsutaan myös ideointipajaksi. Aivoriihi koostuu eri vaiheista, joista ensimmäisenä on niin kutsuttu esivaihe, jossa asetetaan ja rajataan aivoriihen tavoitteet. Lämmittelyvaiheessa ryhmä vapautetaan ennakkoluuloista ja tämän jälkeen siirrytään ideointivaiheeseen. Aivoriihi päättyy valintavaiheeseen, jolloin ryhmä arvioi eri tekniikoita käyttäen toteuttamiskelpoisimmat ideat (Ojasalo ym. 2014, 160.) Valitsin tämän menetelmän osaksi aikatauluhaasteiden vuoksi; menetelmän oli oltava sellainen, että mahdollisimman moni asiakassuhteeseen vaikuttavista henkilöistä pääsisi paikalle ja tapaamisessa tulisi ideoida mahdollisimman monta ratkaisua kehittämiskohteisiin. Lähetin kutsut kuukautta ennen

maaliskuussa 2018 kahdeksalle yrityksen organisaation eri henkilölle. Heitä olivat kaksi liiketoimintajohtajaa, asiakas- ja kuluttajapalvelujohtaja, kolme ketjuasiakaspäällikköä, tuotevalikoimapäällikkö sekä kehityspäällikkö. Henkilöistä viisi ilmoittautui ideointipajaan, kaksi henkilöä joutui kieltäytymään muun työesteen vuoksi ja yksi henkilö ei vastannut kutsuun. Ideointityöpajan toteutumispäivänä yksi henkilö perui äkillisesti osallistumisensa ja yksi jo aiemmin ilmoittautuneista ei saapunut paikalle. Paikalle saapuivat ketjuasiakaspäällikkö, tuotevalikoimapäällikkö sekä kehityspäällikkö.

Suunnittelin ideointityöpajan tehtäväksi siten, että kahdessa eri ryhmässä ryhmät ideoivat suunnitteluvetureiden perusteella mahdollisimman monta asiakassuhteen kehittämiseen sopivaa ideaa. Tarkoituksena oli myös tehdä niin kutsuttu ristiin pölytys, jossa ryhmät vaihtavat kesken aivoriihen ryhmiä ja jatkokehittävät toistensa jo aikaansaamia ideoita. Koska ideointityöpajaan saapui vain kolme henkilöä, jouduin muuttamaan alkuperäisen toteutussuunnitelman siten, että osallistujat yhdessä ideoivat molemmat kehittämiskohteiden aiheiksi valitut kohteet.

Tilaisuuden aluksi alustin osallistujille opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusmenetelmät sekä palvelumuotoilun prosessin. Kerroin heille asiakasymmärrysvaiheessa saadut tulokset ja niistä valitut kehittämiskohteet, jotka oli johdettu asiakkaan odotetun arvon tekijöistä. Tämän jälkeen ohjeistin Ideointityöpajan työskentelymenetelmän, aivoriihen säännöt. Koska henkilöitä oli paikalla kolme, käsittelivät he aivoriiheen valitut kehittämiskohteet yhtenä ryhmänä yhdessä ideoiden. Aiheet käsiteltiin kumpikin erikseen. Ennen varsinaisen ideoinnin aloitusta, rohkaisin osallistujia ajattelemaan ”out of the box” ja kannustin heitä esittämään ”hulluilta-kin” tuntuja ratkaisuja. Tavoitteena ei ollut ideoida vain toteuttamiskelpoisia ideoita ja jättää pois sellaisia, joita jo mahdollisesti on yritetty.

Ryhmä valitsi joukostaan puheenjohtajan, joka kirjasi ryhmän ideat post it -lapuille. Kumpaa-kin kehityskohdetta käsiteltiin 30 minuuttia ja aiheen vaihdon yhteydessä pidettiin pieni virkistytymistauko. Itse toimin ideointipajan fasilitaattorina pitäen huolta aikataulusta. Lisäksi esitin ideoinnin aikana miten -kysymyksiä, jos huomasin, että ryhmä keksi ideoita, mutta ei saanut tarkennettua, mitä sillä tarkoittavat. Lopuksi kävimme keskustelun, jossa jokainen sanoi mielestään merkittävimmän asian, joka voisi toteutuessaan helpottaa asiakassuhteen kehittämistä. Ideointityöpaja kesti 90 minuuttia.

Kehittämistehtävän tavoite on asiakassuhteen asiakaskeskeinen kehittäminen, joten ideoiden teemoittelun jälkeen valitsin kehittämisteemoista sellaiset, joita asiakkaan kanssa voidaan yhdessä jatkokehittää. Nämä valinnat perustuvat asiakkaan odotetun arvon tekijöihin (aika, osaaminen, innovaatiot), joita kehittämällä yhteinen tekeminen tulee näkyvämmäksi, nopeammaksi ja molemmille osapuolille arvoa tuottavaksi.

3.5 Kehityspalaveri asiakkaan kanssa

Ideointityöpajan tulosten koostamisen jälkeen keskustelin HK:n liiketoimintajohtajan kanssa asiakkaan kanssa tehtävästä kehitystyöstä. Liiketoimintajohtaja keskusteli asiasta asiakkaan kanssa ja tiedusteli mahdollisuutta pitää kehityspalaveri asiakkaan kanssa. Aikatauluhaasteiden vuoksi asiakkaan kanssa ei ollut mahdollista toteuttaa tapaamista kasvotusten, mutta yhteinen kehityspalaveri pystyttiin organisoimaan verkkopuhelintapaamisena. Lähetin kutsun palaveriin asiakkaan hankintajohtajalle, jota aikaisemmin olin haastatellut sekä HK:n liiketoimintajohtajalle. Nämä henkilöt vastaavat asiakasyhteistyöstä organisaatioissaan, joten koin tärkeimmäksi saada juuri heidät saman pöydän ääreen. Lähetin osallistujille etukäteen koosteen ideointityöpajasta tulleista tuloksista ja niistä asioista, joita asiakkaan kanssa tulisi jatkokehittää.

Kehityspalaverin alussa pohjustin opinnäytetyön tavoitteet, kertosin palvelumuotoiluprosessin eri vaiheet sekä niissä käytetyt menetelmät ja lopuksi eri vaiheista saadut tulokset. Tämän jälkeen osallistujat keskustelivat liitteessä 6 olevista kehityskohteista keskenään. Toimitin tämän agendan heille etukäteen verkkopalaverikutsun liitteenä. Osallistujat keskustelivat agendan mukaisista kehityskohteista järjestyksessä ja minä sekä liiketoimintajohtaja kirjassimme yhteiset päätökset tehtävistä toimenpiteistä. Tallensin keskustelun, jotta varmistin keskustelun aikana kirjaamani tärkeimmät tulokset oikeiksi. Palaverissa molemmat keskustelijat olivat erittäin aktiivisia ja he saivat useita konkreettisia toimenpiteitä kehitettyä asiakassuhteen kehittämiseksi. Kehityspalaverin tulokset esitän luvussa 6.3. Molemmat osallistujat totesivat, että palaveri oli erittäin hyödyllinen ja kiittivät osallistumisesta. Keskustelu kesti tunnin.

4 Tulokset

Tähän lukuun neljä on koottu kehittämistehtävän eri vaiheissa toteutettujen menetelmien tulokset. Tulokset esitetään tuplatimantti-mallin mukaisesti, jossa ensin kuvataan haastatteluiden tulokset, niistä johdetut suunnitteluveturit sekä sen jälkeen ideointityöpajan tulokset ja yhteiskehittämisen tulokset.

4.1 Haastatteluiden tulokset

Tässä alaluvussa kuvataan haastatteluista saadut tulokset, jotka kuvaavat palvelumuotoilun tuplatimantti-mallin ensimmäistä osaa, asiakasymmärrystä. Aiheet on otsikoitu aineiston teemoittelun perusteella. Ensimmäisenä esitetään asiakkaan kokemukset ja sen jälkeen kuvataan myyjän kuvaus asiakassuhteen nykytilasta.

Asiakkaan myönteiset kokemukset asiakassuhteesta

Asiakas on haastatelluiden henkilöiden vastausten perusteella monin tavoin tyytyväinen asiakassuhteeseen myyjän kanssa.

ASIAKKAAN KOKEMAT MYÖNTEISET KOKEMUKSET ASIAKASSUHTEESSA

- Myyjän toimitusvarmuus on hyvä
- Myyjän tavoitettavuus on hyvä
- Myyjä on joustava lisätoimituksissa
- Myyjä pystyy toimittamaan Private Label -tuotteita
- Säännölliset yhteistapaamiset edustajan kanssa
- Tuotevalikoima on monipuolinen ja laaja. Uutuudet ovat hyviä.
- Yhteistyötä johdetaan lukujen kautta

Kuvio 10: Asiakkaan kokemat myönteiset kokemukset asiakassuhteesta

Kuviossa 10 on yhteenveto asiakkaan vastauksista asiakassuhteen myönteisistä kokemuksista. Asiakkaan mukaan myyjän toimituskyky on hyvä; myyjä pystyy toimittamaan asiakkaan tilaamat tuotteet ja aikataulussa. Mikäli asiakkaalle tulee äkillinen tarve tehdä lisätilaus lyhyellä toimitusajalla, pystyy myyjä joustamaan asiakkaan tarpeisiin. Myyjä on myös hyvin tavoitettavissa, eli asiakas kokee saavansa yritykseen yhteyden joko puhelimella tai sähköpostilla. Jos asiakaspalvelussa on ruuhkaa, myyjä soittaa pian takaisin, mitä asiakas arvostaa kiireisessä arjessaan.

Myyjän tuotevalikoima vastaa monella tapaan asiakkaan toiveita. Uutuustuotteet ovat hyviä ja myyjä pystyy kehittämään ja valmistamaan asiakkaan oman tuotemerkin (Private label) tuotteita tarvittaessa. Lisäksi asiakas arvostaa monipuolista ja laajaa tuotevalikoimaa. Yhteiset tapaamiset myyjän edustajan kanssa ovat säännöllisiä ja silloin osapuolet keskustelevat asiakassuhteen kaupallisista tekijöistä. Asiakas kokee, että asiakassuhdetta johdetaan pääsääntöisesti lukujen kautta, eli keskustelut liittyvät menneen myyntijakson myynteihin.

Asiakkaan kokemat haasteet asiakassuhteessa

Asiakkaan kokemat haasteet liittyivät pääosin myyjän omiin prosesseihin sekä aikatauluihin. Kuviossa 11 on koostettu asiakkaan kokemat haasteet.

ASIAKKAAN KOKEMAT HAASTEET ASIAKASSUHTEESSA
<ul style="list-style-type: none"> • Verkkokaupan käyttö ei ole sujuva • Ketteryys ja päätöksenteko tuoteavauksissa • Asiakkaan ja myyjän toisistaan eroavat prosessit ja aikataulut • Liian pitkä tilaus-toimitusrytmi

Kuvio 11: Asiakkaan kokemat haasteet asiakassuhteessa

Kuviossa 11 on koostettu asiakkaan kokemat haasteet. Myyjän palveluihin liittyen asiakas koki haasteita myyjän verkkokaupan käytettävyydessä. Asiakas voi tällä hetkellä tilata tuotteet puhelimitse, sähköpostilla tai verkkokaupasta. Asiakkaalla on toisistaan poikkeavia käyttötapoja ja tilaustapa riippuu asiakkaan tottumuksista; yksi käyttää pelkästään verkkokauppaa, kun toinen voi tilata tuotteet tilanteiden mukaan ja vaihdellen eri palvelukanavia hyödyntäen. Verkkokaupan käytettävyyteen liittyvät haasteet ovat verkkokaupan toiminnallisuuteen liittyviä, asiakkaan arkea rajoittavia tekijöitä. Myyjän kaikki tuotteet eivät ole tilattavissa verkkokaupan kautta ja tuotteista ei löydy kuvia. Tämä asettaa sellaiselle asiakkaalle, joka tilaa tuotteet pääsääntöisesti verkkokaupasta sen, että asiakkaan täytyy tehdä osatilaus puhelimella. Asiakas kertoo kokemuksistaan näin:

Teidän nettitilausjärjestelmä ei ole niin sujuva ja käytännöllinen mun kannalta. Se on vähän tökkivä käytettävyydeltään. Meidän kohdalla on vielä se ongelma, että meidän kannalta isoimmat tuotteet, jota teiltä tilaamme, niitä ei löydy verkkokaupasta lainkaan. Käytännössä hoidan tilaukset puhelimella.

Asiakas siis joutuu tilaamaan tuotteet eri tavoin tuotteesta riippuen. Asiakkaan ja myyjän toiminnan välisiä prosesseja asiakas kuvasi hitaiksi. Asiakas kokee, että esimerkiksi myyjän päätöksenteko uutuustuotteiden osalta ei vastaa heidän prosesseja. Asiakas kertoi, että myyjän tekemiin uutuustuotteiden kannattavuuslaskelmiin kuluu heidän näkökulmasta liikaa aikaa. Lisäksi, tuotenumeroiden avaukseen sekä päätöksentekoa siitä, voiko myyjä valmistaa tuotetta, asiakas toivoo nopeampaa reagointia.

Tuotteiden tilausrytmiin liittyen asiakas kertoi, että tällä hetkellä myyjä vaatii asiakkailta tilaukset 48 tunnin rytmissä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakas ei voi saada tuotteita enää seuraavalle päivälle, vaikka hänellä tuotteille olisi tarvetta. Jo torstaina asiakkaan pitää tehdä seuraavan maanantain tilaus. Asiakas sanoo, että hänen on usein otettava ”puskuria” viikonlopulle, koska usein on vaikea ennustaa viikonlopun menekkiä, joka voi vaihdella erittäin paljon eri aikoina. Toisinaan viikonloppuna voi asiakkaita olla noin 900, toisinaan jopa 2000. Haasteen asialle tekee se, että asiakkaiden varastointitilat ovat nykyisin rajalliset ja asiakas ei pysty varastoimaan suuria määriä. Asiakas toivoisi toimituksia myös viikonloppuna sekä lyhyemmällä aikavälillä, jos hänen liiketoiminnassaan onkin ollut ennustamatonta menekkiä. Asiakas kertoo muun muassa:

Yks, missä aina toivois, varsinkin lihatalojen kohdalla, tää ei koske pelkästään HK:ta vaan kaikkia, on tilausrytmi. Eli, mitä lyhyempi tilausrytmi on ravintolalle, sen parempi. Tässä toivois asiakaslähtöisyyttä. Vihannestoimittajat pystyvät palvelemaan siten, että kun teen yöllä kello yksi tilauksen, on tuote seuraavana aamuna ravintolassa.

Asiakkaan odotukset

Haastattelujen mukaan asiakkaan odotukset liittyvät osin asiakkaan kokemuksiin haasteisiin.

ASIAKKAAN ODOTUKSET
• Tuotevalikoiman laajentaminen
• Yhteinen tuotekehitystyö
• Uutuustuotetiedotus ja tuotekoulutukset
• Markkina- ja trendiseurannat
• Avainhenkilöiden kontaktointi kentällä

Kuvio 12: Asiakkaan odotukset

Kuviossa 12 kuvataan niitä tekijöitä, joita asiakas myyjältä odottaa. Uusien tuotteiden suunnittelu alkaa myyjän kannattavuusanalyysien tekemisellä. Asiakas voi esittää myyjälle tuotoiveen, jonka jälkeen myyjä tekee kannattavuuslaskennat. Haastateltavien kokemusten mukaan asiakas kokee, että näiden analyysien tekeminen kestää monesti heidän näkökulmasta liian pitkään. Toisin sanoen asiakkaalla on tarve tuotteelle, mutta myyjä ei voi aloittaa uutuustuotekehitystä ennen kuin kannattavuusanalyysit on tehty ja tuote on todettu tekemisen arvoiseksi myös myyjän näkökulmasta.

Myyjän tuotevalikoimaan liittyen asiakas oli monella tapaa tyytyväinen. Myyjällä on laaja valikoima, josta asiakas kokee löytävänsä itselle sopivia tuotteita riittävästi. Se, mitä asiakas haluaa, olisi enemmän asiakaskohtaisia tuotteita. Kyseisellä asiakkaalla on monenlaista ravintolatoimintaa ympäri Suomen. Haastatteluissa tuli esiin, että asiakas haluaa ostaa edullisempia tuotteita, koska asiakkaan ravintolaliiketoiminnassa on yksiköitä, jotka tarjoavat edullisempia annoksia ja joiden menekki on tasaista ja volyyymista tarkasteltuna suurta. Osa ravintoloista toimii konseptityyppisesti, eli sama tuote sopii useamman toimipisteen tarpeisiin. Sen lisäksi asiakkaalla on ravintoloita, joilla voi olla hyvinkin yksilöllisiä tarpeita johtuen muun muassa ravintolan asiakkaiden eroavaisuudesta tai siitä, mitä ravintola haluaa asiakkailleen tarjota. Tästä johtuen asiakkaan tarve on saada myös hinnaltaan korkeampia tuotteita valikoimaansa. Lisäksi asiakas toivoo myös lisää oman merkkinsä (Private label) tuotteita. Vaikka asiakas on tyytyväinen myyjän valikoimaan, odottaa asiakas uusia innovaatioita ja heidän prosesseihin soveltuvia tuotteita.

Tuotekehitys ja siihen liittyvät, niin asiakkaan omat, kuin myyjän prosessit, ovat asiakkaan arjessa haastatteluiden perusteella merkittävä tekijä. Asiakas toivoisi avoimuutta tuotekehitysprosesseihin ja sitä, että myyjä voisi olla enemmän yhdessä tekemässä tuotekehitystä asiakkaan kanssa. Asiakas kertoi, että heillä on perustettu vastikään oma tuotekehitystiimi, jossa viisi ravintolapäällikköä kokoontuvat oman toimensa ohella säännöllisesti kehittämään menuja ja tuotteita omien asiakkaidensa tarpeista katsoen. Asiakas kertoi, että kun he tekevät tuotekehitystä, tärkeintä heille on löytää lopputuotteeseen eli annoksiin parhaiten soveltuvat raaka-aineet. Asiakas kokee, että myyjän osaaminen auttaisi heitä tässä työssä. Asiakas ymmärtää, että myyjä ei voi täysin avoimesti kertoa omasta tuotekehitystyöstään asiakkaalle, mutta yhteistyössä voisi varmasti olla tekijöitä, jotka hyödyntävät molempia osapuolia.

Kun uutuustuote on tullut myyjän valikoimaan, asiakas toivoo siihen liittyen enemmän uutuustuotetiedotusta sekä tuotekoulutusta. Tällä hetkellä myyjä toimittaa näytteet uutuuksista asiakkaan johdolle ja toimipisteissä ei välttämättä ole tietoa uutuuksista, koska tieto ei ole heillä sisäisesti liikkunut. Uutuustuotteiden tuotekoulutukset sekä trendikoulutukset kiinnostavat asiakasta.

Myyjän edustajat tapaavat asiakasta säännöllisesti. Johto tapaa muutaman kerran vuodessa ja aluepäällikkö käy alueensa toimipisteissä lähes kuukausittain, jolloin myyjä kertoo menneen jakson myynneistä, mutta myös markkina- ja trendikatsauksista sekä tulevista uutuuksista. Asiakas kokee, että tämä tieto on heille tärkeää ja he odottavat saavansa tätä tietoa jatkosakin. Asiakkaalla on kuitenkin toimipisteitä, joissa myyjän edustaja ei resurssien vuoksi käy lainkaan ja, joka asiakkaan kanssa on sovittu siten, että asiakas tiedottaa sisäisesti tällaisia toimipisteitä tai ketjuja esimerkiksi myyjän uutuuksista. Asiakas tiedostaa omat viestinnän

haasteensa ja myöntää, että tässä heillä on oma kehittymiskohteensa. Kaiken kaikkiaan asiakas haluaa myyjän kanssa vielä enemmän konkreettista tekemistä ja nopeammassa aikataulussa.

Asiakassuhteen riskitekijät

Haastateltavien mukaan merkittävimmät asiakassuhteeseen liittyvät riskitekijät ovat sellaisia, jotka voivat vaikuttaa heidän liiketoimintansa onnistumiseen.

ASIAKASSUHTEEN RISKITEKIJÄT
<ul style="list-style-type: none"> • Toimitusvarmuuden pettäminen • Tuotevalikoiman riittämättömyys • Vastuullisuusasiat

Kuvio 13: Asiakassuhteen riskitekijät

Suurin riskitekijä asiakassuhteen kannalta asiakkaan näkökulmasta on tuotteiden toimitusvarmuuden pettäminen. Asiakkaan oma liiketoiminta on kiinni siitä, että asiakas saa tilaamansa tuotteet ajallaan. Mikäli tämä prosessi ontuu tai siinä on jatkuvia ongelmia, on se suuri riskitekijä asiakassuhteelle. Tuotevalikoimaan liittyen asiakas toteaa, että mikäli myyjän valikoimasta ei löydy asiakkaalle sopivaa tuotetta, asiakas hakee tuotteen toisen yrityksen valikoimasta. Asiakas pyrkii keskittämään hankintoja, joten siitä näkökulmasta tuotevalikoiman sopimattomuus voi olla riski asiakassuhteelle. Myös niin sanotut pehmeät arvot ovat tärkeässä asemassa asiakassuhteen kokonaisuudelle. Vastuullisuus ja erityisesti eläinten hyvinvointiin liittyvät mahdolliset poikkeamat voivat olla este asiakassuhteen jatkumiselle. Asiakas kertoi, että vastuullisuusasiat ovat nousseet viime vuosina heidän asiakkaiden keskuudessa merkittävästi ja nämä tekijät ovat heidän liiketoiminnassaan korkealla prioriteetilla.

Asiakkaan kehitysideat

Asiakkaan mukaan olisi hienoa, jos myyjä ja asiakas voisivat yhdessä tehdä tuotekehitystyötä. Asiakkaan oma tuotekehitystiimi suunnittelee yksittäisiin ravintoloihin, mutta myös ketjuihin annoksia ja menuita. Yksi konkreettinen kehitysidea oli se, että myyjä tulisi mukaan asiakkaan ruokalista- sekä kampanjasuunnitteluun. Lisäksi asiakas ehdotti, että myyjä voisi toimittaa heidän tuotekehityspäiväänsä tuotteita valikoimastaan, jolloin he pystyisivät testaamaan tuotteita ja antamaan palautetta tai jatkokehitysideoita myyjälle.

Toisaalta asiakas kokee, että se voisi tehdä enemmän yhteistyötä myyjän kanssa olemalla mukana myös myyjän tuotekehitysprosessissa tiiviimmin. Asiakas kokee, että tämänlaisesta yhteistyöstä voisi molemmat osapuolet hyötyä. Sekä asiakkaan että myyjän osaaminen ja ymmärrys esimerkiksi prosesseista lisääntyisi. Asiakas lisäksi kuvasi heille tyypillisen tilanteen, kun he ovat saaneet idean omasta uutuudesta. Asiakas kertoo, että kun he saavat idean, selvittävät he sen jälkeen, kuka tavarantoimittajista pystyy heille tuotteen myymään. Jos myyjä olisi varhaisemmassa vaiheessa mukana prosessissa, nousisi myyjän mahdollisuus myös myydä tuote heille ennen muita kilpailijoita.

Asiakas myös ehdotti, että erilaisten kuluttaja- ja trenditutkimusten avulla he saisivat arvokasta lisätietoa kuluttajakäyttäytymisen muutoksista. Asiakkaalla on tavoite ymmärtää omaa asiakastaan paremmin. Myyjä tekee näihin asioihin liittyvää tutkimusta ja tälläkin hetkellä jakaa tutkimustietoa myös asiakkaille, mutta tarvetta erityisesti kuluttajatutkimukselle olisi enemmän.

Osaamiseen liittyen asiakas ehdotti myyjän järjestämiä tuotekoulutuksia. Tällaisia tilaisuuksia on joskus vuosia aiemmin pidetty, mutta ne ovat vähentyneet viime aikoina. Asiakas kuitenkin kokee, että tilaisuuksissa saatu tieto on heidän työlleen ollut suuri merkitys ja he ovat pystyneet hyödyntämään oppia oman organisaation sisällä.

Asiakasyhteistyön nykytilanne myyjän näkökulmasta

Liiketoimintajohtajan (henkilökohtainen tiedonanto 23.1.2018) mukaan myyjälle tärkeintä asiakassuhteissa on luottamus ja molemminpuolinen sitoutuneisuus. Myyjälle kehittämisessä mukana oleva asiakas on strateginen kumppani, joka tarkoittaa muun muassa tiivistä yhteistyötä siten, että asiakas jakaa tietoa myyjälle tuotetasolla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakas kertoo myyjälle ensimmäisenä tuotetarpeistaan ja yhteistyössä yritetään löytää asiakkaalle sopiva tuote. Myyjä uudistaa tuotevalikoimaansa muutaman kerran vuodessa ja sesongit (pääsiäinen, kesä ja joulukuu) ovat merkittävässä roolissa.

Myyjällä on omalle toiminannalle laadittu vuosikello. Liiketoimintajohtajan mukaan haasteena asiakasyhteistyössä on se, että asiakkaan ja myyjän vuosikello eivät aina kohtaa. Esimerkiksi kyseisellä asiakasyrityksellä on viisikymmentä eri ravintolakonseptia ja kun asiakkaalla vaihtuu ruokalista, on se hetki, jolloin myyjä voisi tarjota tuotteita asiakkaan valikoimaan. Käytännössä asia tapahtuu tällä hetkellä siten, että myyjä uusii tuotevalikoimaansa ja asiakas vaihtaa ruokalistan vaihtuessa, sillä hetkellä myyjän valikoimassa olevista tuotteista itselleen sopivimmat.

Asiakkaan sykli on erittäin nopea ja vaihtuva. Myyjä saa impulsseja asiakkaan suunnalta useasti, sillä yrityksen aluepäällikkö vierailee jossakin asiakasyrityksen toimipisteessä viikoittain. Lisäksi aluepäällikkö tapaa vähintään kerran kuukaudessa asiakkaan ketjupäälliköitä, joten tietoa jaetaan tiiviisti. Myyjä on vuoden 2018 kevään aikana laatinut avainasiakkailleen asiakkuuden hoitosuunnitelman, jossa on määritelty ketkä henkilöt tapaavat asiakasta ja millä syklillä seuraavien kahden vuoden aikana, jolloin sopimus on voimassa. Lisäksi suunnitelmaan on koostettu asioita, joita asiakkaalle viestitään kvartaaleittain. Näistä esimerkkinä ovat sesonkeihin liittyvät asiat, erilaiset kampanjat ja uutuustuotteet. Tällainen asiakaskohtainen toimintasuunnitelma on poikkeuksellinen tapa toimia horeca-sektorilla, jossa keittiöitä on 25 000 ja asiakkaita tuhansia. Johtajan mukaan myyjä on valinnut avainasiakkaat, joille tällainen syväisempi suunnitelma on laadittu. Tätä suunnitelmaa hyödynnetään myyjän sisäisiin tuotesuunnitelmiin, jossa tarkastellaan mitä tarpeita asiakkaalla on ja sitä peilataan myyjän suunnitelmiin uutuuksista. Haastateltava kertoo:

On yrityksellekin helpompaa tuoda uutuuksia valikoimaan, joille on jo olemassa asiakas.

Hänen mukaan uutuustuotteiden ja valikoiman uudistaminen on kuitenkin kahdentasoista: myyjän tehtävä on omien uutuusien ja innovaatioiden kautta ”luoda markkinaa” eli asiakkaalle kehitetään tuotteita, joita se ei vielä ole osannut haluta. Mutta yrityksen tehtävä on myös valmistaa niin sanotusti perustuotteita, joita tarjotaan asiakkaan valikoimaan. Näitä tuotteita johtajan mukaan tässä liiketoiminnassa on paljon, mutta myyjältä niitä vielä puuttuu.

Myyjän tavoitteet kyseisen asiakkaan osalta ovat kannattava kasvu ja tämän vuoden myyntitavoitteena on ainakin kaksinkertaistaa myynti kyseisen asiakkaan kanssa. HKScanin liiketoimintajohtajan mukaan asiakkaalla on ostokykyä tähän ja se vaatii myyjältä strategisia päätöksiä, miten myyntitavoite saavutetaan. Liiketoimintajohtaja tapaa asiakkaan johtoa vähintään kolmesti vuodessa, jolloin keskustellaan asiakkaan ja myyjän tavoitteista ja mietitään yhteistyöhön liittyviä tekijöitä, jotta yhteistyö voisi jatkua myös sopimuskauden jälkeenkin.

Myyjän mukaan tärkein mittari asiakasyhteistyössä on toimitusvarmuus. Yrityksen pitää pystyä toimittamaan asiakkaan valikoimassa olevat tuotteet aina ja ajallaan. Toinen mittari on laatu. Tuotteiden tulee vastata sitä laatua, mitä asiakas on testannut, koska asiakas korvaa kilpailijan tuotteet myyjän tuotteilla. Kolmas mittari on myynnillinen tavoite. Johtajan mukaan kaksi ensimmäistä mittaria ovat sellaisia, että ne tulevat ravintolaliiketoiminnassa täyttyä ennen kuin voi tehdä kauppaa asiakkaan kanssa. Lisäksi hän lisää:

Asiakas on suhteessa yhteistyön kokoon ollut tyytyväinen HK:n toimintaan ja siitä osoituksena on sopimuksen jatkaminen seuraavaksi kahdeksi vuodeksi.

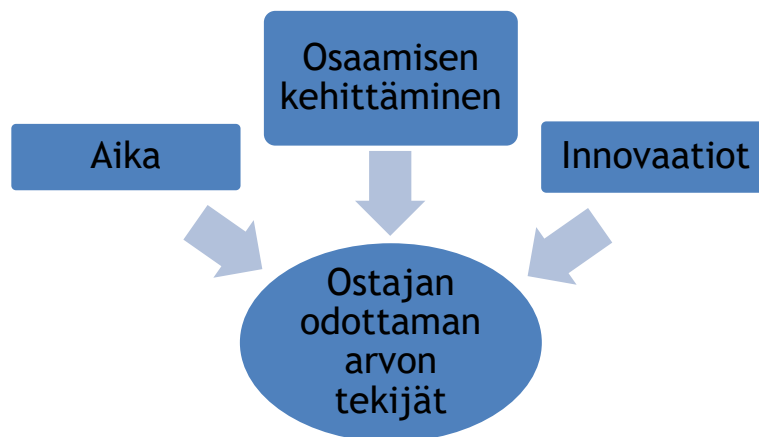
Tulevaisuuden tavoitteista suhteessa asiakkaan tavoitteisiin liiketoimintajohtaja näkee potentiaalia muun muassa myyjän laajalla tuotevalikoimalla. Asiakasyritys sanoo erottuvansa omista pääkilpailijoistaan sillä, että heillä on paljon erilaisia konsepteja. Myyjällä puolestaan on markkinan laajin tuotevalikoima ottaen huomioon kotimaiset tuotteet, mutta myös konsernin muut tuotteet. Lisäksi myyjä pystyy tuottamaan asiakkaan toivomia Private Label-tuotteita, koska tehtaita ja erikoisteknologiaa on käytössä monissa maissa. Asiakkaan tavoitteena on kasvattaa liikevaihtoaan merkittävästi ja asiakas odottaa myyjältä myös innovaatioita. Liiketoimintajohtajan mukaan myyjä pystyy tällä hetkellä tarjoamaan tuotteita, joita esimerkiksi kilpailijoilla ei ole lainkaan. Lisäksi asiakkaan kasvun tavoitteena on myös laajentaa markkina-alueitaan ja siinä myyjä pystyy monikansallisena yrityksenä tukemaan asiakasta.

Myyjän mukaan asiakasyhteistyön riskit ja uhat liittyvät toimitusvarmuuteen ja tuotteiden laatuun. Jos näissä yritys epäonnistuu, se voi olla jopa yhteistyön purkava tekijä. Lisäksi haastateltava sanoo, että maailma ravintolaliiketoiminnassa on muuttunut viimeisen kahdenkymmenenvuoden aikana erittäin paljon. Hän itse on toiminut elintarviketeollisuudessa vuodesta 1998 lähtien ja hän sanoo, että asiakasyhteistyöhön vaikuttavat nykyisin myös vastuullisuus, yhtiön yrityskuva ja myyjällä erityisesti eläinten hyvinvointiin liittyvät asiat. Näiden niin sanottujen pehmeiden arvojen rooli kasvaa koko ajan enemmän ja enemmän. Edellä mainitut asiat ovat myyjän strategiassa, mutta kysyttäessä, miten myyjä näistä asioista viestii asiakkaalle, haastateltava vastaa, että ei vielä riittävästi. Näitä asioita pitäisi hänen mukaan viestiä enemmän.

Haastatteluiden analysoinnin tulokset

Analysoinnin perusteella huomattiin, että asiakasymmärryksen mukaan kehittämiskohteet monelta osin liittyivät ostajan odottamaan arvoon vaikuttavista viidestä tekijästä kolmeen; **ai-kaan, osaamisen kehittämiseen ja innovaatioihin**. Asiakas toivoo myyjältä ketterämpiä toimintamalleja, nopeampaa reagointia, oman osaamisensa kehittämistä sekä innovaatioita,

jotka edistävät heidän omaa liiketoimintaansa. Nämä on kuvattuna kuviossa 14.



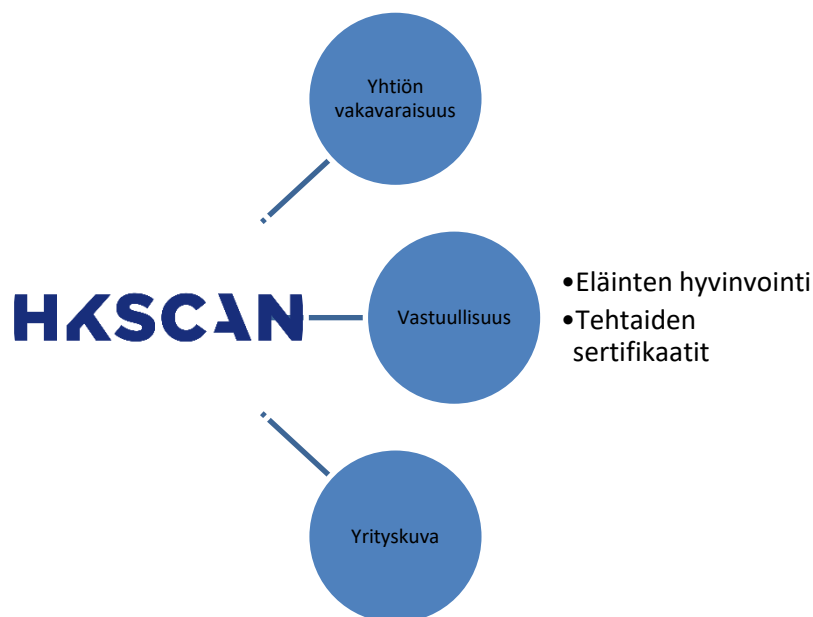
Kuvio 14: Asiakasymmärrys -ostajan odottaman arvon tekijät

Vastaavasti myyjän liiketoimintajohtajan haastattelun perusteella myyjän odotetun arvon tekijöiksi tuli **kasvu** sekä **hinta/volyymit**. Myyjän tavoite on kasvattaa myyntiä asiakkaan kanssa. Yrityksen liiketoiminnan kannalta kasvua voidaan saavuttaa joko nostamalla tuotteiden hintoja tai lisäämällä merkittävästi tuotteiden myyntivolyymeja. Alla olevassa kuviossa 15 on kuvattu myyjän odottaman arvon tekijät.



Kuvio 15: Asiakasymmärrys-myyjän odottaman arvon tekijät

Kuviossa 16 on koostettuna myyjän mielestä asiakassuhteeseen vaikuttavat niin sanotut pehmeät arvot, joita liiketoimintajohtaja kuvaa erittäin tärkeiksi ja asiakassuhteeseen vaikuttaviksi tekijöiksi. Jos jokin näihin liittyvä tekijä ei yrityksessä ole kunnossa, voi se vaikuttaa asiakassuhteen syntymiseen tai sen säilymiseen.



Kuvio 16: Asiakassuhteeseen vaikuttavat pehmeät arvot

Yhtiön vakavaraisuus eli se, mikä on myyjän taloudellinen tilanne, vaikuttaa nykyisin asiakassuhteisiin ja niiden solmimiseen. Asiakkaat tekevät yleensä muutaman vuoden sopimuksia tavarantoimittajien kanssa, joten sen vuoksi on tärkeää, että myyjän liiketoiminta on kunnossa. Myös se, mitä ja miten yritys viestii tekemisistään, luo kuvaa asiakkaissa ja asiakkaan asiakkaissa. Asiakkaan on luotettava siihen tietoon, mitä yritys antaa. On myös erittäin tärkeää, että yritys huolehtii vastuullisuusasioista, joita myyjän toiminnassa ovat muun muassa eläinten hyvinvointiin sekä tehtaiden toimintaan liittyvät tekijät sekä ympäristöasiat.

	ODOTUKSET	RISKIT
ASIAKAS	-tuotevalikoiman laajuus -yhteinen tuotekehitystyö -uutuustuotetiedotus ja -koulutus -markkina- ja trendiseurannat -avainhenkilöiden kontaktointi	-toimitusvarmuus -tuotevalikoiman riittämättömyys -vastuullisuus
MYYJÄ	-luottamus -sitoutuneisuus -kannattava kasvu	-toimitusvarmuus -laatu -vastuullisuus

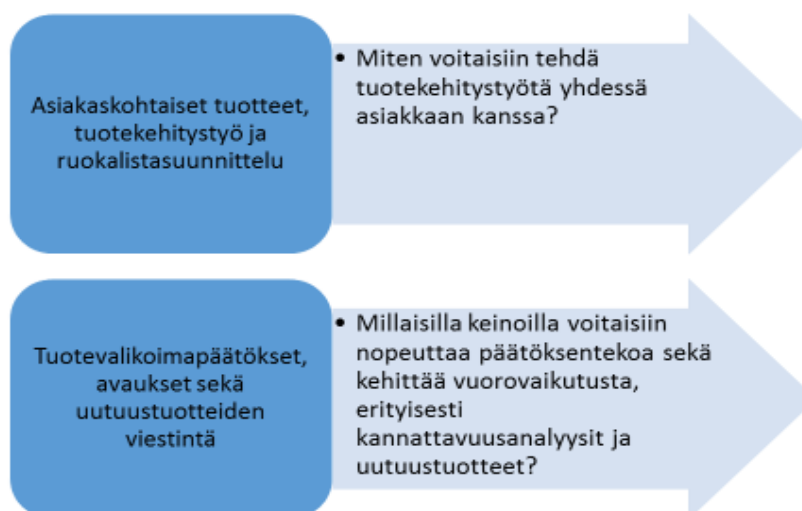
Kuvio 17: Asiakkaan ja myyjän kokemat odotukset ja riskit

Kuviossa 17 on koostettu asiakkaan ja myyjän asiakassuhteen kokemat odotukset sekä riskit. Asiakkaan odotukset liittyvät myyjän tuotevalikoimaan, tuotekehitystyöhön, viestintään sekä erilaisiin seurantoihin. Myyjän odotukset puolestaan liittyvät asiakassuhteen luottamukseen, sitoutuneisuuteen sekä kannattavaan kasvuun. Molemmat osapuolet näkevät toimitusvarmuuden sekä vastuullisuuden riskinä asiakassuhteelle. Lisäksi asiakkaalle myyjän tuotevalikoiman

riittämättömyys heidän tarpeisiin voi myös olla riski. Myyjä puolestaan kokee, että tuotteiden laatu on merkittävä tekijä asiakassuhteen säilymiselle.

Kehittämistehtävän suunnitteluveturit

Tarkasteltaessa asiakasymmärrysvaiheen haastatteluista esiin nousseita asioita monet toiminnan kehittämiseen liittyvät tekijät liittyivät ajankäyttöön sekä tuotekehitysprosessiin. Teorian ja haastatteluiden tulosten perusteella asiakassuhteen kehittämisen kohteiksi valitsin kaksi teemaa. Päätökseen kohteiden valinnasta vaikutti haastatteluista nousseet asiakkaan painottamat ongelmakohdat sekä niiden suhteutus asiakkaan odotetun arvon tekijöihin. Kuvioon 18 on koostettu haastatteluista esille tulleet seikat, jotka muotoutuivat työpajan aivoriihessä ideoitaviksi teemoiksi eli suunnitteluvetureiksi.



Kuvio 18: Haastatteluiden tuloksista suunnitteluveturit aivoriihen aiheiksi

Vastaamalla kysymykseen, miten tuotekehitystä voidaan asiakkaan kanssa tehdä yhdessä, pyritään löytämään ideoita, jotka vaikuttavat tuotekehitystyöhön ja -prosessiin yleisesti, mutta myös löytämään ideoita, joilla voidaan saada asiakaskohtaisia tuotteita sekä konkreettista tekemistä myyjän kanssa.

Aikaan sekä keskinäiseen viestintään liittyen pyritään löytämään vastauksia, millaisilla keinoilla prosesseja voidaan nopeuttaa sekä yhteydenpitoa tiivistää ja tehdä yhteisiä suunnitelmia.

4.2 Ideointityöpajan ja kehityspalaverin tulokset

16.4.2018 pidettyyn ideointityöpajaan osallistui kolme henkilöä; ketjuasiakaspäällikkö, kehityspäällikkö sekä tuotepäällikkö. He ideoivat suunnitteluvetureiden perusteella toimenpiteitä, joita asiakkaan kanssa voidaan jatkokehittää. Työpajan jälkeen kirjasin post it-lapuilla olevat ideat excel-taulukon suunnitteluvetureiden otsikoiden alle. Kun ideat oli kirjattu, teemoittelin jokaisen idean parhaiten soveltuvan teeman alle. Teemat olivat viestintä, suunnittelu sekä sisäiset prosessit. Kehitysideat sekä niiden teemoittelu on koostettuna liitteessä 5.

Ideointityöpajassa syntyi kummastakin suunnitteluveturista 14 ideaa, yhteensä 28 ideaa. Ideoiden teemoittelun jälkeen ideat jakautuivat seuraavasti:

- 15 ideaa liittyi yritysten väliseen vuorovaikutukseen ja viestintään
- 8 ideaa liittyi yhteisten asioiden suunnitteluun ja prosessien kehittämiseen
- 5 ideaa liittyi myyjän sisäisiin prosesseihin.

Vuorovaikutukseen ja viestintään liittyviä ideoita olivat muun muassa tuotekehitysprosessien ”avaaminen” asiakkaalle. Osallistujat kokivat, että moni asia saisi merkityksen ja enemmän ymmärrystä, kun osapuolet paremmin tietävät tuotekehitykseen liittyvät tekijät ja aikataulut. Muun muassa asiakkaalta saatavat kattavat tuotetiedot jo heti tuotekehitysprosessin alussa nopeuttaa myyjän päätöksentekoa siitä, onko tuote kannattavaa valmistaa. Tähän päästäkseen ryhmä ideoi, että myyjän olisi järjestettävä asiakkaan kanssa säännöllisiä tapaamisia, joissa tietoa jaetaan yhdessä ja samanaikaisesti. Nykytilanteeseen verrattuna tieto ei olisi hajautettuna eri ihmisillä ja eri muodoissa. Ryhmä koki, että ns. ”rikkinäinen puhelin” -ilmiö pystyttäisiin välttämään, jos tarkat tiedot tulisivat ajallaan oikeille henkilöille. Asiakaskohtaisiin tuotteisiin ryhmä ideoi, että se voisi saada asiakkaalta kuvallisia sekä myös prosessikohtaisia ideoita. Uutuustuotetoiveiden osalta kuvat ja tarkempi kuvaus tuotteen käyttötarkoituksesta kertoisi myyjälle enemmän kuin ”tuhat sanaa”. Sähköisten viestintävälineiden hyödyntäminen tai jopa uudempien digitaalisten palveluiden käyttöönotto lisäisi vuorovaikutusta asiakkaan kanssa ja ryhmä koki näissä mahdollisuuksia, mikäli se taloudellisesti on mahdollista toteuttaa. Myyjän järjestämät tuotekoulutukset lisäisivät ryhmän mielestä asiakkaan osaaamista ja lisäksi he ideoivat, että tuotteiden testaaminen yhdessä asiakkaan kanssa kehittäisi tuotekehitysprosessia siten, että myyjä kuulisi asiakkaan palautteen tuotteesta nopeasti ja pystyisi saadun tiedon avulla tekemään lopputuotteesta asiakkaalle sopivan.

Prosessien kehittämiseen ja yhteissuunnitteluun liittyvät ideat liittyivät monelta osin sekä myyjän että asiakkaan liiketoiminnan vuosikelloihin. Toisin sanoen tärkeää olisi molemmissa yrityksissä tietää, mitkä tekijät määrittelevät toimintaa ja missä aikataulussa asioita tehdään. Osallistujat tiedostivat, että myyjän vuosikello eroaa asiakkaan vuosikellosta varmasti paljon,

mutta ryhmä koki kuitenkin tärkeänä sen, että yhtymäkohtia voi myös löytyä ja he pitivät oleellisena, että ainakin tämä mahdollisuus olisi tärkeää selvittää. Jos myyjällä on tarkempi tieto asiakkaan vuosikellosta, pystyisi se tarjoamaan tuotteitaan sopivimpina hetkinä asiakkaalle kuin tällä hetkellä. Ja vastavuoroisesti, kun asiakas tietää myyjän vuosikellon, voi se omaa toimintaansa kehittää siten, että asiakas antaisi tarvittavat tiedot esimerkiksi uutuustuotetoiveista riittävän ajoissa ja riittävin tiedoin.

Myyjän sisäisiin prosesseihin liittyen ryhmä ideoi tekijöitä, joissa esimerkiksi tietoisuus yrityksen sisällä eri toiminnoista lisääntyisi. Yrityksen tuotekehitysorganisaatio tekee tuotekehitystä konsernin kaikkien maiden organisaatioille, jolloin Suomesta tulevat toiveet tuoteuutuuksista yhdistetään muiden maiden toiveisiin ja tuotekehitystyössä pyritään yhdistämään mahdollisuuksien mukaan eri tekijöitä. Tämä toimintamalli on vielä varsin tuore ja sen vuoksi ryhmä koki, että toiminnan viestimässä on vielä tekemistä. Ryhmä ideoi myös, miten yhteinen toimintamalli olisi mahdollista luoda ja ehdotti muun muassa yhteisten terminologian kehittämistä sekä erilaisten laskentatyökalujen käyttöönottoa. Näin heidän mielestään tuotekehitys pystyisi paremmin vastaamaan maakohtaisiin tarpeisiin. Ryhmän mielestä myös yrityksen oman vuosikellon päivittäminen sekä säännöllinen ylläpito helpottaisivat yrityksen sisäisiä toimintoja. Myös sisäisen viestinnän merkitystä korostettiin ja ryhmä ideoi, että esimerkiksi myyntikokouksissa jaettaisiin enemmän ”*best of the best*” -onnistumisia.

Ideointityöpajan lopuksi osallistujat saivat jokainen valita yhden asian, joka heidän mielestään on tärkein tekijä asiakassuhteen kehittämisessä ja siten, että siitä muodostuu asiakkaalle arvoa. Kaksi henkilöistä painotti yhteisten prosessien kehittämistä ja aikatauluja. Yksi henkilö korosti vuorovaikutuksen ja viestinnän tärkeyttä. Lisäksi ryhmä oli kiinnostunut tietämään, miten heidän ideoimat kehityskohteet viedään eteenpäin ja milloin tuloksia olisi odotettavissa.

Ideointityöpajan tulosten ja teemoittelun jälkeen pidin 17.5.2018 kehityspalaverin myyjän liiketoimintajohtajan sekä asiakkaan hankintajohtajan kanssa. Palaverissa osallistujat keskustelivat hyvin aktiivisesti ja ratkaisua etsien heille etukäteen toimittamistani aiheista. Keskustelu tuotti konkreettisia kehitystoimenpiteitä, jotka myyjä sanoi aikatauluttavansa tulevan kesän ja syksyn tekemisiin. Asiakkaan kanssa yhteistyössä kehitetyt toimenpiteet olivat seuraavat:

- yhteistyön tason määrittäminen
- myyjän henkilöressurssien parempi hyödyntäminen sekä kohdentaminen asiakkaan kanssa yhdessä tekemiseen
- asiakkaalle toimitettavien kuukausiyhteenvetojen kehittäminen
- verkkopuhelinpalaverit viestinnän tehostamiseksi ja nopeuttamiseksi.

Asiakkaalla on kuluneen vuoden aikana tapahtunut suuria liiketoiminnallisia muutoksia, joka on johtanut myös organisaatiouudistuksiin. Yhteistyön tason määrittelemisellä osallistujat tarkoittivat sitä, että koska asiakkaan liiketoiminta on kasvanut ja toimintaan on tullut uusia henkilöitä mukaan, on tärkeää, että yritysten johto keskustelee, millä tasolla osapuolet näkevät yhteistyön tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Tähän liittyen myyjä ehdotti, että tässä yhteydessä on myös luontevaa päivittää asiakkaan kanssa tehtävää yhteistyötä muun muassa avaamalla yritysten vuosikelloa toisilleen mahdollisuuksien mukaisesti.

Myyjän edustajat tapaavat asiakkaan yhteyshenkilöitä säännöllisesti, mutta tapauskohtaisesti; on niin sanottu johdon ryhmä ja kaupallinen ryhmä. Silti asiakas kokee, että he eivät saa tietoa myyjältä riittävästi tai tieto ei päädy oikeille henkilöille. Myyjä kertoi, että heidän oman organisaation henkilöstöresursseissa ja niiden paremmassa kohdentamisessa asiakkaan suuntaan on kehitettävää ja myyjä lupasi täsmentää asiaa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi aluepäälliköt tapaavat jatkossa asiakasta koko valtakunnan alueella, koska asiakas on kasvanut isoksi toimijaksi.

Myyjä toimittaa asiakkaalle tällä hetkellä kuukausiyhteenvetoja, jotka sisältävät pääosin kaupallista tietoa. Myyjä ehdotti, että tämän kuukausiraportin sisältöä voidaan laajentaa ja kun asiakkaalta kysyttiin, mitä tietoja hän erityisesti tarvitsee, sovittiin niiden lisääminen tulevaisuudessa yhteenvetoihin.

Yritysten väliseen vuorovaikutukseen ja viestintään liittyen osallistujat ehdottivat, että tapaamisten ja palavereiden aikataulut sovitaan hyvissä ajoin, jotta kaikki osapuolet voivat osallistua. Lisäksi he keskusteluissa totesivat, että molempien osapuolten kaikki ne henkilöt, jotka asiakassuhteen yhteistyöhön liittyvät, osallistuvat palavereihin jatkossa verkkopalavereissa, jotta mahdollisimman moni pääsisi osallistumaan. Nämä henkilöt muodostaisivat asiakassuhteen ohjausryhmän. Henkilöiden toimipaikat ovat eri puolilla Suomea ja viestin välittämisen ei välttämättä tarvitse aina tapahtua kasvokkain tai kahden henkilön välisessä puhelin keskustelussa. Näin varmistuttaisiin siitä, että asiakkaalta saatu tieto tulisi kaikille osapuolille samaan aikaan ja samanlaisessa muodossa.

Kehittämistehtävän alkuvaiheessa asiakkaan tarpeet liittyivät erityisesti aikaan, osaamisen kehittämiseen sekä innovointiin. Asiakas muun muassa toivoi myyjää mukaan heidän tuotekehitysprosessiin ja ruokalistasuunnitteluun. Ideointityöpajassa ideoitiin muun muassa kuvallisten ideoiden jakamista, jolloin myyjä saisi jo varhaisessa vaiheessa käsityksen siitä, minkälaista tuotetta asiakas tarvitsee oman tuotteen kehittämiseen. Tässä yhdistyvät sekä myyjän että asiakkaan innovointiin liittyviä tekijöitä. Aikaan liittyen asiakas toivoi nopeampaa päätöksentekoa ja siihen ratkaisuna myyjä esitti säännöllisiä, etukäteen sovittuja verkkopalave-

reita, jossa tarvittava tieto jaetaan henkilöiden kesken. Näin myyjä saa kokonaisvaltaisen käsityksen esimerkiksi uutuustuotetoiveista ja pystyy nopeammin tekemään tarvittavat sisäiset selvitykset ja laskelmat.

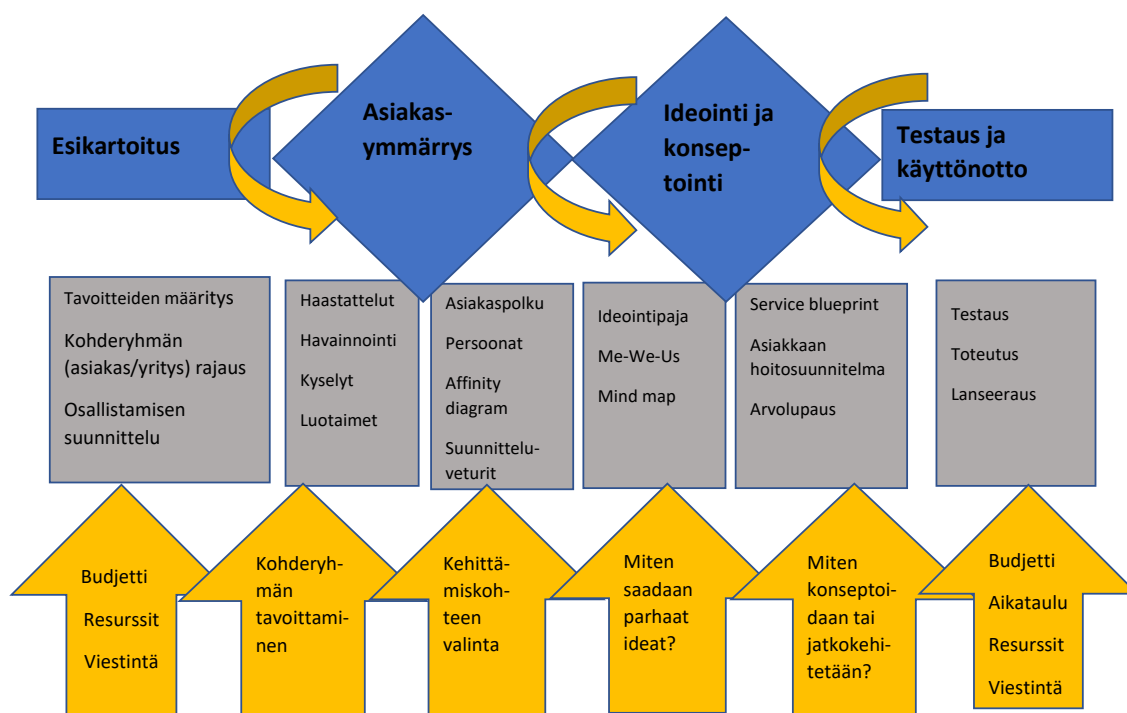
Osaamisen kehittämiseen asiakas toivoi muun muassa tiiviimpää viestintää uutuustuotteiden käytöstä ja mahdollisuuksista. Asiakas toivoi myyntikentän aktiivisempaa roolia esimerkiksi uutuustuotenäytteiden osalta, johon myyjä lupasi selkiyttää resurssiensa käyttöä. Asiakas myös esitti tuotekoulutusten järjestämistä. Mikäli tämä kustannussyistä ei ole mahdollista, suosittelisin myyjää pohtimaan erilaisten verkkokoulutusmahdollisuuksien hyödyntämistä. Samalla vaivalla voisi viestiä useampaa asiakasta koskevaa tietoa ja se pystyttäisiin helposti jakamaan asiakkaiden kesken.

Ideointityöpajassa syntyneitä 28 ideaa myyjä voi hyödyntää ja jatkokehittää joko asiakaskohteisesti tai yleisesti asiakassuhteiden hoitamiseen liittyen. Kokoan ideat yhteenvedoksi ja pyydän mahdollisuutta esittää ne johdolle. Samaisessa yhteydessä esitän kehittämistehtävän tulokset.

5 Asiakassuhteen asiakaskeskeisen kehittämisen prosessimalli

Viimeisenä esitän kehittämistehtävästä saatujen kokemusten sekä teorian perusteella luomani asiakassuhteen asiakaskeskeisen kehittämisprosessin mallin.

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli luoda asiakassuhteiden kehittämiseen uusi asiakaskeskeinen kehitysprosessi, jossa asiakkaan tarpeet ja asiakassuhteeseen mahdollisesti vaikuttavat tekijät on tunnistettu. Tutkimuksellinen kehittämistehtävä eteni UK Design Council (Design Council 2018) palvelumuotoilun tuplatimanttimallin mukaisesti. Tietoperustan, kehittämistehtävästä saatujen tietojen sekä tekemisen kautta koettujen kokemusten pohjalta kehitin toimeksiantajalle asiakassuhteen asiakaskeskeisen kehittämisen prosessimallin, jossa hyödynnetään palvelumuotoiluprosessia sekä -menetelmiä, mutta myös huomioidaan kehittämistehtävän aikana koettuja haasteita. Prosessi on kuvaus siitä, miten asiakassuhdetta voi kehittää asiakaskeskeisesti huomioiden yrityksen ja asiakkaan tarpeet ja odotukset. Kuviossa 19 kuvaan prosessimallin ja siihen liittyvät osa-alueet.



Kuvio 19: Asiakassuhteen asiakaskeskeisen kehittämisen prosessimalli

Prosessi koostuu neljästä eri vaiheesta: esikartoitus, asiakasymmärrys, ideointi ja konseptointi sekä testaus ja käyttöönotto. Tässä asiakassuhteen kehittämisen prosessimallissa nostan esikartoituksen tärkeäksi kehittämistyön vaiheeksi, koska kehittämislle tulee asettaa tavoitteet, määrittellä työn tekemisen raamit sekä suunnitella projektiin osallistuvat henkilöt. Myös Stickdorn ym. (2018) korostavat tämän vaiheen tärkeyttä ja ovat erottaneet suunnittelu- ja määrittelyvaiheen asiakasymmärrysvaiheesta.

Tämän kehittämistehtävän toteutuksen osalta oleellista olisi ollut määrittellä tarkasti työn tavoitteet, suunnitella ja aikatauluttaa projektiin osallistuvat henkilöt ja laatia eri prosessin vaiheista alustava suunnitelma, joka on kaikkien osallistujien tiedossa. Vaikka tässä kehittämistehtävässä rajattiin viimeinen testaus ja käyttöönotto -vaihe pois, on sen merkitys kuitenkin oleellinen projektissa kehitetyn ratkaisun tavoitteen saavuttamiseksi. Tärkeää on myös se, että eri vaiheiden välillä voidaan tarvittaessa liikkua joustavasti ja tarvittaessa palata edelliseen vaiheeseen.

Asiakassuhteen asiakaskeskeisen kehittämisen prosessimallia voi kehittämistehtävän toimeksiantaja soveltaa organisaation sisällä tehtävään kehittämistyöhön. Seuraavassa käsitellän prosessimallin neljä eri vaihetta ja arvioin niiden käytettävyyttä asiakassuhteen kehittämisessä.

Esikartoitus

Asiakassuhteen asiakaskeskeisen kehittämisen prosessimallin ensimmäisessä vaiheessa, ennen varsinaista kehittämistyötä, tehdään esikartoitus. Palvelumuotoilussa tätä työkalua kutsutaan suunnittelun toimeksiannoksi (Design brief). Työkalun tarkoitus on rakentaa suunnittelijan ja toimeksiantajan välille luottamusta ja sen avulla voidaan määritellä kehittämiskohteen rajat. Toimeksiannossa tyypillisesti kuvataan muun muassa projektin tavoitteet, aikataulu ja budjetti, liiketoiminnalliset tavoitteet ja niiden mittarit, kohderyhmä, lainsäädännölliset rajoitteet, työn laajuus, ratkaisun muoto sekä kanava (Design Council 2018.) Tämän kehittämistehtävän aikana tuli esiin haasteita, jotka olisi huolellisella suunnittelulla jo prosessin alkuvaiheessa voitu ratkaista ja näin saada aikaan hyvä alku kehittämistehtävälle. Asiakassuhteen asiakaskeskeisessä kehittämisen prosessimallissa suunnittelun toimeksianto tulee sisältää seuraavat asiat:

- Nykytilanne (ongelmat ja trendit)
- Kohderyhmän eli asiakkaan/asiakkaiden valinta
- Asiakkaan ja myyjän liiketoiminnalliset tavoitteet ja mittarit
- Asiakassuhteen kehittämisen sekä toiminnan tavoite
- Aikataulu
- Budjetti
- Lainsäädännölliset tai kilpailulliset rajoitteet
- Myyjän resurssit ja tekijöiden osallistaminen, vastuuhenkilöiden valinta
- Tavoiteltavan ratkaisun muoto/kanava

Tämän kehittämistehtävän yksi tärkeimmistä prosessin alkuun liittyvistä tekijöistä oli asiakassuhteen nykytila, eli miten myyjä tällä hetkellä toimii asiakkaan kanssa, ketkä osallistuvat yhteistyöhön sekä milloin ja miten osallistuvat. Yritysjohdon haastattelussa kysyin asiakassuhteen tavoitteista, haasteista sekä riskitekijöistä. Koin, että kehittämistehtävän kannalta on tärkeää tietää, mistä tilanteesta kehittämistä lähdetään tekemään ja mitä mahdollisia esteitä sille on. Nykytilakuvauksen kautta esikartoitukseen saadaan yrityksen tavoite asiakassuhteen kehittämiseksi sekä odotukset ja tarpeet. Myyjä on laatinut avainasiakkaistaan asiakkaiden hoitosuunnitelmat. Näitä tietoja hyödyntämällä saadaan esikartoitusvaiheeseen tarvittavia tärkeitä tietoja.

Asiakassuhteen kehittäminen on asiakaskeskeistä, jos asiakas on mukana kehittämässä sitä. Kohderyhmän valinta on tehtävä huolella huomioiden myyjän ja asiakkaan liiketoiminnalliset tavoitteet ja toisaalta myös rajoitteet. Kaikkia asiakkaita ei välttämättä voida osallistuttaa ja on tarkoin mietittävä, minkä asiakkaan kanssa kehittäminen olisi molempia osapuolia hyödyn-

tävää. Tämän kehittämistehtävän pilottiasiakkaaksi valikoitui myyjän yksi strateginen avainasiakas. Asiakas on yritykselle tärkeä ja toisaalta myyjä koki, että myös asiakas olisi halukas tekemään yhteistyötä toiminnan kehittämisessä.

Hyvään projektisuunnitelmaan lisätään projektin aikataulu, budjetti, sekä resurssit (Mäntyneva 2016). Esikartoitusvaiheessa on tärkeää varata riittävät resurssit, mutta myös osallistuttaa henkilöt. Eli resursseille varataan aikaa, mutta heiltä myös oletetaan projektiin intensiivistä osallistumista. Tämä on hyvä tehdä jo alkuvaiheessa, jotta prosessia voi edistää suunnitelmien mukaisesti. Keskustelut asiakkaan kanssa aloitetaan jo tässä vaiheessa.

Asiakassuhteen kehittämiseen voivat vaikuttaa myös lainsäädännölliset sekä kilpailulliset tekijät. Kaikki tieto ei ole avointa ja on hyvä asiakkaan kanssa jo alkuvaiheessa keskustella, mikä on kehittämistyön tavoite ja mitä tietoa ja kenen toimesta sitä käsitellään. Mikäli kehittämissuunnitelmassa käsitellään liiketoiminnan kannalta arkoja tietoja, on asioista sovittava kirjallisesti yhteistyöasiakkaan kanssa.

Suunnittelun toimeksianto usein tarkentuu tai muuttuu saadun ymmärryksen perusteella, mutta on tärkeää, että se on alun perin tehty mahdollisimman kattavaksi (Tuulaniemi 2011, 133). Näin projektin tai asian suunnittelulle on laadittu raamit, joiden puitteissa tekijöiden on helpompaa toimia. Mitä paremmin toimeksianto on tehty, sitä joustavammin projekti etenee ja saavuttaa tavoitellut tulokset (Desing Council 2018).

Asiakasymmärrys

Varsinainen asiakassuhteen kehittäminen alkaa asiakasymmärrys -vaiheella, jossa erilaisin menetelmin selvitetään asiakkaan tarpeita, odotuksia sekä kokemuksia. Menetelminä voidaan käyttää perinteisiä haastatteluita, luotaimia, havainnointia tai kyselyitä. Asiakassuhteen kehittämisen prosessimallissa edellä mainittuja menetelmiä voi käyttää yksinään tai monipuolisesti toisiaan täydentäen. Asiakasymmärrysvaiheessa sekä tiedon keruu että sen tiivistys kuuluvat samaan vaiheeseen. Ilman asiakkaan syvällistä ymmärrystä, asiakasymmärrys jää suunnittelusta pois ja on vaarana, että omat oletukset asiakkaan tarpeista nousevat tekemisen keskiöön todellisten tarpeiden sijaan.

Tämän kehittämistehtävän asiakasymmärrys saatiin haastatteluiden avulla. Myyjällä asiakkaita on koko Suomen alueella, joten aina henkilökohtainen tapaaminen ei ole mahdollista järjestää. Tällaisissa tilanteissa luotaimet tai kyselyt voivat toimia paremmin tai haastattelu voidaan toteuttaa puhelimitse. Luotaimella tarkoitetaan itsedokumentointia, jolla saadaan käyttäjien arvot mukaan suunnitteluprosessiin. Luotaimet koostuvat tehtävistä kuten valokuvista ja päiväkirjoista. Luotaimia käytetään silloin, kun suunnittelijalla ei ole mahdollisuutta

osallistua kohderyhmän elämään fyysisesti. (Tuulaniemi 2011, 151.) Jokainen menetelmä on kuitenkin tarkoin harkittava ja mikäli menetelmä ei toimi, valitaan toinen menetelmä. Tärkeintä on, että asiakasymmärrysvaiheessa asiakkaan odotuksista ja tarpeista on saatu selkeä käsitys ja tuotteen tai palvelun kehittäjällä on ymmärrys siitä, mistä asiakkaan arvo syntyy.

Asiakkailta saadun tiedon jälkeen asiakasymmärrys jäsennetään suunnittelutiedoksi. Tiedon analysointiin on varattava riittävä aika, jotta asiakkaan odotuksista ja tarpeista saadaan mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys. Mikäli tutkimusmenetelmiä on ollut useita, on tiedon analysointia mahdollista tehdä useilla eri tavoilla. Tässä kehittämistehtävässä hyödynsin samankaltaisuuskaavio ”affinity diagram” -menetelmää, jossa teemoittelin haastatteluiden sisällöt. Samankaltaisuuskaavio on hyvä menetelmä keskeisten käyttäjäryhmien ongelmien näkemiselle (Hämäläinen ym. 2011, 75).

Mikäli erilaisia asiakkaita tai asiakkuuksia on useita, voi persoonien käyttö olla visualisoiva menetelmä kehitystyölle. Persoonaa on työkalu, joka auttaa tekemään abstraktista käyttäjästä tai -ryhmästä henkilökohtaisen ja inhimillisen kuvan. Kuvaus tehdään fiktiivisinä profiileina, jotka edustavat jonkin tietyn ryhmän mielenkiinnon kohteita, jotka he kaikki jakavat (Stickdorn ym.2010, 177). Asiakassuhteiden kehittämisessä persoonan kuvaaminen voi helpottaa myyjää ymmärtämään saman asiakkaan eri henkilöiden tarpeita. Tässä kehittämistehtävässä oli mukana asiakkaan eri rooleissa toimivia henkilöitä, joilla suhteessa myyjään on erilaisia tarpeita ja odotuksia.

Asiakas- tai palvelupolku (Customer journey map) on visuaalinen kuvaus asiakkaan palvelukokemuksesta. Palvelupolussa asiakkaan kohtaamispisteet kuvataan kosketuspisteinä, joita ovat muun muassa fyysiset tilat, kohtaamiset ihmisten välillä tai virtuaaliset käyttöliittymät. (Sivistystoimen työkalupakki 2018, 33.) Asiakassuhteen kehittämisessä asiakaspulun kuvaamisen avulla voidaan esimerkiksi todentaa asiakkaan kosketuspinnat myyjän kanssa eri tilanteissa. Asiakaspolulla kuvataan asiakkaan koko kokemus, josta esimerkkinä tässä kehittämistehtävässä voisi olla kuvaus asiakkaan tuotetilausprosessista. Työkaluna asiakaspulun kuvaaminen on hyödyllinen etenkin silloin, jos myyjä suunnittelee digitaalisia palveluita asiakkaan käyttöön tai kehittää asiakaspalvelua eri palvelukanavissa. Asiakaspolku toimii myös palvelujärjestelmän visuaalisen kuvauksen (Service blueprint) pohjana, josta kerrotaan jäljempänä.

Asiakasymmärrysvaiheen rajaavassa vaiheessa muodostetaan asiakasymmärryksestä saatujen tietojen perusteella kehittämiskohteen suunnitteluveturit (*Design drivers*). Suunnitteluveturit ovat periaatteita, jotka ohjaavat kehitystyötä ja joiden avulla valitaan kehittämisen kohteet. Suunnitteluveturien avulla asiakkaiden tarpeet, tavoitteet ja motivaatio tuodaan suunnittelun ja kehittämisen keskiöön. Suunnitteluveturilla myös varmistetaan, että kehittämistyössä on asiakastavoitteet mukana (Tuulaniemi 2011, 156). Asiakassuhteen kehittämisessä asiakkaan

odotetun arvon tekijät, joita Hald ym. (2009) mukaan ovat kustannuslennukset, aika, uudet toimittajat, osaamisen kehittäminen sekä innovaatiot, ohjaavat suunnitteluvetureiden laatimista.

Ideointi ja konseptointi

Asiakassuhteen kehittämisprosessin kolmannessa vaiheessa keskitytään ideoimaan suunnitteluvetureiden perusteella ratkaisuja kehitettävään asiaan. Hyödyllisiä menetelmiä on useita, kuten esimerkiksi ideointityöpajat eri menetelmineen, aivoriihet sekä miellekartta (mind map) -harjoitukset. Ideana on se, että kehittämiskohteen ratkaisuun saataisiin useita eri ideoita lyhyessä ajassa. Merkityksellistä on myös se, että ideoinnissa korostetaan tunteiden ja intuitioiden merkitystä rationaalisen ajattelun rinnalla (Tschimmel 2012, 12-14). Tämän kehittämistehtävän ideointi toteutettiin ideointityöpajan muodossa. Puolessatoista tunnissa ryhmä ideoi useita käyttökelpoisia ideoita, joita myyjä voi hyödyntää tulevaisuudessa. Asiakkaan mukaan ottaminen ideointiin lisää osallistujien ymmärrystä ja pitää kehittämisen tavoitteen mielessä; asiakassuhteen kehittämisen tulee lisätä asiakkaan arvonmuodostusta.

Ideointivaiheen rajaavassa vaiheessa eri menetelmin saatujen tietojen kuvantamiseen hyödyllisiä työkaluja ovat muun muassa asiakaspolkujen pohjalta tehty palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus (service blueprint) sekä arvolupaus. Palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus sisältää molempien osapuolien, asiakkaan sekä palvelun tuottajan näkyvät, että näkymättömät toimet asiakaskontaktin eri vaiheissa. Työkalun etuna on, että organisaation eri tiimit yhteiskehittävät ja hyödyntävät asiantuntemustaan, mutta samalla myös jakavat tietämystään eri tiimien vastuunjaosta. (Stickdorn ym. 2010, 204.)

Asiakassuhteen kehittämisessä palvelujärjestelmän visuaalista kuvausta voi hyödyntää esimerkiksi silloin, jos myyjä kehittää digitaalisia palveluita asiakkaiden käyttöön. Työkalu kuvantaa asiakkaan eri toimijat ja kosketuspinnat myyjän kanssa, mutta myös myyjän näkyvät ja näkymättömät toimet. Tietoja myyjä voi hyödyntää palveluiden kehittämisen lisäksi esimerkiksi CRM -järjestelmän laaja-alaisempaan hyödyntämiseen sekä asiakkaan kanssa yhteisten prosessien kehittämiseen. Kehittämistehtävässä asiakkaan odottamaan arvon tekijöistä muun muassa aikaan ja innovaatioihin liittyen palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus auttaisi asiakkaan ja myyjän vuosikellojen sekä tuotekehitysprosessien kehittämisessä.

Liitteessä 7 on yksinkertaistettu esimerkki palvelujärjestelmän visuaalisesta kuvauksesta, jossa kuvataan tämän kehittämistehtävän asiakkaan eri tapahtumat myyjän eri toimijoiden kanssa. Kuviossa on kuvattu asiakkaan eri henkilöiden kohtaaminen erilaisissa tilanteissa myyjän henkilökunnan tai palveluiden kanssa. Kuvio ilmentää asiakassuhteen monimuotoisuutta;

asiakas kohtaa myyjän monessa eri kontaktissa ja myyjää edustavat eri henkilöt. Asiakassuhteen asiakaskeskeisen kehittämisen kannalta on oleellista, että myyjän edustajilla on selkeä käsitys asiakkaan toiveista ja odotuksista, sekä ymmärrys asiakkaalle arvoa tuottavista eri elementeistä. Visuaalisen kuvauksen avulla saadaan kokonaiskäsitys niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat asiakassuhteen asiakkaalle näkyvään osaan, mutta myös myyjän puolelta asiakkaalle näkymättömiin tekijöihin, joilla kuitenkin voi olla merkittävä osuus asiakassuhteen hoitamisessa. Näitä voivat esimerkiksi olla tekniset ratkaisut palveluiden takana. Visuaalista kuvausta voi hyödyntää myös yhden asiakkaan edustajan kohtaamisessa, joka voi saman asiakkaan eri toimijoiden kanssa olla hyvinkin erilainen.

Arvolupaus on kuvaus, jossa kuvataan mitä asiakas haluaa, mitkä ovat asiakkaan kipupisteet ja miten yritys voi niihin vastata. Arvolupauskanvas (Value Proposition canvas) koostuu kahdesta elementistä; asiakasprofiilista ja arvolupauksesta. Asiakasprofiilissa kuvataan, kuka asiakas on, jolle arvoa tuotetaan. (Esseepankki proakatemia 2017.) Profiilissa esitetään asiakkaan eri työt, työntekemisen onnistumiset sekä epäonnistumiset. Arvolupauksessa puolestaan esitetään myyjän tuotteet tai palvelut, niiden tuomat hyödyt asiakkaalle sekä asiakkaan kipupisteiden poistajat. Visuaalisen kuvauksen avulla voidaan todentaa muun muassa se, vastaako myyjän tarjoamat tuotteet ja palvelut asiakkaan odotuksia ja muodostuuko niistä asiakkaalle arvoa.

Asiakassuhteen kehittämisen kannalta arvolupauksen laatiminen hyödyntää molempia osapuolia: asiakkaan elämää helpottavat ja arvoa tuottavat elementit on tunnistettu ja niitä voidaan edelleen kehittää. Toisaalta arvolupaus voi tuoda esiin asioita, joita myyjä ei ole lainkaan huomioinut. Näistä tekijöistä myyjä voi muodostaa omissa prosesseissaan kehityskohteita, jotka myöhemmin helpottavat asiakkaan elämää ja lisäävät asiakkaan arvonmuodostumista. Liitteessä 8 esitetään arvolupauskanvas yleisesti sekä esimerkkinä tämän kehittämistehtävän osalta laadittu asiakkaan ja myyjän välisen suhteen arvolupaus.

Konseptissa kuvataan palvelun ydinajatus siten, että se sisältää palvelun suuret linjat. Konsepti sisältää sen, miten palvelu tuotetaan, mitä se vaatii palvelun tarjoajalta ja miten kokonaisuus vastaa asiakkaan tarpeisiin (Tuulaniemi 2011, 191). Tässä kehittämistehtävässä asiakkaan hoitosuunnitelma voitaisiin konseptoida ja siten myös monistaa useamman asiakassuhteen työväliseksi. Asiakasymmärrys- ja ideointivaiheiden jälkeen konseptointia voidaan hyödyntää myös esimerkiksi CRM-järjestelmän kehittämisessä, jolloin se toisi asiakassuhteen hoitamiseen asiakaskohtaisia tarpeita ja nostaisi asiakkaalle arvoa tuottavat elementit myyjän tekemisiin. Tässä kehittämistehtävässä myyjän odottamaan arvoon vaikuttavia tekijöitä CRM-järjestelmä voisi auttaa esimerkiksi asiakassuhteen eri aikatauluihin liittyvissä haasteissa.

Testaus ja käyttöönotto

Ideointi- ja konseptointivaiheessa syntyneistä ideoista on seuraavaksi tarkoitus muodostaa ratkaisuja, joita voidaan testata käytännössä. Testauksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä kehitettävästä tuotteesta tai palvelusta ja myös osoittaa, mitkä asiat toimivat ja mitkä eivät. (Tuulaniemi 2011, 196.) Testauksella pyritään minimoimaan epäonnistumisen riskit ja palvelumuotoilussa sitä tehdään kaikissa palvelukehityksen vaiheissa. Prosessimallin eri vaiheille onkin tyypillistä, että eri vaiheista voidaan palata aikaisempaan, mikäli koetaan, että ratkaisua ei vielä ole saavutettu. Testausvaihe vaatii resurssit ja yhteisesti sovittun aikataulun, mutta myös viestintää siitä, mitä testataan ja mitä testauksen tavoitteena on saavuttaa. Asiakassuhteen kehittämisessä on voinut olla kyse osapuolten välisistä prosesseista, aikatauluista tai myyjän tarjoamien palveluiden kehittämisestä. Näin ollen asiakassuhteen eri toimijat ovat tässä vaiheessa tärkeässä roolissa.

Testausvaiheessa saatujen kokemusten perusteella kehittämiskohdetta voidaan jatkokehittää mahdollisuuksien mukaan tai viedä lopulliseen toteutukseen eli implementaatioon. Toisinaan implementaatiossa kyse voi olla suurtenkin prosessien muutoksista, toisinaan vain muutamista ihmisistä, jotka tekevät työtä eri tavoin (Stickdorn ym. 2018, 271). Tämä riippuu kehityskohdeesta ja saaduista tuloksista. Kehittämistehtävässä saatujen tulosten hyödyntäminen ja vieminen käytäntöön vaatii muutosjohtamista sekä asioiden kommunikoimista yhdessä myyjän ja asiakkaan kanssa. Tämän kehittämistehtävän aikana saadut tulokset ovat myyjän käytettävissä ja suosittelen niiden hyödyntämistä asiakassuhteen kehittämiseksi konkreettisesti.

Tämä kehittämistehtävä rajattiin koskemaan palvelumuotoilun tuplatimanttimallin kolmea ensimmäistä vaihetta ja viimeinen testaus- ja käyttöönottovaihe jätettiin pois. Asiakassuhteen asiakaskeskeisen kehittämisen prosessimallissa testaus- ja käyttöönottovaihe on erotettu omaksi vaiheeksi, jotta se korostaa vaiheen tärkeyttä asiakassuhteen kehittämisessä. Ilman testausta ja käyttöönottoa asiakassuhteen kehittäminen ei etene tai sitä tehdään vain osittain. Viimeisessä vaiheessa on tärkeää määritellä budjetti, mikäli kehitettävän asian konkretisointi vaatii rahallista panostusta sekä sopia aikataulut, milloin uusi ratkaisu otetaan käyttöön. Viestimällä ratkaisusta varmistetaan myös osapuolten tietoisuus asiakassuhteen hoitamiseen liittyvistä muutoksista.

Asiakassuhteen asiakaskeskeisen kehittämisen prosessia voidaan hyödyntää eri asiakassuhteissa ja koko asiakassuhteen elinkaaren ajan. Tärkeintä mallissa on asiakkaan odottamaan arvoon vaikuttavien tekijöiden mukana olo prosessin jokaisessa vaiheessa sekä asiakkaan muutoskaanotto suunnittelun eri vaiheisiin.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa kuusi esitän kehittämistyön yhteenvedon, keskeiset johtopäätökset sekä tarkastelen opinnäytetyöprosessia. Lopuksi pohdin työn tulosten hyödynnettävyyttä ja niiden siirrettävyyttä laajemmin.

6.1 Asiakaskeskeisyys asiakassuhteen kehittämisessä

Tutkimuksellisen kehittämistehtävän tarkoitus oli lisätä asiakasnäkökulmaa B-to-B-yritysten asiakassuhteiden kehittämisessä. Kehittämistehtävän tavoitteena oli luoda asiakassuhteiden kehittämiseen uusi asiakaskeskeinen kehitysprosessi. Tavoitteiden saavuttamiseksi määrittelin tutkimuskysymyksiksi:

- millaisia kokemuksia asiakkaalla on yhteistyöstä tavarantoimittajan kanssa?
- mitkä ovat asiakkaan tarpeet ja odotukset sekä riskit asiakassuhteelle?
- mitkä tekijät vaikuttavat asiakassuhteen asiakaskeskeiseen kehittämiseen?

Kehittämistyön aikana kerättiin sekä tietoperustaa että aineistoa, jotta tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia. Seuraavassa käsittelen tutkimuskysymykset yksi kerrallaan ja esitän niihin vastaukset.

Millaisia kokemuksia asiakkaalla on yhteistyöstä tavarantoimittajan kanssa?

Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa toiminnan keskiössä ovat asiakkaan odotukset, tarpeet ja kokemukset (Heinonen ym. 2010, 534). Tämän tutkimuskysymyksen avulla selvitettiin, miten asiakas on kokenut yhteistyön myyjän kanssa. Yhteistyö myyjän ja asiakkaan välillä on monitasoista ja asiakassuhteen hoitamiseen myyjän kanssa osallistuu asiakkaan puolelta useita henkilöitä. Asiakassuhteen kehittämisen kannalta koin tärkeäksi selvittää sekä asiakkaan johdolta että operatiivisen tason henkilöiltä heidän kokemuksistaan yhteistyöstä myyjän eli tavarantoimittajan kanssa. Haastatteluista saadun tiedon mukaan asiakkaan kokemukset asiakassuhteesta olivat pääosin hyviä ja positiiviset kokemukset liittyivät myyjän toimituskykyyn, tavoitettavuuteen sekä laajaan ja hyvään tuotevalikoimaan. Asiakkaan mukaan asiakassuhde toimii ja osapuolten välillä vallitsee luottamus, mikä on yksi asiakassuhdemarkkinoinnin asiakkaan arvostamista odotetuista arvoista. Haasteena asiakas koki asemastaan riippuen hie-man vaihdellen myyjän hitauden päätöksenteossa, asiakkaan ja myyjän toisistaan eroavat prosessit sekä aikataulut ja toisinaan liian pitkät tilaus-toimitusrytmit. Työn etenemisen aikana asiakkaan kokemuksia ja haasteita käsiteltiin niin ideointityöpajassa kuin asiakkaan kanssa pidetyssä kehityskokouksessa.

Mitkä ovat asiakkaan tarpeet ja odotukset sekä riskit asiakassuhteelle?

Haastatteluista saadut asiakkaan odotukset ja tarpeet liittyivät monelta osin tuotekehitystyöhön ja siihen liittyviin prosesseihin. Asiakas olisi halukas ottamaan myyjän mukaan omaan tuotekehitystyöhön tai päinvastoin, mikäli se myyjän toimintatapaan soveltuisi. Asiakas odottaa myyjältä entisestään tuotevalikoiman laajentamista sekä asiakaskohtaisia tuotteita. Asiakas myös koki, että myyjällä on varmasti sellaista osaamista, joka hyödyntäisi asiakasta ja näin ollen odotuksena olisi esimerkiksi erilaiset tuotekoulutukset sekä markkina- ja trendiseurannat.

Asiakassuhteen riskinä asiakas koki tuotteiden toimitusvarmuuden pettämisen, tuotevalikoiman riittämättömyyden asiakkaan näkökulmasta sekä yritystoimintaan liittyvät eriaistiset vastuullisuustekijät.

Haastatteluiden perusteella saadut tiedot analysoin prosessin toisessa vaiheessa ja niistä tiivistyi kehittämistehtävän suunnitteluveturit. Asiakassuhteen kehittämisen kohteeksi muodotui asiakkaan ja toimeksiantajan prosesseihin liittyvät aikataulut ja viestintä, asiakkaan osaaamisen kehittäminen sekä myyjän uudet innovaatiot. Tulokset vastasivat tietoperustassa esittämiäni asiakkaan odottaman arvon tekijöitä.

Mitkä tekijät vaikuttavat asiakassuhteen asiakaskeskeiseen kehittämiseen?

Kehittämistehtävän teoreettisen viitekehyksen muodostivat asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka sekä asiakassuhdemarkkinointi. 2010-luvulla asiakkaan rooli on nostettu keskeiseen asemaan ja puhutaan asiakaskeskeisestä (customer-dominant) liiketoimintalogiikasta (Heinonen ym. 2010, 534). Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan kehittyminen on seurausta tuotekeskeisestä ja siitä edelleen kehittyneestä palvelukeskeisestä liiketoimintalogiikasta. Tuotekeskeisessä liiketoimintalogiikassa, josta on myös käytetty nimitystä teollinen liiketoimintalogiikka, tuotteen arvo asiakkaalle on tuote itsessään, jolloin asiakas vaihtaa rahan tuotteeseen. Puhutaan vaihtoarvosta ”value in exchange”. (Cannage Jr. 2014, 2.) Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa lähtökohtana ovat asiakkaan tarpeet; toiminta, käytännöt, kokemukset ja asiayhteys (Heinonen ym. 2010, 534). Heinonen ym. (2015, 479) kuvaa, että asiakaskeskeisessä näkökulmassa arvoa muodostuu kahdessa erillisessä, mutta toisiinsa liittyvissä prosesseissa; toinen asiakkaan ja toinen palvelun tarjoajan prosesseissa. Asiakaskeskeinen näkökulma tarkoittaa myös sitä, että yritys tekee sellaisia valintoja, jotka tukevat asiakkaan prosesseja (Heinonen ym. 2010, 534). Yrityksen on kuitenkin samalla huomioitava omat mahdollisuutensa, strategia sekä kilpailulliset tekijät. (Heinonen ym. 2015, 478.)

Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa käyttöarvo ymmärretään laajempaan. Asiakkaalle arvoa syntyy ennen palvelun tai tuotteen käyttöä, käytön aikana ja sen jälkeen muistoina. Käyttöarvoa on kaikki se, mitä yritys tekee asiakkaan hyväksi tai asiakkaan liiketoiminnan eduksi. Asiakas on aktiivinen osallistuja arvon muodostumisessa, johon vaikuttavat myös asiakkaan aiemmat kokemukset. Yrityksen suunniteltu kokemus ei välttämättä vastaakaan asiakkaan kokemusta. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan kokemus on vain osittain myyjän tai palvelun tuottajan kontrollissa. (Heinonen ym. 2010, 534-541.)

Asiakassuhteisiin ja niiden kehittämiseen liittyen tutkijat ovat havainneet kolme toisiinsa liittyvää tekijää; keskinäinen luottamus, riippuvuus sekä odotettu arvo. Puhutaan keskinäisestä vetovoimasta, joka vetää osapuolia toisiinsa (Hald ym. 2009, 960.) Jotta asiakassuhdetta voidaan kehittää, on tunnistettava niitä tekijöitä, joita osapuolet arvostavat ja mekanismeja, jotka rohkaisevat osapuolia kehittämään suhdettaan (Hald ym. 2009, 961). Näistä kolmesta tekijästä luottamus on osoitettu välttämättömäksi osaksi sosiaalisten suhteiden toimivuudelle. Haldin ym. (2009, 962) mukaan luottamuksen on uskottu helpottavan epämuodollista yhteistyötä, vähentävän liiketoiminnan neuvottelukustannuksia ja johtavan tiedon vaihtoon osapuolten välillä.

Myyjän ja ostajan odottaman arvon tekijöihin ostajan puolelta kuuluvat kustannusalennukset, aika, uudet toimittajat, osaamisen kehittäminen sekä innovaatiot. Myyjän puolelta tekijöitä ovat vastaavasti hinta/volyymit, kasvu, uudet ostajat sekä osaamisen kehittäminen. (Hald ym. 2009, 967.) Kowalkowskin (2015, 57) mukaan yrityksille ei ole haaste pitkien asiakassuhteiden puute, vaan oikeastaan päinvastoin; osapuolten lyhytaikainen ja paikallinen toiminta estää arvon luomista sekä kilpailukykyä. Asiakassuhteen kehittämisen kannalta tämä on merkittävä tekijä. Yritysten ja erityisesti myyjän tulisi tunnistaa asiakkaan odottaman arvon tekijät ja kehittää suhdetta vastaamalla asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin.

Kun tarkastellaan suhdemarkkinointia ja asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa teorioina, voidaan huomata, että suhdemarkkinoinnin 7P:n mallia laajentamalla asiakkaan kokemuksilla, odotuksilla ja tarpeilla, voi johtaa siihen, että yrityksen liiketoiminta on asiakaskeskeisempää ja asiakkaan arvoa kasvattavaa. Tähän päästäkseen yrityksen on kuunneltava asiakastaan ja oltava säännöllisessä vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa.

Tutkimuksellisessa kehittämistehtävässä tutkittiin myyjän ja asiakkaan kokemuksia, odotuksia sekä riskejä asiakassuhteessa haastatteleamalla molempia osapuolia. Tulokset osoittivat, että asiakas on monilta osin tyytyväinen asiakassuhteeseen ja sen nykytilaan. Molemmat osapuolet korostivat luottamuksen merkitystä asiakassuhteen peruspilarina ja sen todettiin olevan hyvä osapuolten mielestä. Asiakkaan odottaman arvon tekijöiksi tuloksissa osoittautuivat aika, osaamisen kehittäminen sekä innovaatiot. Asiakas kokee, että osapuolten omat prosessit eivät

kaikilta osin kohtaa ja se vaikuttaa muun muassa erilaisiin aikaan liittyviin tekijöihin. Asiakas myös odottaa myyjältä innovaatioita sekä oman osaamisensa kehittämistä eri tavoin. Myyjän puolelta odottaman arvon tekijät olivat hinta/volyymi sekä kasvu.

Asiakassuhteen asiakaskeskeisessä kehittämisessä kehittämistehtävän keskiöön nostettiin asiakkaan odottaman arvon tekijät ja kehittämistehtävä eteni palvelumuotoilun tuplatimantti -mallin mukaisesti. Kehittämistehtävän aikana saatujen tietojen ja ideoiden analysointimenetelmien (haastattelut, teemoittelu, Affinity diagram) avulla työn tuloksena syntyi konkreettisia toimenpiteitä, joita myyjä toteuttaa lähitulevaisuudessa yhdessä asiakkaan kanssa.

Asiakaskeskeisessä tekemisessä asiakas otetaan vahvasti mukaan alusta alkaen. Kehittämistehtävän käytännön tekemisen ja sitä kautta saatujen kokemusten sekä palvelumuotoiluteorian pohjalta luotu ”asiakassuhteen asiakaskeskeinen kehittämismalli” hyödyntäisi yritystä toimimaan tulevaisuudessa asiakaskeskeisesti ja löytämään mahdollisesti yhtymäkohtia useampien asiakkaiden tarpeista. Tämän kehittämistehtävän tulokset antoivat konkreettisia työkaluja toimeksiantajalle kehittää yhteistyökumppanin kanssa tehtävää asiakasyhteistyötä, mutta oleellisinta on hyödyntää kehittämismallia myös muiden tärkeiden asiakkaiden kanssa ja siten, että asiakaskeskeisestä liiketoimintamallista tulisi toimeksiantajalle ”tapa toimia”, jolla kehittää asiakassuhdetta sekä sitä kautta saavuttaa kilpailuetua. Myyjän prosessit ovat pitkälti vielä yrityksen omasta näkökulmasta johdettuja, joissa asiakas ei ole aktiivisesti mukana. Asiakassuhteen asiakaskeskeinen kehittämismalli tukisi molempia osapuolia ja toisi asiakkaalle arvoa, joista molemmille osapuolille olisi hyötyjä.

Kuluvan vuoden aikana yritys on tehnyt suurtalousavainasiakkaistaan asiakkaan hoitosuunnitelmat tukemaan asiakkaan kanssa tehtävää yhteistyötä ja toimimaan ”punaisena lankana” myyjän asiakkuudesta vastaaville henkilöille ja johdolle. Se, että asiakkaan odotukset ja tarpeet otetaan huomioon ja viedään liiketoiminnan kehittämiseen konkreettisenä tekemisenä, on kuitenkin uusi tapa ajatella asiakassuhdetta, vaikka yrityksellä on ollut tahtotila palvella asiakasta aiemminkin. Asiakas on siis otettava mukaan toiminnan kehittämiseen. Tärkeä kysymys onkin siinä, miten yritys tulevaisuudessa toimii asiakaskeskeisesti ja löytää toiminnastaan tekijöitä, joita asiakkaan kanssa voidaan yhdessä kehittää. *Asiakassuhteen asiakaskeskeisen kehittämismallin* avulla yritys voi löytää tekijöitä, joilla tukea asiakkaan prosesseja ja näin luoda asiakkaalle arvoa. Tämä kehittämistehtävä osoitti sen, että asiakassuhdetta voidaan kehittää palvelumuotoiluprosessin avulla ja yritys sai sen avulla konkreettisia kehitysideoita toimintansa kehittämiseksi.

Kehittämistehtävässä käytettyjen menetelmien avulla asiakkaan kokemukset, odotukset ja tarpeet nousivat asiakassuhteen kehittämisen keskiöön ja tuloksena syntyi konkreettisia kehittämistoimenpiteitä myyjän ja asiakkaan välille. Työ tehtiin yhdessä asiakkaan kanssa ja kehittämistehtävän tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset, jolloin kehittämistehtävän tekeminen eteni suunnitelman mukaisesti. Kehittämistehtävän lopuksi laadin toimeksiantajalle asiakassuhteen asiakaskeskeisen kehittämisen prosessimallin. Koin tämän tärkeäksi sen vuoksi, että asiakaskeskeinen liiketoimintamalli ei ole juurtunut toimeksiantajan toimintatapaan. Kuitenkin tämän kehittämistehtävän perusteella voidaan osoittaa, että asiakasyhteistyötä voidaan kehittää asiakaskeskeisesti luoden molemminpuolisia hyötyjä ja tulevaisuudessa mahdollisesti myös synergioita.

6.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin tarkastelu

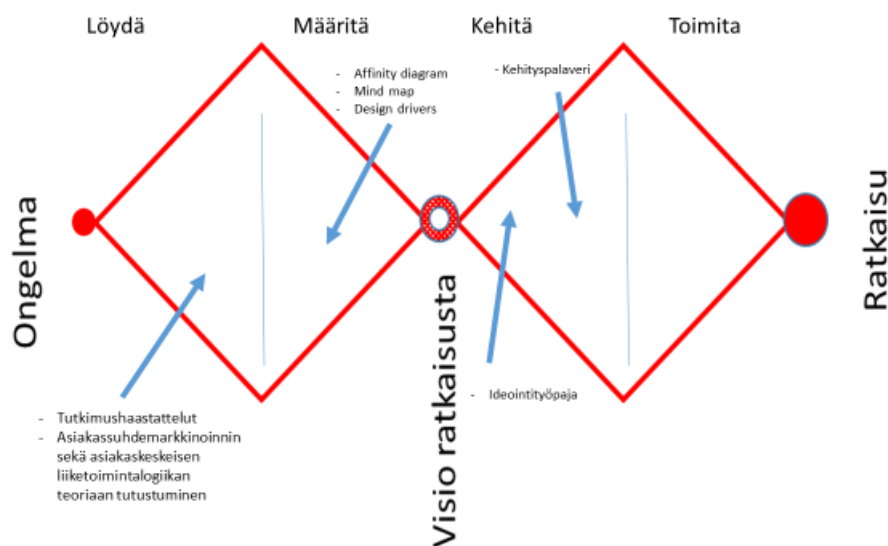
Kehittämistehtävän jäsentäjänä käytin Tuplatimantti-palvelumuotoiluprosessia. Valitsin menetelmän sen vuoksi, että toimeksiantaja ei ole aiemmin käyttänyt palvelumuotoilumenetelmiä toiminnan kehittämisessä ja koin, että menetelmien avulla voidaan löytää ratkaisuja kehittämistehtävän tavoitteisiin. Palvelumuotoilun etuna on sen tarjoama selkeä prosessi ja ketterät menetelmät sekä työkalut, joiden avulla saatua tietoa voidaan konkretisoida ja testata (Ojasalo ym. 2014, 71). Palvelumuotoiluprosessissa edettiin tuplatimantin neljänteen eli toteutusvaiheeseen asti aikataulusyistä. Toimeksiantaja on kuitenkin sopinut ja aikatauluttanut kehittämistehtävän tuloksena syntyneet kehityskohteet yhdessä asiakkaan kanssa.

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa tutkin asiakasyymmärrystä asiakashaastatteluiden sekä liiketoimintajohtajan haastattelun avulla. Koin, että haastattelujen avulla saan nopeasti käsityksen nykytilasta, koska en itse työskentele asiakkaiden kanssa tässä kontekstissa. Osaksi myös sen vuoksi koin, että asiakas voi avoimesti kertoa arjestaan luottamuksellisesti. Asiakkaan edustajien rekrytointi haastatteluihin oli vaivatonta ja sain aikataulullisesti sovittua haastattelut ennalta tekemäni suunnitelman mukaisesti. Haastattelut tein henkilöiden toimipaikoilla heidän arjessaan, jolloin oli myös helpompaa sopia haastattelujen aikatauluista. Pääosin haastattelut sujuivat hyvin ja suunnitellusti. Henkilöt olivat varanneet ajan ja paikan haastatteluiden tekemiselle ja he olivat otettuja siitä, että myyjä oli halukas kuulemaan heidän mielipiteitään. Haastateltavat vastasivat avoimesti ja asiantuntevasti heille esitettyihin kysymyksiin. Yksi haastateltavista oli luonteeltaan ujompi ja vaikka hän vastasi kaikkiin esittämiini kysymyksiin, pohdin haastattelun jälkeen, että olisiko tämän kyseisen henkilön haastattelu voitu tehdä toisella tapaa tai olisiko häntä täytynyt etukäteen vielä enemmän valmentaa tapahtumaan. Sain kuitenkin vastaukset kysymyksiini, vaikka haastattelu kesti 30 minuuttia.

Palvelumuotoilun kolmannessa kehittä -vaiheessa ideointityöpajassa ideoitiin suunnitteluvetureiden avulla toimenpiteitä, joita myyjä voi asiakkaan kanssa toteuttaa ja sitä kautta luoda molemminpuolista arvoa. Tämä ideointityöpaja toteutettiin tarkoituksella myyjän henkilöstön kesken, jotta kehitettävät ideat olisivat eri asiakasrajapintoja ylittäviä, ei suoraan yhden asiakkaan tarpeisiin kohdistettavia. Ideointityöpajan suunnittelua ohjasi asiakasymmärrysvaiheesta saadut asiakkaan tarpeet ja odotukset, joten koen asiakaskeskeisyyden toteutuvan, vaikka asiakas ei tässä työn vaiheessa ollut konkreettisesti läsnä. Aivoriheen ei valitettavasti päässyt aikataulu- tai muiden työesteiden vuoksi osallistumaan kuin kolme henkilöä kahdeksasta kutsutusta, mutta osallistujat ovat toimeksiantajan näkökulmasta juuri oikeita ihmisiä asiakassuhteen kehittämisen kannalta. On kuitenkin todettava, että suurempi osallistujamäärä olisi voinut ideoida ideoita enemmän ja jatkojalostaa niitä tehokkaammin. Ideointityöpajaan osallistuneet henkilöt olivat aktiivisia ja ideointi sujui luontevasti. Ideointityöpajan tuloksena syntyi 28 ideaa, joista teemoittelun jälkeen jatkokehittämisen aiheiksi valitsin ne, joita kehittämällä myyjä voi edesauttaa asiakkaan arvon syntymistä ja molemmat osapuolet yhdessä tekemällä saavuttavat molemminpuolisia hyötyjä. Tuloksena syntyi asiakkaan ja myyjän välisiin prosesseihin, viestintään sekä uutuustuoteinnovointiin liittyviä asioita. Tuloksena saatiin myös myyjän sisäisiin prosesseihin liittyviä ideoita, joita toimeksiantaja voi hyödyntää oman toiminnan kehittämisessä myös tulevaisuudessa.

Ideointityöpajan tulosten perusteella pidin asiakkaan kanssa kehityspalaverin, johon osallistui myyjän liiketoimintajohtaja ja asiakkaan hankintajohtaja. Nämä henkilöt ovat avainasemassa yrityksissään asiakassuhteen ylläpitämisessä ja kehittämisessä ja sen vuoksi koin nimenomaan heidän tapaamisen ensiarvoisen tärkeänä. Palaveri oli aikataulusyistä järjestettävä lyhyellä varoitusajalla, mutta molemmat osapuolet löysivät kaikille osallistujille sopivan ajan. Tapaamisessa osallistujat keskustelivat heille etukäteen toimittamistani aiheista ja ideoivat toimenpiteitä. Tuloksena syntyi toimenpidelistaus, jossa osapuolet muun muassa sopivat täsmentävänsä asiakassuhteen toiminnan tasoa, tiedon jakamista ja muita keskinäiseen vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä. Tapaamisen lopuksi molemmat osallistujat kiittivät erittäin hyvästä palaverista ja käydystä keskustelusta ja päätöksistä. Opinnäytetyön tavoitteen kannalta tämä palaveri oli mielestäni kokonaisuuteen nähden tärkein ja iloitsin sen onnistumisesta.

Edellä kuvaamani prosessin olen kuvannut kuvioon 20. Työ eteni palvelumuotoilun tuplatimanttimallin mukaisesti sen neljänteen toimita -vaiheeseen asti.



Kuvio 20: Kehittämistehtävän eteneminen tuplatimantti -prosessissa

Kehittämistehtävän tekeminen ja eteneminen sujuivat pääosin suunnitellusti. Aiemmin olen kuvannut matkan varrella tulleita haasteita, jotka ovat liittyneet pääosin työn toimeksiantajan eli myyjän aikatauluhaasteisiin. Oma oppiminen on liittynyt koko prosessin lisäksi suunnitelmallisuuteen; aina pitää olla vaihtoehto B mietittynä etukäteen, koska yllättäviä muutoksia voi tulla eteen omasta tahdosta riippumatta. Lisäksi jos tekisin kehittämistehtävän uudelleen, laatisin tarkemman projekti aikataulun itselleni, jossa olisi suunniteltu ja aikataulutettu oma tekeminen vielä yksityiskohtaisemmin. Tein kehittämistehtävää pääosin työn ohessa, joten omien aikataulujen kannalta tarkka suunnitelma olisi toiminut paremmin ja kokonaisuus tekemisestä olisi hahmottunut selkeämmäksi.

Kehittämistehtävässä käyttämäni palvelumuotoilun menetelmät ja tuplatimanttiprosessi osoittautuivat käytettäviksi keinoiksi kehittää organisaation asiakassuhdetta. Palvelumuotoilu-prosessi antaa selkeät raamit tekemiselle ja kehittämistehtävän etenemiselle. Vaikka käytetyt menetelmät osin olivat perinteisiä, sain mielestäni asiakkaan odotuksista ja tarpeista selkeän kuvan lyhyessä ajassa ja asiakkaan mukaan kehittämistehtävän tekemiseen. Mikäli aikaa olisi ollut enemmän käytettävissä, olisin hyödyntänyt palvelumuotoilussa käytettäviä menetelmiä innovatiivisemmin. Asiakas oli helppo saada ja sitouttaa kehittämistyöhön mukaan, josta

osoituksena oli joustavuus välillä tiukkojenkin aikataulujen kanssa. Oman haasteen työn etenemiselle teki myyjän henkilöstön aikataulut ja motivointi kehittämistehtävän eri vaiheissa. Niistä huolimatta työ eteni suunnitellussa aikataulussa.

6.3 Tulosten hyödynnettävyys ja niiden siirrettävyys

Asiakkaan tarpeiden ymmärtämisellä yritys voi luoda erinomaista asiakasarvoa (Strandvik ym. 2015, 207). Erään tutkimuksen mukaan se, mitä yritys kertoi myyvänsä, ei vastannut sitä, mitä ostaja sanoi ostavansa. Myyjän tulisi olla tarkkaavainen ja sensitiivinen asiakkaan signaaleille. Aina myyjä ei kuitenkaan pysty vastaamaan asiakkaan tarpeeseen juuri silloin, kun se asiakkaan maailmassa olisi ajankohtaista. (Strandvik ym. 2015, 208.) Tärkeintä olisi kuitenkin pystyä havainnoimaan ja myös ennakoimaan asiakkaan tarpeita mahdollisuuksien mukaan.

Kowalkowskin (2015) mukaan suurin haaste yrityksille on, että toimijat keskittyvät liian paikalliseen ja lyhytaikaiseen toimintaan, joka estää arvon luomista ja yritysten kilpailuetua. On myös huomattava, että liiketoimintasuhteissa suhteen jatkuvuus, luottamus ja sitoutuminen suhteeseen ovat arvонуonnin lisäksi merkityksellisiä (Lindgreen ym. 2012, 208). Asiakassuhteen asiakaskeskeisen kehittämisen prosessi tukee näitä tavoitteita. Prosessin avulla osapuolet viestivät sitoutumisesta ja suhteen jatkuvuudesta sekä samalla vahvistavat luottamusta asiakassuhteen kehittämisessä. Prosessimallin avulla myyjä ja asiakas voivat kehittää asiakassuhdetta pitkäjänteisesti, kun suhteeseen vaikuttavat tekijät on tunnistettu.

Yrityksen johdolla tulisi olla selkeä näkemys nykyisen asiakaskunnan arvosta ja edellytykset asettaa tavoitteita sekä seurata arvon kehittymistä. Tarvitaan koko yrityksen, sen kaikkien osa-alueiden yhteistä ja integroitua asiakkaisiin liittyvää tai suuntautuvaa toimintaa (Hellman 2008, 79). Kehittämistehtävässä luotu asiakassuhteen asiakaskeskeisen kehittämisen prosessi antaa raamit yhteiselle kehittämiselle. Tärkeää on, että kehittämiseen osallistuvat mahdollisimman laajasti yrityksen eri henkilöstöryhmät, jotka ovat asiakkaan kanssa tekemisissä. Lisäksi on tärkeää, että asiakas on mukana kehittämistyön jokaisessa vaiheessa mahdollisuuksien mukaan. Tämä vaatii yritysjohton tuen, mutta myös muutosjohtamista, koska asiakaskeinen tekeminen ei vielä ole vakiintunut toimintatapa. Asiakaskeinen kehittäminen vaatii myös monelta osin asenteiden muuttamista siihen suuntaan, että asioita voidaan tehdä yhdessä asiakkaan kanssa, ei pelkästään asiakkaalle yrityksen tarpeista katsoen.

Asiakassuhteen asiakaskeskeistä kehittämisprosessia ja palvelumuotoilun menetelmiä voidaan hyödyntää eri toimialojen asiakassuhteiden kehittämisessä. Ojasalo ym. (2014, 71) mukaan palvelumuotoilua voidaan soveltaa yrityksen strategiassa, liiketoimintamalleissa, prosesseissa ja vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Heinosen (2010) mukaan yritysten tulisi enemmän

tehdä syväoppimista asiakkaistaan etnografisesta. Kehittämistehtävässä luotu kehittämisprosessi on vastaus edellä mainittuun haasteeseen. Prosessimalli tuo esiin myös asiakassuhteeseen vaikuttavat haasteet tai kehittymisen esteet, jotka voivat liittyä muun muassa resursseihin, budjettiin tai käytettävissä olevaan aikaan.

Liiketoiminnan asiakaskeskeisessä tekemisessä on enemmän kyse ajattelutavasta (Heinonen 2010, 534). Asiakassuhteen asiakaskeskeisessä kehittämisprosessissa asiakkaan liiketoimintaa, tarpeita, motiiveja ja odotuksia ymmärretään, analysoidaan ja käytetään. Asiakassuhteen kehittämisprosessi ei ole toimialariippuvainen ja se on siirrettävissä tämän kehittämissuhteen ulkopuolelle yritysten välisten asiakassuhteiden kehittämiseen. Avainkysymys on siinä, miten yritys muuttaa ajatteluaan asiakkaastaan: onko yritys valmis ottamaan asiakkaan mukaan liiketoiminnan kehittämiseen ja sitoutumaan toimenpiteisiin, jotka edesauttavat yhteisiä tavoitteita. Heinonen ym. (2015) lisäksi kyseenalaistaa yrityksen ja asiakkaan roolin: miten yritys pääsisi osaksi asiakkaan elämää? Tämän kehittämissuhteen aikana saamani kokemukset vahvistivat ajatukseni siitä, että asiakkaan rooli liiketoiminnan yhteisessä kehittämisessä luo molemmille osapuolille kilpailullisia etuja, mikäli kehittämistä tehdään yhdessä, suunnitellusti ja hyvässä yhteisymmärryksessä.

Lähteet

Painetut lähteet

Alakoski, L. 2014. Yritysassiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta -palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma. Helsingin yliopisto, Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta, Taloustieteen laitos, Julkaisu numero 60. Helsinki: Unigrafia.

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2005. Tee asiakassuhteista tuottavia. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan: Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes.

Berry, L. 2002. Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1 (1), 59-77.

Cannage Jr. G. 2014. A Discussion of goods-dominant logic and service dominant logic: A synthesis and application for service marketers. *Journal of Service Science* 2014, 7 (1), 1-16.

Chen, J. & Popovich, K. 2003. Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9 (5), 671-688.

Ford, D., Håkansson, H. & Johansson, J. 1986. How do companies interact? *Industrial Marketing and Purchasing*, 1 (1), 78-87.

Grönroos, C. 1997. Value-driven Relational Marketing: from Products to Resources and Competencies. *Journal of Marketing Management*, 13 (5), 407-419.

Grönroos, C. 2001. *Service Management and Marketing. A customer relationship management approach*. Chichester: Wiley

Grönroos, C. 2008. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20 (4), 298-314.

Grönroos, C. 2015. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: Talentum.

Grönroos, C., Strandvik, T. & Heinonen, K. 2015. Value co-creation: critical reflections. Teoksessa Gummerus, J. & von Koskull, C. (toim.) *The Nordic School Service Marketing and Management for the future*. Hanken School of Economics. Helsinki, Finland. 69-81.

Gummesson, E. 2002. Relationship Marketing in the New Economy. *Journal of Relationship Marketing* 1 (1), 37-57.

Gummesson, E. 2004. *Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään*. Helsinki: Talentum.

Gummesson, E. 2017. From relationship marketing to total relationship marketing and beyond. *The Journal of Services Marketing*, 31 (1), 16-19.

Hald, K. S., Cordon, C. & Vollman, T. E. 2009. Towards an understanding of attraction in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 38 (8), 960-970.

Heinonen, K. & Strandvik, T. 2009. Monitoring value-in-use of e-service. *Journal of Service Management*, 20 (1), 33-51.

Heinonen, K., Strandvik, T. & Mickelsson, K-J. 2010. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21 (4), 531-548.

- Heinonen, K., Strandvik, T. & Voima, P. 2013. Customer dominant value formation in service. *European Business Review*, 25 (2), 104-123.
- Heinonen, K. & Strandvik, T. 2015. Customer-dominant logic: foundations and implications. *The Journal of Services Marketing*, 29 (6/7), 472-484.
- Hellman, K. Asiakastavoitteet ja -strategiat -Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja -portfoliot. 2008. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hämäläinen, K., Vilkkä, H. & Miettinen, S. 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) *Palvelumuotoilu -uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 61-75.
- Ideapakka: *Palvelumuotoilu 2015. IMPROVment*.
- Koivisto, M. 2011. *Palvelumuotoilun peruskäsitteet*. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) *Palvelumuotoilu -uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 43-59.
- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L & Piercy, N. 2017. *Principles of Marketing*. Harlow, England: Pearson.
- Kowalkowski, C. 2015. *Business marketing - A Nordic school perspective*. Teoksessa Gummerus, J. & von Koskull, C. (toim.) *The Nordic School Service Marketing and Management for the future*. Helsinki: Hanken School of Economics, 55-67.
- Lindgreen, A., K. Hingley, M., B.Grant, D. & E.Morgarn, R. 2012. Value in business and industrial marketing: Past, present and future. *Industrial Marketing Management*, 41 (1), 207-214.
- Lucsh,R., Vargo,S. & O´brien, M. 2007. Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83 (1), 5-18.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. *Asiakaskokemus: palvelubusineksestä kokemusbusinekseen*. Helsinki: Talentum.
- Miettinen, S, Raulo, M. & Ruuska, J. 2011. Johdanto. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) *Palvelumuotoilu -uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 12-17.
- Miettinen, S, 2011. *Palvelumuotoilu -yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistamista*. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) *Palvelumuotoilu -uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 21-41.
- Ojasalo, J. 2002. Key Account Management in information-intensive services. *Journal of Retailing and consumer services*, 9 (5), 269-276.
- Ojasalo,J. & Ojasalo, K. 2010. *B-to-B-palvelujen markkinointi*. Helsinki: WSOYpro.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro.

- Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. 2012. *Uutta arvoa palveluista*. Helsinki: Taloustieto.
- Payne, A. & Frow, P. 2017. Relationship marketing: looking backwards towards the future. *The Journal of Services Marketing*, 31 (1), 11-15.
- Salojärvi, H., Saarenketo, S. & Puumalainen, K. 2013. How customer knowledge dissemination links to KAM. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28 (2), 383-395.
- Sharma, A. & Evanschitzky, H. 2016. Returns on key accounts: do the results justify the expenditures? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31 (2), 174-182.
- Stickdorn, M. & Scheider, J. 2010. *This is service design thinking*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Schneider, J. 2018. *This Is Service Design Doing*. California: O'Reilly Media, Inc.
- Strandvik, T. & Holmlund, M. 2015. We might know what we are selling, but do we know what customer is buying? Teoksessa Gummerus, J. & von Koskull, C. (toim.) *The Nordic School Service Marketing and Management for the future*. Helsinki: Hanken School of Economics, 205-218.
- Tschimmel, K. 2012. Design thinking as an effective Toolkit for innovation. In: *Proceedings of the XXIII ISPIIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience*. Barcelona, 1-20.
- Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum.
- Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1-17.
- Vargo, S. & Lusch, R. 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 1-10.
- Vargo, S. & Lusch, R. 2008. From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial marketing management*, 37 (3), 254-259.
- Vargo, S., Maglio, P. & Akaka, M. 2008. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26, 145-152.
- Vilkkä, H. 2005. *Tutki ja kehitä*. Helsinki: Tammi.
- Vilkkä, H. 2015. *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Voima, P., Heinonen, K. & Strandvik, T. 2010. Exploring Customer Value Formation: A customer Dominant logic Perspective. Helsinki: Hanken School of Economics, 1-18.
- Zineldin, M. & Philipson, S. 2007. Kotler and Borden are not dead: myth of relationship marketing and truth of the 4Ps. *Journal of Consumer Marketing*, 24 (4), 229-241.

Sähköiset lähteet

Asiakaskokemus ja -palvelu suomalaisissa pörssiyrityksissä. Asiakaspalvelukokemus.fi. Viitattu 15.9.2017. http://www.asiakaspalvelukokemus.fi/tutkimus2017?ecid=ACsprvulXXTookG_jg1fKmlr0FtB_Uozn1mLPuAx-Qnmzpun88uEJ1n2F9mSmsUqYvnujlnpOX6mW&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=44098057&_hsenc=p2ANqtz-_xMjabuxtXgKP9VQ2483VBZNf76-hQ3B2s46iV-8hB9TkkDGxzlqgo1hp4d4xtOtrXMKIO1nyTgcDMZnp9Zh57Xv7Z5BNGDu9ERq9iJ-JawlRq-Vv8&_hsmi=44098057

Design Council. 2018. The Design Process: What is the Double Diamond? Viitattu 4.6.2018. <http://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>

Design Council. 2018. How to commission a designer: Step 4 - Brief your designer. Viitattu 4.7.2018. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/how-commission-designer-step-4-brief-your-designer>

Esseepankki proakatemia 2017. Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 17.10.2018. <http://esseepankki.proakatemia.fi/tyokaluina-bmc-ja-vpc/>

HKScan Finland Oy, yrityskuvaus. Viitattu 27.4.2017. http://www2.hkscan.com/portal/suomi/suomi/hkscan_finland_oy/

Kreapal, Palvelumuotoilun tuplatimanttimalli. Viitattu 29.4.2018. <https://www.kreapal.fi/wp-content/uploads/Palvelumuotoilu-opas.pdf>

Mäntyneva, M. (2016). Miten projektisuunnitelma tehdään? *HAMK Unlimited Professional* 2.11.2016. Viitattu 5.7.2018. <https://unlimited.hamk.fi/yrittajyys-ja-liiketoiminta/miten-projektisuunnitelma-tehdaan/>

Sivistystoimen työkalupakki. Viitattu 16.10.2018. https://designresearch.aalto.fi/groups/encore/wp-content/uploads/2013/11/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf

Stickdorn, Marc, et al. *This Is Service Design Doing : Applying Service Design Thinking in the Real World*, O'Reilly Media, Incorporated, 2018. Viitattu 4.9.2018. ProQuest Ebook Central. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/detail.action?docID=5219777>.

Strategyzer, Value proposition canvas. Viitattu 20.10.2018. <https://strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>

Kuviot

Kuvio 1: HKScan Pron asiakassegmentit ja -strategia	14
Kuvio 2: CRM -järjestelmän osa-alueet	15
Kuvio 3: Markkinoinnin evoluutio (Mukaillen Lusch & Vargo 2007, 7)	17
Kuvio 4: CD logiikka suhteessa SD logiikkaan (Mukaillen Heinonen ym. 2010, 535) ..	19
Kuvio 5: Ostajan kokeman vetovoiman kolme tekijää sekä ostajan odotettuun arvoon vaikuttavat tekijät (mukailtu Hald ym. 2009)	27
Kuvio 6: Myyjän kokeman vetovoiman kolme tekijää sekä myyjän odottamaan arvoon vaikuttavat tekijät (mukailtu Hald ym. 2009)	28
Kuvio 7: Suhdemarkkinoinnin sekä asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan synteesi .	29
Kuvio 8: Tuplatimanttimalli (mukaillen UK Design Council)	32
Kuvio 9: Aineiston teemoittelu tutkimuskysymysten mukaan	38
Kuvio 10: Asiakkaan kokemat myönteiset kokemukset asiakassuhteesta	41
Kuvio 11: Asiakkaan kokemat haasteet asiakassuhteessa	42
Kuvio 12: Asiakkaan odotukset	43
Kuvio 13: Asiakassuhteen riskitekijät.....	45
Kuvio 14: Asiakasymmärrys -ostajan odottaman arvon tekijät	49
Kuvio 15: Asiakasymmärrys-myyjän odottaman arvon tekijät	49
Kuvio 16: Asiakassuhteeseen vaikuttavat pehmeät arvot.....	50
Kuvio 17: Asiakkaan ja myyjän kokemat odotukset ja riskit	50
Kuvio 18: Haastatteluiden tuloksista suunnitteluveturit aivoriihen aiheiksi	51
Kuvio 19: Asiakassuhteen asiakaskeskeisen kehittämisen prosessimalli.....	56
Kuvio 20: Kehittämistehtävän eteneminen tuplatimantti -prosessissa	69

Liitteet

Liite 1: Asiakashaastattelu 1.....	78
Liite 2: Asiakashaastattelu 2.....	79
Liite 3: Asiakashaastattelu 3.....	80
Liite 4: Liiketoimintajohtajan haastattelu.....	81
Liite 5: Ideointityöpajan ideat.....	82
Liite 6: Kehityspalaveri.....	83
Liite 7: Palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus asiakkaan kohtaamisesta myyjän kanssa.....	84
Liite 8: Arvolupauskanvas.....	85

Liite 1: Asiakashaastattelu 1

Asiakassuhteen asiakaskeskeinen kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin

Haastattelu 25.8.2017, Hankintajohtaja X.X.

Asiakkaan tausta

1. Kuka olet ja mitä teet yrityksessä, mitkä ovat vastualueesi?
2. Kuvaile yrityksen liiketoimintaa ja sen pääpainoalueita
3. Mitkä ovat yrityksen tärkeimmät kilpailutekijät?
4. Mitkä ovat yrityksenne arvot, teidän tapa toimia?
5. Mitä tavoitteita teillä on?
6. Minkälaista yhteistyötä teette tavarantoimittajan kanssa, kuvaile toimintaprosessia.
7. Miten HK liittyy tähän toimintaprosessiin?

Odotukset/kokemukset

1. Miten yhteistyö on HK:n kanssa mielestäsi sujunut?
2. Ovatko kokemukset vastanneet odotuksia?
3. Kuvaile HK:n roolia teidän mallissa ja onko jotain esimerkkiä, jossa HK on onnistunut?
4. Entä päinvastoin?
5. Mitä poikkeama aiheutti teille?
6. Miten HK reagoi poikkeamaan? Hoituiko asia kuntoon?
7. Onko asiasta keskusteltu avoimesti?
8. Mitkä ovat hyvä asiakassuhteen tukipilarit sinun näkökulmasta?

Yhteistyön eteneminen

1. Mainitse tekijöitä, jotka yritykselle asiakassuhteessa ovat tärkeitä
2. voiko tavarantoimittaja mielestäsi olla mukana tukemassa näitä tavoitteita?
3. Miten kehittäisit asiakassuhdetta HK:n kanssa?
4. Mitä sellaista tietoa HK:lla voisi olla, josta myös teidän liiketoiminnalle olisi hyötyä?
5. Onko olemassa riskejä, jotka voisivat vaikuttaa asiakassuhteeseen?
6. Miten mahdollisena näitä pidät?

Uudet mahdollisuudet

1. Mitä kehitystavoitteita yrityksellä on suuressa kuvassa tulevien vuosien aikana?
2. Teidän kasvun perustana on mm. aktiivinen tuotekehitys ja innovointi. Minkälaista toimintaa tämä on? Ovatko tavarantoimittajat mukana tässä prosessissa?
3. Onko teillä suunnitteilla jotakin sellaista, jossa HK voisi olla mukana?
4. Mitä toiveita yrityksellä on HK:n suhteen?
5. Olen menossa tekemään haastatteluja toimipisteisiin. Onko tiedossasi jotakin, joka voisi olla hyödyllistä heidän kanssaan ottaa keskusteluun?

Liite 2: Asiakashaastattelu 2

Asiakassuhteen asiakaskeskeinen kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin

Haastattelu 28.8.2017, Keittiöpäällikkö X.X

Asiakkaan tausta

1. Kuka olet ja mitä teet, mitkä ovat vastualueesi?
2. Kuvaile ravintolan liiketoimintaa ja sen pääpainoalueita, mitkä ovat tärkeimmät kilpailutekijät?
3. Keitä ravintolan asiakkaat ovat?
4. Oletteko profiloineet asiakkaita, mitä he haluavat?
5. Minkälaista yhteistyötä teette tavarantoimittajan kanssa, kuvaile toimintaprosessia (miten usein tapaatte, mitä tavarantoimittaja tekee yms.)
6. Miten HK liittyy tähän toimintaprosessiin?

Odotukset/kokemukset

1. Mitkä ovat tärkeimmät tekijät yhteistyössä tavarantoimittajan kanssa?
2. Miten yhteistyö on HK:n kanssa mielestäsi sujunut?
3. Ovatko kokemukset vastanneet odotuksia?
4. Kuvaile HK:n roolia teidän mallissa ja onko jotain esimerkkiä, jossa HK on onnistunut?
5. Entä päinvastoin?
6. Mitä poikkeama aiheutti teille?
7. Miten HK reagoi poikkeamaan? Hoituiko asia kuntoon?
8. Onko asiasta keskusteltu avoimesti?
9. Mitkä ovat hyvän asiakassuhteen tukipilarit sinun näkökulmasta?

Yhteistyön eteneminen

1. Mainitse tekijöitä, jotka asiakkaalle ovat tärkeitä
2. voiko tavarantoimittaja mielestäsi olla mukana tukemassa näitä tavoitteita?
3. Miten kehittäisit asiakassuhdetta HK:n kanssa?
4. Mitä sellaista tietoa HK:lla voisi olla, josta myös teidän liiketoiminnalle olisi hyötyä?
5. Onko olemassa riskejä, jotka voisivat vaikuttaa asiakassuhteeseen?
6. Miten mahdollisena näitä pidät?

Uudet mahdollisuudet

1. Mitä kehitystavoitteita ravintolalla on tulevien vuosien aikana?
2. Teettekö tuotekehitystä ja jos, minkälaista ja miten prosessi etenee?
3. Onko teillä suunnitteilla jotakin sellaista, jossa HK voisi olla mukana?
4. Mitä toiveita sinulla on HK:n suhteen?
5. Onko sinulla asiakasyrityksen suhteen toiveita, jotka voisivat hyödyttää ravintolan liiketoimintaa?

Liite 3: Asiakashaastattelu 3

Asiakassuhteen asiakaskeskeinen kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin

Haastattelu 4.9.2017, Keittiöpäällikkö X.X.

Asiakkaan tausta

1. Kuka olet ja mitä teet ravintolassa, mitkä ovat vastualueesi?
2. Kuvaile ravintolan liiketoimintaa ja sen pääpainoalueita, mitkä ovat tärkeimmät kilpailutekijät?
3. Keitä ravintolan asiakkaat ovat?
4. Oletteko profiloineet asiakkaita, mitä he haluavat? Oletteko tehneet asiakastytyväisyytutkimuksia?
5. Minkälaista yhteistyötä teette tavarantoimittajan kanssa, kuvaile toimintaprosessia (miten usein tapaatte, mitä tavarantoimittaja tekee yms.)
6. Miten HK liittyy tähän toimintaprosessiin?

Odotukset/kokemukset

1. Mitkä ovat tärkeimmät tekijät yhteistyössä tavarantoimittajan kanssa?
2. Miten yhteistyö on HK:n kanssa mielestäsi sujunut?
3. Kuvaile HK:n roolia teidän mallissa ja onko jotain esimerkkiä, jossa HK on onnistunut?
4. Entä päinvastoin?
5. Mitä poikkeama aiheutti teille?
6. Miten HK reagoi poikkeamaan? Hoituiko asia kuntoon?
7. Onko asiasta keskusteltu avoimesti?
8. Mitkä ovat hyvän asiakassuhteen tukipilarit sinun näkökulmasta?

Yhteistyön eteneminen

1. Mainitse tekijöitä, jotka ravintolalle ovat tärkeitä
2. voiko tavarantoimittaja mielestäsi olla mukana tukemassa näitä tavoitteita?
3. Miten kehittäisit asiakassuhdetta HK:n kanssa?
4. Mitä sellaista tietoa HK:lla voisi olla, josta myös teidän liiketoiminnalle olisi hyötyä?
5. Onko olemassa riskejä, jotka voisivat vaikuttaa asiakassuhteeseen?
6. Miten mahdollisena näitä pidät?

Uudet mahdollisuudet

1. Mitä kehitystavoitteita ravintolalla on tulevaisuudessa?
2. Teettekö tuotekehitystä ja jos, minkälaista ja miten prosessi etenee? Mitä odotuksia sinulla on tämän uuden tuotekehitystiimin tekemisestä?
3. Onko teillä suunnitteilla jotakin sellaista, jossa HK voisi olla mukana?
4. Mitä toiveita sinulla on HK:n suhteen?
5. Onko sinulla yritys X:n suhteen toiveita, jotka voisivat hyödyttää ravintolan liiketoimintaa?

Liite 4: Liiketoimintajohtajan haastattelu

Asiakassuhteen asiakaskeskeinen kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin

Haastattelu 23.1.2018, Liiketoimintajohtaja, HKScan Finland Oy

Tausta/asiakassuhde yleensä

1. Mitkä tekijät yritykselle ovat tärkeimmät asiakassuhteessa?
2. Miten kauan Yritys X on ollut HKScanin asiakas?
3. Mihin kategoriaan asiakas HK:n asiakassegmenteissä kuuluu?
4. Onko asiakkaalle tehty oma asiakasstrategia? Millainen? (ylläpito, vahvistaminen, muu mikä?)
5. Minkälainen sopimus yrityksellä on asiakkaan kanssa?
6. Mitkä ovat kumppanuuden tärkeimmät tekijät?
7. Onko asiakkaan johtamisesta tehty vuosikelloa?
8. Minkälaisia toimenpiteitä asiakkaan kanssa tällä hetkellä tehdään? Miten asiakassuhdetta käytännössä hoidetaan?
9. Mitä tavoitteita asiakassuhteelle on asetettu? Miten niitä mitataan?
10. Ketkä HK:lta tekevät asiakassuhdetta asiakkaan kanssa?
11. Miten tiimisi hoitaa asiakassuhdetta? Onko suhde toimiva?
12. (Toimiiko HKScan kaikkien asiakkaiden kanssa samalla tavoin?)

Odotukset/kokemukset

1. Miten yhteistyö asiakkaan kanssa sujuu?
2. Minkälaista palautetta olette saaneet?
3. Mitkä ovat asiakkaan odotukset yritykselle?
4. Miten hyvin asiakkaan tarpeisiin pystytään vastaamaan ja jos ei, niin mitkä ovat haastavimmat tekijät yhtälössä?
5. Mitä tiedät asiakkaan oman liiketoiminnan tavoitteista lähitulevaisuudessa/pitkällä aikavälillä? Keskusteletteko asiakkaan kanssa yhdessä näihin tavoitteisiin pääsemisestä?
6. Miten yritys tällä hetkellä kehittää asiakassuhdetta asiakkaan kanssa?

Yhteistyön eteneminen

1. Voiko tavarantoimittaja mielestäsi olla mukana tukemassa asiakkaan tavoitteita? Miten käytännössä?
2. Onko olemassa riskejä, jotka voisivat vaikuttaa asiakassuhteeseen? Mitä?
3. Miten mahdollisena näitä pidät?

Uudet mahdollisuudet

1. Mitä kehitystavoitteita HK:lla on suuressa kuvassa tulevien vuosien aikana?

Liite 5: Ideointityöpajan ideat

Ideointityöpaja 16.4.2018

Miten voitaisiin tehdä tuotekehitystyötä yhdessä asiakkaan kanssa?	Teemat
Nykytilannekartoitus-->pohjana asiakkaan hoitosuunnitelma	Suunnittelu
Tavoitteiden määrittäminen, mittarit	Suunnittelu
T&K -prosessin avaaminen asiakkaalle	Viestintä
Nopeutus-->evaluointi uutuudesta yhdessä	Viestintä
Visio -map	Suunnittelu
Verkostoituminen (muut tavaran/palvelun toimittajat)	Sisäinen prosessi
NPD-prosessin tietovaatteet (oma henkilöstö/asiakas)	Viestintä/ Suunnittelu
Julkisen portfoliokehityspäivä	Sisäinen prosessi
Auditoinnit/ tehdasvisiitit	Viestintä
Myyjän toimituskyvyn selkiyttäminen asiakkaalle	Viestintä
Asiakkaan vuosikellon tietäminen	Viestintä
Ideoita valmistusprosesseittain asiakkaalta	Viestintä
Miten nostaa vanhoja tuotteita asiakkaalle paremmin sopiviksi?	Suunnittelu
web-pohjainen palaute näytteistä	Viestintä
Yhteensä	14
Millaisilla keinoilla voitaisiin nopeuttaa päätöksentekoa sekä kehittää vuorovaikutusta?	
Kattavat lähtötiedot tuotteista	Viestintä
Oman vuosikellon päivitys	Sisäinen prosessi
Kommunikointi yrityksen sisällä (maat/ konserni)	Viestintä
Asiakkaan kanssa koulutukset, tapaamiset, asiakkaan kanssa testaaminen	Viestintä
Millä tieto liikkeelle yrityksen sisällä	Sisäinen prosessi
Porkkana sähköposti uutuuksien jakelun lukijoille; kysely + palkinnon arvonta	Sisäinen prosessi
Uutuustuotteiden reseptit & vinkit	Suunnittelu
Kuvalliset ideat	Viestintä
Kanavakohtaisesti kohdennettu viestintä	Viestintä
Koko konsernin yhteinen terminologia + laskentatyökalu	Sisäinen prosessi
Asiakkaan hoitosuunnitelma + asiakkaan vuosikalenteri-->suunnitelma	Suunnittelu
Pro-suunnittelupäivät	Suunnittelu
Myyntikokouksessa Best of the best -onnistumisien jakaminen	Viestintä
Uudet sähköiset välineet yhteydenpitoon	Viestintä
Yhteensä	14

Liite 6: Kehityspalaveri

Kehityspalaveri 17.5.2018 kello 10.15-11.15

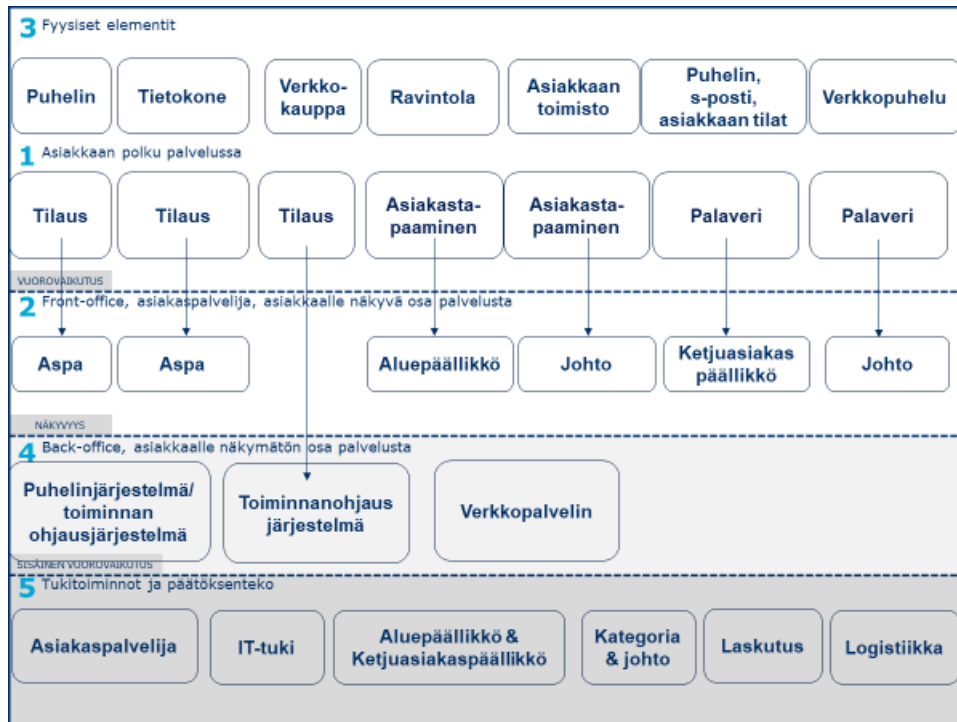
Aihe: Asiakassuhteen asiakaskeskeinen kehittäminen

Osallistujat: HKScan Finland Oy:n liiketoimintajohtaja, asiakkaan hankintajohtaja ja kehityspalaverin fasilitaattori Meri Kantoniemi

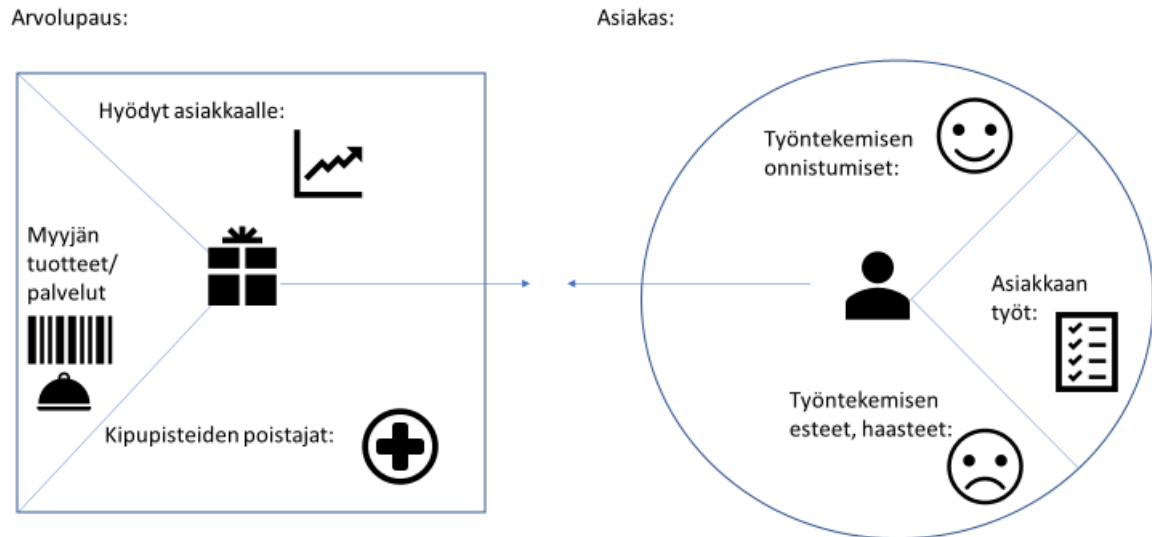
Verkkopalaverin agenda

- Asiakkaan ja HK:n vuosikellot
- Aikataulut ja tarvittavat lähtötiedot tuotteista
- Toimituskykyyn vaikuttavat tekijät
- Kuvalliset ideat valmistusprosesseittain
- Koulutukset, tapaamiset sekä asiakkaan kanssa testaaminen
- Sähköisten viestimien hyödyntäminen yhteydenpidossa

Liite 7: Palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus asiakkaan kohtaamisesta myyjän kanssa

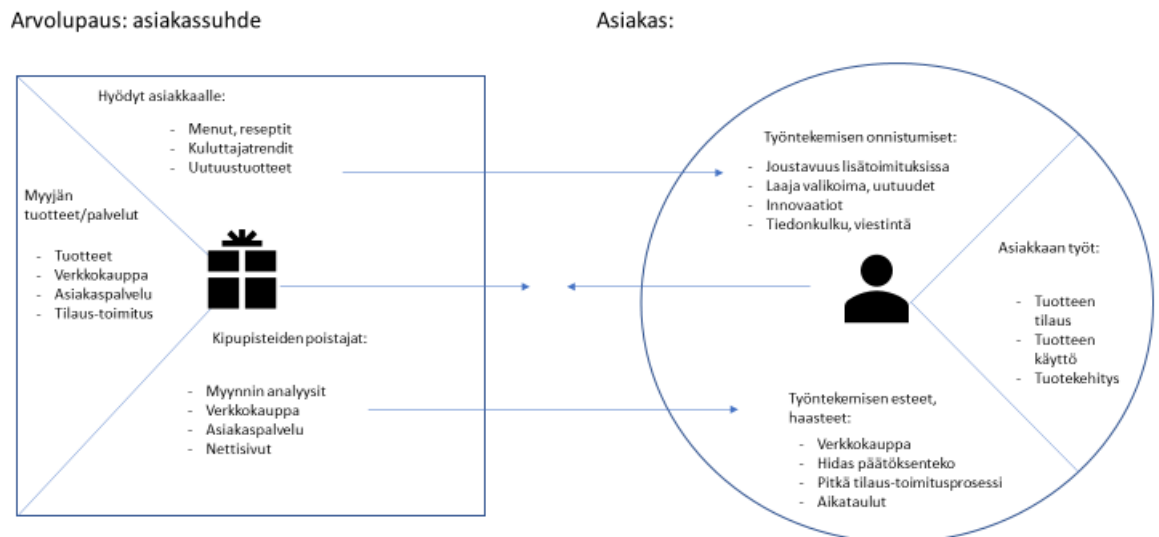


Liite 8: Arvolupauskanvas



(lähde: Strategyzer)

Kehittämistehtävän asiakkaan ja myyjän asiakassuhteen arvolupauskanvas



Mukailtu Strategyzer

