

Johnny Lindqvist

VASTUULLISUUDELLA KOHTI PAREMPAA ASIAKASKOKEMUSTA

VASTUULLISUUDELLA KOHTI PAREMPAA ASIAKASKOKEMUSTA

Johnny Lindqvist
Opinnäytetyö
Syksy 2023
Palveluliiketoiminnan kehittäminen
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma, Liiketalous

Tekijä: Johnny Lindqvist

Opinnäytetyön nimi: Vastuullisuudella kohti parempaa asiakaskokemusta

Työn ohjaaja: Sirpa Puolakka

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2023

Sivumäärä: 70 + 2 liitettä

Tämä opinnäytetyö on tutkimus yritysvastuun vaikutuksesta asiakaskokemukseen. Työssä pyrittiin selvittämään, nähdäänkö pienissä yrityksissä yritysvastuu ja vastuullisuus kiinteänä osana asiakaskokemusta ja miten asiakaskokemusta voitaisiin parantaa yritysvastuun avulla. Lähtökohtana työlle toimi Oulun Ammattikorkeakoulun hallinnoima turvallisuuteen ja vastuullisuuteen liittyvä turvallisuusmuotoilua hyödyntävä TUOKIO-hanke. Työn tavoitteena oli myös tuoda TUOKIO-hankkeessa mukana oleville yrityksille konkreettisia neuvoja ja ohjeita yritysvastuun hyödyntämiseksi asiakaskokemusta parannettaessa.

Tietoperustana työlle toimivat kestävä kehitys ja siitä kummunnut yritysvastuullisuus sekä asiakaskokemus palveluliiketoiminnassa. Aineistona käytössä olivat kirjallisuuslähteet, tutkimukset, artikkelit ja verkkojulkaisut. Yritysvastuusta kiinteänä osana asiakaskokemusta ja sen parantajana oli tutkittua tietoa ja kirjallisuutta saatavilla erittäin niukasti.

Tutkimus toteutettiin laadullisena konstruktivisena tutkimuksena, jossa menetelmänä toimi teema-haastattelu. Haastatteluihin osallistui kuusi yritystä, jotka edustivat hyvinvointi-, elämys-, kulttuuri- ja majoituspalvelualoja. Tutkimus osoitti, että huolimatta lisääntyneestä tiedosta ja valvutuneisuudesta yritysvastuun ja asiakaskokemuksen saralta, yritykset eivät tietoisesti koe yritysvastuun olevan kiinteä osa asiakaskokemusta. Yritysvastuu koetaan velvollisuutena ja asiakaskokemus liiketoiminnallisena tavoitteena.

Työ osoitti, että yrityksillä on mahdollista saavuttaa merkittävää kilpailuetua huomioimalla yritysvastuu kiinteänä osana asiakaskokemusta. Yritysvastuun ja asiakaskokemuksen samankaltaisuus kehittämiskohteina antavat pienillekin yrityksille mahdollisuuden voimakkaasti kehittää omaa liiketoimintaansa.

Asiasanat: Kestävä kehitys, yritysvastuu, vastuullisuus, vastuullinen liiketoiminta, viherpesu, asiakaskokemus, sidosryhmäajattelu

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Business Development, Business Administration

Author: Johnny Lindqvist
Title of thesis: Towards a better customer experience with responsibility
Supervisor: Sirpa Puolakka
Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2023
Number of pages: 70 + 2 appendixes

This thesis is a study on the impact of corporate responsibility on customer experience. The objective of the study was to determine whether small businesses see corporate responsibility as an integral part of customer experience and how customer experience could be enhanced through corporate responsibility. The starting point for the thesis was the TUOKIO project, which is administered by Oulu University of Applied Sciences and utilizes safety design related to safety and responsibility. The goal of the study was also to provide concrete advice and guidance to the companies involved in the TUOKIO project on how to leverage corporate responsibility to improve customer experience.

The study indicated that despite increased awareness and knowledge regarding corporate responsibility and customer experience, companies do not consciously perceive corporate responsibility as an integral part of the customer experience. Corporate responsibility is viewed as an obligation, while customer experience is seen as a business objective.

The study demonstrated that companies could gain a significant competitive advantage by incorporating corporate responsibility as an integral part of the customer experience. The similarity between corporate responsibility and customer experience as areas for improvement provides even small businesses with the opportunity to greatly enhance their business.

Keywords: Sustainability, corporate responsibility, responsibility, responsible business, greenwashing, customer experience, stakeholder thinking

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Toimeksiantajan esittely	8
1.2	Työn tausta, tarkoitus ja tavoitteet	9
2	VASTUULLISUUS PALVELULIIKETOIMINNASSA	11
2.1	Kestävän kehityksen vaiheita	11
2.2	Yritysvastuu	15
2.3	Vastuullisuuden merkitys palveluiden kuluttamisessa	23
2.4	Viherpesu ja sen ehkäisy	25
3	ASIAKASKOKEMUS PALVELULIIKETOIMINNASSA	29
3.1	Asiakaskokemuksen määrittely	29
3.2	Asiakaskokemuksen merkitys	30
3.3	Vastuullisuus näkyy myös asiakaskokemuksessa	33
3.4	Asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen	35
3.4.1	Asiakasymmärrys	37
3.4.2	Asiakaspolku	38
4	TUTKIMUSPROSESSI JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	40
4.1	Tutkimuksen todellisuusnäkemys ja tietokäsitys	40
4.2	Tutkimuksen toteutus	41
4.2.1	Tutkimuksen tausta ja käsitteet	41
4.2.2	Tutkimuksen aikataulu ja osallistujat	41
4.2.3	Tutkimuksen tavoite ja lähestymistapa	42
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYYSI	46
6	VASTUULLISUUDEN HYÖDYNTÄMINEN ASIAKASKOKEMUKSEN PARANTAMISESSA	54
6.1	Tutkimustuloksista johdettua	54
6.2	Esimerkkejä vastuullisuuspalautteen keräämiseksi	55
6.3	Toimintamalli asiakaskokemuksen parantamiseksi vastuullisuus huomioimalla	57
7	POHDINTA	62
7.1	Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi	62
7.2	Höttöä vai aitoa kilpailuetua?	64
	LÄHTEET	68

LIITTEET	70
----------------	----

1 JOHDANTO

Asiakaskokemuksesta ja vastuullisuudesta puhutaan yritysmaailmassa paljon. Molemmat aihealueet ovat löytäneet tiensä yritysten strategioihin, hallitusten pöytiin ja johdon huoneisiin. Tutkimustietoa, kirjallisuutta, julkaisuja ja artikkeleita molemmista erikseen on saatavilla runsaasti. Vastuullisuudesta kummunnut yritysvastuu on lainsäädäntöä laajempi, jatkuvasti kehittyvä ja vaatimuksiltaan koko ajan tiukentuva. Asiakaskokemuksesta on tullut trendi. Digitaalisuus on muuttanut yritysten toimintaympäristöjä ja asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Kumpi ohjaa, asiakaskokemus tai yritysvastuu, yrityksen, varsinkin pienen sellaisen toimintaa? Vai voisivatko ne yhdessä, kiinteästi toisiinsa liitettynä, tuoda yrityksen toimintaan uuden näkökulman ja vahvistaa yrityksen kilpailukykyä? Onko pienen yrityksen mahdollista hallita ja kehittää asiakaskokemustaan yhdistämällä siihen kiinteästi vastuullinen ja kestävä toiminta?

Tämän opinnäytetyö käsittelee yritys vastuuta kiinteänä osana asiakaskokemusta. Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan kysymykseen: Kuinka yritys vastuun avulla voidaan parantaa asiakaskokemusta pienissä palvelualan yrityksissä? Olennaisimmat tutkimuskysymykset tässä työssä ovat: Millainen on yrityksen nykykäsitys omasta vastuullisuudestaan? Näyttävätkö yritys vastuun kiinteänä osana yrityksen tuottamassa asiakaskokemuksessa? Kuinka yritykset tunnistavat eri sidosryhmänsä? Samalla työ ylipäättään ottaa kantaa yritys vastuun rooliin asiakaskokemuksessa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Asiakaskokemuksesta ja yritys vastuusta puhutaan, kirjoitetaan ja esitelmöidään paljon. Molempia teemoja kuvastaa trendikkyys ja ajankohtaisuus ja aiheita koskevaa kirjallisuutta ja tutkimustietoa on erikseen runsaasti saatavilla. Vastuullisuutta ei kuitenkaan liitetä kirjallisuudessa kiinteästi asiakaskokemukseen. Aihe on mielenkiintoinen sen ajankohtaisuuden takia ja tärkeä juuri siksi, että yritys vastuuta kiinteänä osana asiakaskokemusta on tutkittu vasta vähän.

Salesforce on tutkimuksessaan State of the Connected Customer todennut yrityksen etiikan ja arvojen olevan yhä tärkeämpi kriteeri hankinnoille. Tutkimuksen mukaan asiakkaiden arvostus eettistä toimintaa kohtaan kasvaa vuosi vuodelta. Asiakkaat arvostavat jatkuvasti enemmän myös läpinäkyvyyttä, tasa-arvoa sekä sosiaalista vastuunkantoa. Jopa seitsemän kymmenestä tutkimukseen haastatelluista vastaajista pidättäytyy hankinnoistaan niiltä yrityksiltä, joilla on heikko eettinen maine. (Vehkaoja 2020).

Myös FIBS ry:n tutkimus osoittaa, että vastuullisuus vaikuttaa voimakkaasti suomalaisten ostopäätöksiin. FIBS ry:n mukaan hankintapäätöstä tehdessä vastuullisuudesta on ylipäättään vaikea löytää evidenssiä, ja he kehottavatkin yrityksiä viestimään vastuullisuudestaan tehokkaammin, mutta ennen kaikkea rehellisesti ja avoimesti. (FIBS ry 2022).

Vastuullisella toiminnalla on siis vaikutusta. Tässä opinnäytetyössä sukellaan kestävän kehityksen historian kautta yritys vastuuteen ja sen vaikutuksiin yrityksen toimintaan. Teoriaosuus antaa lukijalle eväitä ymmärtää yritys vastuun kehittymisen kannalta olennaisimmat vaiheet sekä avaa vastuullisuuden ja yritys vastuun monimutkaista, laajaa sekä usein myös hieman sekavaa maailmaa. Tarkastelemme myös ajankohtaista viherpesun ilmiötä, johon yrityksillä on tahtomattaankin tai vahingossa vaara ajautua.

Asiakaskokemuksesta mielenkiintoisen tekee sen subjektiivisuus. Asiakaskokemusta ei voi ennalta käsikirjoittaa, koska se syntyy ihmisen tunteissa ja mielessä. Asiakaskokemuksen tuottaminen on muuttunut digitalisaation takia. Samanlaisen muutoksen on kokenut myös ostokäyttäytyminen. Tietoa on valtavasti saatavilla ja asiakkaat edellyttävät helppoa ja nopeaa totuuden mukaista tietoa yrityksestä, sen toimintavoista, arvoista sekä tarjolla olevista tuotteista ja palveluista. Yritysten on kyettävä yhä paremmin vastaamaan tähän vaatimukseen. Yritysten mahdollisuudet tavoittaa asiakkaansa ovat tehokkaampia kuin koskaan ennen ja asiakkaalle suunnatun viestin tarkka kohdentaminen on arkipäivää. Asiakaskokemukseen panostaminen todistetusti kannattaa. Saavutettavaa on paljon, mutta hävittävää vielä enemmän. Huolimatta digitalisaatiosta asiakaskokemus on kuitenkin paljolti ihmisten välistä vuorovaikutusta, jota voidaan täydentää erilaisilla digitaalisilla ratkaisuilla. Enää ei riitä, että tuote tai palvelu ovat hyviä. Asiakkaat etsivät elämyksiä, helppoutta ja mukavuutta sekä arvostavat kestävyyttä ja etiikkaa. Kuinka yritys vastuu täydentää asiakaskokemusta tuoden yritykselle selkeän kilpailuedun? Löydämmekö yritys vastuusta ja asiakaskokemuksesta sellaisia yhtäläisyyksiä, jotka helpottavat pieniäkin yrityksiä hallitsemaan niitä paremmin ja kehittämään toimintaansa?

1.1 Toimeksiantajan esittely

TUOKIO -hanke on Oulun ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikön vetämä turvallisuuteen ja vastuullisuuteen liittyvä turvallisuusmuotoilua hyödyntävä hanke, jota rahoittavat Euroopan sosiaalirahasto ja Pohjois-Pohjanmaan ELY -keskus. Hankkeen tavoitteena on lisätä mikro- ja pk-yritysten

turvallisuusmuotoilun osaamista siten, että ne kykenevät kehittämään olemassa olevia tai luomaan uusia palveluita, joissa turvallisuus ja vastuullisuus huomioidaan entistä paremmin. Yritykset, jotka hankkeeseen osallistuvat, ovat pääasiassa pieniä tai mikroyrityksiä kulttuurin, hyvinvoinnin, elämysalan ja tapahtuma-alan toimialoilta. Hankkeessa hyödynnetään muotoiluajattelun erilaisia välineitä, määritellään turvallisuusmuotoilun eri osa-alueita, hankitaan ajantasaista tietoa suunnittelun välineistä sekä tunnistetaan mahdollisuuksia muotoilla turvallisuutta näkyväksi palveluiden eri vaiheissa. Hanke vahvistaa yritysten kilpailukykyä tuoden apua laadukkaiden palveluiden tuottamiseen turvallisuuden ja vastuullisuuden näkökulmasta. TUOKIO-hankkeen toimenpiteitä ovat esimerkiksi koulutukset, seminaarit, työpajat, benchmarkkaus sekä koulutustarpeiden analysointi ja viimeisimmän tutkimustiedon hyödyntäminen viestintää ja hankehallintoa unohtamatta. (OAMK 2023).

1.2 Työn tausta, tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön ajatus syntyi hankeryhmän osallistumisesta Oulun Flow -festivaaliin ja siellä toteutettuun vastuullisuuskyselyyn. Hankeryhmän ajatuksista syntyi idea vastuullisuuspalautteen hyödyntämisestä TUOKIO-hankkeen yritysten keskuudessa. Alkuperäistä ideaa pyöriteltäessä opinnäytetyön tekijä päätyi keskittymään asiakaskokemukseen ja sen vahvistamiseen yritys vastuun avulla pienissä yrityksissä. Opinnäytetyön tarkoituksena on pyrkiä avaamaan lukijalle yritys vastuun ja asiakaskokemuksen merkitystä. Teoriaosuuden avulla kehittämistehtävän ja tutkimuksen kohteena olevien yritysten on helpompi ymmärtää sekä yritys vastuuta että asiakaskokemusta sekä niiden yhdistämistä kiinteästi toisiinsa. Opinnäytetyön tavoitteena on laatia esimerkkejä, vinkkejä sekä toimintamalli pienille yrityksille yritys vastuun hyödyntämisestä asiakaskokemuksen parantamisessa. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää paitsi perehtyneisyyttä vastuullisuuteen ja asiakaskokemukseen, myös perehtymistä yritysten nykytilanteeseen ja siihen, kuinka yritykset itse näkevät vastuullisen toiminnan osana omaa liiketoimintaansa ja asiakaskokemusta.

Koska yritys vastuun pohjautuu kestäväan kehitykseen, on syytä ymmärtää kestävan kehityksen eri vaiheita. Työn toinen luku, vastuullisuus palveluliiketoiminnassa käsittelee kestävan kehityksen syntyä ja historiaa sekä tuo lukijalle ymmärryksen yritys vastuun syntymiseen vaikuttaneista tekijöistä. Luvussa tutustutaan yritys vastuullisuuden teoriaan sekä selvennetään yritys vastuun käsitettä. Lisäksi perehdytään vastuullisuuden merkitykseen palveluiden kuluttamisessa sekä aikamme yhteen, hankalaankin lieveilmiöön, viherpesuun. Kolmannessa luvussa siirrytään

asiakaskokemukseen. Asiakaskokemus on trendi, jonka kehittäminen on saanut digitalisaation kautta uutta vauhtia. Luvussa käydään lävitse asiakaskokemuksen määrittely ja merkitys sekä tarkastellaan asiakaskokemuksen johtamista ja kehittämistä. Opinnäytetyön tutkimusosassa perehdytään teemahaastatteluihin yritysten käsitykseen ja valveutuneisuuteen yritysvastuusta ja sen vaikutuksesta yrityksen toimintaan. Tutkimus käsittelee myös asiakaskokemusta ja sitä, kuinka esimerkiksi arvot, etiikka ja läpinäkyvyys näkyvät yritysten tuottamassa asiakaskokemuksessa. Ovatko pienet yritykset riittävän kypsiä liittämään yritysvastuun osaksi asiakaskokemusta ja minikälaisia haasteita se mahdollisesti aiheuttaa. Tutkimuksen avulla myös pyritään löytämään vastaus yritysvastuun ja asiakaskokemuksen väliseen suhteeseen. Nähdäänkö ne erillisinä asioina vai yhteisenä menestystekijänä? Teorian ja tutkimuksen yhdistämisen tuloksena syntyneitä esimerkkejä, ohjeita ja toimintamallia vastuullisuuden hyödyntämisessä asiakaskokemuksen parantajana esitellään luvussa viisi. Pohdintaosiossa tarkastellaan, voiko yritys aidosti parantaa asiakaskokemustaan yritysvastuun avulla. Tervetuloa matkalle mammuttimaisten aiheiden pariin, joista sopivasti raapimalla löydämme pohtimista pitkäksi aikaa.

2 VASTUULLISUUS PALVELULIIKETOIMINNASSA

Vastuullisuus käsitetään usein arkikielessä synonyyminä kestävyydelle, kun siitä puhutaan liiketoiminnan yhteydessä. Vastuullisuus juontaa juurensa kestävä kehityksen periaatteisiin, mutta on kokonaisuutena moniulotteinen, laaja-alainen sekä jatkuvasti kehittyvä teema. Vastuullisuus aiheuttaa nykypäivänä haasteita sitä toteuttaville tai toteuttamista haluaville yrityksille käsitteiden, lyhenteiden sekä yhteiskunnan jatkuvasti muuttuvien vaatimusten osalta. Vastuullisuus haastaa myös tuotetta tai palvelua käyttäviä asiakkaita toimimaan itse vastuullisesti.

2.1 Kestävän kehityksen vaiheita

Ihmisen ja luonnon välinen suhde on ollut olemassa aina. Osana maanviljelystä ja karjanhoitoa, on tämä tiedostettu suhde toiminut jo satoja vuosia. Peltoja kesannoimalla on vältelty ylilaiduntamista ja tätä kautta on pyritty varmistamaan viljelykelpoisuus ja mahdollisuus maanviljelyyn myös tulevaisuudessa sekä tuleville sukupolville. Teollisuusmaissa herättiin luonnon ja ihmisen yhteiselon voimakkaammin 1970-luvulla Tukholman ympäristökonferenssin yhteydessä. Varsinaisen kestävä kehityksen käsitteen loi vuonna 1987 Brundtlandin komitea. Vuonna 1983 YK:n alaisuuteen perustettu, Norjan Pääministeri Gro Harlem Brundtlandin mukaan nimetyn komitean tavoitteena oli tuottaa yhteinen raportti kestäville toimintamalleille. Komission määritelmän mukaan kestävä kehitys on sosiaalista, taloudellista, kulttuurillista ja ympäristöllistä kehitystä, joka ei vaaranna tulevien sukupolvien oikeutta omaan kehitykseensä. (Suomen YK-liitto). Brundtlandin komission raportista sai alkunsa valtioissa, kunnissa ja kansainvälisissä yhteyksissä vuorovaikutteisesti edennyt prosessi, joka on hiljalleen muotoutunut kattavaksi ja monipuoliseksi kestävä kehityksen politiikaksi (Ympäristöministeriö 2023).

Vuonna 1992 Rio de Janeiron konferenssissa maailman johtajat allekirjoittivat kestävä kehityksen kannalta kolme olennaista sopimusta; ilmastopöytäkirjan, biodiversiteettisopimuksen ja aavikoitumisen vastaisen sopimuksen. Ilmastopöytäkirja täydennettiin vuonna 1997 Kioton pöytäkirjalla. Kirjauksen hyväksyneet maat sitoutuivat vähentämään kasvihuonepäästöjään 5 % vuoden 1990 tasoon nähden. Kirjaus tosin kosketti vain rikkaita teollisuusmaita ja esimerkiksi Yhdysvallat ei pöytäkirjaa allekirjoittanut sen tullessa voimaan vuonna 2005. Kioton pöytäkirjaa onkin kritisoitu puutteellisesta kunnianhinnasta. (Suomen YK-liitto).

Suomessa Brundtlandin käsitelmäärittelyn pohjalta seurasi professori Pentti Malaskan johtaman Suomen kestävän kehityksen toimikunnan laatima raportti vuonna 1995. Tätä ajankohtaa voidaan pitää kotimaisen kestävän kehityksen keskustelun aloituksen virallisena päänavauksena.

2000-luvulla kestävä kehitys on saanut merkittävämpiä maailmanlaajuisia toimenpiteitä ja ohjelmajulistuksia osakseen ja kestävän kehityksen merkityksellisyyttä on aidosti alettu pitämään jopa maapallon elinkelpoisuuden kannalta tärkeimpänä ihmis-, eläin- ja kasvikuntaa koskevana asiana. Vuoden 2000 YK:n yleiskokouksessa neuvotteluiden tuloksena hyväksyttiin kahdeksan niin sanottua vuosituhattavoitetta, joiden tavoitteena olivat köyhyyden puolittaminen sekä parempi terveys, koulutus, tasa-arvo ja ympäristö vuoteen 2015 mennessä. Vuonna 2002 pidetyssä Johannesburgin huippukokouksessa todettiin myös muiden kuin valtioiden osallistumisen olevan välttämätöntä kestävän kehityksen edistämiseksi. (YK Suomi 2010).

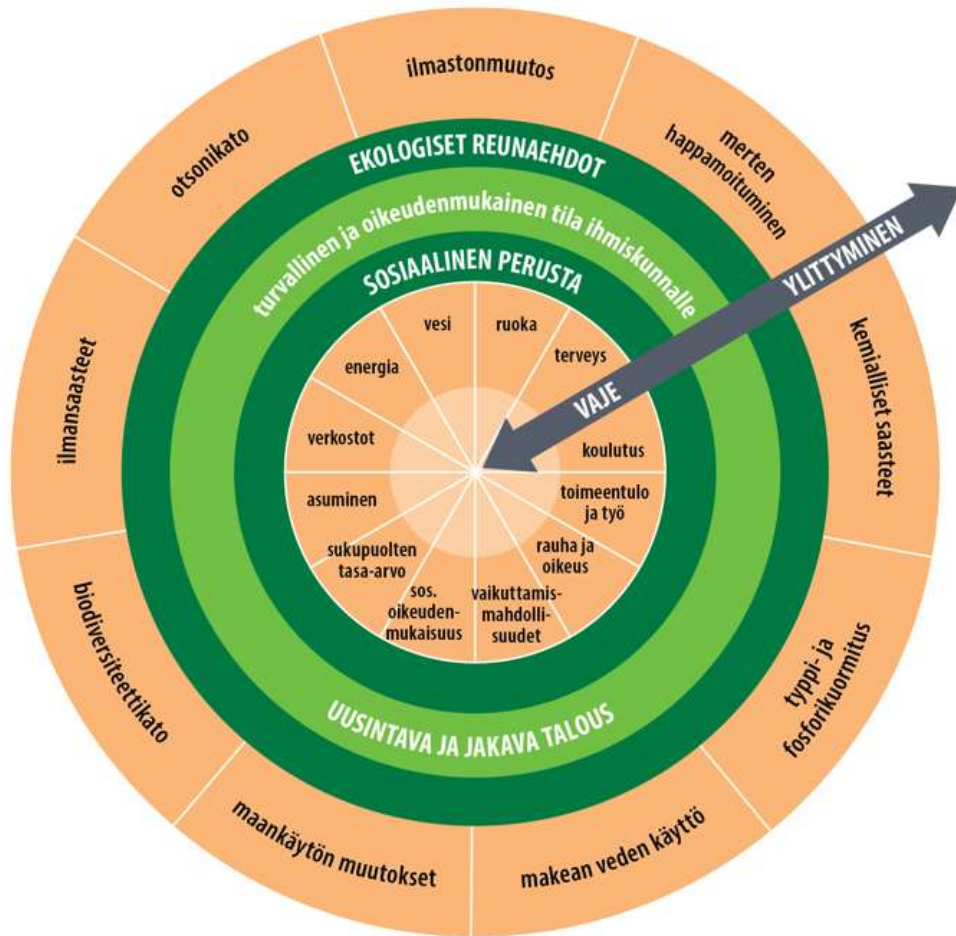
2012 pidetyssä Rio +20-huippukokouksessa aloitettiin valmistautuminen vuosituhattavoitteiden jälkeiseen aikaan. Tavoitteeksi asetettuun ohjelmaan sisällytettiin entistä paremmin myös kehittyvien maiden olosuhteet ja tarpeet. Ohjelmasta tuli YK:n historian laajin prosessi, jossa myös tavallisten kansalaisten sekä asiantuntijoiden näkemyksiä huomioitiin. Syksyllä 2014 alkoivat hallitusten väliset neuvottelut uudesta kehitysohjelmasta. New Yorkin huippukokouksessa vuonna 2015 hyväksyttiin uusi kestävän kehityksen toimintaohjelma, joka sai nimekseen Agenda 2030. 17 maailmanlaajuista tavoitetta lukuisine alatavoitteineen, joihin kaikki jäsenmaat ovat sitoutuneet pyrkimään vuoteen 2030 mennessä, ovat ohjelman keskeiset aiheet myös ikoniseinä, josta on muodostunut kautta maailman tunnistettu kestävän kehityksen symboli. (Suomen YK-liitto).



Kuvio 1, Suomen YK-liitto. Agenda 2030 ikoniseinä.

Agenda 2030 ikoniseinä (Kuvio 1) havainnollistaa myös yrityksille ne keskeiset asiat ja teemat, joita yritys voi tuoda myös omaan kestävyystyöhönsä. Valtioneuvoston kanslian vuonna 2020 julkaiseman raportin mukaan Suomi on yksi maailman parhaiten onnistunut valtio, kun tarkastellaan tavoitteiden toteutumista. Suomi on onnistunut etenkin sosiaalisen ja taloudellisen kestävyys tavoitteissa. Raportin mukaan yrityssektorilla Suomessa on saavutettu läpimurto kestävä kehityksen arvojen osalta. Yhä useampi yritys on lähtenyt selvittämään ohjelman soveltamista yritystoimintaansa. Raportissa kerrotaan suuryritysten valmiudesta osallistua tavoiteohjelmaan ja pienten ja keskisuurten yritysten vasta tutkivan mahdollisuuksia liittää tavoitteita osaksi toimintaansa. (FIBS ry 2020).

Agenda 2030 puitteissa kestävä kehitys on kiteytynyt määritelmään: Kestävä kehitys tarkoittaa ihmisen hyvinvointia maapallon kantokyvyn rajoissa. Taloustieteilijä Kate Raworth on luonut paljon käytetyn mallin kuvaamaan kestävä kehityksen riippuvuussuhteita (Kuvio 2). Mallista käytetään nimeä kestävyysdonitsi. (Kestävä kehitys 2022).



Kuvio 2. Kate Raworth, Kestävyysdonitsi.

Kestävyysdonitsissa donitsin keskelle sijoittuvat elementit, jotka vaikuttavat ihmisen hyvinvointiin. Näitä yhteiskunnallisia asioita ovat esimerkiksi työhön, terveyteen ja koulutukseen liittyvät tekijät. Nämä keskellä olevat asiat ovat sellaisia, joita ilman ihmiset eivät voi hyvin. Keskiosan asiat ovatkin sosiaalisen kestävyysdonitsin avainkysymyksiä eli ihmisen elämän perustarpeita. Donitsin ulkokehällä ovat maapallon ekologisen kantokyvyn luomat reunaehdot eli ekologisen kestävyysdonitsin avainkysymykset. Talousjärjestelmän, joka kestävä kehityksen ajattelussa nähdään mahdollistajana, on sijoitettava edellä mainittujen väliin. Toisin sanoen ulkorajaa eli maapallon kantokykyä ei voi ylittää. Myöskään alarajaa ei pidä alittaa sillä silloin sosiaalinen perusta rikkoontuu. Kestävyysdonitsi kuvaa sosiaalisen, ekologisen ja taloudellisen kestävyysdonitsin keskinäisriippuvuutta. Esimerkiksi työpaikkojen syntyminen lisää ihmisten hyvinvointia ja sosiaalista perustaa, mutta luonnon kannalta ei ole sama mille alalle työpaikat syntyvät. Kate Raworthin donitsitalouden on sanottu olevan malli,

joka ohjaa jatkuvan taloudellisen kasvun sijaan taloutta sosiaalisesti ja ekologisesti kestävämpään suuntaan. (Kestävä kehitys 2022).

Kestävä kehitys ei siis ole pelkkää ilmastonmuutoksen torjuntaa, vaikka nykyisin varsinkin länsimainen poliittinen keskustelu kiteytyy voimakkaasti sen ympärille. Meillä kaikilla, niin kuluttajilla kuin yrityksillä, on valtava määrä vaihtoehtoja toimia vastuullisesti ja tehdä tulevaisuuden kannalta kestäviä valintoja. Yritysten on kuitenkin syytä huomata, etteivät ne voi kestävyystyössään vain poimia rusinoita pullasta. Kestävän kehityksen ajatusmallin mukaan kaikki vaikuttaa kaikkeen ja asioilla on monta puolta. Esimerkiksi puhdas vesi ei ole vain ilmastokysymys, vaan se liittyy olennaisesti myös terveyteen, köyhyyden estämiseen ja ihmisoikeuksiin. Yritysten onkin kaikessa kestävyystyössään huomioitava jokainen kestävyuden tema huolimatta siitä, ettei johonkin osa-alueeseen voi omalla toiminnalla suoraan vaikuttaa.

2.2 Yritysvastuu

Nykykeskusteluissa vastuullisuus ja kestävyys sekoittuvat usein toisiinsa. Sitran selvitys vuodelta 2022 pyrkii ottamaan kantaa siihen, kuinka vastuullisuus kohtaa kestävyuden. Koska vastuullisuus on ennen kaikkea tulevaisuuteen tähtäävää toimintaa ja käsityksemme vastuullisuudesta muuttuu jatkuvasti yhteiskunnan mukana, on tärkeää ymmärtää sen merkitys nykypäivän maailmassa. Elämme jatkuvan muutoksen ja yllätysten aikaa, jossa tulevaisuus näyttyy epävarmalta ja ristiriitaiselta. Sitran mukaan kysymys ei nykyisin ole siitä, minkälaisia uusia vastuullisuuteen liittyviä aiheita nousee esiin, vaan kyse on laajemmasta murroksesta koko vastuullisuuden ajattelutavassa. (Hellström & Parkkonen 2022).

Yritykset, jotka pyrkivät vastaamaan vastuullisuuden ja kestävyuden odotuksiin ja tavoitteisiin, havahtuvat usein siihen, että kyseinen pelikenttä on sekava. Käsitteiden sekamelska ja alati voimistuvat yhteiskunnalliset vaatimukset aiheuttavat haasteita sekä ymmärtää että toteuttaa vastuullisuutta ja kestävyyttä. Esimerkkeinä käsitteiden aiheuttamasta sekaannuksesta voidaan mainita lyhenne CSP. Lyhenne voi tarkoittaa joko käsitettä yrityksen yhteiskunnallinen suorituskyky (Corporate Social Performance) tai käsitettä yrityksen kestävä kannattavuus (Corporate Sustainable Profitability). Myös yrityksen yhteiskuntavastuuta tarkoittava lyhenne CSR (Corporate Social Responsibility) sekoittuu helposti edellä mainittuihin lyhenteisiin. Myöskään entistä voimakkaammin digitaalisesti kytkeytynyt maailma ei ole helppoa hallita ja esimerkiksi sosiaalinen media lieveilmiöineen

luo pahimmillaan ylitsepääsemättömiä paineita yritysmaailmalle. Yrityksen, jonka tavoitteena on luoda vastuullisuudesta ja kestävydestä liiketoiminnallinen etu, on hyvä paneutua tarkasti perustermeihin ja lyhenteisiin. Tätä helpottamaan on esimerkiksi Suomen YK-liitto julkaissut yritys vastuun sanaston osoitteessa https://www.ykliitto.fi/sites/ykliitto.fi/files/yritysvas-tuun_sanakirja.pdf. (Suomen YK-liitto).

Yritysvastuun käsite voidaan nähdä syntyneen yritysmaailman reaktiona yhteiskunnan yritystoimintaa kohtaan kasvaneisiin vaatimuksiin. Kansalaisjärjestöillä ja medialla on ollut yritys vastuun kannalta merkittävä kirittäjän rooli. Yritysvastuu tarkoittaa yrityksen ottamaa vastuuta taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristöllisistä tekijöistä. Yritysvastuuteen liittyy sekä suorien että epäsuorien vaikutusten huomioiminen organisaation toiminnassa. Terminä yritys vastuu on yleisesti vakiintunut. Arkikielessä lähes samalla tavalla käsitettävät yhteiskuntavastuu ja vastuullinen liiketoiminta ovat pikemminkin yritys vastuun taustalla olevia käsitteitä yritysetiikan lisäksi. Yritysvastuusta puhuttiinkin aluksi yhteiskuntavastuuna ja johdon agendalle se alkoi nousta vuosituhanteen vaihteessa. John Elkingtonin vuonna 1994 luoma kolmen pilarin malli (triple bottom line) oli tuolloin eräänlainen virallinen lähestymistapa vastuullisuuteen. Kolmen pilarin mallissa vastuullisuus jakaantuu sosiaaliseen, taloudelliseen ja ympäristölliseen vastuuseen (Kuvio 3). Kestävän kehityksen neljäs pilari, kulttuurillinen vastuu, lisätään tavallisesti myös Elkingtonin luomaan malliin. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 22).



Kuvio 3, Harmaala & Jällinoja 2012. Kestävän kehityksen kolme ulottuvuutta.

Kestävän kehityksen kolme ulottuvuutta ovat keskenään riippuvuussuhteessa. Jaottelua käytetään paljon myös yritysvastuun eri yhteyksissä. Liappis ym määrittelevät yritysvastuun seuraavasti:

”Kansallisten lakien noudattaminen ja lainsäädännön vaatimukset ylittävä vastuullinen liiketoiminta yhteiskunnan hyväksi sekä ympäristön ja ihmisten suojaamiseksi.” Yritysvastuu ei siis ole pelkkä lakien noudattamisen periaate, jota esimerkiksi julkiset organisaatiot pääasiassa noudattavat, vaan myös vapaaehtoinen lainsäädännön vaatimukset ylittävä toiminta, jolla nähdään olevan arvoa tuottavaa merkitystä. Vastuullisuus on myös voimakkaasti kasvava trendi ja tärkeä edellytys menestykselle. Yritysvastuu on nähtävä keinona saavuttaa tavoitteena oleva kestävä kehitys. (Liappis & Pentikäinen & Vanhala 2019, 6 - 7).

Nykyisin yritysvastuu korostuu etenkin suurten yritysten toiminnassa, joskin toimialojen välillä erot ovat suuria. FIBS ry:n, joka on pohjoismaiden kattavin yritysten välinen vastuullisuusverkosto, uusimmassa 10.5.2023 julkaistussa suuriin yrityksiin kohdistuneessa Yritysvastuu 2023 tutkimuksessa erottuvat viisi pääkohtaa:

1. Yrityksillä on hyvät edellytykset vaikuttavaan vastuullisuustyöhön.
2. Vastuullisuussitoumukset ja -toimenpiteet eivät aina näy konkreettisina toimenpiteinä
3. Kestävyys toimii nyt innovaatioiden ja investointien ajurina
4. Kestävyysmurrosta mahdollistavat toimet ovat aluillaan suomalaisissa yrityksissä
5. Osaamisvajae on tulevaisuuden kannalta ilmeinen pullonkaula

Yritysvastuu 2023 tutkimuksen mukaan vastuullisuus näkyy yhtiöiden strategioissa sekä johdon agendalla. Pandemia ja Ukrainan sota ovat voimakkaasti lisänneet vastuullisuuden huomioimista sekä sen tärkeyttä. Suuri osa yrityksistä myös tunnistaa vastuullisuuden tuomat liiketoimintahyödyt. Huolimatta hyvistä edellytyksistä on konkretian puute olemassa, kun tarkastellaan yritysten tekemiä toimenpiteitä. Vaikka kestävyyttä ja vastuullisuutta kannatetaan laajalti, kirittävää löytyy konkreettisten toimenpiteiden osalta. Vastuullisuus korostuu tällä hetkellä myös investointien ja rahoittajien ajurina. Tutkimuksen mukaan vain 16 % yrityksistä on luopunut kestävästä liiketoiminnasta ja reilut puolet yrityksistä ovat tehneet innovaatioita tai investointeja, jossa kestävä kehitys on pääajuri. Ainoastaan 13 % yrityksistä on luopunut tuotteista tai valikoimasta, joka ei tue kestävä kehitystä. Kestävyysmurrosta mahdollistavat toimenpiteet ovat Suomessa vasta aluillaan. Esimerkiksi poliittisen vaikuttamisen roolia kestävyden edistämiseksi ei vielä nykyisellään osata tunnistaa tai se koetaan yritystoiminnassa asiaksi, joka ei riittävästi edistä liiketoiminnan tavoitteita. Tästä myös kertoo tutkimuksen havainto, jonka mukaan yritykset tekevät eniten vastuullisuusyhteistyötä läheisten sidosryhmien kanssa ja vähiten kansalaisjärjestöjen kanssa. Yrityksillä olisikin mahdollisuus kasvattaa vastuullisuuden ja kestävyden osaamispääomaa laajentamalla yhteistyöverkostonsa sekä poliittisiin tahoihin että kansalaisjärjestöihin. Osaamispääoma onkin yksi suurimpia riskejä vastuullisuustavoitteiden saavuttamisessa. Tutkimuksen mukaan vain 6 % yrityksistä arvioi osaamisensa olevan riittävällä tasolla suhteessa yrityksen vastuullisuustavoitteisiin. (FIBS ry 2023).

Vaikka Yritysvastuu 2023 -tutkimus kohdistuu suuriin yrityksiin, on tutkimuksen tuloksista johdettavissa huomioita, jotka koskettavat myös pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Nähdäänkö vastuullisuus ja kestävyys riskinä ja kulueränä, eikä sen tuomia liiketoiminnallisia hyötyjä osata tunnistaa? Onko liian vaikeaa luopua vanhasta ja tehdä asiat uudella tavalla tai uutta näkökulmaa hyödyntäen?

Mitkä ovat ne konkreettiset toimenpiteet, joihin voidaan vastuullisuuden nimissä ryhtyä? Etenkin pienten yritysten olisi hyvä miettiä, mitä mahdollisuuksia innovaatioiden, rahoituksen ja investointien sekä yrityksen maineen kannalta vastuullisuudessa ja sen esiintuomisessa olisi?

Yritysvastuu on kaikesta päätellen laaja kokonaisuus. Yrityksen vastuullisen toiminnan painopisteet ovat muuttuneet vuosien varrella. Liappis ym mukaan yritysvastuu koostuu kokonaisuudesta (Kuvio 4), jossa perustana ovat yrityksen arvot, kulttuuri, tavat toimia sekä tehdä päätöksiä. Näiden varaan voidaan rakentaa varsinaiset yritysvastuun sisällölliset elementit, jotka ovat taloudellinen vastuu, ympäristövastuu ja sosiaalinen vastuu. Liappis ym painottavat, että ilman riittävän hyvin tunnistettua ja tunnustettua kivijalkaa, jäävät yritysvastuun osa-alueet vajaiksi tai jopa mahdottomiksi toteuttaa. Yritysvastuun olennainen osa-alue on sidosryhmäajattelu. On tärkeää tunnistaa ne tahot ja toimijat, jotka vaikuttavat tai voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan sekä päinvastoin. Sidosryhmiin kuuluvat myös ne, joilla on kiinnostusta tai joilla voidaan olettaa olevan kiinnostusta yrityksen toimintaan. Vastuullinen yritys toimii jatkuvassa vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa ja siten pyrkii asemoitumaan osaksi yhteiskuntaa. On tärkeä muistaa, että yrityksen asiakkaat ovat luonnollisesti yksi sidosryhmistä. (Liappis & Pentikäinen & Vanhala 2019, 8 - 10).

Kun mietitään yritysvastuun konkretiaa, astuu kuvaan mukaan viestintä. Riittävä ja oikeanlaisesti sekä oikea-aikaisesti toteutettu viestintä on keino konkretisoida yrityksen harjoittama vastuullinen toiminta kaikille sidosryhmille (Liappis ym 2019, 19). On äärimmäisen tärkeää ymmärtää, että viestinnän on vastattava yrityksen aitoja toimenpiteitä ja tekoja, ettei jouduta viherpesuun eli pinnalliseen, lähinnä mainontatasolla tapahtuvaan ympäristöystävällisyyteen tai muuhun vastaavaan vääristelyyn. Viherpesuun palataan hieman myöhemmin tässä luvussa. Nykyisin on huomioitava myös sosiaalisen median vaikutus osana yritysviestintää. Sosiaalisella medialla on erittäin voimakas mielipiteitä muokkaava vaikutus ja sen haltuunotto sekä vastuullinen viestintä ovat digitaalisessa ja voimakkaasti verkottuneessa nyky-yhteiskunnassa lähes välttämätöntä.



Kuvio 4, Yritysvastuun iso kuva. Liappis & Pentikäinen & Vanhala 2019.

Yritysvastuun haltuun ottaminen voi tuntua varsinkin pienistä yrityksistä liian hengästyttävältä ja laajalta. Tärkeää onkin löytää yrityksen toiminnasta ne osa-alueet, joihin on syytä ja joihin voidaan keskittyä. Pääsääntöisesti keskittymistä vaativat osa-alueet löytyvät niistä toiminnallisista asioista, joihin yritys kykenee tehokkaimmin ja suoraan itse vaikuttaa. Palvelualalla tämä voi olla esimerkiksi työntekijöiden hyvinvointi, jolla on tutkitusti vaikutusta palvelun laatuun sekä asiakaskokemukseen. (Liappis & Pentikäinen & Vanhala 2019, 9).

Myös Sitra painottaa organisaation vastuullisuuden kannalta tärkeitä painopisteitä. Strategian, johtamisen ja kulttuurin on rakennettava lähtökohtiin, jossa organisaatio pyrkii todentamaan ja hallitsemaan oman toiminnan suoria vaikutuksia (jalanjälki) sekä myös tavoittelee yhteiskunnallista vaikuttavuutta (kädenjälki). (Hellström & Parkkonen 2022, 33).

Sitran julkaisussa Vastuullisuuden tulevaisuus kuvataan erilaisia lähestymistapoja esimerkkien kautta seuraavan mallin mukaisesti:

Esimerkkejä jalanjäljen hallintaa ja kädenjäljen kasvattamista vahvistavista vastuullisuuden lähestymistavoista.

	Vastuullisuus pyrkimyksenä hallita ja todentaa oman toiminnan jalanjälkeä	Vastuullisuus pyrkimyksenä vahvistaa ja arvioida kädenjälkeä yhteiskuntaan
1. Vastuullisuuden strateginen tarkoitus	Organisaation yhteiskuntakelpoisuuden osoittamisen, brändin ja kilpialijoista erottautumisen kautta.	Yhteiskunnallisten hyötyjen tavoittelu osana organisaation strategista päämäärää
2. Toiminnan suorat ympäristölliset ja sosiaaliset vaikutukset	Oman toiminnan suorien ympäristöllisten ja sosiaalisten vaikutusten hallinta	Omien toimintatapojen edistyskellisyys ja suunnan näyttäminen suhteessa tavoiteltavaan yhteiskunnalliseen muutokseen
3. Toiminnan tuloksellisuus ja vaikuttavuus	A setettujen tavoitteiden saavuttaminen, tuloksellisuus ja toimien kustannustehokkuus	Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden systemaattinen tavoittelu
4. Johtamis- ja hallintamalli	Hyvä taloudenpito, hallinto ja riskienhallinta	Toiminnan arvopohjan korostaminen sekä organisaation oppimista ja muutoskykyä vahvistava kulttuuri
5. Sidosryhmäsuhteet	Vastuullisuusstandardien noudattamisen ja läpinäkyvyyden edellyttäminen koko toimitusketjussa	Yhteiskunnalliseen muutoksen edistäminen laajoissa yhteistyöverkostoissa
6. Henkilöstö	Henkilöstön työturvallisuus ja hyvinvointi, osallisuus sekä myönteinen työntekijäkokemus	Kulttuuri, joka tukee henkilöstön roolia yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kirittäjänä ja innoittajana
7. Vastuullisuusjohtaminen	Vastuullisuus omana johtamisen alueenaan sekä valmiiden vastuullisuusmallien ja standardien hyödyntäminen raportoinnissa.	Strategisten päämäärien ennakoiva kehittäminen yhteiskunnan tarpeita vastaavaksi sekä vaikuttavuuden arviointi osana organisaation strategista raportointia.

Kuvio 5, Hellström & Parkkonen 2022.

Yritysten ja etenkin pienten yritysten on syytä huomata, ettei vastuullisuus ole pelkästään joukko yksittäisiä toimenpiteitä, joiden avulla asiat pyritään tekemään oikein ja fiksusti. Vastuullisuuden on lähdeävä, kuten aiemmin kuviossa 4 esitettiin, yrityksen strategiasta, arvoista ja tavoista toimia ja konkretisoiduttava esimerkiksi kuvion 5 toimenpiteiden mukaisesti. Asiakkaiden ja sidosryhmien luottamus ei enää nykyisin synny vain siitä, että pyritään tekemään asiat oikein ja sitä kautta olemaan yhteiskuntakelpoinen. Erilaisten sidosryhmien tulevia valintoja niin kuluttamisen, rahoituksen, investointien ja työvoiman saatavuuden näkökulmasta ohjaavat entistä enemmän yrityksen kyky ja tahto huomioida omissa valinnoissaan kestävyys. On siis tärkeää ennakoita ja huomioida kaikessa toiminnassa tulevaisuus ja sen asettamat vaatimukset kestäväälle ja vastuulliselle toiminnalle.

Varsinkin yritysten rahoitukseen liittyviin seikkoihin on viime aikoina otettu voimakkaasti kantaa EU-tasolla. EU-taksonomia on osa Euroopan Unionin kestäväen rahoituksen suunnitelmaa ja se tarkoittaa lyhyesti Euroopan koko rahoitusjärjestelmää mullistavaa muutosta, jossa yritysten

ilmastotoimenpiteet ja rahoitus kytketään yhteen. Alkuvaiheessa (1.1.2022) EU-taksonomia koskettaa yli 500:n hengen pörssiyrityksiä, mutta Greenstep Oy:n konsultin Pirjo Virtasen mukaan kestävän rahoituksen asetus vaikuttaa tulevaisuudessa kaikkiin rahoitusta nostaviin ja sitä tavoitteleviin yrityksiin. Rahoituslaitoksia edellytetään nimittäin selvittämään rahoituksen kohteiden taksonomiakelpoisuus. (Virtanen 2023).

Kun vastuullisuus ymmärretään osana yrityksen arvonmuodostusta, voidaan vastuullisuuden sanoa olevan strategista. Koipijärvi & Kuvaja määrittelevät kirjassaan Yritysvastuu 2.0 strategisen vastuullisuuden olevan yritysvastuun vaikutuksen tunnistamista arvonmuodostukseen sekä niiden osa-alueiden, joissa yritys voi tavoitella edelläkävijyyttä ja kilpailuetua, näkemistä. Suoraa lisäarvoa Koipijärven & Kuvajan mukaan strateginen yritysvastuu tuo yritykselle parantuneen myynnin, pienentyneiden kustannusten ja korkeamman hinnan muodossa. Epäsuoria vaikutuksia voivat olla parantunut asiakasuskollisuus, henkilöstön parempi sitoutuminen sekä parempi maine ja brandiarvo. Nykyisin pelkkä asiakastarpeeseen vastaaminen ei riitä. Edelläkävijyyden edellytyksenä on kyvykyys luoda asiakkaille vastuullisia ratkaisuja, palveluita ja tuotteita. Tässä työssä on tärkeää huomata, että vastuullisuus on nähtävä osana liiketoimintaa ja sen kehittämistä. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 25 - 26).

Sirpa Juutisen kirjassa Strategisen yritysvastuun käsikirja kuvataan ympäristöllisten ja sosiaalisten näkökohtien yhteydet arvonluontiin kansankielellä (kuvio 6). Koska yritysvastuun arvonluontia ei ole helppo ymmärtää, helpottaa kyseinen taulukko asian sisäistämistä.

Arvonluonnin osa-alue	Arvon luoja	Mitä tarkoittaa käytännössä?
Liikevaihto	Uudet tuotteet Myynnin kasvu Korkeampi hinta	Tehdään enemmän rahaa
Brändi	Erottuvat tuotteet Asiakasuskollisuus Henkilöstön saatavuus ja vaihtuvuus	Varmistetaan rahan tekeminen tulevaisuudessa
Kustannukset	Ekotehokkuus (vähemmän energiaa, vettä, jätettä) Pääoman tehokkuus Vakuutuskulut	Kulutetaan vähemmän rahaa
Riski	Toimitusketjun luotettavuus Hinnanmuutoksen vähäisempi vaihtelu Liiketoiminnan jatkuvuus ja vaihtelu	Luotettavampaa rahaa
Useampi osa-alue	Liiketoimintamalliin liittyvät innovaatiot "Licence to operate", pääsy markkinoille Etu edelläkävijyydestä	Korkeampi liiketoiminnan arvo

Kuvio 6, Juutinen Sirpa 2016. Arvonluonnin osa-alueet.

Yritysvastuun strateginen painoarvo kasvaa suurella todennäköisyydellä tulevaisuudessakin ja siitä tulee, toki hyvän johtamisen avulla, osa usean pienemmänkin yrityksen arkipäivää. Harmaala & Jallinoja nostavat esiin vuonna 2012 ilmestyneessä kirjassaan Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta kaksi edellä mainittuun huomioon johtavaa perustetta:

Kansainväliset megatrendit

Yritysten toimintaympäristöön vaikuttava kehitys ilmastonmuutoksen hallinnasta luonnonvarojen riittävyteen sekä pyrkimykset sosiaaliseen tasa-arvoon.

Sidosryhmäajattelu

Yritykset kuuntelevat yhä herkemmin eri sidosryhmiänsä ja seuraavat esimerkiksi kuluttajakäyttäytymisen muutoksia tarkasti. Lisäksi tarkemmin seurattavia asioita ovat erilaiset mediat sekä järjestöjen toimenpiteet, kuten oikeudenkäynnit ja katastrofialueiden toimet, jotka saattavat vaatia yrityksiltä nopeitakin toimenpiteitä tarvittaessa. (Harmaala & Jallinoja 2012, 253).

Kun nyt vuonna 2023 tarkastelee tätä havaintoa, on helppo yhtyä Harmaalan & Jallinojan mietteisiin. Pandemia sekä Ukrainan sota on saanut meidän jokaisen pohtimaan asioita uudella tavalla ja tunnustamaan sen, ettei mikään ole pysyvää ja megaluokan muutoksia yhteiskunnassa voi tapahtua milloin vain muutoinkin kuin luonnonkatastrofien seurauksena. Jokaiseen muutokseen ei kukaan voi eikä osaa varautua, mutta kestävillä ja vastuullisilla valinnoilla on mahdollisuus vaikuttaa tulevaisuuteen.

2.3 Vastuullisuuden merkitys palveluiden kuluttamisessa

Yritykselle vastuullisuus on parhaimmillaan kilpailuetu. Palvelumarkkinoilla on vastuullisuus nähtävä hieman eri perspektiivissä kuin esimerkiksi vähittäiskaupan alalla. On pyrittävä vastaamaan seuraavaan kysymykseen: Kuinka vastuullinen toiminta voi parantaa tuottamamme palvelun ostohalukkuutta ja parantaa kannattavuuttamme? Aikaisemmin tässä luvussa viitattiin vastuullisuuteen kiinteänä osana yrityksen strategiaa, arvoja sekä toimintatapoja. Kun mietimme pieniä palveluyrityksiä, on luonnollista tehdä seuraava johtopäätös: Emme voi tehdä kaikkea mahdollista, mutta voimme vaikuttaa olennaisimpiin elementteihin omassa toiminnassamme. Perinteinen jaottelu vastuullisuuden kolmijakoon (taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset vaikutukset) on nykypäivänä melko siiloutunut. Anna Storm kiteyttää Palvelualojen ammattiliiton verkkoblogissaan vastuullisuuden palvelualalla seuraavasti: Vastuullisuus on esimerkiksi edelläkävijyyttä vastuullisessa datan käytössä,

hyvää johtamista, monimuotoisuuden edistämistä työyhteisössä ja ennakoivaa riskienhallintaa (Storm 2020).

Mitä vastuullisuus merkitsee palvelun kuluttajan näkökulmasta? On selvää, että palveluiden ostajien, olivat ne sitten yrityksiä tai yksityishenkilöitä, valveutuneisuus on lisääntynyt. Ostopäätöksiä ei nykyisin tehdä pelkän hinnan perusteella, vaan kokonaisuus on usein ratkaisevampi. Myös suositelu on nykyisin ostopäätöksen kannalta merkittävämpi tekijä. Salesforcen maailmanlaajuinen tutkimus State of Connected Customer osoittaa, että yrityksen arvot ja eettisyys ovat entistä suuremman huomion kohteena ostopäätöstä tehtäessä. 73 % vastaajista kertoo arvojen ja eettisyyden olevan suuremmassa roolissa nyt kuin vuosi sitten. 71 % on sitä mieltä, että yrityksen on kyettävä selkeästi ilmaisemaan noudattavansa kaikessa toiminnassaan tasa-arvoa. Yhteiskunnallisen vastuun kantamista, kuten esimerkiksi hyväntekeväisyyttä ja sosiaalista vastuunkantoa, arvostaa vastaajista 76 %. Vastaajista 78 % odottaa yrityksen toimivan ilmastonmuutoksen ehkäisemiseksi. 68 % vastaajista ilmoittaa pidättäytyvänsä hankinnoista niiltä yrityksiltä, joilla on heikko etiikka. Tutkimuksen mukaan pelkkä loistava palvelu tai tuote ei enää riitä, vaan ostopäätökseen vaikuttaa myös vahvasti yrityksen vastuullisuus ja sen esiintuonti. Potentiaalinen asiakas panostaa entistä enemmän aikaansa selvittääkseen ennalta yrityksen toimintatapoja, eettisyyttä ja yhteiskunnallisia toimintatapoja. (Vehkaoja 2020). Sekä kuluttajat että yritysasiakkaat ovat entistä kiinnostuneempia mahdollisen palveluntarjoajan toimintakulttuurista ja arvoista. Palveluiden kuluttajalla, oli se sitten yritys tai yksityishenkilö, on nykyisin paljon vaikutusvaltaa. Kokemuksestaan palvelun kuluttajana on helppo kertoa eteenpäin nopeasti ja vaikuttavasti ja sosiaalisen median kautta myös viestin vastaanottajien määrä on moninkertainen verrattuna takavuosiin.

FIBS ry on tutkinut suomalaisten kuluttajien ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä vastuullisuuden näkökulmasta. Tutkimuksessa paljastui, että vastuullisuus vaikuttaa enemmistön, 65 % vastaajista, ostopäätökseen, mutta vastuullinen valinta ei ole kuluttajalle helppoa. Vain 6 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, että vastuullinen valinta on tuotteita vertailtaessa helppoa. Kuluttajista 46 % pitää itseään vastuullisena kuluttajana ja mitä vanhempi vastaaja on, sitä vastuullisempana hän itseään pitää. Vastoin yleistä olettamusta selvästi vastuullisimpana kuluttajana itseään pitävät 65 – 74 vuotiaat (60 %) kun taas ikäluokassa 18 – 34 vuotiaat itseään vastuullisena kuluttajana pitää vain 42 % vastaajista. Myös koulutustasolla oli vaikutusta. Yliopisto- ja korkeakoulutetut (59 %) ovat mielestään kuluttajina vastuullisempia kuin perus- tai ammattikoulutetut (42 %). Kyselytutkimuksen perusteella päätöksiä ohjaavat kuitenkin faktojen sijaan suurelta osin tunne ja mielikuvat. Kotimaiset yritykset koetaan tutkimuksen mukaan yleisesti ottaen ulkomaisia vastuullisempana.

Valintatilanteessa kuluttajat kaipaavat enemmän tietoa tuotteen vastuullisuudesta ja nuoremmille vastaajille vastuullisen valinnan tunnistaminen on helpompaa kuin vanhemmalle ikäpolvelle. Lähes viidennes vastaajista epäilee vastuullisuuslupausten uskottavuutta. Kuluttajien keskuudessa ei myöskään löydy täyttä luottamusta sosiaalisessa mediassa esitettyihin vastuullisuusväittämiin. FIBS ry kehottaakin yrityksiä viestimään luotettavasti, avoimesti ja rehellisesti vastuullisuudestaan käyttäen esimerkiksi tuotteen kannalta relevantteja asioita ja mittareita. FIBS ry:n mukaan kuluttaja voi auttaa valitsemaan vastuullisemmin esimerkiksi kehittämällä uusia liiketoimintamalleja, jotka perustuvat kierrättämiseen ja vuokraamiseen. Suuri osa kuluttajista (39 %) on esimerkiksi pitäytynyt ostamisesta vastuullisuussyiden takia ja kaikista kuluttajista 31 % on jo vuokrannut tai lainannut tuotetta ostamisen sijaan. (FIBS ry 2022).

Edellä mainitut molemmat tutkimukset osoittavat, että vastuullisuudella on yleisesti erityistä merkitystä ostopäätöstä tehtäessä. Voidaan myös olettaa vastuullisuuden olevan merkittävä hankintakriteeri palveluita ostettaessa. Pienten palveluita tuottavien yritysten on huomioitava omassa markkinointiviestinnässään rehellinen, avoin ja relevantti viesti vastuullisesta toiminnasta. Yritysten on myös löydettävä omasta toiminnastaan ne ydinkohdat, joista viestiä ja joilla voi helpottaa hankintapäätöksen tekijää valitsemaan vastuullinen toimija. Salesforcen tutkimus osoitti myös, että tuotteen tai palvelun hankkija odottaa yritykseltä jatkuvaa kanssakäymistä koko ostoprosessin ajan juuri niissä kanavissa, joita haluaa käyttää (Vehkaoja 2020).

2.4 Viherpesu ja sen ehkäisy

Perusteettomien ympäristö- ja vastuullisuusväitteiden käyttö markkinoinnissa on muodostunut maailmanlaajuiseksi ongelmaksi. Vastuullisuudesta on tullut monelle yritykselle markkinoinnin keino, jossa tietoisesti johdetaan kohderyhmää harhaan. Tällaista markkinointiviestinnän tapaa kutsutaan viherpesuksi. Alun perin viherpesu sanana juontaa juurensa englantilaiseen sanaan greenwash, joka periytyy sanasta whitewash (to make something bad seem acceptable by hiding the truth). Viherpesun terminä loi englantilainen luonnontieteilijä David Bellamy vuonna 1990. Viherpesun yksi määritelmistä, markkinointistrategia, joka pyrkii synnyttämään harhaanjohtavaa ympäristövastuun tunnetta, kuvastaa osuvasti viherpesua ja sen tavoitteita. (Menquez 2023).

Yritys voi syyllistyä viherpesuun esimerkiksi silloin kun se korostaa tuotteensa tai palvelunsa ympäristöystävällisyyttä, mutta samalla piilottaa niiden negatiiviset vaikutukset. Samoin esimerkiksi

pankki voi kertoa vähentävänsä oman toimintansa hiilijalanjälkeä, mutta ei kerro vähät välittävänsä sijoitustoiminnassaan sijoituskohteidensa vastuullisuudesta. Muotibrandi voi tehdä lahjoituksen Unicefille, mutta toimitusketjussa olevaa lapsityövoiman käyttöä ei missään tapauksessa haluta tuoda esille. (World Economic Forum 2021).

Kansainväliset vaatimukset ja regulaatio asettavat jatkuvasti vaatimuksia kuluttamisen ja investointien vastuullisuudelle. Tämä lisää myös samalla viherpesun riskiä ja potentiaalia. Kun yritykset pyrkivät toimimaan kuten ympäröivä yhteiskuntaa niiltä vaatii, kasvaa houkutus viherpesuun jatkuvasti. Liiketoimintaoppaassaan *Understanding and preventing greenwash* Rina Horiuchi & kump. esittävät 10 merkkiä viherpesusta markkinoinnissa:

1. Höttöinen viesti: Sanat ja termit ilman selkeää tarkoitusta, esimerkiksi luontoystävällinen (eco friendly).
2. Vihreät tuotteet vs likainen yhtiö: Esimerkiksi energiatehokkaan lampun valmistus vesistöä saastuttavassa tehtaassa.
3. Vihjailevat kuvat: "Vihreät" kuvat, jotka indikoivat ympäristölle positiivista vaikutusta ilman näyttöä. Esimerkiksi kukat, jotka nousevat savupiipusta.
4. Irrelevantti väite: Painotetaan tiettyä pientä, mahdollisesti kestävää, yksityiskohtaa vaikka kaikki muu tuotteessa on kestävä.
5. Luokkansa paras: Esitetään olevansa hiukan parempi kuin muut, eikä tuoda esiin, että kaikki ovatkin melkoisen hirvittäviä.
6. Ei uskottavuutta: Kelpaako ympäristöystävällinen savuke? Tekemällä vaarallisesta tuotteesta vihreä, ei vakuuta ketään.
7. Jargoni: On oltava ydinfyysikko ymmärtääkseen lukemaansa.
8. Kuvitteellinen kaveri: Leima tai tunnustus, joka näyttää kolmannen osapuolen hyväksymismerkinnältä, vaikka se on itse tehty.
9. Ei todistetta: Voisi olla totta, mutta missä todisteet?
10. Suora valehtelu: Sepitettyjä väitteitä ja tietoa.

(Horiuchi ym 2006, 7).

Hyvänä ajankohtaisena esimerkkinä viherpesusta toimii suomalainen jäätelövalmistaja, jonka markkinointiin kuluttaja-asiamies puuttui kesällä 2023. Jäätelön markkinointiviestinnässä väitettiin pakkauksen olevan vastuullinen, vähentävän hiilidioksidipäästöjä ja fossiilisten raaka-aineiden käyttöä sekä pakkauksen olevan biopohjainen. Väitteelle ei kuitenkaan löytynyt riittävää perustetta tai todisteita, vaan sen tulkittiin olevan liian yleistävä. Lisäksi pakkauksessa oli ympäristömerkin kaltainen leima, joka oli kuitenkin yhtiön omaa tuotosta. Ympäristövaikutuksista onkin kerrottava täsmällisesti ja erityisesti vastuullinen yleisenä terminä on monitulkintainen, koska se voi tarkoittaa myös sosiaalista ja taloudellista vastuuta. (KKV 2023).

Vuonna 2021 julkistetun EU-tutkimuksen mukaan jopa 42 % yritysten esittämistä ympäristövaihteista ovat petollisia tai liioiteltuja. Viherpesun tunnistaminen ei ole helppoa, koska markkinoinnin tarkoituksena on vaikuttaa mielikuviin. Markkinointiviestin ei tarvitse sisältää edes väittämiä, riittää, että viestin vastaanottaja mieltää sanoman vastuulliseksi. Värit, pakkaukset, kuvat ja merkinnät voivat helposti johtaa mielikuvaan, jossa kyseinen yritys koetaan vastuulliseksi toimijaksi. (European Commission 2021).

Viherpesuun suhtaudutaan vakavana ongelmana myös Euroopan Union tasolla. Euroopan Unioni on säätämässä vuonna 2023 direktiivin, jonka tavoitteena on ehkäistä viherpesua ja laatia yrityksille yhtenäiset säännöt ja tavat mitata ja arvioida ympäristövaihteita. Erityisenä ongelmana EU pitää yritysten väitteitä hiilineutraaliudesta. Direktiivin olisi tarkoitus tuoda tullessaan yhtenäinen laskentatapa, jonka avulla yritykset voivat perustella hiilineutraaliutensa. Samalla toivotaan, että epä-määräisten ympäristömerkkien käyttö vähenisi. Viherpesua käsiteltäisiin jatkossa myös rangaistavana tekona. (European Commission 2023).

Yrityksillä on tänä päivänä keinoja ilmaista ympäristö- ja vastuullisuusväitteensä todenmukaisiksi. Esimerkkeinä tavoista ovat Joutsenmerkki ja EU-ympäristömerkki, jotka ovat virallisina ympäristömerkkeinä luotettavia sertifikaatteja. Luotettavan esimerkiksi Joutsenmerkistä tekee se, että arvioinnin suorittaa aina riippumaton kolmas osapuoli. Joutsenmerkin saamisen edellytyksenä on useiden vaatimusten täyttäminen, jolloin esimerkiksi yksi hyvä ominaisuus ei riitä sertifiointiin. Tällä hetkellä Suomessa on yli 15 000 Joutsenmerkillä varustettua tuotetta tai palvelua. (Ympäristömerkintä Suomi Oy).

EU-ympäristömerkki on tunnettu ja arvostettu kansainvälinen ympäristömerkki, joka painottaa merkkiä myös liiketoiminnan kehittämistyökaluna. EU-ympäristömerkki on voimassa EU-alueen lisäksi Islannissa, Norjassa ja Liechtensteinissa. Merkin saamisen edellytyksenä on tiukkojen ympäristövaatimusten täyttäminen ja tässäkin tapauksessa arvioinnin suorittaa kolmas riippumaton taho. EU-ympäristömerkin kriteeristö on pyritty laatimaan siten, että vain 10–20 % maailmalla olevista tuotteista ja palveluista voi saavuttaa merkin. (Ympäristömerkintä Suomi Oy).

Toki yritykset voivat ja heidän täytyykin pitäytyä viestinnässään rehellisyyteen ja relevantteihin asioihin. Pienen palveluyrityksen läpinäkyvyys, markkinointiviestinnän selkeys ja rehellisyys sekä

toimintatavat ja kumppanivalinnat ovat usein riittävä tae siitä, ettei yritys harrasta viherpesua. On hyvä muistaa, että viherpesuun voi syyllistyä tahtomattaankin ja hyvää tarkoittaen.

Vastuullisuuden voi ajatella olevan molemminpuolisen hyvän omantunnon mahdollistaja. Palvelun tuottaja voi toimia täysin läpinäkyvästi ja palvelun kuluttaja voi nukkua yönsä rauhassa tietäessään toimivansa yhteistyössä vastuullisen toimijan kanssa. Vastuullisuudella on siis vaikutusta myös asiakaskokemukseen tai pikemminkin vastuullisuus olisi nähtävä osana asiakaskokemusta, jota käsitellään seuraavassa luvussa.

3 ASIAKASKOKEMUS PALVELULIIKETOIMINNASSA

Asiakaskokemusta ei pääse nykypäivän liiketoiminnassa pakoon. Asiakaskokemus on yhä keskeisempi kilpailuvalti ja erottautumistekijä. Asiakkaalla on tänä päivänä poikkeuksetta ja toimialasta riippumatta valittavanaan lukuisia vaihtoehtoja. Tiedon saanti ja sen kulku on moninkertaista takavuosiin verrattuna aiheuttaen suoranaisten infoähkyn. Asiointikanavat ovat muuttuneet ja monipuolistuneet ja kilpailu asiakkaista on kiristynyt huomattavasti. Asiakkaan hankintapäätösten taustalla ovat nykyisin yhä monipuolisemmat motiivit ja pelkkä hinta tai palvelun laatu eivät välttämättä ole enää merkittävin ostopäätökseen vaikuttava tekijä.

3.1 Asiakaskokemuksen määrittely

Asiakaskokemus on alun perin tullut tunnetuksi kuluttajaliiketoiminnasta. Asiakaskokemuksen voima pätee kuitenkin yhtä hyvin yritysten väliseen liiketoimintaan ollen kuitenkin monimutkaisempi ja -tahoisempi kokonaisuus kuin suoraviivaisessa kuluttajakaupassa. Yritykset eivät tee kauppaa keskenään, vaan kaupan ja yhteistyön tekijänä on loppukädessä aina ihminen. Myös B2B on kuitenkin ihmiseltä ihmiselle. Ihminen tuntee ja kokee sekä muodostaa kokemastaan mielikuvan. (Holma ym 2021, 23).

Christian Grönroosin mukaan palvelumarkkinoilla voitto saavutetaan toiminnallisen laadun kautta. Palveluissa laatu voidaan jakaa tekniseen laatuun ja toiminnalliseen laatuun. Tekninen laatu vastaa kysymykseen mitä ja toiminnallinen laatu kysymykseen, miten. Yleisesti ottaen teknisen laadun ei tarvitse olla kilpailijoihin verrattuna korkeampaa, mutta toiminnallisella laadulla erotutaan kilpailussa. Asiakaskokemukseen liittyy myös palvelukokemukseen sisältyvä käsite totuuden hetki -tilanteista. Nämä ovat vuorovaikutustilanteita, jotka viime kädessä muodostavat asiakaskokemuksen. Palvelu voi olla teknisesti täydellisesti suoritettu, mutta huonosti loppukäyttäjälle informoitu. Tällöin palvelukokemus voi olla jopa negatiivinen. Asiakaskokemus on kokonaisuutena laajempi kuin palvelukokemus. Asiakaskokemukseen voidaan ajatella kuuluvan kaikki se vuorovaikutus, joka käydään palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä. Usein asiakaskokemuksen muodostuminen alkaa jo ennen asiakassuhdetta eli myyntivaiheessa. Asiakaskokemus on ennen kaikkea tunteet ja reaktiot, jotka muodostuvat vuorovaikutustilanteista. Voidaankin ajatella, että kyky luoda positiivisia asiakaskokemuksia on yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailukeinoista. (Grönroos 2015).

Digitaalinen aikakausi on muuttanut asiakaskokemusta merkittävästi. Koska asiakaskokemukseen liittyvät vahvasti tilanteet ennen ostopäätöstä ja tietoa on nykyisin saatavilla paljon ja nopeasti, on yritysten vaikutettava potentiaaliseen asiakkaaseen jo ostopolun alkuvaiheessa. Digitaalisuus on selkeästi "venyttänyt" ostopolkua ja sitä kautta sen vaikutus asiakaskokemukseen on merkittävä. On tiedostettava, että nykypäivänä asiakas suurelta osin päättää ne kanavat, joissa hän haluaa asioida ja yritysten on oltava valmiita tähän vastaamaan. Digitaalisuus tuo kuitenkin yrityksille valtavasti mahdollisuuksia tuottaa niin sanottuja "Wow -efektejä", joiden avulla voidaan saavuttaa selkeää kilpailuetua. Usein kuitenkin elämyksen tuottaa ihminen ja parhaassa tapauksessa ihmisen ja digitaalisuuden yhdistelmä. Varsinkin palveluiden tuottamisessa perinteisen analogisen tuotannon ja digitaalisuuden yhdistäminen on asiakaskokemuksen kannalta merkittävää. (Ahvenainen ym 2017, 10).

Ahvenainen ym puhuvat kirjassaan Viiden tähden asiakaskokemus kokonaisvaltaisesta asiakaskokemuksesta. Varsinkin nykyisin myös digitaalinen maailma vaikuttaa voimakkaasti asiakaskokemuksen muodostumiseen. Ahvenaisen ym mukaan asiakaskokemus koostuu nykyisin kolmesta osa-alueesta: Fyysisistä kohtaamisista, digitaalisista kohtaamisista ja tiedostamattomasta tunnekokemuksesta. Digitaalisuus korostuu asiakaskokemuksen alkuvaiheessa, tosin sillä on ja voi olla merkittävä rooli myös yksittäisen palvelutapahtuman loppuvaiheessa esimerkiksi asiakaspalautteen muodossa. Tiedostamattomassa tunnekokemuksessa korostuvat asiakkaan kaikki aiemmat oletukset ja mielikuvat. Aiempiin oletuksiin ja mielikuviin vaikuttavat asioinnin historia, mainonta, mielikuva hinta-laatusuhteesta sekä ensivaikutelma erilaisissa kohtaamispisteissä eli totuuden hetki -tilanteissa. Kolmen ulottuvuuden kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen ajattelumallissa on hyvä huomioida, että ulottuvuudet linkittyvät toisiinsa saumattomasti. Kaksi hyvin toteutettua voi nostaa kolmatta hieman heikompaan. toisaalta yksi erittäin heikko kokemus voi upottaa kokonaisuuden, vaikka kaksi muuta olisivatkin hyvällä tasolla. On myös ymmärrettävä, että jokaisen elementin painoarvo on toimialasta riippuen erilaista. (Ahvenainen ym 2017, 34 - 35).

3.2 Asiakaskokemuksen merkitys

Yrityksillä, jotka panostavat voimakkaasti asiakaskokemukseen, ei ole muuta kuin voitettavaa. Jokainen yritys haluaa menestyä eli toimia kannattavasti, luoda pysyviä ja merkityksellisiä asiakassuhteita sekä pitää yllä hyvää mainetta. Toisin sanoen menestymisen edellytyksenä on yleensä

halu ja kyky luoda kokemuksia, jotka kasvattavat asiakasuskollisuutta ja jotka tuovat kasvun mahdollisuuden. (Holma ym, 2021, 24).

Käsitteenä asiakaskokemus nousi liiketoiminnan terminologiaan vuonna 1998 Harvard Business Review:n artikkelin kautta. Artikkelin kirjoittajien Joe Pinen ja James H. Gilmoren mukaan asiakaskokemuksesta tulee yrityksille merkittävin kilpailu- ja erottautumiskeino aikakaudella, jolla asiakkaat eivät tyydy enää pelkästään tuotteisiin ja palveluihin, vaan he arvostavat ja haluavat kokonaisvaltaisia sekä hyviä asiakaskokemuksia. Kirjoittajien mukaan yrityksen kyvykkyys hyödyntää palvelutilanne mahdollisuutena tuottaa ikimuistoisia hetkiä sekä sitouttaa asiakas muistettavien kokemusten on asiakaskokemuksen ratkaiseva tekijä. Koska asiakaskokemus on subjektiivinen, on ymmärrettävä, ettei kahta samanlaista kokemusta ole. Kulloisessakin tilanteessa syntyvä vuorovaikutukseen pohjautuva kokemus on aina uniikki. Pine & Gilmore painottivat jo tuolloin elämyksien ”myymisen” leviävän voimakkaasti teattereiden, konserttien ja huvipuistojen ulkopuolelle. Esimerkkinä kirjoittajat mainitsivat mm. ravintolaketjut Hard Rock Café ja Planet Hollywood, joissa totutut ydintuotteet ruoka ja juoma ovat vain yksi osa elämystä. Pine ja Gilmore puhuvatkin artikkelissaan kokemustaloudesta. (Pine & Gilmore 1998).

Holma ym korostavat asiakaslähtöisyyden ja asiakaskeskeisyyden eroja. He kutsuvat asiakaslähtöiseksi yritystä, jossa kaiken lähtökohtana on asiakas ja tämän tarpeet. Koko organisaatio on valjastettu asiakasta ja asiakaskokemusta varten. Asiakaskeskeisen yrityksen toimintaa ohjaa lähtökohtaisesti jokin muu arvo kuin asiakaskokemus vaikkakin asiakas on keskeinen teema. Juuri asiakaslähtöisyys on yrityksen kasvua ennustavista tekijöistä merkittävin. Asiakaskokemuksen on ennustettu nousevan erottautumistekijänä hinnan ja ominaisuuksien ohitse viimeistään 2020 -luvulla. (Holma ym 2021, 28).

Kaikki edellä mainitut asiat ovat asiakaskokemuksen keskeisiä piirteitä ja tekijöitä. Asiakaskokemuksen tavoitteena on kuitenkin vahvistaa asiakasuskollisuutta ja saavuttaa myös uusia asiakkaita. Yritykselle on huomattavasti edullisempaa myydä lisää jo olemassa olevalla asiakkaalla kuin tehdä jatkuvaa uusasiakashankintaa. Tähän ajatukseen pohjautuvat myös kaikki kanta-asiakasohjelmat. Uutena piirteenä yritysten keinovalikoimiin on syntynyt viime vuosina sosiaalisen median vaikuttajaviestintä, joka on muuttanut markkinoinnin pelikenttää melkoisesti. Samaistuminen on kuitenkin erittäin tehokas markkinoinnin keino ja varsinkin Youtuben ja TikTokin kautta kuuluisuuteen ponnahtaneet sisällöntuottajat ovat haluttuja kumppaneita vahvistamaan asiakkaan kokemusta samaistumisesta.

Onko asiakaskokemukseen panostamisella liiketoiminnallista merkitystä. Luonnollisesti positiivinen kokemus on kaupankäynnin kannalta aina parempi kuin negatiivinen, mutta mitä evidenssiä asiasta on saatavilla? Forrester Consulting on kuvannut asiakaslähtöisyyden kerrannaisvaikutuksia yrityksen tunnuslukuihin seuraavasti:



Kuvio 7, Forrester Consulting. Asiakaslähtöisen yrityksen tunnusluvut.

Asiakaskokemuksen järjestelmällinen parantaminen tuo siis yrityksille mittavia taloudellisia hyötyjä. Se, toteutuvatko kaikki kuvassa 7 mainitut vaikutukset ilmaistuilla kertoimilla, on luonnollisesti epävarmaa, mutta jonkinasteista pohjaa mahdollisille taloudellisille hyödyille on olemassa. Huolimatta siitä, että tietoisuus asiakaskokemuksen merkityksestä on yritysten välisessä liiketoiminnassa kasvanut, edelleen aika harva yritys on aidosti kyennyt muuntautumaan asiakaslähtöiseksi. Holma ym tuovat esiin tutkimuksiin pohjautuvia faktoja:

- B2B -yritysten tuottamat asiakaskokemukset ovat huonontuneet viiden vuoden tarkastelujaksolla
- Vain joka kolmas B2B -asiakas on sitoutunut yritykseen, jonka kanssa tekee liiketoimintaa
- Jopa 70 % yrityksistä ovat valmiita siirtämään asiakkuutensa toisaalle tyytymättömyyden vuoksi
- Hyvää asiakaskokemusta tarjoavat yritykset kasvavat 4–8 % markkinoita nopeammin

Huonoilla kokemuksilla on näin ollen kova hinta, kun taas hyvän asiakaskokemuksen mahdollistavan toimintatavan palkinto on huomattava. (Holma ym 2021, 30).

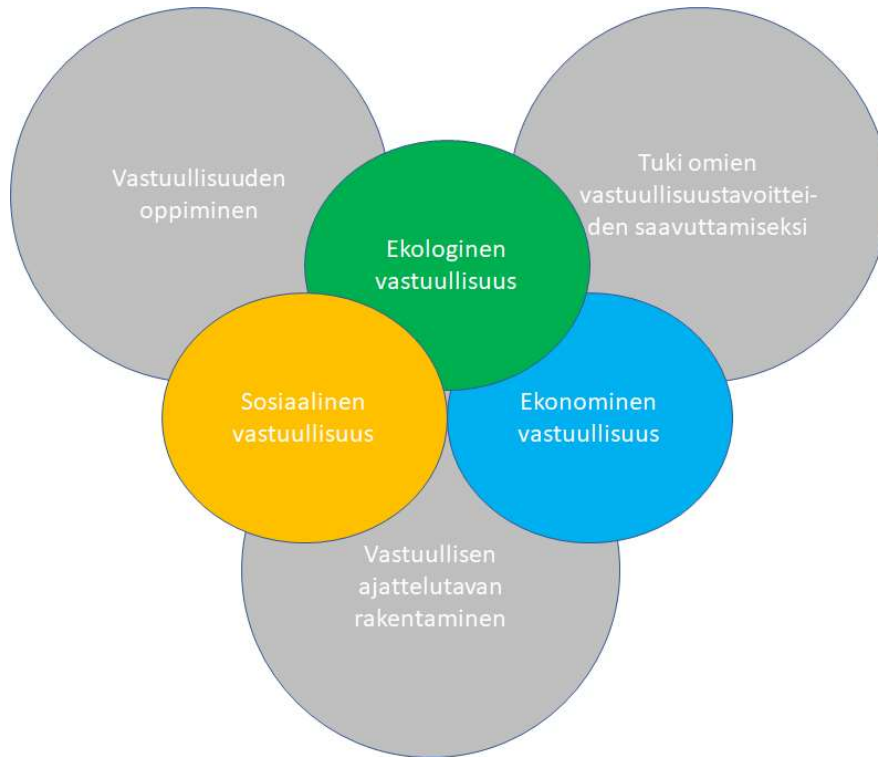
Korkiakoski & Gerdt kiteyttävät huippuluokan asiakaskokemuksen merkityksen osuvalla tavalla. Asiakaskokemuksen osalta parhaat yritykset eivät vain kannata paremmin, vaan ne tekevät myös säästöjä. Näiden yritysten ei tarvitse jatkuvasti investoida uusien asiakkaiden hankkimiseen, heidän ei tarvitse käyttää aikaa reklamaatioiden käsittelyyn eikä heidän asiakaspalvelunsa joudu selvittämään toimituksiin tai palveluiden tuottamiseen liittyviä epäselvyyksiä. Kaikki tämä säästää merkittävästi resursseja ja antaa mahdollisuuden resurssien suuntaamisen tuotteiden ja palveluiden entistä mittavampaan kehittämiseen. (Korkiakoski & Gerdt 2016).

3.3 Vastuullisuus näkyy myös asiakaskokemuksessa

Vastuullisuus on nykyisin varsin samankaltainen ilmiö kuin asiakaskokemus. Niihin molempiin pätevät pääasiassa samat säännöt: Ymmärrä asiakastasi, kommunikoi sidosryhmiesi kanssa, uudistu yhdessä asiakkaasi kanssa, hyödynnä digitalisaatiota ja luo jatkuvasti positiivisia tuntemuksia. Vastuulliset toimintatavat näkyvät yrityksen kaikessa toiminnassa. Kukapa meistä ei haluaisi toimia vastuullisesti tai tehdä yhteistyötä vastuullisen kumppanin kanssa. Voitontavoittelusta, keinoja kaihtamatta, on tullut sivistyneessä yhteiskunnassa vanhanaikaista. Toki maailmasta löytyy vielä lukematon määrä yrityksiä, joiden toiminta ei kestä eettistä tarkastelua miltään kantilta. Sinisilmäisyyteen ja naiiviuteen ei ole syytä tässäkään asiassa. On selvää, että globaalilla tasolla on vielä pitkä matka siihen, että yritysvastuu on jokaisen yrityksen dna:ssa ja yhtä hyvin voidaan tunnustaa, ettei edellä mainittuun tilanteeseen ikinä päästä.

VTT:n tutkijoiden Maarit Halttusen ja Hannamajja Tuovilan mukaan vastuullisuuden vaikutuksista asiakaskokemukseen ei vielä tiedetä paljoa, mutta selvää on, että vastuullisuus muuttaa liiketoimintaa ja asiakkaiden odotuksia. Halttunen ja Tuovila toteavat monien yritysten tunnistavan vastuullisuuden merkityksen asiakasarvon luomisessa ja asiakaskokemuksen kehittämisessä. Silti vastuullisuutta käsittelevä kirjallisuus ei suoraan yhdistä vastuullisuutta asiakaskokemukseen (VTT 2022).

VTT:n tutkimuksen kohteena oli muutama B2B edelläkävijäyritys ja heidän roolinsa vastuullisen asiakaskokemuksen kehittämässä. Halttunen & Tuovila kuvaavat tuloksiaan kuvalla (Kuvio 9), jossa kolme olennaista havaintoa kiertyvät vastuullisuuden peruspilareiden ympärille.



Kuvio 9, VTT 2020. Vastuullisen asiakaskokemuksen osatekijät.

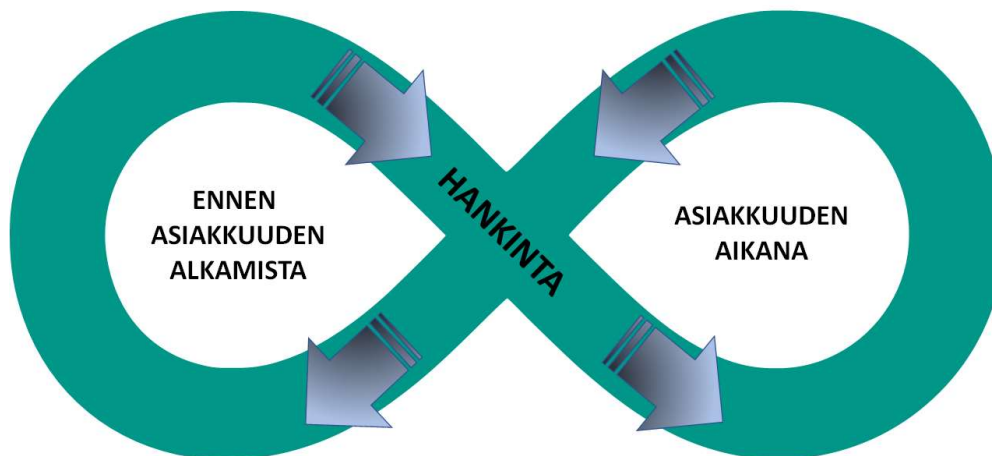
Kuvassa peruspilarit sekä niiden ympärille kiertyvät havainnot kertovat seuraavaa: Edelläkävijäyritykset näkevät ympäristöllisen, taloudellisen ja sosiaalisen vastuun yhtä tärkeinä omassa liiketoiminnassaan. Edelläkävijäyritysten omat asiakkaat taas haluavat oppia vastuullisuudesta saadessaan todennettua, selkeää ja ymmärrettävää tietoa vastuullisuuden merkityksestä palvelu- ja tuotekehityksessä. Yritysten asiakkaat myös odottavat tukea omien vastuullisuustavoitteidensa saavuttamiseksi sekä haluavat rakentaa vastuullista ajattelua ja kulttuuria omassa toiminnassaan. (VTT 2022).

Edellä mainittua asiaa tukee myös Teknologiateollisuuden jäsenkysely vuodelta 2021. Kyselyn perusteella yritykset näkevät vastuullisuudessa erittäin paljon potentiaalia. Yritykset nostavat vastuullisuuden yhä useammin osaksi tuotteitaan ja palveluitaan ja vastuullisuutta pidetään perusedellytyksenä koko liiketoiminnalle. Kyselyn mukaan vastuullisuudella saavutetaan merkittävää kilpailuetua ja sitä pidetään myös vahvana perustana edelläkävijyydelle. Teknologiyritysten viesti oli selvä:

”Vastuullinen yritys on kaikkien sidosryhmien silmissä halutumpi kumppani.” (Teknologiateollisuus 2021).

3.4 Asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen

Asiakaskokemuksia syntyy jokaisessa kohtaamis- ja vuorovaikutustilanteessa. Jokainen totuuden hetki -tilanne yhdessä välillisten kokemusten (esimerkiksi suosittelut tms) kanssa muodostavat asiakkaan kokonaiskokemuksen. Koska kokemus muodostuu mielessä, ei asiakaskokemusta voi ennalta käsikirjoittaa. Yritys kykenee vain parhaansa mukaan luomaan edellytykset onnistuneen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. Yritysmarkkinoilla asiakaskokemuksen muodostuminen saattaa kestää pitkään ja määräämättömän ajan. Asiakaskokemuksen luonnetta on kuvattu ääretömyyden symbolilla, jossa liike on jatkuvaa molempien kokemusten osien vaikuttaen jatkuvasti toisiinsa. (Holma ym 2021, 26).



Kuvio 8, Asiakaskokemuksen ääretön silmukka. Holma ym, 2021. Alkuperäinen kuva John Meada.

John Meadan kuvio kertoo myös asiakaskokemuksen loppumattomasta piirteestä. Asiakaskokemus on jatkuvaa kehittämistä, välitilinpäätöksiä ja suunnan tarkentamista (Holma ym 2021, 26). Kun kuviota miettii yritysvastuun kannalta, on johtopäätös täsmälleen sama. Valmista ei tule koskaan, työ on jatkuvaa ja suuntaa on tarkennettava koko ajan maailman muuttuessa jatkuvasti.

Yrityksellä on lukuisia mahdollisuuksia vaikuttaa asiakaskokemuksen edellytyksiin. On kuitenkin ymmärrettävä, että asiakaskokemus ei synny itsestään tai "pakottamalla". Kaksi ehkä keskeisintä asiakaskokemukseen vaikuttavaa tekijää ovat johtaminen ja organisaatiokulttuuri.

Palvelukulttuuri organisaatiokulttuurin peruskivenä käsitetään usein asiaksi, joka kohdistuu ulkoi-
siin asiakkaisiin ja jota käytetään usein asiakaslähtöisyyden yhteydessä. Kun tarkastelee palvelu-
kulttuuria ja sen syntymistä, huomaa, että palvelukulttuuri on laajempi käsite. Sen pitäisi, varsinkin
palveluita tuottavassa organisaatiossa olla sisäänrakennettu malli, jossa huomioidaan ulkoisten
asiakkaiden lisäksi myös sisäiset asiakkaat ja sidosryhmät. (UES 2016). Palvelukulttuuri voidaan
jakaa kolmeen eri tasoon: sisäinen henkilöstön taso, palvelun tuottamisen taso ja ulkoinen asiak-
kaiden taso. Yrityksen palvelukulttuuri voidaan nähdä avaintekijänä kohti palveluliiketoiminnan ke-
hittämistä. Tämän takia koko palveluita tuottavan organisaation on tarkasteltava lähtökohtaisesti
koko organisaatorakennettaan. Organisaation on oltava matala ja sen täytyy tukea asiakasläh-
töistä palvelun tuotantoa. Esihenkilötyön merkitys palvelukulttuurin luomisessa ja ylläpidossa on
merkittävä. Esihenkilötyö ja johtaminen ovat muuttuneet palvelutuotannon maailmassa totaalisesti.
Tuotantokeskeisessä kulttuurissa vahtiminen ja määrääminen ovat keskeisiä tekijöitä, mutta pal-
velutuotannossa esihenkilön rooli on ennen kaikkea mahdollistaja. Hän tukee, valmentaa, ohjaa,
kannustaa ja antaa palautetta eli luo edellytyksiä kyvykkyydelle. Johdolta taas odotetaan avoi-
muutta ja uskoa palvelulähtöisyyteen. (SEAMK 2019). Sanojen ja tekojen on kohdattava. Koska
keskiössä nähdään asiakas, on kulttuurin keskityttävä positiivisen asiakaskokemuksen luomiseen.

Koska asiakaskokemus lunastaa brändin antaman asiakaslupauksen on asiakaskokemusta joh-
dettava brändilähtöisesti. Kun asiakaskokemukseen liittyy asiakkaan kaikki kohtaamiset, on brändi
sitä vastoin kaikki se, mitä yritys tekee. Brändi on mielikuva, joka asiakkaalle syntyy esimerkiksi
viestinnästä, yrityksen toimitiloista, henkilöstön vaatetuksesta, hinnasta, johtajien esiintymisestä,
työntekijöiden käyttäytymisestä jne. (Holma ym 2021, 36 – 37).

Holma ym mukaan asiakaskokemuksesta on tullut yksi keskeisimmistä tavoista rakentaa brändiä.
Brändinrakennus ostetun median avulla on tullut tiensä päähän ja jopa perinteinen markkinointi on
menettämässä asemaansa brändimielikuvien synnyttämisessä. Yrityksen on hengitettävä samaa
ilmaa asiakkaansa kanssa, oltava lähellä ja kuunneltava ja reagoitava. Asiakaskokemuksen rooli
brändin rakentumisessa juontaa juurensa digitalisaatioon. Tieto, kokemukset ja tuntemukset leviä-
vät sosiaalisen median kautta äärimmäisen tehokkaasti. Kun asiakaskokemusta johdetaan tietoi-
sesti brändilähtöisesti ja asiakaskokemuksessa onnistutaan, tulee asiakkaista suosittelijoita.
(Holma ym 2021, 40 – 41, 45).

3.4.1 Asiakasymmärrys

Asiakaskokemuksen jatkuvassa ja aidossa kehittämisessä ja johtamisessa yksi perusasioista on asiakasymmärrys. Ilman asiakasymmärrystä ei voida ryhtyä sanoista tekoihin. Vaikka yrityksessä olisi ymmärretty asiakaskokemuksen merkitys liiketoiminnassa, mutta aito asiakasymmärrys puuttuu, on aika mahdotonta kuvitella yrityksen palvelun tai tuotteen vastaavan asiakkaan todellisia tarpeita. Asiakasymmärrys ei ole Holma ym mukaan sama asia kuin esimerkiksi asiakastyytyväisyysmittaus. Heidän mukaansa asiakasymmärrys syntyy halusta kuunnella ja ymmärtää asiakasta. Asiakasymmärrykseen pyrkivät yritykset miettivät jatkuvasti tapoja päästä lähemmäksi asiakasta esimerkiksi reaaliaikaisemmalla kommunikaatiolla. Näiden yritysten mielestä kaikkea mikä on tärkeää, ei voida mitata. Todellisuudessa asiakasymmärrys pyrkii tilanteeseen, jossa asiakas voimakkaasti tuntee ja kokee, että häntä aidosti halutaan olla jatkuvasti auttamassa. (Holma ym 2021, 46 - 50).

Holma ym mukaan laadullisen asiakasymmärryksen keinot on valittava liiketoiminnan kysymyksen laajuuden ja tarpeiden mukaan. Esimerkkinä kirjassa käytetään alla olevaa jaottelutaulukkoa.

Liiketoiminnan kysymys	Sopiva laadullinen asiakasymmärrys
Täysin uuden liiketoiminnan luominen	Ihmistieteet, muotoilu, syvähaastattelut, havainnointi, kulttuuri- ja trendianalyysit
Liiketoiminnan kehittäminen ja kasvattaminen	Palvelumuotoilu, kokeilut, pilotit, yhteiskehittäminen, haastattelut, havainnoinnit
Olemassa olevan liiketoiminnan ylläpito ja puolustaminen	Keskustelut, viestinvaihto, olemassa olevissa prosesseissa syntyvä tieto

Taulukko 1. Holma ym 2021. Asiakasymmärryksen keinot.

Asiakasymmärryksen saavuttamiseksi ei riitä perinteiset asiakaskyselyt ja markkinatutkimukset. Yritykset tarvitsevat näiden lisäksi keinoja muodostaa käsitys siitä, mitä todella on tapahtunut ja miten asiakkaat ovat tämän kokeneet. Vaikka yritykset saavat paljon tietoa kyselyistä, sosiaalisesta mediasta, gallupeista ja palautteista, eivät ne silti korvaa asiakkaaseen tutustumista, asiakkaan kuuntelemista, hänen kanssaan keskustelemista ja hänen toimintansa huomioimista. (Holma ym 2021, 46 - 50).

Myös Ahvenainen ym korostavat, ettei asiakkaan ymmärtämiseen aina tarvita esimerkiksi uusia järjestelmähankkeita, vaikka he näkevät asiakastiedon keräämisen ja sen analysoinnin sinänsä tärkeänä asiana. Toki digitalisoituminen ja helposti toteutettavat kyselyt sekä analytiikka helpottavat oikealla tavalla toteutettuna reaaliaikaista asiakkaan käyttäytymisen ymmärtämistä, mutta usein pelkkä herkkyyys, pelisilmä ja tilannetaju riittävät asiakkaan parempaan ymmärtämiseen. Usea yritys on siinä tilanteessa, että asiakasdataa kyllä kerätään ja varastoidaan, mutta sitä ei osata hyödyntää työntekijöiden arkea helpottamaan ja asiakkuuden arvoa kasvattamaan eikä sitä varsinkaan yhdistetä riittäväällä tavalla asiakkaan kanssa käytyihin keskusteluihin ja vuorovaikutukseen. (Ahvenainen ym, 2017, 127)

Asiakaskokemuksen parantaminen asiakasymmärryksen avulla ei vaadi läheskään aina suuria tekoja. Pienyrittäjänä toimivan vuokranantajan tervehdys uudelle asukkaalle suklaalevyn ja tervetuloa uuteen kotiin -kortin muodossa ei maksa juuri mitään, mutta varmasti parantaa uuden asukkaan kokemusta. Suklaalevy ja kortti kertovat vuokranantajan halusta huomioida asiakkaansa ja tuottaa hänelle positiivinen tunne alkavasta vuokrasuhteesta.

3.4.2 Asiakaspolku

Asiakasymmärryksen syventämiseen liittyy läheisesti asiakaspolku. Asiakaspolku on jokaisella yrityksellä olemassa, mutta sen konkreettinen kuvaaminen ja visualisointi on käytännössä ensimmäinen askel asiakaskokemuksen parantamisessa. Asiakaspolun kuvaamisella yritys pyrkii asettumaan asiakkaan asemaan ja löytämään ne potentiaaliset ”kuopat”, joihin asiakas voi pudota. Asiakaspolun kuvaaminen on noussut voimakkaammin esille digitalisaation ja verkkokauppojen yleistymisen takia ja se liitetäänkin yleisesti digitaalisten palveluiden palvelumuotoiluun ja -kehittämiseen. Kuitenkin asiakasymmärrystä on pyritty järjestelmällisesti tutkimaan jo 60-luvun lopussa ja ensimmäisen viiden kohdan asiakaspolkumallin loivat J.F. Engel & R. Blackwell & D.T. Kollat kirjassaan *Customer Behaviour* vuonna 1968. Asiakaspolkua käsitteenä kuvaa paremmin sen englanninkielinen vastine ”Customer Journey”. Journey sanana tuo mieleen matkan kokonaisuudessaan ja asiakaspolun kontekstissa se tarkoittaa koko matkaa kaikkine tapahtumineen ja kohtauspisteineen. (Uusitalo 2022). Asiakaspolku onkin mainio tapa kääntää katse omasta näkökulmasta asiakkaan näkökulmaan. Engelin & Blackwellin malli vuodelta 1968 on vielä nykyisinkin perinteisin ja käytetyin malli kuvata asiakaspolkua. Malli sisältää viisi kohtaa, jotka ovat:

1. Tarpeen tunnistaminen
2. Tiedonkeruu
3. Vaihtoehtojen vertailu
4. Ostopäätös
5. Oston jälkeinen aika

Asiakaspolku on visuaalinen kuvaus kaikista niistä kontaktipisteistä, joissa asiakas on jonkinlaisessa kosketuksessa yritykseen. Digitalisaation ansiosta kosketusrajapintoja on nykyisin määrältään enemmän varsinkin tiedonkeruuvaiheessa ja vaihtoehtojen vertaaminen on vaivattomampaa sekä nopeampaa. Asiakaspolun kuvaamisen ja mallintamisen tavoitteena on yksinkertaisesti parantaa asiakaskokemusta siten, että kohtaamispisteet ovat keskenään linjassa ja pullonkauloja ei ole.

Asiakaspolun visuaaliseen kuvaamiseen ei ole yhtä ainoaa tapaa. Tapoja mallintaa ja kuvata on useita storyboardaista videoihin. Teknologian hyödyntäminen kannattaa, koska tarjolla on toinen toistaan tehokkaampia ja helpompia tapoja asiakaspolun mallintamiseen. Tärkeää on muistaa, että asiakaspolun mallinnus ei saa perustua mutuihuun, vaan sen taustalla on oltava todettua tai tutkittua tietoa yrityksestä ja sen asiakkaista. (Uusitalo 2022). Asiakaspolun mallinnuksella on merkitystä asiakaskokemuksen parantamisessa. Kirsi Kaunissaari viittaa ideapakka.fi:n blogissaan Bain & Companyn tutkimukseen vuodelta 2005, jonka mukaan 80 % yritysten johdosta uskoo tarjoavansa asiakkailleen ylivoimaisen asiakaskokemuksen, kun heidän asiakkaistaan vain 8 % kokee asiakaskokemuksen ylivoimaisena. (Kaunissaari 2021).

4 TUTKIMUSPROSESSI JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen todellisuuskäsitys ja tietokäsitys

Koska opinnäytetyön aihe liittyy asiakaskokemuksen parantamisen kautta mahdollisesti saavutettavaan kilpailuetuun ja sitä kautta taloudellisen tuloksen parantamiseen, on todellisuuskäsitystä lähestyttävä faktanäkökulmasta (Toikko ym 2009, 37). Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirjassa esitellään kolme toisistaan selkeästi eroavaa tutkimuksellista näkökulmaa: Faktanäkökulma, kokemusnäkökulma ja Konstruktionistinen näkökulma. Kokemusnäkökulma on tässä tutkimuksessa rajattu pois. Faktanäkökulman lähtökohtana ovat muun muassa yksilöiden näkemyksistä riippumaton tutkittava todellisuus, tosiasioihin ja asian tiloihin perustuva tutkimuksen kohde sekä tutkimuksen tuloksena syntyvä todellisuuden dokumentointi ja selittäminen. Ontologisessa mielessä todellisuuden muoto ja luonne ja mitä siitä voidaan tietää, riippuu näkökulmasta. Näkökulma ohjaa myös tutkijan valintoja ja vaikuttaa rajauksiin. Ilmiöistä ei voi sanoa kaikkea ja rajattu näkökulma on tapa ottaa asiakokonaisuus haltuun ja varmistua, että tutkimus on mielekäs ja toteuttamiskelpoinen. Käytännössä kuitenkin harva tutkimus pohjautuu ainoastaan yhteen näkökulmaan. Elementtejä eri näkökulmista voidaan yhdistellä. (Kallinen Timo & Kinnunen Taina). Myös tässä tutkimuksessa konstruktivinen näkökulma tulee esille, koska tutkimuksen kohteena on tosiasioiden ja asiantilojen lisäksi vuorovaikutukselliset ja toiminnalliset asiat. Tutkimuksen tulos edellyttää myös tulkintaa.

Yritysvastuullisuus ja sen jatkuva huomioiminen vaikuttaa oletetusti myös työn mielekkyyteen, työturvallisuuteen ja työssä viihtymiseen. Saavutettavat edut helpottavat yrityksen ja sen sidosryhmien välistä toimintaa ja vuorovaikutusta sekä voivat antaa esimerkiksi reaaliaikaista informaatiota palvelutilanteessa. Tarkasteltaessa yleisesti asiakaskokemuksen tuottamista, ei edellä mainittujen asioiden osuutta voi millään sulkea pois. Voidaan olettaa, että esimerkiksi parantunut informaation välitys tuotannollisessa tilanteessa ja oman työn entistä parempi hallinta vaikuttavat työhyvinvointiin positiivisesti. Olettamus asiakaskokemuksen parantumisesta myös työhyvinvoinnin parantumisen kautta johtaa myös tutkimuksen tarkasteluun tulkinnallisesta näkökulmasta. (Toikko & Rantanen 2009, 38).

Tietokäsityksen eli epistemologian kannalta tärkein kysymys on seuraava: Mikä on pätevää tietoa? Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ei voi tukeutua pelkästään tieteelliseen tietoon ja sen

soveltamiseen. Toikko & Rantanen toteavatkin, ettei uusi tieto synny ainoastaan tieteellisen tutkimuksen pohjalta vaan yhdistelmänä arkitietoa, hiljaista tietoa, tutkimustietoa sekä toimintaympäristöissä syntyvää toiminnallista tietoa. Tällöin kysymys on uudesta tiedon tuotannon tavasta tiedon soveltamisen sijaan. Onnistuessaan on tieto tällöin sekä käyttökelpoista että käytännöllistä. (Toikko & Rantanen 2009, 39 - 44).

4.2 Tutkimuksen toteutus

4.2.1 Tutkimuksen tausta ja käsitteet

Tämä tutkimus rajattiin käsittelemään pieniä palveluyrityksiä. Rajaukseen päädyttiin, koska TUOKIO-hankkeessa mukana olevat yritykset olivat pääsääntöisesti pieniä palveluyrityksiä ja varsinkin pienten yritysten yritys vastuullisuudesta kiinteänä osana asiakaskokemusta tiedetään vähän. Kaikkia TUOKIO-hankkeen yrityksiä yhdistää kiinnostus ja halukkuus tuottaa vastuullisia ja turvallisia palveluita asiakkailleen. Tutkimustietoa ja kirjallisuutta, jossa vastuullisuus liitetään olennaiseksi osaksi asiakaskokemusta, ei ole paljoa saatavilla. Tieto rajoittuu lähinnä verkkoblogeihin ja lyhyisiin artikkeleihin. Suuret yritykset ovat saatavilla olevan tiedon pohjalta huomattavasti pidemmällä vastuullisuuden merkityksestä osana asiakaskokemusta kuin pienet ja keski suuret yritykset. Yritys vastuun näyttäytyy kirjallisuuslähteiden ja tutkimusten perusteella pk -yrityksissä melko pienenä tai kaapeana alueena. Tutkimuksen tekijää kiinnostaa havainnot, jotka liittyvät pienten yritysten vastuullisuuskäsitykseen ja yritys vastuun rooliin asiakaskokemuksen parantajana. Vertailupohjana tutkimukselle toimii tässä opinnäytetyössä käsitelty teoria.

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat kestävä kehitys, yritys vastuun, vastuullinen liiketoiminta, strategia, arvot, toimintatavat, palvelut, asiakaskokemus ja kilpailuetu.

4.2.2 Tutkimuksen aikataulu ja osallistajat

Tutkimus toteutettiin elo- ja syyskuun 2023 aikana. Tulosten analysointi ja esimerkkiehdotusten laadinta sijoittuivat lokakuulle 2023. Tutkimuksen alkuperäinen aikataulu muuttui, koska kesän 2023 aikana suoritettiin vain yksi haastattelu. Yritysten saaminen mukaan tähän tutkimukseen oli haasteellista ja sekä haastattelut että tulosten analysointi veivät paljon ennakoitua enemmän aikaa. Tutkimuksen perusjoukkona olivat kaikki TUOKIO-hankkeessa mukana olevat yritykset ja otannan

muodostivat yhdessä hankeryhmän kanssa tai tutkimuksen tekijän toimesta valikoitavat kuusi yritystä. TUOKIO-hankkeen kautta tutkimukseen osallistui vain yksi yritys. Tutkimukseen valikoituneet palveluyritykset olivat toimialoiltaan sekä liikevaihdoltaan erilaisia:

Yritys	Toimiala	Liikevaihtoluokka eur/v	Henkilöstö, vakituiset
1.	Majoitus- ja ravitsemuspalvelut	100 000 - 500 000	2
2.	Matkailupalvelut (seikkailu)	500 000 - 1 000 000	6
3.	Kauneudenhoitopalvelut	alle 100 000	1
4.	Kylpyläpalvelut	yli 1 000 000	6
5.	Luontopalvelut	alle 100 000	1
6.	Urheilu- ja kulttuuritapahtumat	yli 1 000 000	12

Taulukko 2, Tutkimukseen osallistuneet yritykset.

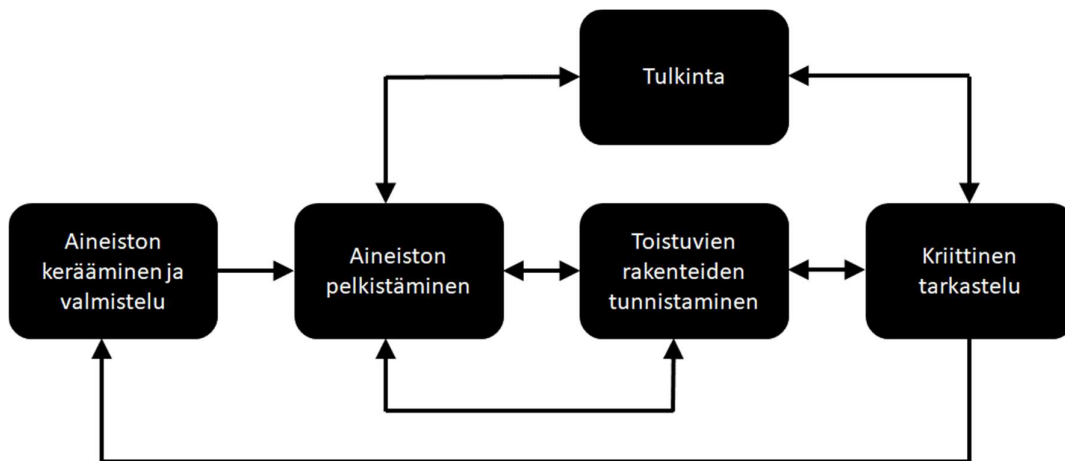
4.2.3 Tutkimuksen tavoite ja lähestymistapa

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään palveluyritysten nykykäsitys omasta vastuullisuudestaan ja sen vaikutuksesta asiakkaan kokemuksiin. Tutkimusongelmana oli vastuullisten toimintatapojen merkitys, vaikutus sekä mahdollisuudet asiakaskokemuksen parantamisessa. Tavoitteena oli saavuttaa ymmärrys, millaisena tutkimuksen kohteena olevat yritykset näkevät yritys vastuun ja sen roolin ja mahdollisuudet asiakaskokemuksen parantajana. Keskeisiä kysymyksiä tutkimuksessa olivat: Millainen on yrityksen nykykäsitys omasta vastuullisuudestaan? Näyttäytykö yritys vastuukiinteänä osana yrityksen tuottamassa asiakaskokemuksessa? Kuinka yritykset tunnistavat eri sidosryhmänsä (sidosryhmäajattelu)?

Tutkimuksen lähestymistapana toimi laadullinen konstruktivinen tutkimus. Konstruktivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi tilanteessa, jossa tarkoituksena ja tavoitteena on tuottaa jotain konkreettisesti uutta. Konstruktivisen tutkimuksen tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka tuo liiketoimintaan uutta tietoa. Tutkimustapa oli haasteellinen, koska se edellytti käytännön ratkaisun sitomista voimakkaasti teoriaan. Kohdeorganisaatiot saivat tutkimuksessa puolueettoman ja teoreettiseen tietämykseen pohjautuvan ratkaisun ongelmaan tai ilmiöön. (Ojasalo ym 2020, 65 – 68). Tutkimuksen tuloksena ja johtopäätöksinä oli tuottaa yrityksille konkreettisia esimerkkejä ja ehdotuksia, joiden avulla ne voivat hyödyntää vastuullisia toimintatapoja asiakaskokemuksen parantamisessa.

Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirjan mukaan laadullinen tutkimus sisältää paljon perinteitä, lähestymistapoja sekä aineistonkeruun ja analysoinnin lähestymistapoja. Yhteistä kaikelle laadulliselle tutkimukselle on elämismaailman tutkiminen, jossa merkitys on keskiössä. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka korostavatkin, että kaikki tutkimus on lopulta vain pinnan raaputtamista ja syvällisempi ymmärrys ilmiöön tai tilanteeseen saavutetaan useiden eri lähestymiskulmia omaavien tutkimusten avulla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tutkimuksessa noudatettiin laadullisen tutkimuksen yleistä mallia (Kuva 10), jonka vaiheita ovat aineiston kerääminen ja valmistelu, aineiston pelkistäminen, aineistossa olevien toistuvien rakenteiden tunnistaminen ja tulkinta sekä jokaiseen vaiheeseen liittyvä kriittinen tarkastelu. Kriittisellä tarkastelulla tarkoitetaan erilaisten vinoumien, poikkeamien ja virheiden tunnistamista ja niiden korjaamista paremman tutkimustuloksen saavuttamiseksi. Varsinaisena analyysinä toimi aineistolähtöinen sisältöanalyysi. (Ojasalo ym 2020, 138 - 139).



Kuvio 10. Ojasalo ym 2020, 138. Laadullisen tutkimuksen yleinen malli.

Tiedonkeruun menetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Teemahaastattelu valikoitui lähestymistavaksi, koska vastuullisuuden merkitystä kiinteänä osana asiakokemusta on vasta vähän tutkittu ja haastattelun avulla voitiin tutkittavaan asiaan saada uusia näkökulmia avaavaa aineistoa. Aihe edellytti myös syvällisempää perehtymistä yritysten nykytilaan sekä sellaisiin mielipiteisiin ja näkemyksiin, joita ei esimerkiksi kyselytutkimuksella saavuteta. TUOKIO-hankkeeseen osallistuneille yrityksille informoitiin opinnäytetyöstä ja tutkimuksesta ensimmäisen kerran 2.3.2023 hankkeen verkkotapahtumassa. Potentiaalisille haastateltaville lähetettiin tutkimuksesta infokirje, jossa heitä pyydettiin osallistumaan teemahaastatteluun (liite 2). Yrityksiltä

pyydettiin sähköpostikuittausta suostumuksestaan haastateltavaksi. Teemahaastattelussa kysymykset ja teemat oli muotoiltu ennakoon, mutta haastattelun kulku määritteli kysymysten järjestyksen ja tarkan sanamuodon. Haastattelussa käytettiin hyväksi myös CIT-menetelmää (kriittisten tapahtumien tekniikka). Tämä menetelmä on syvähaastattelun muoto, joka soveltuu hyvin juuri palveluyritysten toiminnan kehittämiseen. Haastattelussa haastateltava kuvaili hyvän ja huonon asiakaskokemuksen ennalta määriteltyjen kysymysten avulla. Mitä tapahtui? Kuka teki ja mitä? Missä tapahtui? Milloin tapahtui? Kuinka haastateltava arvioi tilanteen? Mikä teki tilanteesta onnistuneen tai epäonnistuneen ja kuinka haastateltava tilanteeseen reagoi? CIT-tekniikan avulla pyrittiin selvittämään kriittiset tekijät, jotka vaikuttivat palvelukokemuksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. (Ojasalo ym 2020, 106 - 109).

Haastattelukysymykset muotoituivat teorian sekä tutkimuksen tekijän oman pohdinnan perusteella. Kysymysten asettelu oli haastavaa tehtävän aiheen laajuuden takia, mutta pyrkimällä pitäytymään tutkimuksen kannalta olennaisissa kysymyksissä sekä tutkimusongelmassa, saatiin kysymykset laadittua siten, että niiden avulla oli mahdollista saavuttaa haastattelun tavoite, ne olivat kaikkien samalla tavalla ymmärrettävissä ja ne koskivat oikeita asioita. Tutkimuksen kysymykset hyväksyttiin hankeryhmällä.

Teemahaastattelut toteutettiin verkkohaastatteluina, jotka nauhoitettiin myöhempää tulkintaa ja analysointia varten. Nauhoitus antoi haastattelijalle mahdollisuuden keskittyä haastattelutilanteessa haastateltavaan. Nauhoitus toimi myös muistina ja haastatteluun on helppo palata jälkikäteen. Myös erilaisten puheen sävyjen ja eleiden tulkinta oli helpompaa nauhoitteen ansiosta. Verkkohaastattelussa käytössä ollut automaattinen litterointi tarkastettiin ja korjattiin sekä tiivistettiin voimakkaasti. Tässä tutkimuksessa vastausten sisältö oli merkitsevä, joten santatarkkaan litterointiin ei ollut tarvetta (Ojasalo ym, 2020, 107).

Haastatteluihin osallistuneet yritykset olivat kaikki erittäin aktiivisia osallistujia. Oletettavasti aiheen mielenkiintoisuuden ja ajankohtaisuuden takia haastattelut sujuivat hyvin, eikä vastauksia ollut tarvetta ”puristaa”. Haastateltavat kertoivat mielellään omia näkemyksiään ja haastatteluiden keskustelumainen ilmapiiri ja tunnelma veivät haastatteluita sujuvasti eteenpäin. Haastatteluille oli varattu aikaa kaksi tuntia haastateltavaa kohden. Tämä aika ylittyi lähes jokaisen haastateltavan kohdalla. Ajan ylitys ei kuitenkaan häirinnyt haastattelua yhdessäkään tapauksessa. Haastattelut saivat myös uusia asioita heräämään haastateltavissa. Osa yrityksistä ilmoitti välittömästi ryhtyvänsä ainakin jonkinasteisiin toimenpiteisiin asiakaskokemuksen parantamiseksi yritysvastuun avulla.

Aineiston analysoinnin alkuvaiheessa litteroitu aineisto luokiteltiin usean lukukerran jälkeen ja siitä löydettiin selkeitä yhteyksiä tietoperustaan. Aineiston purkuvaiheessa käytettiin teemoittelua, jossa haastatteluissa esiintyvät asiat ja ilmiöt olivat useammalle haastateltavalle yhteisiä. Haastatteluaineistoa tulkittiin myös mahdollisten poikkeamien tarkastelun avulla. (Ojasalo ym 2020, 110 - 111). Pelkistämisen avulla aineisto tiivistettiin ja selkeytettiin. Tutkimuksen kannalta hyödyllistä aineistoa syntyi voimakkaan tiivistämisen jälkeen reilu 100 sivua. Pelkistämisen tavoitteena oli rajata aineistosta siten, että aineistosta löydettiin tietty määrä yhteisiä näkökulmia, piirteitä tai nimittäjiä. Pelkistämisen avulla aineiston informaatioarvo kasvoi tai ainakin selkeytyi. Aineiston abstrahoinnilla eli pelkistämällä erotettiin aineistosta oleellinen tieto ja toteamukset ja aineistosta laadittiin teemakortti (Ojasalo ym 2020, 139 - 140). Teemakorttiin kerättiin pääteemoja tukevia ilmaisuja ja sitaatteja. Teemakortti toimi erinomaisena työkaluna aineistoa analysoitaessa.

Tutkimuksen tuloksin tavoitteena oli tuoda tutkittavasta ilmiöstä esiin jotakin uutta merkitystä. Tuloksin lähteenä toimivat itse tutkimus sekä siihen liittyvät teoriat ja niiden yhdistäminen. Merkityksen luomisen taktiikoita olivat esimerkiksi toistuvien rakenteiden tunnistaminen, ryhmittely ja loogisen tapahtumaketjun kehittäminen. Eri havainnoista ja osatuloksista muodostettiin synteesejä, jotka yhdistävät keskeiset tulokset ja antoivat selkeästi perustellut vastaukset tutkimuksen keskeisiin kysymyksiin. Lopulliset johtopäätökset ja kehittämistyön kautta syntyneet suositukset laadittiin muodostettujen synteesien perusteella. (Ojasalo ym 2020, 143 - 144).

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYYSI

Kuten tutkimussuunnitelmassa todettiin, tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina. Haastattelun kohteena oli kuusi yritystä ja kaikki haastatteluihin osallistuneet henkilöt olivat yrityksen ylintä johtoa. Yritykset antoivat lupansa haastattuihin kirjallisesti (sähköposti) ja heille annettiin ennakoon riittävä taustatieto tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista. Yritykset pysyvät myös nimettöminä kaikilta osin. Eettisyyden vahvistamiseksi ja luotettavien tulosten aikaansaamiseksi jokaiselle yritykselle esitettiin samat kysymykset. Teemahaastattelun luonteen mukaisesti kysymykset eivät välttämättä olleet samassa järjestyksessä jokaisen osallistujan kohdalla. Tutkimusta analysoidessa on pyritty löytämään jokaista haastattelua yhteen sitovia teemoja ja synteesejä. Myös teemojen, yritysten vastausten ja teorian välille on löydettävissä vastaavuuksia. Kun haastateltujen yritysten haastatteluvastauksia aloitettiin tulkitsemaan, nousi vastoin ennakkokäsitystä yksi seikka selkeästi esille. Teoriaosuudesta oli pääteltävissä, että pienet yritykset ovat vasta alkutaipaleella yritys vastuun ymmärtämisessä ja konkreettisissa toimenpiteissä. Tämä piti paikkansa myös tutkimuksen osalta. Tutkimuksen tekijän yllätti kuitenkin se, että tietämystä yritys vastuusta oli pienissä yrityksissä ennakoitua enemmän. Yritysten johdossa on ainakin jonkin verran osaamista ja tietoa yritys vastuusta ja sen vaatimuksista. Kuinka tietämys saadaan konkretisoitua erilaisiksi toimenpiteiksi, on kysymys, jota kaikki haastateltavat pohtivat.

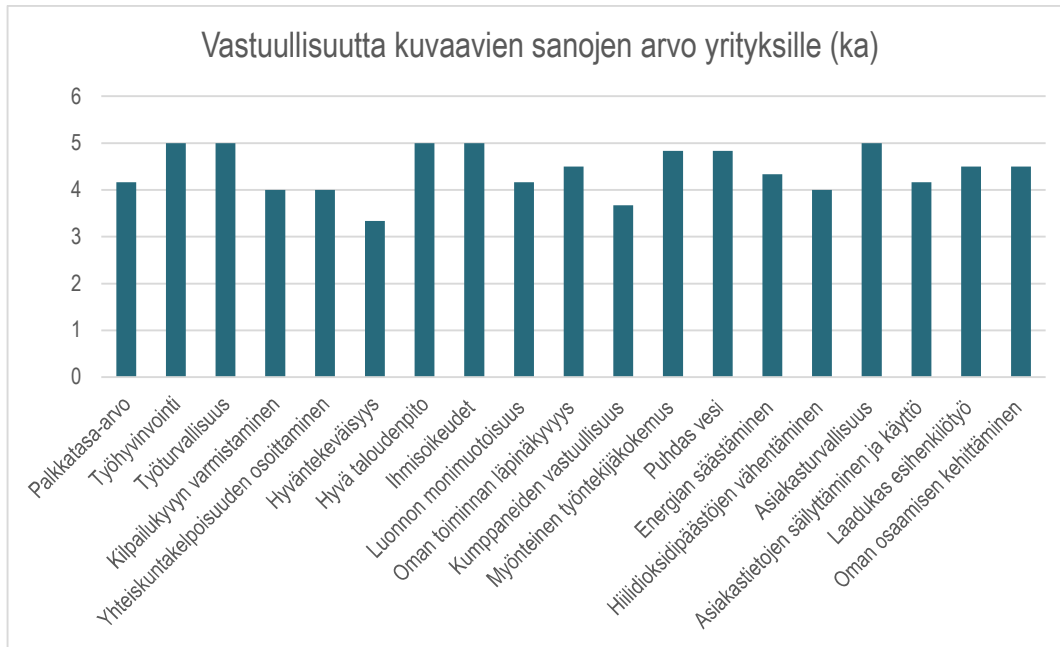
Vastuullisuuden ymmärtäminen:

Jokaisen haastateltavan mielestä vastuullisuutta on vähintään lain kirjaimen täyttäminen. Kaikki haastatellut yritykset olivat osakeyhtiöitä, joita juridisesti ohjaa osakeyhtiölaki ja sen henki. Yritykset kokivat lain kirjaimellisen noudattamisen toimintansa kannalta kriittisenä tekijänä. Samoin yrityksen talous ja esimerkiksi palkanmaksun häiriöttömyys koettiin olevan sellaisia perustekijöitä, jotka automaattisesti ovat yrityksissä korkeimmalla prioriteetilla. Arvot, yrityksen kulttuuri, toimintatavat sekä päätöksenteko olivat jokaisen yrityksen ohjaavia tekijöitä. Tosin yksikään yritys ei kyennyt varmuudella kertomaan, että jokainen työntekijä tai läheinen kumppani tunnistaa ne yhtäläisesti. Yhdelläkään tutkimuksen osallistuneella yrityksellä ei ole yhdessä henkilökunnan kanssa laadittua vastuullisuussuunnitelmaa. Käsitys yritys vastuusta pohjautuu pitkälti hiljaiseen tietoon, opittuihin tapoihin ja tottumuksiin sekä kahdessa tapauksessa tiettyihin sertifikaatteihin ja niiden noudattamiseen. Yritykset eivät ole laatineet kirjallista dokumentaatiota siitä, mitä yritys vastuun omalle yritykselle tarkoittaa ja mitkä ovat ne yritys vastuuseen kuuluvat konkreettiset tekijät, jotka yrityksen

toimintaa ohjaavat. Yhdessä tapauksessa vastuullisuussuunnitelma tuli monikansallisen pääomistajayhtiön toimesta annettuna. Jokainen haastateltava kuitenkin ilmaisi ymmärtävänsä, että yritysvastuu on paljon muutakin kuin pelkän lakisääteisyys täyttämistä. Kaikissa haastattelutapauksissa ensimmäinen yritysvastuuseen liittyvä esiin tuotu asia oli ympäristöystävällisyys. Sen jälkeen korostuivat ihmisten hyvinvointi ja turvallisuus, hyvä taloudenpito ja reilu kohtelu. Yksi yritys korosti, toimialansa takia, turvallisuuden olevan yrityksen olemassaolon kannalta kriittisin tekijä. Kahden yrityksen toimialat olivat taas sellaisia, ettei energian merkittävä säästäminen ja sen esiintuominen ole heidän tapauksessaan edes mahdollista. Käsitys yritysvastuusta vaihtelee ja riippuu vahvasti näkökulmasta. Kun yksi yritys kokee merkittäväksi yritysvastuun osaksi terveellisten elämäntapojen levittämisen kautta maan voi toinen yritys painottaa paikallisuuden hyödyntämisen olevan yritysvastuunsa ydin.

Yritysvastuu koetaan jokaisessa yrityksessä monimutkaiseksi ja erittäin laajaksi alueeksi, joka kehittyy ja muuttuu jatkuvasti. Kaikissa muutoksissa on mahdollon pysyä täysin mukana. Tietoa on toki saatavissa paljon ja sitä pyritäänkin hyödyntämään, mutta myös yllätyksiä voi tulla eteen. Yritykset saattavat kokea vastuullisuuteen liittyvän lainsäädännön jopa haittaavan liiketoimintaa. Esimerkkinä voidaan mainita tilanne, jossa yrittäjä voisi yksityishenkilönä myydä omiin palveluihinsa liittyvää ja itse valmistamaansa tuotetta joulumarkkinoilla ilman viranomaisen lupaa, mutta osallistuminen yrityksenä vastaavaan tapahtumaan vaatisi kyseessä olevalle tuotteelle laajoja tutkimuksia ja hyväksymisiä.

Kun yrityksiltä kyseltiin yritysvastuuseen liittyvien sanojen (19 kpl) tärkeyttä (Liite 1), toteamuksista 86 % koettiin tärkeänä tai erittäin tärkeänä yrityksen toiminnan kannalta. 2 % toteamuksista koettiin ei lainkaan tai vähemmän tärkeänä. Loput 12 % olivat yritysten kannalta neutraaleja. Keskiarvojen perusteella (taulukko 3) eniten merkitseviä olivat työhyvinvointi, työturvallisuus, asiakasturvallisuus, hyvä taloudenpito, ihmisoikeudet ja asiakasturvallisuus. Vähiten merkitseviä olivat hyväntekeväisyys ja kumppaneiden vastuullisuus, jotka yleisesti koettiin neutraaleiksi yrityksen toiminnan kannalta. Yritysvastuuta pidetään tärkeänä asiana, siitä keskustellaan paljon ja siitä oli jokaisessa yrityksessä ennakoitua enemmän tietoa, joskin tieto oli hyvin pirstaleista ja oman toimialan näkökulman mukaista.



1 = ei lainkaan tärkeä, 2 = vähemmän tärkeä, 3 = neutraali, 4 = tärkeä, 5 = erittäin tärkeä

Taulukko 3, Johnny Lindqvist 2023. Yritysvastuullisuutta kuvaavien sanojen tai toteamusten merkitys yrityksille.

Sidosryhmäajattelua ei käsitteenä tunnistanut yksikään haastateltava. Teoriaosuudessa sidosryhmäajattelu tuodaan esille olennaisena osana yritysvastuuta. Kun käsitettä avattiin, ilmeni jokaisen yrityksen kohdalla vaikeus tunnistaa kaikki ne sidosryhmät, jotka vaikuttavat, voivat vaikuttaa tai joilla on mahdollista vaikuttaa yrityksen toimintaan. Kun sidosryhmien tunnistamisessa on vaikeuksia, ei jatkuvaa vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa esiinny vastaajienkaan mielestä riittävästi. Sidosryhmäajattelua käsiteltäessä kaksi yritystä ilmoitti välittömästi ryhtyvänsä toimenpiteisiin sidosryhmien paremman tunnistamisen puolesta.

Vastuullisuusosaaminen ja konkreettiset toimenpiteet:

Jokainen tutkimukseen osallistunut haastateltava tunnisti omassa vastuullisuusosaamisessaan ainakin jonkin asteisia puutteita. Yritykset, jotka ovat toimineet pitkään, kokevat muutosten ja vaatimusten kehittyvän nykyisin niin nopeasti, ettei siinä pysy mukana. Tämä johtaa heidän mielestään siihen, että aikoinaan yrityksen dna:n kirjoitetut ohjaavat tekijät eivät enää päde. Strategiaa on päivitettävä ja samalla omaksuttava esimerkiksi digitaalisuuteen liittyviä uusia asioita. Aloitteleva ja vähän aikaa sitten perustettu yritys näki asian toisin: ” On helppoa omaksua yritysvastuuseen

kuuluvia asioita ja ymmärtää niiden merkitys menestymiselle, kun painolastia menneisyydestä ei ole. Voimme kirjoittaa yrityksen sisälle kaiken uuden tiedon ja alan vaatimukset.”

Yritykset toivat esille tiedon saannin helppouden, mutta sen tulkitseminen omalle toimialalle ja omaan toimintaan sopivaksi koettiin joissain tapauksissa erittäin vaativaksi ja työlääksi. Yksi haastateltava oli osallistunut vastuullisuuskoulutuksiin ja hyödyntänyt esimerkiksi yrittäjäjärjestöjä ja oppilaitoksia vastuullisuusosaamisensa parantamiseen. Yritykset tunnistivat koulutusten saatavuuden parantuneen digitalisaation myötä. Tosin yhtä lukuun ottamatta haastateltavat olivat sitä mieltä, että koulutukset ovat pääasiassa hiilijalanjäljen laskemista koskevia ja muu vastuullisuus jää taka-alalle.

Myös viestintään haastateltavat kaipasivat osaamisen parantamista. Oli sitten kyseessä markkinoitviestintä tai muu viestintä, vaikeuksia on siinä, kuinka valita oikeat kanavat, mitä kertoa kellekin ja kuinka kertoa kiinnostavasti omasta yritys vastuustaan. Myös konkreettiset teot ja toimitatavat, joihin yritys vastuu liittyy, kaipaavat jokaisessa tutkimukseen osallistuneessa yrityksessä hiomista. Haastatteluiden perusteella pienen yrityksen pelko on toisaalta siinä, että ovatko omat toimenpiteet kohdeyleisön mielestä liian pieniä mielenkiinnon herättämiseksi ja toisaalta siinä, että leimaudummeko huonoksi yritykseksi, jos emme viesti yritys vastuusta mitään? Yritykset myös saattavat pidättäytyä yritys vastuullisuuden viestimisestä viherpesuleimautumisen pelossa. Yritys voi tahtomattaan syyllistyä viherpesuun pelkästään käsittämällä jonkin asian eri tavalla kuin viestinnän kohde. Samoin pelkkä hyväntahtoisuus voi johtaa viherpesun kaltaiseen viestintään. Osaamisen puutteita on myös sosiaalisen median hallitsemisessa ja oikeiden some-kanavien valinnassa. Neljä haastateltavaa kertoi, että suurin osa heidän yritys vastuullisuuteensa liittyvästä viestinnästä tapahtuu palvelutapahtuman yhteydessä.

Jokainen haastateltava haluaa panostaa yritys vastuuseen ja vastuullisiin sekä eettisesti kestäviin toimintatapoihin. Sanojen muuttaminen teoiksi koetaan kuitenkin vaikeaksi ja samalla yritys vastuun konkretia jää uupumaan. Mitkä ovat ne tekijät, joihin yritys vastuu olennaisesti liittyy? Osaammeko arvioida oman toimintamme suoria ja epäsuoria vaikutuksia? Edellä mainitut aiheet tulivat esille jokaisen haastateltavan kohdalla. Erään haastateltavan toteamus kuvastaa tilannetta osuvasti: ”Haluamme toimia aina vastuullisesti ja säilyttää hyvän maineen. Emme vain aina itse käsitä, että vastuullista yritystoimintaa ovat ne pienetkin teot, kuten vaikka lapsen huomioiminen jäätelöllä, jos itku on tullut syystä tai toisesta. Nyt kun asiaa ajattelee, hymykin on asiakaskokemuksen lisäksi osa yritys vastuuta.”

Yritysvastuun vaikutukset liiketoimintaan:

Haastateltavat näkevät yritysvastuun maineenhallinnan kannalta erittäin tärkeänä. Asiakkaiden luottamuksen ansaitseminen saattaa kestää kauan, mutta sen menettäminen voi tapahtua hyvinkin nopeasti. Tämän takia yritykset ovat erittäin tarkkoja maineestaan ja toimintatavoistaan. Pienet palveluyritykset, jotka useimmiten ovat yrittäjävetoisia, henkilöityvät omistajaansa. Haastatellut yritykset haluavat olla oman alansa parhaita asiantuntijoita ja pyrkivät tietoisesti tuomaan sitä myös esille. ”Maine on kaikki kaikessa.” totesi eräs haastateltava. ”Jos menetän sen, minulla ei ole mitään, minkä varaan rakentaa. Sen vuoksi olen pyrkinyt opiskelemaan alan viimeisimmät trendit ja suuntaukset. Koen sen myös isona osana vastuullista toimintaa. Pyrin olemaan jatkuvasti paras.” Jokainen haastateltava toi esille tällä hetkellä olemassa olevan pahastumisen ja loukkaantumisen kulttuurin. Pelkän väärinymmärryksen takia syntyvä sosiaalisessa mediassa kulovalkean tavoin leviävä paheksunta voi aiheuttaa yritykselle merkittävät tappiot, josta kenenkään muun kuin kohteena olevan yrityksen ei tarvitse kantaa vastuuta. Myös kateus voi yhden haastateltavan mielestä olla tuhoisaa. Kateellinen kilpailija voi nimettömänä levittää tehokkaasti väärää informaatiota ja aiheuttaa näin yritykselle merkittäviä vaikeuksia.

Yritysvastuu ja sen mukainen toiminta nähdään yrityksissä yhtenä olemassaolon edellytyksenä. Yritysvastuulla on merkittävä rooli luotettavuuden rakentumisessa. Paitsi asiakkaiden mielikuvien rakentumisessa, myös työnantajamielikuvan parantamisessa yritysvastuu näkyy. Yksi haastateltava osasi tuoda esille yritysvastuun merkityksen myös investointien rahoituksen näkökulmasta. Rahoittajat edellyttävät rahoituksen kohteelta jatkuvasti enemmän vastuullisuutta ja läpinäkyvyyttä.

Haastateltavien mielestä yritysvastuu tuo myös jatkuvuutta omaan liiketoimintaan. Se parantaa asiakasuskollisuutta, aiheuttaa vähemmän ikävien asioiden, kuten reklamaatioiden, käsittelyä sekä luo turvallisuuden tunnetta sekä asiakkaiden että työntekijöiden keskuudessa. Kun haastateltavilta kysyttiin yritysvastuuvaatimusten lisääntymisen vaikutuksia omaan toimintaan tulevaisuudessa, olivat vastaukset epävarmuuden peitossa. Mikäli byrokratia lisääntyy ja esimerkiksi viranomaisvastuuta siirrellään viranomaiselta toiselle, ei se liiketoimintaa ainakaan helpota. Yksi yrittäjistä totesi, että aloittaessaan toimintansa noin viisi vuotta sitten, ei kunnassa tiedetty, kenen vastuulle mikäkin asia todellisuudessa kuuluu, kun kyse oli turvallisuuteen liittyvistä lupa-asioista. Yritysten mielestä viranomaisilla on myös parannettavaa vastuullisuusasioiden tiedostamisessa ja osaamisessa.

Asiakaskokemuksen merkitys ja sen huomioiminen:

Jokainen haastateltava ilmaisi yrityksensä panostavansa asiakaskokemukseen. Kolme yritystä kuudesta haastatellusta oli myös käyttänyt palvelumuotoilua apunaan asiakaspolun mallintamisessa ja kuvaamisessa. CIT-menetelmän avulla tutkimuksessa todettiin, että onnistunut tai epäonnistunut asiakaskokemus johtui jokaisessa esille tuodussa tapauksessa lähes poikkeuksetta ihmisten välisen kanssakäymisen onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Haastateltavat toivat myös esille, ettei esimerkiksi digitaalisella kädenpuristuksella tai brändikokemuksella ollut näissä tapauksissa merkittävää roolia. Fyysinen kohtaaminen joko johti positiiviseen asiakaskokemukseen tai rikkoi palvelulupauksen. Haastateltavat olivat siis sitä mieltä, että fyysinen kohtaaminen on ehdottomasti merkittävin tekijä asiakaskokemuksessa, mutta muitakaan kohtaamispeisteitä ei voi unohtaa. ”Aina kun meidän markille tullaan, jokainen työntekijä hymyilee. Naama rutussa ei olla!” totesi eräs matkailupalveluita tarjoavan yrityksen toimitusjohtaja. ”Meidän tehtävä työnantajana on mahdollistaa se, että työntekijät voivat hyvin, ovat tehtäviensä tasalla ja kohtelevat kaikkia samanarvoisesti ja iloisesti.” Toki yritykset näkevät luonnollisesti verkkosivujen tärkeyden tiedon etsimisessä, palvelun tai tuotteen ostamisessa ja palautteen antamisessa, mutta varsinainen palvelutapahtuma on se, mihin panostukset kohdistuvat.

Yrityksille yhteinen asiakaskokemukseen merkittävästi vaikuttava tekijä löytyi myös toimitiloista. Jokaisessa yrityksessä painotettiin toimitilojen puhtautta, toimivuutta ja siisteyttä. Rikki menneet toimistokalusteet, rakennelmat, asiakastilojen pukukaapit sekä koneet ja laitteet pyritään korjaamaan välittömästi eikä kenenkään yrityksen toiminnasta saa kuvastua nukkavieru tila. Toimitilojen toiminnallisuudella koettiin olevan ratkaiseva merkitys yrityksen mahdollisuuksille tarjota elämyksiä ja parantaa liiketoimintansa kannattavuutta. Toimitilojen sijainnilla ei niinkään ollut samaa merkitystä asiakaskokemukselle kuin toimivuudella.

Yritykset ymmärtävät, että asiakaskokemus muodostuu useista eri tekijöistä ja saavuttaakseen paremman asiakaskokemuksen on jokaisen kohtaamispeisteiden oltava kunnossa. Pienillä yrityksillä resurssien puute aiheuttaa usein sen, ettei esimerkiksi epäonnistuneen asiakaskokemuksen syitä kyetä riittävästi analysoimaan ja toimintaa kehittämään analyysin pohjalta. Samoin resurssien ja osaamisen puute aiheuttaa haasteita digitaalisuuden mahdollisuuksien hyödyntämisessä. Yrityksissä tiedostetaan kirkkaasti, että maksava asiakas on heidän toimintansa keskiössä. Tuottamalla laadukasta asiakaskokemusta, yritykset uskovat myös suosittelun lisääntyvän. Suosittelun kautta on mahdollista saavuttaa uusia asiakkaita ja asiakasryhmiä. Perinteinen mainonta nähdäänkin

menneen ajan keinona. Parasta markkinointia on hienon elämyksen mahdollistaminen ja elämyksen kokeneen asiakkaan kertominen kokemuksestaan eteenpäin. Nykypäivänä myös positiiviset kertomukset leviävät sosiaalisen median ansiosta nopeasti.

Yrityksen resurssit ja osaaminen ovat myös tärkeässä roolissa asiakasymmärryksen lisäämisessä. Jokainen haastateltava haluaa ymmärtää asiakastaan ja hänen käyttäytymistään paremmin. Asiakasymmärryksen parantamisen keinovalikoimat olivat tutkimukseen osallistuneiden yritysten osalta kirjavia. Yksi luottaa säännöllisiin asiakaskyselyihin, toinen palvelutapahtuman yhteydessä käytävään keskusteluun ja asiakkaan kuuntelemiseen ja kolmas pyrkii seuraamaan oman toimialansa trendejä. Yksi yritys toimittaa ennen palvelutapahtumaa asiakkaalleen infokirjeen sekä tekee jokaisen palvelukokonaisuuden jälkeen palautekyselyn, jonka tuloksia pyritään huomioimaan seuraavissa kohtaamisissa. Verkkosivujen kävijämäärät ovat kaikilla seurannassa, mutta kattavaa web-analytiikkaa päätöksenteon ja kehittämisen tukena hyödyntää vain yksi haastatelluista yrityksistä.

Yrityksissä on tahtotilana tuottaa asiakkailleen elämyksiä ja erinomaisia asiakaskokemuksia. Kuinka tavoitteessa onnistutaan, riippuu pitkälti ihmisistä, heidän asenteestaan ja hyvinvoinnistaan. ”Hyvä kello kauas kuuluu, huono kello vielä kauemmas.” kiteytti yksi haastateltava asiakaskokemuksen merkityksen.

Yritysvastuu kiinteänä osana palvelukokemusta

Kun haastateltavien kanssa keskusteltiin yritysvastuusta kiinteänä osana palvelukokemusta, paljastui tutkimuksen kannalta merkittävin havainto. Haastateltavat eivät ainakaan hallitusti ja suunnitelmallisesti liitä näitä kahta kiinteästi toisiinsa. Yritysvastuu koetaan velvollisuutena ja asiakaskokemus tavoitteena ja ne molemmat näyttäytyvät liiketoiminnan kannalta merkittävinä ja tärkeinä mutta erillisinä asioina. Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että heidän on mietittävä tarkemmin yritysvastuun merkitystä paremman asiakaskokemuksen mahdollistajana. Yrityksillä on tiettyjä yksittäisiä asioita, joissa yritysvastuu näyttäytyy asiakaskokemuksen yhteydessä. Esimerkiksi tietyillä toimialoilla fyysinen asiakasturvallisuus on olennainen osa palvelukokemusta, mutta näissäkin tapauksissa fyysistä turvallisuutta ja siitä huolehtimista pidetään niin itsestään selvänä asiana, ettei sitä tunnisteta asiana, joka vahvasti vaikuttaa asiakkaan kokemaan elämykseen. Samalla saattaa vähemmälle huomiolle jäädä asiakkaan kokema psyykinen turvallisuus ja sen mahdollinen vaikutus asiakaskokemuksen onnistumiseen. Psyykinen turvallisuus voi olla esimerkiksi sitä, ettei

kenenkään tarvitse hävetä olemustaan palvelutapahtuman yhteydessä tai jopa kieltäytyä palvelutapahtumasta esimerkiksi rajoitteen tai psyykkisen ominaisuuden takia.

Tutkimuksessa paljastui, että yrityksissä koetaan yritysvastuu ja asiakaskokemus erillisinä asioina. Vastoin olettamusta tietoa oli paljon molemmista aiheista, mutta tietoista yritys vastuun yhdistämistä asiakaskokemukseen ei oltu ajateltu. Yrityksillä on myös selkeästi vaikeuksia ymmärtää kaikkien sidosryhmiensä merkitystä omalle liiketoiminnalle. Varsinkin viestinnässä jää usein jokin sidosryhmistä huomioimatta. Teoriaosuudessa sekä yritys vastuu että asiakaskokemus näyttävät monimutkaisina ja laajoina kokonaisuuksia, jota myös tämän tutkimuksen havainnot tukevat.

6 VASTUULLISUUDEN HYÖDYNTÄMINEN ASIAKASKOKEMUKSEN PARANTAMISESSA

6.1 Tutkimustuloksista johdettua

Asiakaskokemus, kuten myös yritysvastuu, ja sen parantaminen ovat monitahoisia ja mutkikkaita kokonaisuuksia. Pienestä yrityksestä saattaa tuntua siltä, että aiheesta on vaikea saada kiinni, varsinkin kun asiakaskokemukseen lisätään kiinteänä osana yritysvastuu. Kuten aikaisemmin on todettu, ei vastuullisuus ole pelkästään ilmastotekoja. Ilmastokeskustelu toki hallitsee vastuullisuuskeskustelua suuresti, mutta tärkeinä on nähtävä myös muut vastuullisuuteen liittyvät teemat. Ensimmäinen askel vastuullisuusajattelussa on tunnistaa yrityksen toiminnassa ne tekijät, jotka tavalla tai toisella liittyvät vastuullisuusajatteluun. Yritysvastuuasioissa ajan hermolle voi päästä esimerkiksi suorittamalla yritysvastuun itsearviointi osoitteessa www.vastuullisuus-arviointi.fi. Yritysvastuu ja asiakaskokemus liittyvät vahvasti toisiinsa, ja ne ovat tärkeitä tekijä yrityksen menestymisessä. Yritysvastuulla tarkoitetaan yrityksen velvollisuutta toimia eettisesti, sosiaalisesti ja ympäristö vastuullisesti. Asiakaskokemus puolestaan kattaa asiakkaan kokeman laadun ja tyytyväisyyden kaikissa kohtaamisissa yrityksen kanssa.

Alla on lueteltu muutamia teorian ja tutkimuksen perusteella syntyneitä konkreettisia esimerkkejä, joissa yritysvastuu voi tukea asiakaskokemusta merkittävästi ja olla kiinteästi osa sitä:

1. Eettinen toiminta ja luottamus

- Asiakkaat todennäköisesti suosivat yrityksiä, joiden liiketoiminta on eettisesti kestävä. Vastuullinen toiminta aikaansaa luottamusta, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti asiakaskokemukseen.

2. Tuotteiden ja palveluiden laatu ja turvallisuus

- Yritysvastuu voi tarkoittaa sitoutumista laadukkaisiin, turvallisiin ja vastuullisesti tuotettuihin tuotteisiin ja palveluihin. Voimakas sitoutuminen esimerkiksi turvallisuuden ja turvallisuuden tunteen luomiseen voi parantaa asiakaskokemusta ja lisätä asiakastytyväisyyttä.

3. Vastuu ympäristöstä ja kestävät toimintatavat

- Asiakkaat arvostavat yrityksiä, jotka ottavat ympäristövastuun vakavasti. Esimerkiksi uusiutuvat energian käyttö, jätteiden määrän vähentäminen, hävikin vähentäminen ja ympäristöystävälliset materiaalit voivat parantaa asiakaskokemusta.

4. Hyväntekeväisyys ja yhteisöjen huomioiminen

- Yritys voi tukea paikallisia yhteisöjään, esimerkiksi osallistumalla vapaaehtoistyöhön. Tämä voi vaikuttaa positiivisesti asiakkaan mielikuvaan yrityksestä.

5. Reilu kauppa ja lähituotanto

- Yritykset, jotka noudattavat reilun kaupan periaatteita tai suosivat omassa tarjoamassaan lähituotantoa, voivat houkutella samoja periaatteita omaavia asiakkaita.

6. Läpinäkyvyys ja avoimuus

- Asiakkaat sekä muut sidosryhmät arvostavat yrityksiä, jotka ovat avoimia toiminnastaan, päätöksenteostaan ja yritysvastuutavoitteistaan. Avoimuus luo luottamusta ja vaikuttaa positiivisesti asiakaskokemukseen.

7. Asiakasviestintä ja sidosryhmäajattelu

- Olemalla jatkuvassa vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa sekä kuuntelemalla tarkasti sidosryhmien palautetta ja mielipiteitä vastuullisuusasioista yritys voi parantaa toimintaansa ja paremmin sekä nopeammin reagoida asiakkaiden odotuksiin. Sidosryhmäajattelun avulla yritys voi myös kohdentaa viestintäänsä tarkemmin.

6.2 Esimerkkejä vastuullisuuspalautteen keräämiseksi

Vastuullisuuspalautetta voidaan kerätä kuin mitä tahansa asiakaspalautetta. Palautekyselyn sisältö vain poikkeaa tavanomaisesta asiakastytyväisyyskyselystä. Pienelle yritykselle on erittäin tärkeää ymmärtää asiakasta myös yritys vastuun toteutumisen kannalta. Esimerkkejä vastuullisuuspalautteen keräämiseksi ovat:

- 1. Palautteen kysyminen palvelutapahtuman yhteydessä** ja asiakkaan tarkka kuunteleminen. Yksittäinen palaute ja sen välitön käsittely ovat tehokas tapa ymmärtää asiakkaan kokemaa yritys vastuuta. Kysymyksiä voivat olla esimerkiksi asiakkaan turvallisuuden tunteeseen liittyvä seikat, toimitilojen viihtyisyys ja siisteys, ensikohtaamisesta muodostunut käsitys yrityksestä ja sen toiminnasta, henkilökunnan toiminta jne. On tärkeää

dokumentoida saatu palaute ja sen käsittely ja mahdollisuuksien mukaan myös palata vastauksen tai kiitoksen kanssa asiakkaalle.

2. **Vastuullisuuspalautteen kysely palvelutapahtuman jälkeen.** Erillisellä, palvelutapahtuman jälkeisellä kyselyllä voidaan saavuttaa laajempi ymmärrys asiakkaan kokemasta yritysvastuusta. Asiakas voi varata enemmän aikaa vastauksilleen sekä hän on mahdollisesti jo ennalta miettinyt vastauksiaan. Palvelutapahtuman jälkeisestä kyselystä on informoitava asiakasta aina ennalta. Kysely voidaan toteuttaa monella tapaa. Henkilökohtaisena soittona asiakkaalle, verkkotapaamisena, paperisena kirjeenä, sähköisenä lomakkeena tai käyttämällä jotain digitaalista kyselysovellusta. Sovellusta käytettäessä vastausten analysointi on vaivattomampaa ja nopeampaa, mutta mikäli mahdollisuutta sovelluksen käyttöön ei ole, voidaan jokaista edellä mainittua tapaa hyödyntää.
3. **Asiakaskyselyt** voidaan toteuttaa säännöllisin väliajoin ja ne kohdistuvat palveluita tai tuotteita tietynä aikavälinä käyttäneisiin asiakkaisiin. Kuten kohdassa 2, voidaan kysely toteuttaa usealla eri tavalla. Erona yksittäiseen palvelutapahtuman jälkeiseen kyselyyn on säännölliseen asiakaskyselyyn oltava helppo vastata eikä se saa viedä vastaajalta liikaa aikaa. Säännöllisistä asiakaskyselyistä on hyvä myös informoida etukäteen sekä varautua muistutusviestin lähettämiseen.
4. **Asiakasfoorunit.** Asiakasfoorumi tarkoittaa asiakkaiden foorumia tai keskustelufoorumia. Asiakasfoorumi voi olla digitaalinen alusta, jossa asiakkaat voivat jakaa kokemuksiaan, esittää kysymyksiä, antaa palautetta ja keskustella tuotteista tai palveluista. Asiakasfoorumi tarjoaa yritykselle mahdollisuuden olla vuorovaikutuksessa suoraan asiakkaidensa kanssa. Asiakasfoorumi voi olla osa yrityksen verkkosivustoa tai erillinen alusta, ja sen tavoitteena on esimerkiksi luoda yhteisöllisyyttä asiakkaiden välille sekä tarjota paikka avoimelle keskustelulle. Yritykset voivat vastata foorumilla esiin tulevaan palautteeseen ja antaa tarvittaessa välitön vastaus asiakkaalle. Foorumilla voidaan myös jakaa ajankohtaista tietoa.

Kun yritys toteuttaa jollain tavalla vastuullisuuspalautteen keräämistä on varmistettava aina, että kysymykset ovat oikein kohdennettuja ja napakoita, kysymyksiin vastaaminen on tehty helpoksi ja nopeaksi eikä kyselyitä toteuteta liian usein. Käytännössä vastuullisuuspalautteen kysely kannattaa liittää osaksi asiakastytyväisyyskyselyä tai vastaavaa ja oma pelkästään vastuullisuutta koskeva palautekysely suunnata muille sidosryhmille kuten kumppaneille, alihankkijoille ja tavarantovittajille.

6.3 Toimintamalli asiakaskokemuksen parantamiseksi vastuullisuus huomioimalla

Koska yritys vastuuta kiinteänä osana asiakaskokemuksesta on tutkittu vain vähän sekä siitä löytyvää kirjallisuutta on niukasti saatavilla, rakentui tämän opinnäytetyön teorian ja tutkimuksen pohjalta yksinkertainen työkalu, jonka avulla yritys vastuun voidaan kytkeä osaksi asiakaskokemuksesta. Tämän mallin tavoitteena ei ole saattaa yritys vastuun tekijöitä tärkeysjärjestykseen. Malli auttaa yrityksiä löytämään oman toiminnan kannalta ne asiakaskokemuksen kannalta olennaiset yritys vastuun tekijät, joihin yritys voi itse vaikuttaa ja joihin toimenpiteitä kannattaa priorisoinnin avulla kohdistaa. Toimintamalli koostuu seuraavista vaiheista:

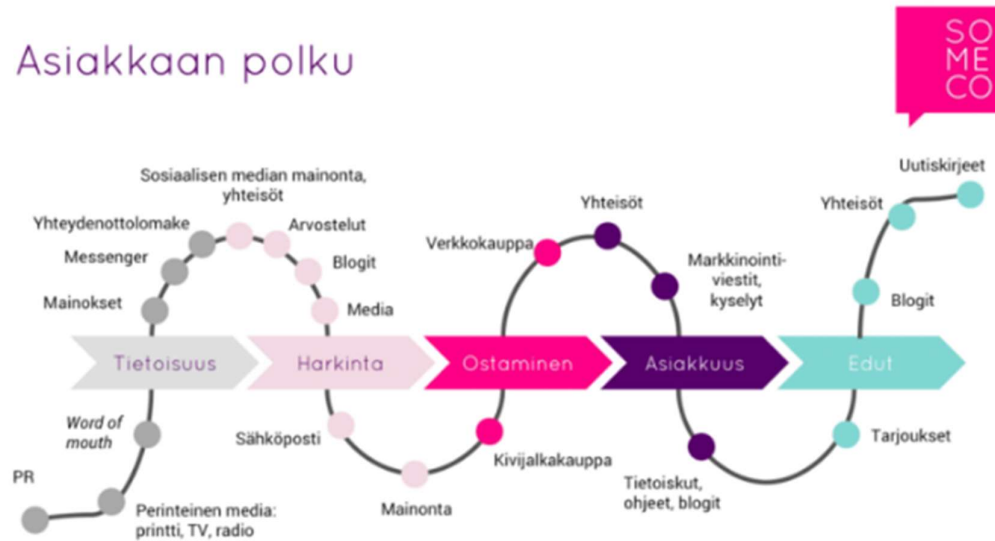
1. Asiakaspolun mallinnus ja kuvaaminen
2. Tunnistaminen
3. Luokittelu
4. Toimenpiteet
5. Priorisointi
6. Seuranta

Yllä olevien vaiheiden toteuttamisessa voidaan käyttää erilaisia tapoja. Yhtä ainoa oikea tapaa ei ole. Tässä esimerkkimallissa kuvaustavoiksi ovat valikoituneet opinnäytetyön tekijän omaan kokemukseen pohjautuvat klassisten tapojen muunnokset. Parhaimman lopputuloksen saavuttamiseksi on tärkeää osallistaa erilaiset sidosryhmät mahdollisuuksien mukaan. Yrityksen oma henkilökunta sekä asiakkaat ovat avainasemassa, mutta myös kumppaneilla, viranomaisilla ja muilla sidosryhmillä on mahdollisesti lopputuloksen kannalta merkittävä vaikutus.

Asiakaspolun mallinnus ja kuvaaminen:

Engelin & Blackwellin mallin mukainen asiakaspolun kuvaus on yksinkertainen ja käytetyin tapa kuvata asiakaspolku. Malleja on myös muita, mutta monessa tapauksessa edellä mainittu malli on riittävä. Usealla yrityksellä on nykyisellään asiakaspolku kuvattuna, joten silloin kohta 1 voidaan mahdollisesti sivuuttaa. Kuva 11 esittää yksinkertaisen esimerkin asiakaspolun kuvaamisesta Engelin & Blackwellin mallin mukaisesti.

Asiakkaan polku



Kuvio 11, Eoppimispalvelu 2019. Asiakkaan polku. Alkuperäinen kuva Someco.

Tunnistaminen:

Asiakaspolussa kuvataan yrityksen kontaktipisteet asiakkaaseen. Asiakaskokemuksen kannalta jokainen piste on tärkeä, mutta yritysvastuu tai vastuullisuus ei välttämättä liity jokaiseen pisteeseen. Yrityksen on tunnistettava ne polun kontaktipisteet, joihin yritysvastuu liittyy tai se voi liittyä kiinteästi. Esimerkiksi tiedonhakuvaiheessa olevan asiakkaan kokemus on merkittävä ostopäätöksen vaiheeseen siirryttäessä. Mikäli asiakas ei koe varmuutta siitä, että hän on valitsemassa vastuullisen tuotteen tai palvelun, jättää hän todennäköisesti hankinnan toteuttamatta. Tunnistamista voidaan helpottaa asettamalla jokaiselle kontaktipisteelle seuraava kysymys: Onko tällä pisteellä olemassa riski yritysvastuun näkökulmasta?

Luokittelu:

Kun tunnistaminen on jokaisen kontaktipisteen osalta suoritettu, voidaan siirtyä valikoitujen kontaktipisteiden luokitteluun. Tässä vaiheessa jokaiselle tunnistetulle kontaktipisteelle pyritään löytämään luokitus, jossa käytetään muokattua "vaikuttamisen kehä" -ajattelumallia. Luokitukset ovat seuraavat:

1. Voimme päättää tämän kontaktipisteen parantamisesta itse

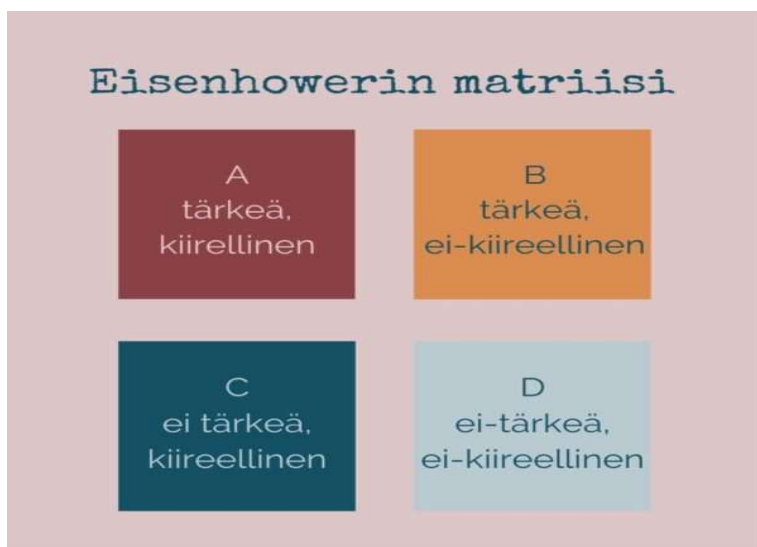
2. Voimme vaikuttaa tämän kontaktipisteen parantamiseen, mutta emme täysin pääätä siitä itse
3. Emme voi itse vaikuttaa tai päättää tämän kontaktipisteen parantamisesta

Toimenpiteet:

Kun luokittelu on saatu valmiiksi, on seuraavana vuorossa konkreettisten toimenpiteiden suunnittelu niille kontaktipisteille, jotka ovat luokassa 1 tai 2. Toimenpiteiden on oltava toteuttamiskelpoisia ja niiden tarkoitus ja tavoite on kuvattava ymmärrettävästi. On myös nimettävä toimenpiteen suorittaja sekä asiasta vastuullinen henkilö. On muistettava, että sudenkuopan korjaaminen pienellä toimenpiteellä on huomattavasti parempi kuin ei toimenpidettä ollenkaan.

Priorisointi:

Tehtävien priorisointia voidaan helpottaa käyttämällä Eisenhowerin matriisia. USA:n entisen presidentin mukaan nimetty metodi perustuu tehtävien jakamiseen nelikentälle. Kuva 12 havainnollistaa Eisenhowerin matriisin.



Kuvio 12. Metsola Anne, 2021. Eisenhowerin matriisi.

- A. Tärkeä, kiireellinen: Tähän kenttään sijoittuvat ne toimenpiteet, jotka ovat kriittisiä, tärkeitä ja kiireellisiä. Näiden toimenpiteiden osalta on toimittava niin nopeasti kuin mahdollista.

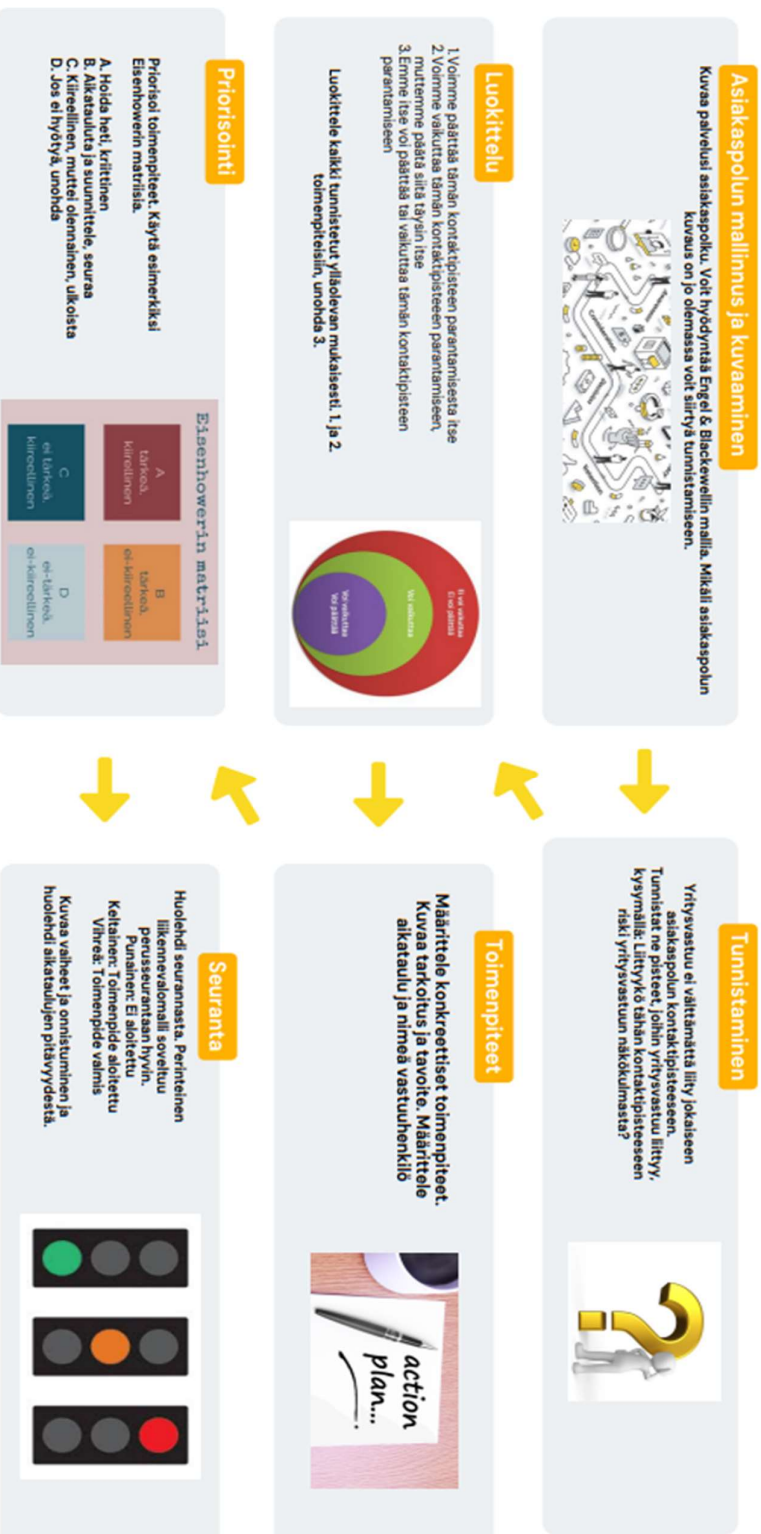
- B. Tärkeä, ei kiireellinen: Tähän kenttään sijoittuvat toimenpiteet aikataulutetaan. Nämä toimenpiteet ovat yleisesti niitä, jotka ovat yrityksen kannalta tärkeimpiä ja jotka vievät toimintaa aidosti eteenpäin. Tämän vuoksi näille toimenpiteille on varattava riittävästi aikaa sekä määriteltävä tavoiteaikataulu. Nämä toimenpiteet voivat olla myös projekteja.
- C. Kiireellinen, ei tärkeä: Tässä laatikossa olevat tehtävät ovat kiireellisiä, mutteivat niinkään asiakaskokemuksen kannalta olennaisen tärkeitä. Toimenpiteiden osalta nämä voidaan esimerkiksi resurssien puutteessa ulkoistaa.
- D. Ei tärkeä, ei kiireellinen: Tässä kentässä olevat toimenpiteet ovat sellaisia, jotka voidaan toteuttaa silloin kun siihen on aikaa. Näiden toimenpiteiden osalta on myös mietittävä niiden hyötyä. Jos hyötyä ei ole, voidaan toimenpiteet unohtaa.

Seuranta:

Toimenpiteiden seuranta voidaan toteuttaa perinteistä liikennevalomallia hyödyntämällä. Punainen valo kertoo toimenpiteen olevan aloittamatta, keltainen sen olevan kesken ja vihreä valmis. Liikennevalomallin tueksi on luotava sanallinen kuvaus toimenpiteen vaiheesta ja sen onnistumisesta. Myös tavoiteaikatauluun pääseminen on seurannan osalta tärkeä huomioida.

Tämän yksinkertaisen toimintamallin avulla yritys voi helpommin päästä kiinni asiakaskokemuksen parantamiseen yritysvastuun avulla tai ainakin aloittaa omien asiakkaidensa palvelupolun kohtauspisteiden tarkastelun yritysvastuullisuuden näkökulmasta.

Toimintamalli asiakaskokemuksen parantamiseksi yritysvastuu huomioimalla



Kuvio 13. Johnny Lindqvist 2023. Toimintamalli asiakaskokemuksen parantamiseksi yritysvastuu huomioimalla.

7 POHDINTA

Maailmasta tuskin löytyy yritystä, jossa asiakasta ei pidetä tärkeänä. Tällä hetkellä lähes kaikki yritykset puhuvat asiakaskokemuksesta ja vastuullisuudesta. Kumpi ohjaa yritysten toimintaa ja asiakkaan ostopäätöstä? Onko yrityksen tasapainoiltava vastuullisuuden ja asiakaskokemuksen välillä vai ovatko ne yhdistävä tekijä, jonka avulla yritys voi löytää toimintaansa uusia mahdollisuuksia? Onko yritys myöhässä, jos ajatellaan mitä asiakkaamme haluavat nyt vai pitäisikö miettiä mitä he haluavat tulevaisuudessa?

7.1 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirjan mukaan tutkimuksen luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tieteellistä tutkimusta validiteetin ja reliabiliteetin ollessa keskeisiä käsitteitä. Validiteetissa on kyse tutkimuksen pätevydestä ja siitä, onko se perusteellisesti tehty, kun taas reliabiliteetti kertoo tutkimuksen luotettavuudesta. Tutkimuksen arviointiin liittyy myös reflektoinnin käsite. Reflektiolla eli heijastamisella tarkoitetaan oman toiminnan kriittistä analysoimista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Toikko & Rantanen mainitsevat validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden soveltuvan perinteisesti määrälliseen tutkimukseen, kun taas laadullisessa tutkimuksessa vakuuttavuus käsitteenä on käytetympi. Kuitenkin laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirjassa mainitaan, että käsitykset käsitteiden sopivuudesta laadullisen tutkimuksen vaihtelevat ja jotkut tutkijat soveltavat perinteisiä käsitteitä myös laadulliseen tutkimukseen. (Toikko & Rantanen 2009, 122).

Kehittämistoiminnassa ymmärrettävästi usein on kuitenkin kyse tiedon käyttökelpoisuudesta. Onko siitä aidosti hyötyä toteuttavalle organisaatiolle? Toikko & Rantasen mukaan kaikkea kolmea luotettavuuden näkökulmaa voidaan kuitenkin soveltaa kehittämistoimintaan. Vakuuttavuuden osalta avoimuus näyttelee tärkeää roolia tutkimuksessa varsinkin silloin kun pyritään korvaamaan reliabiliteettiä ja validiteettiä vakuuttavuuden käsitteellä. Johdonmukaisesti toteutettu ja avoimesti kuvattu tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi lisäävät luotettavuutta. Tällöin esille voidaan tuoda myös erilaisia epävarmuustekijöitä, jotka voivat vaikuttaa johtopäätöksiin heikentävästi. Luotettavuuden arviointiin liittyy läheisesti myös toimijoiden sitoutuneisuus. On selvää, että kehittämistehävän kohdeorganisaation vähäinen sitoutuminen vähentää kokonaisuuden luotettavuutta jo virhemahdollisuuksien kasvun kautta. Kehittämistyössä on tärkeää tietää ja kuvata myös ne kohdat,

joissa toimijat eivät ole olleet aktiivisesti mukana kehittämistoiminnassa. (Toikko & Rantanen 2009, 121 – 123).

Tässä opinnäytetyössä sekä siihen liittyvässä tutkimuksessa oli tarkoituksena kiinnittää huomiota siihen, kuinka hyvin tutkimus palvelee kohdeorganisaatioita. Mikäli esimerkiksi haastatteluiden ja havainnointien tulokset ovat ristiriidattomia eikä suuria yllätyksiä esiinny, tulokset ainakin ”näyttävät” oikeilta. Tutkimuksen tulokset vastaavat monelta osin teoriaa, joka kertoo tutkimuksen luotettavuudesta. Saatua tietoa voidaan siirtää liiketoiminnan hyödyksi, joten väärin asioiden tutkimiselta ja väärin johtopäätösten tekemiseltä on vältytty. Tämän vuoksi tutkimuksen tekijä on kiinnittänyt huomiota siihen, että tutkimuksen kysymystenasettelu on ymmärrettävää kaikilla vastaajataasoilla sekä kysymykset koskevat oikeita asioita. Tärkeää on myös havainnointitarkkuuden säilyttäminen. Tähän päästiin lähestymällä ja painottamalla tiettyjä samoja asioita. Tällä tavalla oli mahdollisuus päästä tutkimaan asioita pintaa syvemmältä, kun kyseenalaistaminen ja haastaminen oli haastatteluissa runsasta. Kuinka sitten reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet soveltuvat laadullisen tutkimuksen osalta tähän tehtävään, on avoin kysymys. Vai voisiko reliabiliteetin ”korvata” esimerkiksi ulkopuolisen auditoijan toimesta ja validiteetin sillä, kuinka hyvin kuvattu tulos on siirrettävissä erilaisille toimialoille. (Toikko & Rantanen 2009, 125).

Reflektoinnin osalta on kaikessa tekemisessä pidettävä mielessä tutkijan ja tutkittavan kohteen välinen suhde. Koska kysymys on palvelukokemuksen parantamisen tueksi saavutettavan tiedon tuottamisesta teemahaastatteluiden avulla, ei jatkuvaa kriittisyyttä voi unohtaa missään vaiheessa. Ei, vaikka tulokset olisivat tutkittavien yritysten kannalta epäsuotuisia. Tutkimuksen tekijällä ei ollut käytännön tasolla kosketusrajapintaa kuin yhteen tutkimukseen osallistuneeseen yritykseen, joten tutkimuksen tekijä oli puhtaasti ulkopuolinen havainnoitsija. Koska tutkimuksessa oli myös faktanäkökulman lisäksi konstruktionistista näkökulmaa, myös tulkitsevan analyytikon näkökulma oli otettava huomioon. Viisi yritystä olivat täysin tuntemattomia tutkimuksen tekijälle, ja taustojen tunteminen rajoittui lähinnä yritysten kotisivuilta saatuihin ennakkotietoihin. Teemahaastatteluiden läpivieminen olisi ollut vieläkin helpompaa paremman ennakkotiedon avulla. Lisäksi haastateltavia olisi saattanut auttaa haastattelun aiheeseen paremmin tutustuminen ennakkoon.

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena ei ole ihminen, vaan asiakokonaisuus osana asiakaskokemusta. Saarinen–Kauppinen & Puusniekan mukaan on ensiarvoisen tärkeää pohtia tutkimusaiheen eettistä oikeutusta silloin kun tutkimusaihe on sensitiivinen tai tutkittavat ovat haavoittuvaisia. Tämä tutkimus ei sisällä yllä mainittuja tekijöitä. Tutkimus ei myöskään sisällä salassa

pidettäväksi luokiteltavia talouden tunnuslukuja tai muita liiketoimintasalaisuuksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Tutkijan eettinen velvollisuus on raportoida tutkimustulokset mahdollisimman rehellisesti ja tarkasti. Tutkimuksessa on myös tuotava esiin, miten analyysiprosessi on edennyt ja miten esitetyt tulokset on saatu. Pelkkä tulosten esittäminen ilman kuvausta analyysistä ei riitä. Avoimuuden periaatteisiin lienee kuuluvan myös se, että tulokset ja johtopäätökset ovat yleisesti eri organisaatioiden saatavilla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

7.2 Höttöä vai aitoa kilpailuetua?

Yritysvastuun ja kestäväen kehityksen näkökulmasta on päästy yli ajasta, jolloin näistä aiheista puhuttaessa keskustelua leimasi vahva asenteellisuus. Kukaan ei enää puhu tosissaan viherpiipertäjistä tai Kojjärven porukasta. Yleisesti ottaen on hyväksyttävää ja ihailtua olla vastuullinen ja vaatia sitä myös ympäröivältä yhteiskunnalta. Vastuullisuudesta on tullut megatrendi sekä vakavasti otettava järjestelmällistä toimintaa, jolla on selkeät tavoitteet. Kuten aikaisemmissa luvuissa todettiin, on vastuullisuudella merkittävää vaikutusta asiakkaan ostopäätökseen. Vastuullisuudella on suora yhteys yrityksen maineeseen ja brändiin. Tällä on merkitystä esimerkiksi, kun kilpaillaan osaavasta ja sitoutuneesta työvoimasta. Yrityksen saavuttama hyvä maine markkinoilla lisää asiakkaiden uskollisuutta ja houkuttelee tehokkaasti myös uusia. Vastuullisuus ratkaisee myös yhä useammin rahoitus- ja investointipäätöksiä.

Vaikka vastuullisuus on noussut yritysten brändinrakentamisessa suureen rooliin, on muistettava, ettei vastuullisuus ole ulkoista imagon rakentamista, vaan ennen kaikkea yrityksen sisäistä kulttuuria ja hyvää johtamista. Varsinkin palvelumarkkinoilla toimittaessa on yrityksen osoitettava vastuullisuutta henkilöstöstään niin työhyvinvoinnin kuin työssä kehittymisen osalta. Tasa-arvoinen palkkaus, reilu kohtelu, turvalliset työskentelyolosuhteet, terveydenhuolto ja ihmisoikeuksien kunnioittaminen ovat vahvoja vaikuttamia. Aidosti vastuullinen yritys kannustaa myös työntekijöitään vastuullisuuteen ottaen heidät mukaan vastuullisuustyön kehittämiseen. Vastuullinen toimintakulttuuri luo motivaatiota ja sitoutuneisuutta ja tällä on suoraa vaikutusta asiakaskokemukseen. Asiakkaiden odotukset ja vaatimukset vastuulliselle toiminnalle kehittyvät nopeammin kuin lainsäädäntö. Vastuullisuusvaatimukset koskettavat yhä pienempiä yrityksiä ja yrityksen toiminnan läpinäkyvyys vaikuttaa myös asiakaskokemukseen ja sen kehittämiseen.

Aikaisemmissa luvuissa on käynyt selväksi, että sekä vastuullisuuden että asiakaskokemuksen parantamisen ja kehittämisen on lähdettävä yrityksen strategiasta. Kirjassaan ylivoimainen asiakaskokemus Kari Korkiakoski & Belinda Gerdt viittaavat useasti tilanteeseen, jossa yrityksen hallitus ja johto kyllä keskustelee asiakaskokemuksesta, mutta toimenpiteet ja panostukset jäävät pintapuoliseksi ja yrityksissä tyydytään esimerkiksi asiakastyytyväisyysmittauksen tuloksiin. Liiketoimintahyötyjä ei osata laskea tai niitä ei tunnisteta lainkaan ja asiakaskokonaiskuvan rakentaminen on liian haastavaa. Korkiakoski ja Gerdt mainitsevat myös tutkimuksista, joiden mukaan asiakaskokemuksessa hyvin onnistuneet yritykset ovat selkeästi kannattavimpia kuin ne, joilla arvosana on huono. (Korkiakoski & Gerdt, 2016).

Kun vertaa yritysvastuullisuuden ja asiakaskokemuksen piirteitä yritysten toimintamalleissa, törmää hämmästyttävän useisiin samankaltaisiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Molempia asioita leimaavat täsmälleen samat asiat. Suuret yritykset ovat asiaan tarttuneet ja lähteneet kehittämään molempia, mutta pienet- ja keskisuuret yritykset ovat vasta tulossa vaiheeseen, jossa liiketoimintahyödyt ovat orastava tavoite tulevaisuudessa. Tätä havaintoa tukee myös Vaasan Yliopiston tutkijatohtori Jaana Rahkon tutkimus kesältä 2023. Hän tutki millaisia vaikutuksia liiketoimintaan ja menestykseen on yritysten ympäristönsuojeluinvestoinneilla. Rahko toteaa Sanomalehti Ilkka-Pohjalaisen haastattelussa 26.11.2023, että pienemmät yritykset ovat vastuullisuusasioissa vasta aika lähtökuopissa. Suuryritykset vaativat jo nyt alihankkijoiltaan avoimesti vastuullisia toimintatapoja ja mikäli nämä asiat eivät ole kunnossa, uhkaa yritystä ainakin väliaikainen vanhentuminen. (Ilkka-Pohjalainen 2023). Opinnäytetyön tekijälle muodostui lähde- ja tutkimusmateriaaliin perehtymisen kautta selkeä havainto sekä yritysvastuun että asiakaskokemuksen ongelmatiikasta pienemmissä yrityksissä. Molemmat asiat ovat monimutkaisia möhkäleitä, joista puhutaan paljon eri yhteyksissä varsinkin ylimmän johdon toimesta. Konkreettisten toimien tai niistä viestiminen on arkipäivän tekojen osalta vielä haasteellista, mutta tietoa ja valistuneisuutta yrityksissä kuitenkin on nykyisellään olemassa. On selvää, ettei jokainen yritys voi hallita yritysvastuuteen ja asiakaskokemukseen liittyvää jokaista yksityiskohtaa, mutta palaaminen perusasioiden äärelle auttaa yksinkertaistamaan asioita. Yritykset eivät selvästikään, ainakaan tietoisesti ja suunnitelmallisesti, kytke yritysvastuuta kiinteäksi osaksi asiakaskokemusta. Kyse ei ole yritysvastuussa vain ilmastonmuutoksesta tai luonnonsuojelusta tai asiakaskokemuksessa tuottamamme palvelun hyvyydestä tai heikkoudesta. Kysymys on kuitenkin mielenrauhan ja hyvän fiiliksen tuottamisesta ja vastaanottamisesta.

Yritykset, jotka ymmärtävät yritysvastuun merkityksen asiakaskokemuksessa, voivat saavuttaa merkittävää kilpailuetua markkinoilla. On helppo ajatella asiakaskokemuksen olevan parempi sen yrityksen asiakkaana, joka huomioi toiminnassaan kaikki vastuullisuuden osa-alueet ja joka osaa niistä viestiä oikealla tavalla. Kun Grönroos painottaa kilpailuedun saavuttamista palvelumarkkinoilla toiminnallisen laadun avulla, voidaan asiakaskokemuksen osalta tehdä samantyyppinen havainto. Asiakaskokemukseksi voitetaan yritysvastuun avulla. Toki, kuten Grönrooskin painottaa teknisen laadun tärkeyttä, on luonnollisesti tiedostettava, että tuotettu palvelu on oltava asiakastarpeita vastaava ja tekniseltä laadultaan vähintään kilpailijoiden tasoista. Yritysvastuu yksinään ei paranna asiakaskokemusta, mutta sen avulla voidaan tehokkaammin vastata jatkuvasti muuttuviin ja tiukentuviin asiakasodotuksiin. Asiakkaat kuitenkin odottavat lähes aina helppoutta, nopeutta, räätälöitävyyttä ja edullista hintaa sekä nykyisin yhä enenevässä määrin myös kestävyyttä. Samalla tuotannossa on huomioitava kaikki yritysvastuun peruspilarit. Ja koska yrityksen on myös oltava elinkelpoinen ja kannattava, vaaditaan myös uudenlaisia toimintatapoja, kumppanivalintoja sekä uuden teknologian hyödyntämistä entistä tehokkaammin.

Yritysvastuu on merkittävä osa toiminnallista laatua ja sen merkitys asiakaskokemuksen vahvistajana kasvaa jatkuvasti. Yritysvastuu ja asiakaskokemus muodostavat yhdessä tehokkaan strategian, joka voi auttaa yritystä rakentamaan vahvemman brändin, houkuttelemaan ja säilyttämään asiakkaita sekä erottautumaan kilpailijoista positiivisella ja nykyaikaisella tavalla tuoden selkeää kilpailuetua. Onko b2b:n ja b2c:n välillä eroavaisuuksia ja vaikuttavatko tuotelähtöisen tai palvelulähtöisen yrityksen erot nyt tutkittuun aiheeseen, voisivat olla jatkotutkimuksen kannalta mielenkiintoisia aiheita.

Tämä opinnäytetyö tutkimuksineen oli haastava matka varsin tutuilta kuulostavien aiheiden parissa. Työssä auttoi suuresti pitkä ammatillinen kokemus ja työelämän kautta saavutettu näkemys. Suurin osa meistä tunnistaa sanat yritysvastuu ja asiakaskokemus, mutta aiheiden laajuutta on vaikea ymmärtää. Kun tutustuminen aiheisiin alkoi, huomasin, että mitä enemmän aiheisiin paneutuu ja perehtyy, sitä monimutkaisemmalta ne tuntuvat. Vasta siinä vaiheessa, kun ymmärsin palata takaisin perusasioihin, alkoivat aiheetkin selkeytyä ja nivoutua toisiinsa. Sekä teoriaosuus että tutkimus antoivat useita ahaa-elämyksiä ja avarsivat huomattavasti näkökulmaa sekä vastuullisuuteen että asiakaskokemukseen. Aihe oli haastava ja osaksi sen takia myös aikataulu muuttui paljon. Haastatteluista kertynyttä materiaalia oli todella paljon ja se osaltaan vaikeutti tutkimuksen tulosten aikaansaamista. Ilahduttavaa oli kuitenkin huomata, että saman tyyppisten haasteiden parissa jokainen tutkimukseen osallistunut yritys painii. Tämä havainto antoi uskoa saattaa tutkimus loppuun

ja paneutua tarkasti haastatteluaineistoon. Teemahaastattelun kysymyksien määrää olisi jälkikäteen ajatellen voinut rajoittaa, koska samoihin johtopäätöksiin olisi oletettavasti päädytty myös pienemmällä määrällä kysymyksiä. Toki kysymysten määrän avulla päästiin ”syvemmälle” haastateltujen yritysten ”sielunelämään”. Tässä tutkimuksessa olisi haastatteluiden läpiviemistä auttanut parempi perehtyminen yrityksiin. Pelkkä verkkosivuihin pohjautunut tutustuminen ei ollut mielestäni riittävä pohja, kun tavoitteena oli erittäin laadukas haastattelu. Haastateltaville olisi voinut myös pitää ennakkokeskustelun esimerkiksi puhelimitse, jolloin aikaa ei olisi haastattelun alkuvaiheessa mennyt molemminpuoliseen tutustumiseen. Haastateltavat olivat kuitenkin onneksi erittäin aktiivisia, joka auttoi suuresti. Itselleni opinnäytetyö tekeminen oli vaikea, mutta lopulta mieluisa haaste, joka opetti uudenlaisen lähestymistavan yritysvastuuteen osana asiakaskokemusta. Toivon, että tämä työ herättää myös lukijassa uusia ajatuksia.

LÄHTEET

- Ahvenainen, Perttu & Gylling, Janne & Leino, Sani 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: Tee asiakkaistasi faneja. Helsinki: Kauppakamari.
- Eoppimispalvelut 2019. Blogi: Monikanavainen asiakaskokemus goes digital. Hakupäivä 6.7.2023. <https://blogi.eoppimispalvelut.fi/digiwander/tag/asiakaskokemuksen-tasot/>
- European Commission 2021. Press release: Screening of websites for 'greenwashing': half of green claims lack evidence. Hakupäivä 12.5.2023. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_269
- European Commission 2023. Proposal for a directive of a European parliament and of the council on substantiation and communication of explicit environmental claims (Green Claims Directive). Hakupäivä 13.5.2023. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52023PC0166>
- FIBS ry, 2023. Yritysvastuu 2023. Hakupäivä 2.5.2023. https://fibsry.fi/wp-content/uploads/2023/05/FIBS_Yritysvastuu-2023_Tiivistelma_Final.pdf
- FIBS ry, 2022. Tiedolla vai tunteella. Raportti. Hakupäivä 2.5.2023. <https://fibsry.fi/wp-content/uploads/2022/07/Raportti-Tiedolla-vai-tunteella-SuomiAreena-2022.pdf>
- FIBS ry 2020. Yritykset merkittävässä roolissa Agenda2030-tavoitteiden saavuttamisessa Suomessa. Hakupäivä 22.4.2023. <https://fibsry.fi/ajankohtaista/yritykset-merkittavassa-roolissa-agenda2030-tavoitteiden-saavuttamisessa-suomessa/>
- Fischer, Merja & Vainio Satu 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Grönroos, Christian 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Alma Talent.
- Harmaala, Minna-Maari & Jallinoja, Niina 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Alma Talent
- Holma, Liisa & Laasio, Kirsti & Ruusuvoori, Minna & Seppä, Salla & Tanner, Riikka 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. Helsinki: Alma Talent
- Horiuchi, Rina & Schuchard Ryan & Shea Lucy & Townsend, Solitaire 2009. Understanding and preventing greenwash: Business Guide. Hakupäivä 3.5.2023. https://www.bsr.org/reports/Understanding%20Preventing_Greenwash.pdf
- Hellström, Eeva & Parkkonen, Pinja 2022. Vastuullisuuden tulevaisuus. Sitran selvityksiä. Hakupäivä 22.2.2023. https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/06/sitra_vastuullisuuden_tulevaisuus_fin_0822.pdf
- Ilkka-Pohjalainen 2023. Yrityksen menestys paranee ympäristöinvestoinneilla – ”Pienillä yrityksillä voi tulla vähän hätä toimia”. Hakupäivä 26.11.2023. <https://ilkkapohjalainen.fi/talous/yrityksen-menestys-paranee-ymparistoinvestoinneilla-pienilla-yrityksilla-voi-tulla-vahan-hata-toimia>
- Juutinen, Sirpa 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. Helsinki: Alma Talent

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Hakupäivä 10.6.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus>

Kaunissaari, Kirsi 2021. Palvelumuotoilu: Kehitä asiakaskokemusta asiakaspolun avulla. Hakupäivä 3.6.2023. <https://ideapakka.fi/blogi/palvelumuotoilu-kehita-asiakaskokemusta-asiakaspolun-avulla/>

Kestävä kehitys 2022. Kestävän kehityksen toimintaohjelma. Agenda 2030. Hakupäivä 22.2.2023 <https://kestavakehitys.fi/agenda-2030>

KKV 2023. Vastuullinen on usein markkinoinnissa liian epämääräinen termi – Aino-jäätelön pakkausväittämät kuluttaja-asiamiehen syynissä. Hakupäivä 30.8.2023. <https://www.kkv.fi/ajankohtaista/tiedotteet/vastuullinen-on-usein-markkinoinnissa-liian-epamaarainen-termi-aino-jaatelon-pakkausvaittamat-kuluttaja-asiamiehen-syynissa/>

Korkiakoski, Kari & Gerdt, Belinda 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. Helsinki: Alma Talent.

Koipijärvi, Terhi & Kuvaja, Sari 2020. Yritysvastuu 2.0. Johtamisen uusi normaali. Helsinki: Kauppakamari.

Kuparinen, Noora & Lindel, I Pirita. Teknologiateollisuus, Yritysten viesti on selvä: Yrityksen vastuullisuustyö määrittää sen tulevaisuuden. Hakupäivä 25.5.2023. <https://teknologiateollisuus.fi/fi/ajankohtaista/yritysten-vesti-selkea-yrityksen-vastuullisuustyö-maarittaa-sen-tulevaisuuden>

Liappis, Hanna & Pentikäinen, Merja & Vanhala, Anne 2019. Menesty yritysvastuulla. Helsinki: Edita.

Menquez, Jonatan 2023. Askel terveyteen: Kuinka tunnistaa viherpesu. Hakupäivä 10.5.2023. <https://askelterveyteen.com/kuinka-tunnistaa-viherpesu/>

Metsola, Anne 2021. Eisenhowerin matriisi - priorisoinnin nelikenttä. Hakupäivä 10.10.2023. <https://metsolanne.fi/2022/01/14/eisenhowerin-matriisi-priorisoinnin-nelikentta-apuun-ajan-kayton-hallinnassa/>

OAMK 2023. TUOKIO-hanke. Hakupäivä 1.3.2023. <https://oamk.fi/fi/tutkimus-ja-kehitys/tki-ja-hanketoiminta/tuokio/tuokio-tietoa-hankkeesta>

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pine II, B. Joseph & Gilmore, James H. 1998. Harvard Business Review.:Welcome to the Experience Economy. Hakupäivä 16.5.2023. <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>

SEAMK 2019. SEAMK Verkkolehti: Palveluliiketoiminnan ytimeä löytyy yrityksen palvelukulttuuri. Paalut -hanke. Palveluliiketoiminta. Hakupäivä 10.5.2023. <https://paalut.seamk.fi/etusivu/palveluliiketoiminta/>

Storm, Anna 2020. Palta, Mitä on vastuullisuus palvelualoilla. Hakupäivä 16.4.2023. <https://www.palta.fi/blogi/mita-on-vastuullisuus-palvelualoilla/>

Suomen YK-liitto. Kestävä kehitys – historiaa ja toiminnan taustoja. Hakupäivä 25.4.2023. <https://www.ykliitto.fi/kestava-kehitys/kestava-kehitys-historiaa-ja-toiminnan-taustoja>

Tietoarkisto 2023. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Hakupäivä 22.2.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

UEF 2016. Erinomaista palvelunhallintaa rakentamassa. Palvelukulttuuri positiivisen työilmapiirin edistäjänä. Hakupäivä 9.4.2023. <https://blogs.uef.fi/erinomaista-palvelunhallintaa-rakentamassa/2016/09/30/palvelukulttuuri-positiivisen-tyoilmapiirin-edistajana/>

Uusitalo, Elina 2022. Mitä asiakaspolut ovat ja miten niitä voi mallintaa. Hakupäivä 10.6.2023. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/asiakaspolut.html>

Vehkaoja, Sampo 2020. Uutta tutkimusfaktaa: Asiakaskokemukseen vaikuttavat yrityksen arvot, luottamus ja digiteknologian hyödyntäminen. Hakupäivä 23.4.2023. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/mika-vaikuttaa-asiakaskokemukseen.html>

Virtanen, Pirjo 2023. EU-taksonomiakonsultointi. Hakupäivä 30.8.2023. <https://greenstep.fi/vastuullisuuspalvelut/eu-taksonomiakonsultointi/>

World Economic Forum 2021. How to spot greenwashing – and how to stop it. Hakupäivä 24.4.2023. <https://www.weforum.org/agenda/2021/05/how-spot-greenwashing/>

YK Suomi 2010. YK:n vuosituhattavoitteet. Hakupäivä 25.4.2023. <https://unric.org/fi/ykn-vuosituhattavoitteet>

Ympäristömerkintä Suomi Oy. Tietoa Joutsenmerkistä. Hakupäivä 12.5.2023. <https://joutsenmerkki.fi/tietoa-joutsenmerkista/>

Ympäristömerkintä Suomi Oy. EU-ympäristömerkki. Hakupäivä 12.5.2023. <https://eu-ymparistomerkki.fi/>

Ympäristöministeriö 2023. Mitä on kestävä kehitys? Hakupäivä 25.4.2023. <https://ym.fi/mita-on-kestava-kehitys>

Haastattelurunko; Vastuullisuudella kohti parempaa asiakaskokemusta.

Yritys:

Pvm:

Yrityksen toimiala:

Liikevaihto:

Henkilöstö:

Haastateltava:

Alustus:

Vastuullisuuden merkitystä ja roolia asiakaskokemuksen parantajana ja kiinteänä osana asiakaskokemusta on tutkittu vähän. Tällä haastattelututkimuksella pyritään löytämään konkreettisia ehdotuksia, kuinka palveluyritykset voivat vastuullisen toiminnan avulla parantaa omaa asiakaskokemustaan. Haastattelu nauhoitetaan.

Yritysvastuu

1. Mitä näkemyksenne mukaan yritysvastuu on kiteytettyä?

2. Vastuullisuus ja sen näkyminen omassa toiminnassanne?
(esim strategia, arvot, toimintatavat)

3. Onko teillä olemassa vastuullisuussuunnitelmaa tai oletteko pyrkineet tietoisesti toimimaan vastuullisesti?
(esim henkilökunnan osallistaminen, sidosryhmät, oman toiminnan suorat ja epäsuorat vaikutukset, koulutukset)

4. Esitän yritysvastuuseen olennaisesti kuuluvia sanoja. Kuinka tärkeänä pidätte näitä oman toimintanne tulevaisuuden kannalta? 1 = ei lainkaan tärkeä, 2 = jonkin verran tärkeä, 3 = neutraali, 4 = tärkeä, 5 = erittäin tärkeä
 - 1) Palkkatasa-arvo
 - 2) Työhyvinvointi
 - 3) Työturvallisuus
 - 4) Kilpailukyvyn varmistaminen
 - 5) Yhteiskuntakelpoisuuden osoittaminen

- 6) Hyväntekeväisyys
- 7) Hyvä taloudenpito
- 8) Ihmisoikeudet
- 9) Luonnon monimuotoisuus
- 10) Oman toiminnan läpinäkyvyys
- 11) Kumppaneiden vastuullisuus
- 12) Myönteinen työntekijäkokemus
- 13) Puhdas vesi
- 14) Energian säästäminen
- 15) Hiilidioksidipäästöjen vähentäminen
- 16) Asiakasturvallisuus
- 17) Asiakastietojen säilyttäminen ja käyttö
- 18) Laadukas esihenkilötyö
- 19) Oman osaamisen kehittäminen

5. Kuinka pyritte viestimään yritys vastuullisuudesta omassa toiminnassanne

- Sosiaalinen media
- Nettisivut
- Puskaradio/suosittelu
- Tiedotus palvelutapahtuman yhteydessä
- Mainonta yleisesti
- Kohdennettu mainonta (utiskirjeet, sähköposti, mobiiliviestintä)
- Lehdistö tiedotteet

6. Minkälaisia haasteita näette yritys vastuun toteuttamisessa?

7. Millä tavoin yritys vastuuvaatimukset voisivat muuttaa liiketoimintaanne seuraavan viiden vuoden aikana?

Asiakaskokemus

1. Kerro jokin tuottamanne asiakaskokemus, joka omasta mielestäsi on ollut erityisen onnistunut. Älä kerro miksi, vaan pyri kuvaamaan koko prosessia.

- Mitä tapahtui?
- Kuka teki ja mitä?
- Missä tapahtui?
- Milloin tapahtui?
- Kuinka arvioit tapahtuman?
- Mikä teki tilanteesta onnistuneen?
- Kuinka reagoit tai aioit reagoida tilanteeseen?

2. Kerro jokin tuottamanne asiakaskokemus, joka omasta mielestäsi on ollut epäonnistunut. Älä kerro miksi, vaan pyri kuvaamaan koko prosessia.
 - Mitä tapahtui?
 - Kuka teki ja mitä?
 - Missä tapahtui?
 - Milloin tapahtui?
 - Kuinka arvioit tapahtuman?
 - Mikä teki tilanteesta epäonnistuneen?
 - Kuinka reagoit tai aioit reagoida tilanteeseen?

3. Kuinka asiakaskokemuksen huomioiminen näkyy toiminnassanne?
 - Digitaalisissa kohtaamisissa (some, erilaiset järjestelmät ja alustat)
 - Fyysisissä kohtaamisissa (asiakaspalvelutilanne)
 - Tiedostamattomassa kohtaamisessa eli brändikokemuksessa (mainonta, viestintä, toimitilat, työntekijäkokemus, referenssit, johtaminen, päätöksenteko...)

4. Kerro kolme tärkeintä asiaa, mitä uskot saavutettavan asiakaskokemusta parantamalla?

5. Minkälaisin keinoin pyritte ymmärtämään asiakastanne paremmin?

6. Kerro esimerkki, kuinka yritysvastuu voisi näkyä kiinteänä osana tuottamanne palvelun asiakaskokemuksessa. Kerro myös haasteista, joita on tullut eteen asiakaskokemusta miettiessänne.

Hyvä vastaanottaja,

Nimeni on Johnny Lindqvist ja olen vaasalainen Oulun YAMK:n liiketalouden opiskelija. Opinnäytetyöni käsittelee palvelukokemusta ja sen parantamista yritys vastuullisuuden avulla. Työssäni tutkin pienten palveluyritysten käsityksiä ja mielipiteitä yritys vastuusta ja palvelukokemuksesta sekä niiden haasteista. Opinnäytetyön lopputulemana syntyy ehdotuksia ja ohjeita, joiden avulla palveluyrityksillä on mahdollista vaikuttaa asiakaskokemukseen huomioimalla yritys vastuun.

Nyt sinulla on erinomainen mahdollisuus osallistua tutkimukseen, joka toteutetaan etäyhteydellä (Teams) teemahaastatteluna. Haastattelun ajankohta on heinäkuussa 2023 ja opinnäytetyön tulokset esitellään julkisesti lokakuussa 2023. Tämä opinnäytetyöni liittyy läheisesti Oulun Ammattikorkeakoulun hallinnoimaan TUOKIO-hankkeeseen ([TUOKIO](#)). Lisätietoja hankkeesta löydät suoraan olevan linkin kautta. Haastatteluihin pyritään saamaan mukaan TUOKIO -hankkeessa mukana olevia aktiivisia yrityksiä, mutta myös hankkeen ”ulkopuolelta” tulevia, samoja toimialoja edustavia yrityksiä lähestytään haastattelupyynnön puitteissa.

Arvostaisin erittäin paljon halukkuuttasi osallistua tutkimukseen, josta toivon mukaan on hyötyä lukuisille pienille ja keskisuurille suomalaisille yrityksille. Haastatteluun kannattaa varata aikaa noin 1,5 tuntia. Haastattelut nauhoitetaan aukikirjoittamisen helpottamiseksi.

Vastuullisuudella kohti parempaa asiakaskokemusta!

Ystävällisin terveisin

Johnny Lindqvist

Palveluliiketoiminnan kehittämisen opiskelija, Oulun YAMK

puhelinnumero

sähköpostiosoite