



Onnistuneen yhteistyökumppanuuden edellytykset

Ella Komulainen

2021 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Onnistuneen yhteistyökumppanuuden edellytykset

Ella Komulainen
Matkailu- ja palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Kesäkuu 2021

Ella Komulainen

Onnistuneen yhteistyökumppanuuden edellytykset

Vuosi 2021 Sivumäärä 31

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tehdä listaus onnistuneen yhteistyökumppanuuden edellytyksistä. Tarkoituksena on, että opinnäytetyön toimeksiantaja Lindström Oy voisi hyödyntää listausta siten, että se tunnistaa mahdolliset yhteistyökumppanuuteen liittyvät kehittämisen kohteet, jotka koskevat ravintola-alan yhteistyökumppaneiden kanssa tehtävää yhteistyötä. Lindström Oy on tekstiilipalveluita tarjoava yritys, joka toimii 24 maassa, Euroopassa ja Aasiassa. Tekstiilipalveluita on suunnattu eri toimialoille, mutta tämä työ koskee ainoastaan ravintola-alan yrityksiä.

Opinnäytetyön tietoperusta muodostuu yhteistyökumppanuuteen liittyvistä käsitteistä ja asiakassuhteiden johtamisen käsitteistä. Yhteistyökumppanuuden osalta opinnäytetyössä käsitellään ensinnäkin erilaisia hyötyjä, joita yhteistyökumppanuus voi tarjota. Näitä hyötyjä voi olla useita erilaisia. Toisena alakäsitteenä yhteistyökumppanuudessa on kumppanuutta rakentavat tekijät, joita ovat erilaiset sidokset yritysten välillä: strateginen ja liiketoiminnallinen sidos sekä niihin kuuluvat pienemmät sidokset. Asiakassuhteiden johtamiseen liittyviä käsitteitä ovat asiakkaalle tuotettava arvo, toimittajayrityksiä koskevat kriteerit ja arviointi sekä asiakaskokemus.

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Haastattelu toteutettiin viiden ravintola-alan yrityksen edustajan kanssa, jotka ovat joko hankinnasta vastaavia henkilöitä tai ravintoloitsijoita. Teemahaastattelu eteni teemojen mukaan, joita ovat kumppanuuden hyödyt, yhteistyökumppaneita koskevat kriteerit ja arviointi, pitkäaikaisen kumppanuuden edellytykset ja koronan vaikutukset kumppaneita koskeviin odotuksiin. Teemat tulevat tämän työn tietoperustasta.

Tulokset jakautuvat teemakohtaisiin kategorioihin, ja nämä kategoriat sisältöineen muodostavat tämän työn listauksen onnistuneen kumppanuuden edellytyksistä. Kumppanuuden hyödyt jakautuvat helppous ja varmuus -kategoriaan sekä tiedon jakaminen ja oppiminen -kategoriaan. Yhteistyökumppaneita koskevat kriteerit sisältävät puolestaan kategorian yhteiset arvot ja näkemykset. Pitkäaikaisen kumppanuuden edellytyksiin sisältyviä kategorioita ovat luottamus ja toimiva vuorovaikutus. Koronan vaikutukset kumppaneita koskeviin odotuksiin sisältää kategorian ennakointi ja reagoitukyky.

Kaiken kaikkiaan teoria vahvistaa tämän työn tuloksia, sillä nämä edellytykset ovat tietoperustasta tunnistettavia asioita. Pitkäaikaisen kumppanuuden edellytyksistä luottamus muodostaa perustan muille edellytyksille, erityisesti tiedon jakamiselle ja oppimiselle sekä toimivalle vuorovaikutukselle. Tulokset jäivät aika yleiselle tasolle tarkoittaen sitä, etteivät ne tuoneet esille kovinkaan syvällistä tai välttämättä uutta tietoa toimeksiantajalle. Tulokset ovat uuden sijaan enemmän vahvistavaa tietoa.

Asiasanat: asiakassuhteiden johtaminen, ravintola-ala, yhteistyökumppanuus

Ella Komulainen

Prerequisites for Good Business Co-Operation

Year

2021

Pages

31

This objective of this thesis was to study the requirements of a successful co-operative partnership and form a list of these requirements for the commissioner. By this list, the commissioner can recognize how it should develop its co-operation with restaurants. This thesis was commissioned by Lindström that offers textile services for many industries. The topic of this thesis is associated with the restaurant industry's expectations of co-operation with different suppliers.

The theoretical framework consists of two sections: co-operation between companies and customer relations management. The first section reviews the benefits of co-operation and the elements, which form a business relationship between two companies. In the customer relations management, section the concepts are value creation for customer, customer experience and requirements for suppliers and how they are evaluated by restaurants. An interview with a focus on specific themes is used as the research method in this thesis. There are five restaurants involved in this research whose purchasing managers or restaurant owners were interviewed individually. The themes of the interview are the benefits of co-operation, requirements for co-operative partners, requirements for long-term partnership and the effects of the corona pandemic situation on partnerships.

The results are divided into categories of each theme and these categories form the list of requirements for a successful co-operative partnership. The first theme, benefits of co-operations, involves the categories of reliability and sharing of knowledge and learning. The second theme, requirements for co-operative partners, incorporates the category common values and perceptions. The theme of requirements for a long-term co-operative relationship includes the categories of reliability and seamless interaction. The last theme, the effects of the corona pandemic situation on partnerships, includes the category of proactivity and input resolution. The results obtained are based on the theoretical framework and reliability seems to be the base of other requirements for a successful partnership, particularly for interaction and sharing knowledge and learning. The results are quite generic and not very profound. For Lindström these results did not offer any new knowledge, instead these results can be considered confirmative.

Keywords: co-operative partnership, customer relations management, restaurant industry

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Toimeksiantajan ja toimintaympäristön esittely	8
3	Yhteistyökumppanuus.....	9
3.1	Yhteistyön tavoitteet ja hyödyt	9
3.2	Kumppanuutta rakentavat tekijät	11
4	Asiakassuhteiden johtaminen.....	14
4.1	Asiakkaalle tuotettava arvo	15
4.2	Toimittajayrityksiä koskevat kriteerit ja arviointi	17
4.3	Asiakaskokemus	18
5	Teemahaastattelun teoria ja toteutus	20
6	Tulokset	21
7	Onnistuneen yhteistyökumppanuuden edellytykset	23
8	Johtopäätökset	25
	Lähteet.....	27
	Taulukot	29
	Liitteet	30

1 Johdanto

B-to-B-ympäristössä asiakkaat voivat olla myös pitkäaikaisia yhteistyökumppaneita niin kuin jotkut asiakkaat ovat Lindströmille. Lindströmin arvoihin kuuluvat juuri nämä pitkäaikaiset asiakassuhteet (Lindström Group 2020), mikä luo pohjaa tämän työn tavoitteelle. Työn tavoitteena on tehdä listaus onnistuneen yhteistyökumppanuuden edellytyksistä. Myös Lindströmin toiminta-ajatus, eli asiakkaiden arjen tukeminen, taustoittaa tätä työtä. Erityisesti koronapandemian aikana ravintoloiden arkinen toiminta on ollut muutoksessa, mikä on voinut luoda uusia tarpeita ja näin myös toiveita yhteistyökumppaneita kohtaan.

Työn tarkoitus toimeksiantajalle on se, että Lindström pystyy listauksen perusteella tunnistamaan omat kehittämiskohteensa yritysyrityksen sisällössä ravintola-alan yritysten kanssa sekä tekemään tämän tiedon pohjalta jatkotoimenpiteitä. Täysin kattavaa listausta onnistuneen kumppanuuden edellytyksistä ei välttämättä ole olemassa, jonka vuoksi sellainen halutaan muodostaa tässä työssä. Kuitenkin jotkin edellytykset kumppanuudesta tulevat toistuvasti esiin tietoperustasta, kuten luottamus ja kumppanuuden osapuolten yhteensopivuus (Vesalainen 2006, 20).

Työn viitekehys rakentuu seuraava kahdesta pääkäsitteestä: yhteistyökumppanuudesta ja asiakassuhteiden johtamisesta. Teoreettisen viitekehyksen sisältö on valittu ensinnäkin sen perusteella, että minkälaista valmista tietoa on jo olemassa onnistuneen yhteistyökumppanuuden edellytyksistä. Toiseksi toimeksiantajan kumppanien ollessa myös asiakkaita myös tämä näkökulma on hyvä tuoda esille asiakassuhteiden johtamisen käsitteillä, jotta työhön saadaan myös asiakkaan näkökulmaa. Tässä opinnäytetyönä ainoana tiedonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Teemahaastatteluun osallistui viiden eri ravintola-alan yrityksen edustajia, joista jokaista haastateltiin yksitellen.

Tämän työn rakenne koostuu ensinnäkin toimeksiantajan ja toimintaympäristön esittelystä, jossa kerrotaan lisätietoja Lindströmistä sekä lyhyesti koronan vaikutuksista ravintola-alaan. Tämän jälkeen työssä siirrytään tietoperustaan, josta ensimmäisenä käsitellään yhteistyökumppanuutta. Yhteistyökumppanuuden ensimmäinen alaluku on yhteistyökumppanuuden hyödyt, ja toinen on kumppanuutta rakentavat tekijät. Tämän jälkeen uutena päälukuna on asiakassuhteiden johtaminen, jossa alalukuina ovat asiakkaalle tuotettava arvo, toimittajayrityksiä koskevat kriteerit ja arviointi sekä asiakaskokemus.

Tämän jälkeen siirrytään tutkimusmenetelmäosioon, mikä tässä työssä koskee teemahaastattelua. Työn tulososuudessa tuloksia esitellään teemakohtaisesti eli teemahaastattelun teemojen mukaan. Tuloksista jakautuneiden kategorioiden perusteella muodostuu tämän työn

listaus onnistuneen kumppanuuden edellytyksistä. Johtopäätökset ovat viimeisenä osiona työssä, jossa peilataan tuloksia tietoperustaan.

2 Toimeksiantajan ja toimintaympäristön esittely

Tämän työn toimeksiantaja on Lindström Oy, joka on yksi suurimmista Euroopan tekstiilipalvelualan yrityksistä ja se toimii 24 maassa, Euroopassa ja Aasiassa. Lindström on perustettu Suomessa vuonna 1848 ja Suomi on edelleen konsernin suurin toimintamaa tuoden yli puolet liikevaihdosta. Lindströmin palveluita ovat hotellitekstiilit, WC-tilapalvelu, mattopalvelu, ravintolatekstiilit, teollisuuspyyhkeet, uudelleen käytettävät kasvomaskit, panttikassi, terveydenhuollon tekstiilit ja työvaatteet. Nämä palvelut ovat ratkaisuja siisteyteen, hygieniaan ja sisustamiseen liittyviin tarpeisiin. Lindströmin tytäryhtiö Comforta Oy on erikoistunut hotelli- ja terveydenhuoltoalan tekstiilipalveluihin. (Lindström Group 2020.)

Lindström on asettanut tehtäväkseen asiakkaiden arjen tukemisen ja asiakkaiden yrityskuvan vahvistamisen. (Lindström Group 2020.) Lindströmin arvoja ovat kannattava kasvu, vastuullisuus, pitkäaikaiset asiakassuhteet sekä innostus ja oppimisen ilo. Visio 2025 menee seuraavasti: ”Edelläkävijöinä edistämme asiakkaittemme kestävästä kehityksestä helppokäyttöisten tekstiilipalvelujen avulla. Toimintaamme leimaa tekemisen intohimo ja inhimillisuus.” (Lindström Group 2020.)

Lindströmin palveluita ravintola-alalle ovat ravintolatekstiilit, joihin kuuluvat esimerkiksi pöytäliinat, lautasliinat, servietit, kattausliinat, likaa hylkivät pöytäliinat, keittiön aputekstiilit ja kuivauspyyhkeet. Muita palveluita ravintola-alle ovat esimerkiksi design-matot, WC-tilapalvelu ja työvaatepalvelu. Yrityksillä on mahdollisuus valita joko Lindströmin laajasta tekstiilivalikoimasta oman yrityksen tyyliin sopivat tekstiilit tai sitten yritykset voivat suunnitella täysin yksilöllisiä kuoseja Lindströmin avulla mukailen omaa brändiään. Tekstiilipalvelut tuotetaan vuokrauspalvelun avulla. Lindström huolehtii tekstiilien kartoituksesta, suunnittelusta ja hankinnasta, pesusta ja huollosta, varastoinnista, kierrätyksestä ja loppuhävityksestä sekä toimituksesta joustavasti ja asiakkaan kanssa sovitusti. (Lindström Group 2021.)

Tässä työssä Lindströmin yhteistyökumppaneissa raja-alue on tehty ravintola-alan yrityksiin ja tarkemmin à la carte-tyylisiin ruokaravintoloihin. Koronapandemia on vaikuttanut useiden yritysten talouteen eikä varsinkaan ravintola-ala ole seurauksilta välttynyt. Pandemian vaikutukset ovat tämän työn taustalla, vaikka ne eivät liity tämän työn aiheeseen aivan suoraan. Yksi työn näkökulma on kuitenkin se, miten koronapandemia on vaikuttanut odotuksiin kumppaneita kohtaan, sillä monien ravintoloiden on pitänyt sopeutua täysin uudenlaiseen ja epävarmaan tilanteeseen, mikä on voinut heijastua myös yhteistyökumppaneiden toimintaan.

Ravintolatoimintaa koskevat rajoitukset ovat vaihdelleet ja vaikuttaneet ravintoloiden toimintaan lähes koko kuluneen vuoden aikana. Esimerkiksi marraskuussa 2020 julkaistussa Kauppalehden artikkelissa kerrottiin, miten koronarajoitukset ovat aiheuttaneet suurta taloudellista ahdinkoa monille ravintola-alan yrityksille (Lähdevuori 2020). Keväällä 2021 pandemia osoitti hiipumisen merkkejä, jonka ansiosta ravintolat pääsivät avaamaan ovensa asiakkaille väliaikaisen sulun jälkeen, mutta tässäkin vaiheessa varovaisesti. Erilaisia rajoituksia oli tässä vaiheessa edelleen noudatettava, kuten esimerkiksi aukioloaikojen rajoittaminen. (Palmén 2021.)

3 Yhteistyökumppanuus

Vaihdantasuhteesta kahden yrityksen välillä voi muodostua pitkäaikainen kumppanuussuhde, joka tuo hyötyjä molemmille osapuolille, jolloin siihen sisältyy muutakin kuin vaihdantaa, esimerkiksi yhteistä kehittämistä ja tavoitteita. Parhaimmillaan kumppanuudet voidaan nähdä yrityksissä strategisesti tärkeänä osa-alueena (Pohjanheimo 2017). Erilaisia kumppaneita ovat Bergströmin ja Leppäsen mukaan esimerkiksi alihankkijat, toimittajat, markkinointikanavan jäsenet, omistajat ja rahoittajat. Toimittajat ovat yrityksiä, jotka myyvät toisille yrityksille tuotteita ja voimavaroja, esimerkiksi raaka-aineita, työvoimaa tai koneita. (Bergström & Leppänen 2018, luku 2.) Tämä opinnäytetyö keskittyy kahdenväliseen yhteistyökumppanuuteen eli tässä tapauksessa toimittajan ja asiakkaan väliseen kumppanuussuhteeseen. Tämän työn aiheeseen perustuen käsitellään yhteistyökumppanuudesta seuraavia osa-alueita, joita ovat yhteistyön tavoitteet ja hyödyt sekä kumppanuutta rakentavat tekijät.

3.1 Yhteistyön tavoitteet ja hyödyt

Onnistuneessa kumppanuudessa yhtenä osana ovat hyödyt, jotka voivat toteutua yhteistyön avulla. Lisäksi yhteistyökumppanuuteen voi sisältyä erilaisia tavoitteita, mitkä vaihtelevat yritysten lähtökohdista käsin. Kovinkaan moni yritys ei kykene enää pärjäämään täysin itsenäisesti kilpailun kiristyessä, jonka vuoksi on järkevää hyödyntää muiden yritysten tietoa ja osaamista oman liiketoiminnan tukena. Kiristynyt kilpailu varsinkin globaalissa toimintaympäristössä on tuonut yrityksille lisävaatimuksia, jotka korostavat esimerkiksi tuotteiden laatua, asiakaslähtöisyyttä, nopeutta, joustavuutta ja jatkuvaa kehittymistä. Toimintaympäristön muutosten lisäämän epävarmuuden ja paineen katsotaan myös korostavan yritysten tarvetta keskittyä omaan ydinosaamiseensa sekä erikoistumista, jotka puolestaan synnyttävät tarpeen verkostoitumiseen täydentävän osaamisen ja tiedon hankkimiseksi. (Toivola 2006, 9-10; Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 23.)

Toivola tuo lisäksi esille asiakkaiden muuttuneet vaatimukset ja informaation nopean omaksumisen tärkeyden, jotka vaikuttavat yritysten yhteistyötarpeen taustalla (Toivola 2006, 15). Verkostoituminen voidaan nähdä jopa välttämättömänä yritysten selviytymisen kannalta juuri erilaisten epävarmuustekijöiden vuoksi. Hakanen, Heinonen ja Sipilä tuovat esiin lisäksi teknologian kiihtyvyyden, joka on yksi jatkuvasti muuttuva tekijä, mikä tuo uusia haasteita yrityksille. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 23.) Palvelut toteutetaan yhä useammin yritysverkostojen yhteistyönä näiden edellä mainittujen muutosten myötä (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2017, luku 1).

Vesalainen esittelee joitakin ajattelumalleja verkostoitumisen taustalla, jotka erittelevät verkostoitumiseen johtavia syitä. Näitä ajattelumalleja ovat tehokkuuslähtöinen ajattelu, strateginen ajattelu sekä oppiminen ja informaation hankkiminen. Myös reagoitavalmius nopeisiin toimintaympäristön muutoksiin mainitaan yhtenä taustatekijänä, jota varten yhteistyötä tarvitaan. Tehokkuuslähtöisessä ajattelussa korostuvat erilaiset kustannussäästöt, kuten tuotantokustannusten minimointi. Strategiseen ajatteluun voi liittyä muun muassa yrityksen tavoite kasvattaa omaa liiketoimintaansa. (Vesalainen 2006, 16-17.)

Kumppanuus voi olla monelle palveluyritykselle hyödyllinen jo siitäkin syystä, etteivät nämä yritykset kykene itse tuottamaan tarjoamaansa eli kokonaispalveluratkaisujaan kokonaan tai sitten tähän tarvittavat resurssit tulisivat liian kalliiksi yritykselle. Tätä varten tarvitaan yhteistyökumppani, joka täydentää tarjoaman puuttuvat osat. Yhteistyökumppanit ovat samalla sitoutuneita palvelemaan yhteistä asiakastaan eli loppuasiakasta. (Grönroos 2009, 58.)

Edellä mainitun lisäksi kumppanuudella voidaan tavoitella muitakin hyötyjä, joiden saavuttaminen voi olla vaikeaa pelkästään oman yhtiön voimavaroilla. Näitä hyötyjä ovat esimerkiksi jo mainitut kustannushyödyt, liiketoiminnan kasvu tai kehittäminen, tiedon hankinta ja oppiminen, joustavuus, reagoitavalmius, riskin jakaminen, pääsy uusille markkinoille, uuden teknologian omaksuminen sekä toisiaan täydentävien tietojen ja osaamisen yhdistäminen. (Toivola 2006, 13.)

Voidaan siis todeta, että parhaimmillaan kumppanuuteen liittyy paljon muutakin kuin vain palvelujen tai tuotteiden myyntiä ja hankintaa. Eräinä kumppanuuden hyötyinä Toivola mainitsee myös mahdollisuuden innovaatioihin, joiden saavuttaminen voi olla helpompaa yhdessä kumppanin kanssa (Toivola 2006, 15). Lisäksi Vesalainen mainitsee pitkään jatkuneen kumppanuuden hyötyinä toimitusaikojen, laadun ja toimitusvarmuuden paranemisen sekä kannattavuuden kasvun (Vesalainen 2006, 22).

Grönroos mainitsee kumppanuuden tuomien hyötyjen koostuvan kolmesta osa-alueesta, joita ovat varmuus, sosiaaliset hyödyt ja erityiskohtelu. Varmuuteen liittyviä hyötyjä ovat esimerkiksi epävarmuuden väheneminen ja luottamus palveluntarjoajaa kohtaan, joita molempia pidetään Grönroosin mukaan kaikkein tärkeimpinä hyötyinä kumppanuuksissa. Sosiaalisiksi

hyödyksi voidaan esimerkiksi mainita palveluyrityksen henkilöstön ja asiakkaan välinen yhteys. Erityiskohteluun liittyviä hyötyjä voivat olla muun muassa erikoishinnat tai erilaiset edut sekä muita asiakkaita tärkeämpi asema. (Grönroos 2009, 65-66.)

3.2 Kumppanuutta rakentavat tekijät

Vesalainen tarkastelee kumppanuutta erilaisten sidosten kautta, joiden avulla kahden yrityksen välinen yhteistyökumppanuus muodostuu ja rakentuu. Yhteistyösuhde jakautuu Vesalaisen mukaansa kahteen päähaarakkeeseen, joita ovat organisationaalinen sidos ja liiketoiminnallinen sidos. Nämä kaksi sidosta jakautuvat vielä pienempiin haarakkeisiin. (Vesalainen 2006, 43.) Pitkäaikaista ja läheistä kumppanuutta rakennetaan myös vaiheittain ajan kuluessa. Tällaisia vaiheita ovat Toivolan (2006, 59) mukaan kokeilu- ja neuvotteluvaihe, sitoutumisvaihe ja kumppanuusvaihe. (Vesalainen 2006, 43; Toivola 2006, 59.)

Kokeilu- ja neuvotteluvaiheessa halutaan muodostaa kuva kumppanin luotettavuudesta ja samalla kehitetään yhteisiä toimintatapoja yhteisten kokemusten kautta. Sitoutumisvaiheessa yritysten välille on muodostunut jo vahvempi luottamus ja sosiaaliset suhteet ovat vankempia. Kuitenkin edelleen luottamus pohjaa rakennetaan yritysten välillä ja tähän vaiheeseen tulevat mukaan kirjalliset sopimukset. Toivolan mukaan kumppanuusvaihetta voidaan pitää yhteistyön kehittyneimpänä muotona, jolloin yhteistyöhön liittyy molemminpuolista sitoutumista ja panostamista, tiiviimpää vuorovaikutusta ja uskoa siihen, että yhteistyö jatkuu onnistuneesti myös tulevaisuudessa. Kumppanuuden osapuolet myös tunnustavat, että yhteistyö tuo heille menestystä. Tässä vaiheessa yhteistyö on myös organisaatioiden välistä eikä vain tiettyjen yksilöiden välistä eli yhteistyö toteutuu tässä vaiheessa jo useamman ihmisen välillä. (Toivola 2006, 59-60.)

Kumppanuusvaiheessa vuorovaikutus on myös kehittynyttä, toisin sanoen tehokasta ja avointa. Tässä vaiheessa kumppanuutta ei tulisi pitää itsestään selvänä, vaan osoittaa kumppanille arvostusta esimerkiksi erilaisin eduin ja todistaa toiselle osapuolelle yhteistyön tehokkuus. Tämä on järkevää sen vuoksi, että yhteistyö voi päättyä, jos tilalle löytyykin sopivampi kumppani. Toisaalta kaikki yritystenväliset suhteet eivät kehity kumppanuuteen saakka vaan niiden välillä voi toteutua yksinkertaisesti pelkästään vaihdantaa. Kertaluonteinen vaihdantasuhte voidaan Toivolan mukaan nähdä toisessa ääripäässä, kun taas toisessa ääripäässä läheinen ja pitkäaikainen yhteistyökumppanuus. (Toivola 2006, 61-62.)

Kuten alussa mainittiin, niin organisationaalinen ja liiketoiminnallinen sidos jakautuvat pieniin alahaaroihin. Organisationaalinen sidos voidaan jakaa kahteen haaraan, joita ovat rakenteelliset linkit yritysten välillä sekä sosiaalinen sidos ihmisten välillä. Rakenteelliset linkit muovavat yritykset kiinteämmäksi toiminnalliseksi kokonaisuudeksi Vesalaisen mukaan. Tällaisia

rakenteellisia linkkejä ovat esimerkiksi erilaiset rajapintarakenteet, joilla tarkoitetaan yritysten välille syntyneitä toimintamalleja ja käytäntöjä. Ne voivat syntyä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, esimerkiksi yrityksen johdon, päälliköiden ja asiantuntijoiden välillä muun muassa palavereissa ja yhteisissä koulutuksissa. Rakenteellisia linkkejä rajapintarakenteiden lisäksi ovat yritystenväliset yhteiset järjestelmät ja prosessit, esimerkiksi informaatiota koskevat järjestelmät, laatu järjestelmät tai tilauksia koskevat prosessit. (Vesalainen 2006, 48-49.)

Yritysten välillä on myös sosiaalinen sidos (Vesalainen 2006, 51). Tämän yhtenä osa-alueena korostuu luottamus, joka on tärkeä osa kumppanuutta (Stähle & Laento 2000, 54; Vesalainen 2006, 51; Toivola 2006, 59; Pohjanheimo 2017). Kumppanuudessa luottamus koostuu Vesalaisen mukaan seuraavista asioista: rehellisyys ja totuudenmukaisuus, kompetenssit eli sosiaaliset ja tekniset taidot, johdonmukaisuus, lojaalisuus sekä avoimuus tiedon ja ideoiden jakamisessa (Vesalainen 2006, 53). Luottamus rakentuu yhteistyökumppaneiden välillä vähitellen ajan kuluessa, erityisesti positiivisten kokemusten kautta, samalla kun kumppanin kanssa ollaan vuorovaikutuksessa (Pohjanheimo 2017).

Luottamuksen voidaan katsoa rakentuvan vaiheittain Stählen ja Laennon mukaan kumppanuuden valmisteluvaiheesta, kumppanusten henkilökohtaisista kohtaamisista ja vuorovaikutustilanteista, konkreettisesta toiminnasta ja yhteistyöstä sekä tulosten arvioinnista. Valmisteluvaiheessa ostava yritys arvioi tulevaa yhteistyökumppaniaan. Tässä vaiheessa tarkastelun kohteena olevan yrityksen kiinnostavuus ja ennakkokäsitykset ovat tärkeässä roolissa, koska yrityksen kanssa ei ole toteutunut vielä konkreettista yhteistyötä. (Stähle & Laento 2000, 56-57.)

Se, miten kiinnostava kumppaniehdokas jokin yritys on, niin riippuu muun muassa seuraavista asioista: yrityksen maineesta ja imagosta, yrityksen täydentävästä osaamisesta, yrityksen kyvystä olla innovatiivinen ja taloudellisen ansainnan mahdollisuudesta. Silläkin on merkityksensä, että millaisena kumppanina tarkastelun kohteena oleva yritys nähdään eli onko yrityksellä esimerkiksi hyvä maine yhteistyökumppanina. (Stähle & Laento 2000, 57-58.)

Kumppaneiden välisillä kohtaamisilla ja vuorovaikutustilanteilla kerrotaan olevan suuri merkitys luottamuksen rakentumisessa ja kumppanuuden syventymisessä. Vuorovaikutus kumppaneiden välillä tapahtuu sekä organisaatio- että yksilötasolla, jolloin henkilökohtaisten kokemusten pohjalta syntyy luottamus koko organisaatiossa. Toisin sanoen luottamuksen vahvistuminen on jokaisen yrityksessä toimivan yksilön vastuulla, vaikkakin eri tavoin asemasta riippuen. (Stähle & Laento 2000, 58.)

Vuorovaikutuksen laadulla on myös merkitystä, jolloin avoin dialogi eli vuoropuhelu nähdään kaikista ihanteellisimpana tapana olla vuorovaikutuksessa yhteistyökumppanin kanssa. Toimivalla vuorovaikutuksella kumppanit pyrkivät sellaiseen yhteistyöhön, jossa molempien osapuolten tarpeet ja toiveet tulevat kuulluiksi ja täytetyiksi. Luottamusta herättävä

vuorovaikutus on avoimuuden lisäksi myös rehellistä eli esimerkiksi kumppanin kannalta tärkeää tietoa ei pidetä omana tietona tai virheitä ei yritetä peitellä. Avoimeen dialogiin kuuluu myös tiedon ja ideoiden jakaminen toiselle osapuolelle. Myös kumppanuudessa ihmisten välinen tunneyhteys on keskeinen tekijä, jolloin luottamus on syvintä laatua sekä samalla kestävä. (Vesalainen 2006, 53-54.)

Vuorovaikutuksen ja kohtaamisten lisäksi konkreettinen toiminta rakentaa omalta osaltaan luottamusta. Vesalainen puhuu kokemusperustaisesta luottamuksesta, jolloin kummallakin osapuolella on kokemusta toistensa tavasta toimia yhteistyössä ja siitä, miten toinen osapuoli oman vastualueensa hoitaa. Mitä enemmän on hyviä kokemuksia toisen toiminnasta, sitä vahvempi on myös luottamus pohja kumppanuudelle. Aikaisemman näytön perusteella kumppanit voivat luottaa siihen, että tulevaisuudessakin yhteistyö on luontevaa. (Vesalainen 2006, 55.)

Tällainen luottamus voi esimerkiksi liittyä toimitusvarmuuteen, kumppanin kykyihin suorittaa oma osuutensa, kumppanin saavutettavuuteen tai vastavuoroisuuteen. Tähän liittyen myös johdonmukaisuus kumppanin toiminnassa vaikuttaa luottamukseen, jolloin johdonmukainen ja ennustettava toiminta nähdään positiivisena asiana eli siinä tapauksessa negatiivisista yllätystekijöistä ei pidä huolehtia. Luottamus ja avoin vuorovaikutus vaikuttavat puolestaan siihen, miten paljon kumppanuus voi tuottaa hyötyä, esimerkiksi oppimisen muodossa. (Vesalainen 2006, 55.)

Luottamuksen kasvaessa yhteistyö voi syventyä tarjoten uusia mahdollisuuksia tuottavalle yhteistyölle (Pohjanheimo 2017). Lyhyesti siis luottamus luo pohjaa laadukkaalle vuorovaikutukselle sekä päinvastoin laadukas vuorovaikutus lisää luottamusta. Nämä kaksi edesauttavat oppimista. Edellä mainittujen asioiden lisäksi tärkeitä sosiaalisia näkökulmia onnistuneen kumppanuuden rakentamisessa ovat vastavuoroisuus, toisen osapuolen arvostaminen, sitoutuminen yhteistyöhön sekä se, että molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä tasapuolisesti. (Vesalainen 2006, 205-206.)

Organisationaalisen sidoksen lisäksi kumppanuutta lujittaa myös liiketoiminnallinen sidos, jonka yhtenä osana on yritysten välillä toteutuva vaihdanta. Tämä vaihdanta tarkoittaa Vesalaisen mukaan tavaroiden ja palveluiden virtaa toimittajalta asiakkaalle. Tämä vaihdanta on konkreettisinta yhteistyön sisältöä, jossa toimittajat tarjoavat fyysisen ydintuotteen tai ydinpalvelun lisäksi erilaisia muita palvelutoimintoja. Nämä yhdessä muodostavat kokonaistarjooman asiakkaalle. (Vesalainen 2006, 56-57.)

Palvelutoiminnot ovat Vesalaisen mukaan lisäarvoa tuomia palveluja, joita ovat muun muassa logistiset palvelut, suunnitteluun ja tuotekehitykseen liittyvät palvelut tai testaukseen ja laadunvalvontaan liittyvät palvelut. Nämä lisäpalvelut ikään kuin muodostavat kehän yrityksen ydinosuuden ympärille. (Vesalainen 2006, 57.) Esimerkiksi yrityksen ydinosuudesta voi olla

elintarvikemyynti asiakasyrityksille, mutta tämän lisäksi yritys voi tarjonta myös neuvontaa tuotteisiin liittyen ja huolehtia elintarvikkeiden kuljetuksesta.

Lisäksi on vielä strateginen sidos yritysten välillä, joka muodostuu esimerkiksi seuraavista tekijöistä: yritysten erikoistuneisuuden asteesta, ydinosaamisalueiden täydennettävyydestä sekä näistä kahdesta johtuvasta strategisesta riippuvuudesta. Kiteytettynä tämä voidaan kuvata niin, että kumppanilta saadaan sellaista oman toiminnan kannalta tärkeää osaamista, jota ei itse ei pystytä hankkimaan, mutta jota ilmankaan ei yritys pärjäisi. (Vesalainen 2006, 59.) Lisäksi strategiseen sidokseen liittyvät yhteiset visiot ja tavoitteet, jotka nähdään kumppanuudessa tärkeinä yhteensopivuustekijöinä, kun etsitään sopivaa kumppania yritykselle (Hakanen ym. 2007, 30-31). Yhteisiin tavoitteisiin ja visioihin tarvitaan yhteinen arvopohja, joka myös nähdään tärkeänä edellytyksenä yritystenväliselle yhteistyölle (Toivola 2006, 14).

Myös tasapuolinen panostaminen yhteistyöhön sekä tasapuolinen hyöty ja riskin jakamisen periaatteiden noudattaminen sisältyvät strategiseen sidokseen eli omalta osaltaan lujittavat kumppanuutta. Strateginen ajattelu kumppanuuksissa johtuu erityisesti niistä taustatekijöistä, joita mainittiin kumppanuuden hyötyjen ja tavoitteiden yhteydessä. Esimerkiksi kiihtyvä kilpailu lisää painetta kehittää omaa ydinosaamista sekä ulkoistaa vähemmän merkittäviä liiketoimintoja muiden yritysten suoritettavaksi tai hakea täydentävää osaamista muualta. Strateginen riippuvuus Vesalaisen mukaan on sidoksissa siihen, miten tärkeänä asiakas nähdään oman osaamisen hyödyntämiselle, ja lisäksi asiakkaan näkökulmasta, miten vaikeaa on korvata toimittajan osaaminen. (Vesalainen 2006, 59.)

4 Asiakassuhteiden johtaminen

Asiakassuhteiden johtaminen, tai asiakkuuksien hallinta, on asiakassuhteisiin pohjautuvaa markkinointia, jolle ominaista ovat pitkäaikaiset ja kannattavat asiakassuhteet, joita erilaisin markkinoinnin toimenpitein rakennetaan, ylläpidetään ja vahvistetaan. Tämän tavoitteena on arvon tuottaminen asiakkaalle. (Bergström & Leppänen 2018, luku 6.) Tämän taustalla vallitsee yritysten yleistynyt tapa toimia asiakaslähtöisemmin, joka tarkoittaa sitä, että keskitytään enemmän asiakkaaseen tuotteen sijasta. (Arantola & Simonen 2009, 2.)

Asiakasta ei nähdä enää perinteisesti myynnin kohteena, vaan aktiivisena toimijana, jonka kanssa syntyy palvelun tuottama arvo yhteistyönä (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, luku 1). Asiakassuhteiden johtamisen tavoitteena on luoda vankka pohja sitoutuneista ja kannattavista asiakkaista (Ojasalo & Ojasalo 2010, 121). Asiakassuhteiden johtaminen linkittyy hyvään kumppanuuteen, koska yhteistyökumppanuudessa toinen yrityksistä voi olla myös asiakkaan asemassa. Asiakassuhteiden johtamiseen liittyviä alakäsitteitä ovat tässä

työssä asiakkaalle tuotettava arvo, toimittajayrityksiä koskevat kriteerit ja arviointi sekä asiakaskokemus.

4.1 Asiakkaalle tuotettava arvo

Arvonluontiprosessi on keskeinen käsite nykyaikaiselle asiakaslähtöiselle liiketoiminnalle. Toimialakseen asiakaslähtöisesti yrityksen on tärkeää ymmärtää, mitä asiakkaan saama arvo tarkoittaa ja minkälaisen prosessin tuloksena se syntyy (Arantola & Simonen 2009, 2.) Arvolla tarkoitetaan Bergströmin ja Leppäsen mukaan sitä, kuinka paljon vaivaa tuotteen tai palvelun hankinnasta ja käytöstä koituu sen tuomaan hyötyyn nähden eli näiden välistä suhdetta (Bergström & Leppänen 2018, luku 1).

Arantola ja Simonen tarkentavat asiakkaan saamaa arvoa kertoen, että asiakkaalle eivät tuota arvoa jonkin palvelun ominaisuudet vielä itsessään, vaan niiden tuomat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin nähden. Tämän lisäksi kerrotaan, että arvoa ei vain anneta asiakkaalle, vaan se syntyy yhteisen prosessin tuotoksena, palveluntarjoajan ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. Asiakas samanaikaisesti sekä osallistuu arvon luomiseen, että arvioi syntyvää arvoa. (Arantola & Simonen 2009, 2-3.)

Kun puhutaan arvon luomisesta käytännöllisemmin varsinkin yritysasiakkaiden kohdalla, niin päästään asiakkaan tarpeisiin tai Ojasalosen sanoin asiakkaan ongelmaan ja sen ratkaisuun (Ojasalo & Ojasalo 2010, 62-68). Jotta asiakkaan ongelma voidaan ratkaista, niin tarvitaan siihen asiakasymmärrystä eli esimerkiksi asiakkaiden tarpeiden, toiveiden, ostokäyttäytymisen ja arvojen tiedostamista ja ymmärtämistä. Asiakasymmärrystä saadaan keräämällä asiakastietoa, jota voidaan hankkia eri lähteitä ja keinoja hyödyntäen. Asiakastietoa voidaan saada esimerkiksi asiakastytyväisyyskyselyistä, tilastoista, asiakkaan arjen havainnoinnista, ostokäyttäytymisen seurannasta tai haastattelututkimuksella. (Bergström & Leppänen 2018, luku 6.)

Toisin sanoen asiakasymmärrys auttaa palveluntarjoajaa kehittämään liiketoimintaansa asiakaslähtöisempään suuntaan. Riittävän syvällinen asiakasymmärrys auttaa palveluntarjoajaa selvittämään myös sellaiset piilevät tarpeet, joita asiakas ei välttämättä itse osaa nimetä. Arantola & Simonen kuvaavat tarpeeseen vastaamista ilmaisulla ”job-to-be-done”, joka viittaa hyvin juuri yritysasiakkaiden tarpeisiin. Yritysasiakkaiden kohdalla tarve on siis jokin omaan liiketoimintaan liittyvä ongelma, johon se haluaa ratkaisun. (Arantola & Simonen 2009, 3-4.)

Ojasalosen mukaan yritysasiakkaiden tarpeet voidaan jakaa negatiiviseen ja positiiviseen ongelmaan, jolloin negatiivinen ongelma tarkoittaa esimerkiksi jotakin menneisyydessä tapahtunutta epäonnistumista tai hyödyntämättä jäänyttä mahdollisuutta. Positiivinen ongelma voi

liittyä esimerkiksi siihen, että yritys haluaa olla vieläkin menestyvämpi eikä tyydy vallitsevaan hyvään tilanteeseen. Toisin sanoen ongelma ilmentää muutoksen tarvetta yrityksessä eli joko nykyinen olotila halutaan korjata tai sitten halutaan saavuttaa jokin tietty tavoitetilä. Palveluntarjoajan ratkaisu asiakkaan ongelmaan tarkoittaa asiakkaalle syntyvää arvoa. Asiakkaan ongelmia voi olla lukuisia, esimerkiksi raaka-aineiden puute, huono kannattavuus, kysynnän kausivaihtelut, uudelle markkina-alueelle laajentuminen, kannattamattomien asiakkaiden muuttaminen kannattaviksi, kanta-asiakasjärjestelmän luominen tai asiakkaiden valitusten lisääntyminen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 62-64.)

Arantolan ja Simosen mukaan tarpeita voidaan tunnistaa tai asiakas voidaan saada havahtumaan jonkin palvelun tarpeeseen tuntemalla asiakkaan tilanteet. Tämä voi auttaa myös palveluntarjoajaa kehittämään omaa palvelukokonaisuuttaan asiakaslähtöisemmäksi. Tilanteet menevät eri tasoille. Henkilökohtaisten tilanteiden ymmärtäminen tarkoittaa ihmisten tilanteiden ymmärtämistä, sillä asiakasyritys koostuu kuitenkin ihmisistä. Tämä tarkoittaa erityisesti ihmisiä, jotka jollakin tavalla osallistuvat päätöksentekoon. Henkilökohtaisia tilanteita ovat esimerkiksi ylennykset. (Arantola & Simonen 2009, 13-14.)

Toisena tasona ovat toiminnon tilanteet, mikä tarkoittaa esimerkiksi erilaisia muutostilanteita, kuten uusia toimintatapoja asiakasyrityksessä osastotasolla, jotka puolestaan synnyttävät ehkä uusia tarpeita. Yrityksen tilanteet puolestaan tarkoittavat suurempia koko yritystä koskevia muutoksia kuten fuusioita tai strategisia muutoksia. Toimialan tilanteet koskevat koko toimialaa, esimerkiksi tilanteet, joissa asiakkaiden kysynnässä ilmenee muutoksia tai toimialalle tulee uusia kilpailijoita. Viimeisenä ovat erilaiset tilanteet, jotka koskevat koko yhteiskuntaa, esimerkiksi lakimuutokset ja megatrendit. Kun pystytään tunnistamaan asiakasyritystä koskevat tilanteet ja niihin liittyvät tarpeet, niin niihin pystytään myös vastaamaan esimerkiksi uudennlaisilla palveluratkaisuilla. (Arantola & Simonen 2009, 13-14.)

Asiakkaan tarpeita ja tilanteita on siis erilaisia ja tämän lisäksi kokonaisratkaisujen katsotaan olevan yhä tärkeämpiä yksittäisten tuotteiden sijaan. Tämä edellyttää asiakkaan tarpeiden eli tässä tapauksessa ongelmien kokonaisvaltaisempaa tunnistamista ja ymmärtämistä. Tämä juontaa juurensa jatkuvasti muuttuvasta kilpailuympäristöstä. Samalla se edellyttää myyvältä yritykseltä uudenlaista osaamista, mikäli sen on hallittava aiempaa laajempi osaamisalue tarjotessaan näitä kokonaisratkaisuja. Esimerkiksi juuri tästä syystä yritysten välille muodostuu yhteistyösuhteita, jotta voidaan ulkoistaa osa palveluista tai palvelun osista oman yrityksen ulkopuolelle eli hankkia täydentävää osaamista muualta. (Helander ym. 2017, luku 1.)

4.2 Toimittajayrityksiä koskevat kriteerit ja arviointi

Ei ole mitenkään itsestäänselvyys, että ostavat yritykset valitsevat tietyn palvelu- tai tavarantoimittajan. Lisäksi kilpailun kiristyessä asiakasyritysten neuvotteluvoima on kasvanut ja siksi toimittajien tulisi olla tietoisia, millä perusteilla toimittajia valitaan asiakasyrityksissä. Erityisesti tärkeimpiin toimittajiin voi kohdistua erityisiä vaatimuksia ostavan yrityksen suunnalta, varsinkin tavoitellessa pitkäaikaista kumppanuutta. Kun puhutaan strategisesti tärkeistä kumppaneista, niin ostaville yrityksille tärkeitä asioita ovat yhteiset tavoitteet toimittajayrityksen kanssa. Strategisiin kumppanuuksiin sisältyy ostavan yrityksen tavoite luoda pidempiaikaisia suhteita toimittajayrityksen kanssa, jotta yhdessä voidaan kehittää mm. tuotteita, prosesseja ja laatua. Samalla asiakasyritykset haluavat lisätä omaa kilpailukykyään näiden strategisten toimittajakumppanien avulla. (Mäntyneva 2019, luku 3.)

Kustannuksiin ja hintoihin kiinnitetään paljon huomiota ostavissa yrityksissä, kun valitaan omalle yritykselle sopivia palvelutoimittajia. Yksittäisen ostohinnan lisäksi ostavat yritykset voivat kiinnittää huomiota esimerkiksi erilaisiin kustannuksiin, joita yhteistyöstä voi aiheutua. Hintojen ja kustannusten lisäksi ostavissa yrityksissä mietitään myös, onko erilaisille lisäpalveluille tarvetta, jolloin toimittajien olisi hyvä tarjota räätälöityjä kokonaisratkaisuja eikä vain yksittäistä palvelua tai tuotetta. Mäntyneva mainitsee myös, että tärkeitä asioita toimittajien valinnassa ovat esimerkiksi liiketoimintojen yhteensopivuus, liiketoiminnan laajentamismahdollisuudet, prosessien kehittäminen ja optimointi sekä toimittajaan liittyvän riskin minimointi. (Mäntyneva 2019, luku 3.) Ojasalojen mukaan muita valintakriteerejä ovat esimerkiksi yrityksen maine, yrityksen kokemus alalta ja yrityksen koko. Toimittajien vertailu ja lopullinen valinta on osa laajempaa ostoprosessia. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 42.)

Ostoprosessi alkaa siitä, että ostava yritys tunnistaa jonkin tarpeen tai ongelman, johon se toivoo ratkaisua toiselta yritykseltä, ellei ostava yritys pyri ratkaisemaan ongelmaa itse. Tässä vaiheessa palvelulle määritellään tietyt vaatimukset, jotka sen tulee täyttää. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 42.) Ojasalojen mukaan voidaan puhua palvelun spesifikaatioista, joilla käytännössä tarkoitetaan täsmällisiä vaatimuksia ostettavaa palvelua kohtaan. Vaatimukset voidaan jakaa neljään painotusalueeseen: resurssit ja panokset, prosessi, lopputulos ja mahdollistettu arvo. Resursseja ja panoksia koskevassa spesifioinnissa ostava yritys ilmaisee, minkälaisia resursseja se tarvitsee, jotta palvelu voidaan toteuttaa eli silloin painopiste on toimittajan resursseissa tai kyvyissä. Silloin kun ostava yritys vaatii tiettyjä toimenpiteitä ja on määritellyt toimenpiteiden minimilaadun, niin kyse on prosesseja koskevasta spesifioinnista. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 44.)

Ostava yritys voi myös tietää täsmälleen, minkälaista lopputulosta se odottaa palvelulta, jolloin kyseessä on palvelun lopputuloksen mukainen spesifiointi. Tässä se voi joko keskittyä ainoastaan lopputulokseen tai vaatia myös tiettyjä toimenpiteitä, jotta saavutetaan haluttu

lopputulos. Mahdollistetun arvon mukainen palvelun spesifointi keskittyy puolestaan siihen, mitä tapahtuu palvelun suorittamisen jälkeen eli toisin sanoen palvelulla pyritään mahdollistamaan asiakkaalle jokin arvoa tuottava asia, kuten valmennuksen jälkeinen onnistuminen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 45-46.)

Siinä vaiheessa, kun yrityksessä on selkeä näkemys kriteerit täyttävästä palvelusta, niin voidaan lähteä vertailemaan erilaisia palvelutoimittajia keskenään. Potentiaalisista toimittajista saadaan tietoa esimerkiksi suositusten, verkostojen ja yritysesitteiden avulla. Tämän jälkeen toimittajat asetetaan paremmuusjärjestykseen ja valitaan omalle yritykselle sopivin vaihtoehto. Ennen lopullista valintaa toimittajilta pyydetään tarjoukset ja käydään mahdollisesti myös neuvotteluja toimittajien kanssa. Tavallisiin kuluttajiin verrattuna yritysten ostoprosessit ovat aikaa vieviä ja monimutkaisempia, ja niihin voi myös osallistua useita henkilöitä yrityksen sisältä. Ostajan ja myyjän välille voi sisältyä paljon kommunikointia. (Bergström & Leppänen 2018, luku 3.)

Yritysassiakkaan lopulliseen ostopäätökseen vaikuttavat monet tekijät, joita ovat edellä mainittujen lisäksi muun muassa palveluiden kokonaistarjonta, tuotteiden saatavuus ja toimitusvarmuus, palveluratkaisujen räätälöinti, myyjän asiantuntevuus, toimitusten nopeus ja osuminen sovittuun ajankohtaan, asiakaspalvelun laatu, maksu- ja toimitusehtojen sopivuus ja niin edelleen. Lopulta valitaan yritykselle sopivin vaihtoehto ja tehdään tilaus sekä samalla sovitaan mm. toimitusajoista ja muista ehdoista. (Bergström & Leppänen 2018, luku 3.)

Ostoprosessi voi vaihdella sen mukaan, onko kyseessä uusintaosto samalta toimittajalta, jolloin ostaminen on rutiininomaisempaa, vai onko kyseessä uuden toimittajan etsintä (Bergström & Leppänen 2018, luku 3). Valittujen toimittajien hankinnan jälkeistä suorituskykyä arvioidaan esimerkiksi laadun, aikataulussa pysymisen ja luotettavuuden osalta (Ojasalo & Ojasalo 2010, 42). Tämän arvioinnin tulos voi vaikuttaa siihen, että tekeekö asiakasyritys uusintaostoja vai vaihdetaanko toimittajaa (Bergström & Leppänen 2018, luku 3).

4.3 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus voidaan nähdä yhtenä osana onnistunutta yhteistyökumppanuutta toisen osapuolen ollessa asiakkaan asemassa. Asiakaskokemus tarkoittaa asiakkaan henkilökohtaista kokemusta käyttämästään palvelusta. Asiakaskokemus muodostuu koko siltä ajalta, kun asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa eli koko tarjoomasta. Tämä vuorovaikutusprosessi voi koostua mainonnasta ennen palvelun hankintaa, asiakaspalvelusta varsinaisessa palvelutapahtumassa ja palautteen antamisesta palautekanavan kautta. (Tuulaniemi 2016, 74.)

Nick Haguen ja Paul Haguen mukaan yritysten kohdalla asiakaskokemuksen onnistumiseen vaikuttavat seuraavat osa-alueet: sitoutuminen, täyttymys, saumattomuus, reagointi, ennakointi ja kehitys (Hague & Hague 2018, 35-36). Sitoutuminen ensinnäkin edellyttää sanojen lisäksi tekoja. Se tarkoittaa sitä, että asiakaskokemus laitetaan yhdeksi tärkeimmistä prioriteeteista myyvässä yrityksissä. Monesti ongelmana Haguen ja Haguen mukaan voi olla se, että asiakaskokemukseen ei panosteta niin paljon kuin pitäisi, koska säästetään mieluummin kustannuksissa. Hague ja Hague kertovat lisäksi sitoutuneisuuden asiakaskokemuksen parantamiseen luovan kokonaisen yrityskulttuurin tai yhteisen tahtotilan, mikäli siihen oikeasti halutaan panostaa. Toisin sanoen koko yrityksen tulisi olla siihen aidosti sitoutuneita. (Hague & Hague 2018, 39-40.)

Asiakaskokemuksen toinen peruselementti täyttymys tarkoittaa yksinkertaisesti ilmaistuna sitä, että asiakkaalle tarjotaan se, mitä on luvattu. Tämän tulisi toistua joka kerta, kun asiakas käyttää palveluja. Toisin sanoen palveluntarjoajan tulisi ehkäistä sitä, että yhdellä kerralla asiakas saa loistavaa palvelua ja toisella kerralla huonompaa. Palveluntarjoajan tulisi myös osata asettua asiakkaan asemaan ja myös jopa ratkaista tämän ongelmat eli tarpeet tämän tiedon perusteella. Haasteena kuitenkin on asiakkaiden tarpeiden moninaisuus. Lisäksi jotkut asiakkaat voivat olla hyvinkin vaativia ja jotkut puolestaan eivät. Tästä syystä palveluntarjoajan tulisi pystyä huomioimaan hyvin erilaisten asiakkaiden tarpeet. (Hague & Hague 2018, 40-41.)

Palveluita tarjoavissa yrityksissä palvelun saumattomuus on myös tärkeä tekijä onnistuneen asiakaskokemuksen syntymisessä. Asiakas saattaa esimerkiksi jotakin palvelua käyttäessään olla tekemisissä useamman kuin yhden yrityksen kanssa, jos osa myyvän yrityksen toiminnoista on esimerkiksi ulkoistettu. Esimerkiksi asiakasyrityksen tilatessa tukusta tämän tukun lisäksi asiakasta voi palvella jokin logistiikka-alan yritys, joka toimittaa tilaukset perille. Esimerkiksi tässä tapauksessa on tärkeää, että asiakas saa tuotteensa silloin, kun tukku on luvannut, esimerkiksi tietyn viikon sisällä. Tämä edellyttää tukun ja logistiikkayrityksen välillä hyvin toimivaa yhteistyötä. Hague ja Hague tuovat yhtenä asiakaskokemuksen muodostajana esille myös sen, että reagoidaan nopeasti asiakkaan pyyntöihin ja toimitetaan esimerkiksi tuote mahdollisimman nopeasti (Hague & Hague 2018, 42-43).

Myös ennakointi on yhtenä tekijänä asiakaskokemuksen muodostumisessa. Asiakasyritykset Haguen ja Haguen mukaan odottavat palveluntarjoajan olevan ennakoiva yritys, jonka tulisi esimerkiksi ennakoida asiakkaan muuttuvia tarpeita ja kehittää niiden pohjalta palvelujaan. Tämä edellyttää riittävän syvällistä asiakasymmärrystä. (Hague & Hague 2018, 43-44.) Kehitys tuodaan esille viimeisenä tässä asiakaskokemuksen osa-alueiden listauksessa. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakaskokemuksesta tulisi jatkuvasti pyrkiä parantamaan. Asiakkaat myös voivat myös kiinnostua uusista asioista, esimerkiksi tuotteista, ja tämä pitää heidän tyytyväisinä ja voi

yllättää heidät positiivisesti. Siispä asiakkaiden odotusten ylittäminen voi joskus olla kannattavaa. (Hague & Hague 2018, 44-45.)

5 Teemahaastattelun teoria ja toteutus

Tämä työ on toteutettu laadullisella tutkimusotteella, mikä on sopiva menetelmä, kun halutaan ymmärtää syvällisemmin jotakin ilmiötä. Tutkimusmenetelmäksi on valittu teemahaastattelu, jotta tutkittavilta henkilöiltä saataisiin mahdollisimman syvällinen näkemys työn aiheesta ei onnistuneen kumppanuuden edellytyksistä. Vilkan mukaan teemahaastattelussa käsitellään tutkimusongelman kannalta keskeisimpiä aiheita, jotta voidaan vastata tutkimusongelmaan. Tutkittavalta odotetaan teemahaastattelussa, että hän antaa oman kuvauksensa käsiteltävästä aiheesta. (Vilka 2021, luku 5.)

Teemahaastattelut toteutuvat eri teemojen kautta, jotka kattavat tutkimuksen aiheen (Vilka 2021, luku 5). Tässä opinnäytetyössä teemat perustuvat tämän työn viitekehukseen, joka rakentuu asiakassuhteiden johtamiseen ja yhteistyökumppanuuteen liittyvistä käsitteistä. Teemahaastattelun teemat apukysymyksineen löytyvät liitteestä 1. Teemoja ovat kumppanuuden hyödyt, kumppaneita koskevat kriteerit ja arviointi, pitkäaikaisen kumppanuuden edellytykset sekä koronapandemian vaikutukset kumppaneita koskeviin odotuksiin.

Haastatteluun osallistui viiden eri yhtiön edustajia. Yhtiöt olivat eri kokoisia á la carte-ravintoloita ja haastateltavista henkilöistä kolme oli ravintoloitsijoita ja kaksi osto-/hankintapäälliköitä. Haastateltavista ravintoloista kolme oli kokoluokaltaan keskisuuria ketjuja ja kaksi yksittäisiä ravintoloita. Haastateltaviksi pyysin henkilöitä, joilla uskoin olevan kokemusta erilaisten yhteistyökumppaneiden kanssa toimimisesta. Lähestyin ensin yrityksiä kertoen näille opinnäytetyöni aiheesta ja sitten minulle kerrottiin, kuka olisi sopivin henkilö haastatteluun.

Teemahaastattelua varten tärkeää olisi löytää henkilöt, jotka parhaiten osaisivat kertoa haastatteluun liittyvistä teemoista omien kokemustensa ja tietonsa perusteella (Vilka 2021, luku 5). Tässä työssä haastateltavat henkilöt ovat joko hankinnasta vastaavia henkilöitä tai ravintoloitsijoita, sillä yrityksestä riippuen vastuualueet voivat vaihdella ja tästä syystä kaikilla ei ollut samaa nimikettä. Hankinnasta vastaavilla henkilöillä arvioin olevan riittävän paljon kokemuseräistä tietoa yhteistyökumppaneiden kanssa toimimisesta. Ravintoloitsijoilla arvioin olevan kaikista laajin käsitys siitä, millaiset asiat muodostavat onnistuneen yhteistyökumppanuuden, sillä he vastaavat koko ravintolan toiminnasta.

Aineiston analyysissä on etsitty samankaltaisuuksia eli tässä tapauksessa kategorioita, jotka tulevat esille kaikkien tutkittavien kohdalla. Aineisto on käsitelty ensin niin, että se on jaettu samoihin teemoihin, mitkä ovat haastattelurungossa liitteessä 1. Tästä käy ilmi, mitä asioita

jokaisesta teemasta on tullut esille. Tämän jälkeen teemakohtainen aineisto on luokiteltu lo-pullisiin kategorioihin, jotka perustuvat tämän työn teoreettiseen viitekehykseen.

6 Tulokset

Haastatteluaineistosta saadut tulokset jakautuvat teemakohtaisesti eli niiden teemojen mu-kaan, jotka muodostavat haastattelurungon. Näitä teemoja ovat yhteistyökumppanuuden hyö-dyt, yhteistyökumppaneita koskevat kriteerit, pitkäaikaisen kumppanuuden edellytykset ja koronan vaikutuksia kumppaneita koskeviin odotuksiin. Tuloksiin sisältyvät kategoriat muodos-tavat listauksen onnistuneen kumppanuuden edellytyksistä, jotka esitellään luvussa 7.

Yhteistyökumppanuuden hyödyt

Yhteistyökumppanuuden hyötyjä ovat helppoutteen ja varmuuteen liittyvät tekijät sekä tiedon jakaminen toiselle osapuolelle ja oppiminen tämän kautta. Tiedon jakaminen ja oppiminen voi tarkoittaa monia asioita, kuten esimerkiksi ruokatukun antamaa tuotetietoa tai ruoan kas-vattajan antamia neuvoja, jotka koskevat esimerkiksi raaka-aineiden sesonkeja. Tiedon vaih-dantaa tapahtuu molemminpuolisesti, jolloin myös ravintolat voivat kertoa asiakkaiden toi-veista suoraan esimerkiksi tavarantoimittajilleen ja muista kehitysehdoista. Ravintola-alan yhteistyökumppaneilta voidaan saada myös kokemuseräistä tietoa, jota pystytään omassa toiminnassa hyödyntämään eli toisin sanoen kumppanuudessa myös opitaan muilta.

Erityisesti pitkäaikainen yhteistyökumppanuus lisää varmuuden tuntua ja parantaa yhteistyön sujuvuutta. Yhteistyön sujuvuus ja helppous näkyvät esimerkiksi siten, että erilaiset yhteiset säännöt ja toimintatavat ovat kummallekin osapuolelle selvät, jolloin vältetään erilaisilta vir-heiltä, mikä lisää varmuutta. Myös pitkäaikaisen tavarantoimittajan tuotesaatavuuden ja tuo-tevalikoiman tunteminen lisää yhteistyön helppoutta. Tavarantoimittaja puolestaan tuntee asiakasyrityksen tarpeet ja osaa vastata niihin.

Helppous yhteisissä prosesseissa tekee myös omalta osaltaan kumppanuudesta onnistuneen, esimerkiksi sujuva tilausprosessi. Tuttu yhteistyökumppani lisää myös varmuutta. Yhteistyön aikana toteutuneet onnistuneet kokemukset kumppanin kanssa lisäävät varmuutta siitä, että myös tulevaisuus pitkäaikaisen kumppanin kanssa menee oikein ja sovitusti. Tämän perustana on pidempään rakentunut luottamus siihen, että toinen osapuoli huolehtii omasta osuudes-taan.

Yhteistyökumppaneita koskevat kriteerit

Kun etsitään omalle yritykselle sopivaa yhteistyökumppania, niin tässä valinnassa korostuvat yhteiset arvot ja näkemykset. Nämä nähdään erityisen tärkeinä varsinkin silloin, kun yhteistyöhön sisältyy yhteisiä kehittämiskohteita, kuten esimerkiksi tuotekehitystä. Toimiminen yhteisen sopimuksen ja muiden sovittujen asioiden mukaan tulee ilmi yhtenä kriteerinä eli toisin sanoen on tärkeää tehdä se, mitä kumppanuuden osapuolet ovat toisilleen luvanneet. Yhteiset arvot ja näkemykset ovat myös tärkeitä asioita yhteistyökumppanuudessa. Yhteiset näkemykset eli esimerkiksi yhteisymmärrys yhteistyön sisällöstä on myös yksi olennainen näkökulma. Näkemyksiin yhteistyön sisällöstä voi kuulua hyvin monenlaisia asioita, kuten yhteiset käsitykset tuotteen laadusta, toimitusajoista, viestinnästä.

Pitkäaikaisen kumppanuuden edellytykset

Toimiva ja avoin vuorovaikutus on yksi edellytys onnistuneelle kumppanuudelle. Yhteistyökumppanuudessa vuorovaikutuksen tulisi olla avointa ja rehellistä vuoropuhelua, jotta voidaan yhdessä mm. ratkaista ongelmia ja ymmärretään paremmin toisen osapuolen tilanteita ja tarpeita. Vuorovaikutusta tapahtuu eri tilanteissa ja tasoilla, kuten asiakaspalvelutilanteessa tai varsinaisten yhteyshenkilöiden välisessä kommunikoinnissa. Toimivassa vuorovaikutuksessa tärkeää on myös se, että pystyy olemaan helposti yhteydessä toiseen osapuoleen erilaisissa tilanteissa, oli kyse sitten reklamaatiosta tai positiivisemmasta asiasta. Myös erilaiset ilmoitusasiat tulisi kertoa selkeästi kumppanille ja viestinnän tulisi muutenkin olla selkeää, esimerkiksi sen osalta, että mihin päivään mennessä voidaan odottaa toimituksia toimittajalta.

Luottamus nähdään onnistuneen yhteistyökumppanuuden perustana. Ilman luottamusta yhteistyön toteutumisen mahdollisuutta ei todennäköisesti ole olemassa. Luottamus rakentuu yhteisten kokemusten kautta, esimerkiksi positiiviset asiakaskokemukset rakentavat luottamusta pitkällä aikavälillä. Yksinkertaisesti se tarkoittaa sitä, että yhteistyökumppani tekee oman osuutensa sovitusti sekä samalla yhteiset säännöt ja ohjeet ovat selvät. Mikäli ongelmia tai muutostilanteita tulee, niin onnistuneessa kumppanuudessa luotetaan siihen, että tällaisista asioista ilmoitetaan riittävän ajoissa ja selkeästi kumppanille. Sovittujen asioiden lisäksi oman palvelun kehittäminen asiakaslähtöisemmäksi voi parantaa asiakaskokemusta ja lisätä luottamusta.

Luottamus edellyttää myös sitä, että erilaiset ongelmatilanteet hoidetaan palveluhenkisesti ja vastuullisesti toimittajan suunnalta. Esimerkiksi nopea reagointi virheisiin sekä niiden korjaaminen ja pahoittelu ovat myös luottamuksen rakentajia. Luottamukseen liittyy myös se, että kumppanille pitää pystyä kertomaan luottamuksellisesti erilaisista yhteistyötä koskevista asioista, jotta asioista on molemminpuolinen ymmärrys ja erilaiset kehityskohteet voidaan

ratkaista. Pelkkä luottamuksellinen keskustelu ei kuitenkaan riitä, vaan pitäisi olla myös luottamus siihen, että kumppaniyrityksen yhteyshenkilö välittää viestin eteenpäin. Myös säännöllinen yhteydenpito kumppaneiden välillä lisää luottamusta, kun esimerkiksi varmistetaan säännöllisesti, että kaikki menee suunnitellusti ja palveluihin ollaan tyytyväisiä.

Koronan vaikutuksia kumppaneita koskeviin odotuksiin

Koronatilanne on tuonut esille sen, että vastaavissa tilanteissa kumppanilta odotetaan reagointikykyä ja joustavuutta. Pandemian jälkeiseen aikaan kumppanilta odotetaan jatkuvaa palvelujen kehittämistä ja toimintaympäristön muutosten ennakointia. Tällaisia muutoksia voivat olla esimerkiksi erilaiset suuret trendit ja tätä kautta kuluttajien tottumusten muuttuminen. Lisäksi kumppanin tulisi pystyä vastaamaan erilaisiin tulevaisuuden tarpeisiin kehittämällä omia palveluitaan ja erilaisia prosessejaan, jotta se pysyisi kehityksessä mukana.

Reagointikyky on hyödyllinen taito ja ominaisuus, jota tarvitaan erityisesti nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Kumppanin tulisi reagoida sekä oman yrityksen, että myös toisen osapuolen tilanteisiin, olemalla esimerkiksi joustava tarvittaessa tai tekemällä nopeita päätöksiä omiin liiketoimintoihin liittyen. Joustavuus voi esimerkiksi koskea hintoja tai tavaroiden toimitusvälejä.

7 Onnistuneen yhteistyökumppanuuden edellytykset

Listaus onnistuneen kumppanuuden edellytyksistä muodostuu kategorioista, joita ovat helpous ja varmuus, luottamus, tiedon jakaminen ja oppiminen, yhteiset arvot ja näkemykset, toimiva vuorovaikutus sekä ennakointi ja reagointikyky. Näiden kategorioiden tarkempi sisältö on eriteltyä taulukossa 1.

Kategoriat	Alakäsitteet
Helppous ja varmuus	<ul style="list-style-type: none"> • Tutut toimintatavat • Mahdollisimman vähän virheitä • Tuote- ja palveluvalikoiman tunteminen • Tuotesaatavuuden tunteminen • Asiakasymmärrys
Luottamus	<ul style="list-style-type: none"> • Positiiviset asiakaskokemukset • Yhteisten sääntöjen ja ohjeiden noudattaminen • Oman osuuden hoitaminen sovitus • Poikkeavuuksista ilmoittaminen selkeästi ja ajoissa • Virheiden korjaaminen • Asioiden jakaminen avoimesti • Säännöllinen yhteydenpito
Tiedon jakaminen ja oppiminen	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotetieto • Kokemusperäinen tieto • Palaute ja kehitysehdotukset • Loppuasiakkaan palveleminen
Yhteiset arvot ja näkemykset	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteinen arvopohja liiketoiminnassa • Yhteiset näkemykset palvelusta/tuotteesta ja toimintatavoista • Yhteiset kehittämiskohteet ja tavoitteet
Toimiva vuorovaikutus	<ul style="list-style-type: none"> • Avoimuus ja rehellisyys • Vuoropuhelu • Helppo yhteydenotto • Selkeä viestintä

Ennakointi ja reagointikyky	<ul style="list-style-type: none"> • Toimintaympäristön muutosten ennakointi • Reagointi ja toimiminen toisen osapuolen tilanteissa • Palvelujen kehittäminen tulevaisuutta varten • Nopeat päätökset
-----------------------------	---

Taulukko 1: Onnistuneen yhteistyökumppanuuden edellytykset

8 Johtopäätökset

Työn tavoitteena on tehdä listaus onnistuneen kumppanuuden edellytyksistä. Tässä työssä nämä edellytykset muodostuvat kategorioista, jotka tulivat haastatteluissa esille teemakohtaisesti. Yhtenä teemana on yhteistyökumppanuuteen liittyvät hyödyt. Tämän työn tuloksissa hyödyt liittyvät helpouteen ja varmuustekijöihin sekä tiedon jakamiseen ja oppimiseen. Grönroos ensinnäkin mainitsee varmuuteen liittyvien hyötyjen olevan tärkeimpiä kumppanuudessa (Grönroos 2009, 65-66).

Varmuuteen liittyvät hyödyt tulivat esille myös tässä työssä. Esimerkiksi tutut toimintatavat pitkäaikaisen kumppanin kanssa vähentävät virheiden syntyä ja kommunikaatio on helpompaa. Myös luottamus yhtenä varmuushyötynä on oleellinen ja ylipäätään epävarmuutta lisäävien tekijöiden väheneminen, jotta palveluntarjoajat voivat keskittyä olennaiseen (Grönroos 2009, 65-66). Vesalainen jatkaa samoja ajatuksia tuomalla esiin esimerkiksi toimitusvarmuuden ja toimitusajat, jotka pitkäaikaisessa kumppanuudessa paranevat (Vesalainen 2006, 22).

Tiedon jakaminen ja oppiminen nähtiin myös yhtenä hyötynä yhteistyökumppanuudessa. Tässä työssä tiedon siirtäminen saattoi olla kokemusperäisen tiedon tai tuotetietouden välittämistä toiselle osapuolelle. Toisaalta myös palaute ja kehitysehdotukset tuotiin tähän kategoriaan liittyen esille. Kaikki tietous, mitä kumppaniyritykset jakavat keskenään, palvelee myös yhteistä loppuasiakasta. Muun muassa Vesalaisen mukaan yksi merkittävä yritysten verkostoitumisen hyöty on oppiminen ja tiedon hankkiminen (Vesalainen 2006, 17).

Pitkäaikaisen kumppanuuden edellytyksistä yhtenä asiana esille tuotiin luottamus. Luottamusta pidetään yhtenä onnistuneen kumppanuuden edellytyksenä tämän työn tuloksissa ja se voidaan nähdä kumppanuuden perustana ihan yleisesti. Ilman luottamusta yhteistyö ei todennäköisesti olisi mahdollista. Luottamuskin on kiinni erilaisista asioista, esimerkiksi tässä työssä

luottamukseen vaikuttavia tekijöitä ovat sovittujen asioiden tekeminen, positiiviset asiakaskokemukset, poikkeavista asioista ilmoittaminen ajoissa, virheiden nopea korjaaminen, avoimuus tietojen jakamisessa, säännöllinen yhteydenpito toisen osapuolen yhteyshenkilöön sekä arvostuksen osoittaminen kumppanille. Toivola (2006, 63) tuo esille sen, miten luottamus perustuu kumppanin maineeseen ja käyttäytymiseen. Luottamus pohjautuu hyvin paljon Toivolan (2006, 63) mukaan myös avoimeen vuorovaikutukseen eli myös juuri mainittuun tiedon avoimeen jakamiseen. Luottamus muodostaa pohjan muille edellytyksille, erityisesti vuorovaikutukselle ja tiedon jakamiselle (Stähle & Laento 2000, 58).

Pitkäaikaisen kumppanuuden edellytyksistä vuorovaikutus tuli esiin toisena kategoriana. Vuorovaikutuksen, tarkemmin viestinnän, toivotaan olevan selkeää. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tilauksia tehdessä asiakasyrityksellä on saatavilla selkeä tieto vaikkapa sen hetkisestä valikoimasta. Myös helppoa yhteydenottoa toivottiin kumppanilta, erityisesti erilaisissa ongelmatilanteissa. Vuorovaikutuksen toivotaan olevan avointa dialogia. Myös esimerkiksi Vesalainen tuo esille sen, miten tärkeää kumppanuuden onnistumisen kannalta on avoin dialogi (Vesalainen 2006, 59).

Yhteistyökumppaneita koskevista kriteereistä esille tulivat yhteiset arvot ja näkemykset. Tämä voi koskea yhteistä arvopohjaa ja yhteisiä näkemyksiä esimerkiksi tuotteiden laatua kohtaan. Toivola mainitsee yhteisen arvopohjan olevan tärkeä edellytys yhteistyön onnistumiselle (Toivola 2006, 14). Myös Vesalainen viittaa kumppaneiden yhteensopivuuteen ja selkeisiin tavoitteisiin, joihin yhteiset arvot ja näkemykset liittyvät (Vesalainen 2006, 20).

Koronan vaikutukset kumppaneita koskeviin odotuksiin on yhtenä teemana, mikä toi esille ennakoinnin ja reagoitakyvyn, joita kumppanilta odotetaan vastaavissa tilanteissa tulevaisuudessa. Tässä työssä tuli ilmi, että kumppanilta odotetaan ennakointia tulevaisuuden varalle ja reagoitukykyä äkillisesti muuttuvissa tilanteissa. Jatkuva palveluiden ja erilaisten prosessien kehittäminen tuotiin myös esille. Hague ja Hague mainitsevat yhtenä onnistuneen asiakaskokemuksen muodostajana asiakkaiden tarpeiden ennakoinnin (Hague & Hague 2018, 43-44). Vesalainen tuo esiin myös reagoitavalmiuden yhtenä tavoitteena, mihin kumppanuudella halutaan pyrkiä sekä riskin jakamisen (Vesalainen 2006, 17).

Tietoperusta vahvistaa tämän opinnäytetyön tuloksia, koska tutut aihealueet toistuivat molemmissa. Tämän perusteella tuloksia voidaan pitää luotettavina. Tulokset jäivät silti aika yleiselle tasolle, jonka johdosta järkevänä jatkoehdotuksena voidaan nähdä tutkimuksen uusiminen. Toimeksiantajalle opinnäytetyö ei tällä kertaa tarjonnut uutta tietoa tai kehittämiskohteita, vaan sen sijaan enemmän vahvistavaa tietoa.

Lähteet

Painetut

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Juva: WS Bookwell.

Hague, N. & Hague, P. 2018. B2B customer experience - a practical guide to delivering exceptional CX. New York / London: Kogan Pace.

Hakanen M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima.

Ojasalo, J. & Ojasalo K. 2010. B-to-B palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOY Pro.

Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kaup-pakaari.

Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus - avain uudistumiskykyyn ja ylivoi-maan. Porvoo: WSOY.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita.

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. 3. painos. Helsinki: Talentum Pro.

Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elemen-tit, analysointi ja kehittäminen. 2. painos. Vantaa: Teknologiateollisuus.

Sähköiset

Arantola, H. & Simonen K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys pal-veluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Helsinki: Tekes. Viitattu 20.3.2021.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16.-18. painos. E-kirja. Helsinki: Edita.

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Uu-distuva verkostomainen palveluliiketoiminta. E-kirja. Tampere: Tampere university press.

Pohjanheimo, M. 2017. Kumppanuus strategian ytimessä. Kauppalehti blogit. Viitattu 21.3.2021. <https://blog.kauppalehti.fi/alykkaampaa-logistiikkaa/kumppanuus-strategian-yti-messa>

Lähdevuori, L. 2021. Ravintolat ajautuivat eriskummalliseen tilanteeseen - ”3.5. eteenpäin ei ole mitään tietoa”. Kauppalehti. Uutiset. Viitattu 25.4.2021. <https://www-kauppalehti-fi.nelli.laurea.fi/uutiset/ravintolat-ajautuivat-eriskummalliseen-tilanteeseen-35-eteenpain-ei-ole-mitaan-tietoa/553c7a3c-e168-4af7-9a3e-caa75f1161e3>

Lindström Group 2020. Palvelut. Kaikki palvelut. Viitattu 17.1.2021. <https://lindstrom-group.com/fi/palvelut/>

Lindström Group 2020. Ravintolatekstiilit. Viitattu 15.11.2020. <https://lindstrom-group.com/fi/ravintolatekstiilit/>

Lindström Group 2020. Yritys. Lindström Oy. Viitattu 16.11.2020. <https://lindstrom-group.com/fi/yritys/>

Mäntyneva, M. 2019. Key Account Management. Kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Taulukot

Taulukko 1: Onnistuneen yhteistyökumppanuuden edellytykset	25
--	----

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko..... 31

Liite 1: Haastattelurunko

Teema: yhteistyökumppanuuden hyödyt	<ul style="list-style-type: none"> • Miksi teidän mielestänne kannattaa verkostoitua ja tehdä yhteistyötä? • Mitkä ovat keskeisimmät hyödyt kumppanuudessa? • Mitä hyötyjä erityisesti pitkäaikainen kumppanuus tarjoaa?
Teema: yhteistyökumppaneita koskevat kriteerit ja arviointi	<ul style="list-style-type: none"> • Minkälaisia kriteerejä teillä on toimittajia kohtaan? • Liittyykö toimittajien suorituskykyyn arviointia? • Mistä syistä yleensä toimittaja pitää vaihtaa? • Minkälaiset toimittajat ovat avaintoimittajia/pysyviä toimittajia?
Teema: pitkäaikaisen kumppanuuden edellytykset	<ul style="list-style-type: none"> • Miten rakennetaan pitkäaikaisia kumppanuuksia? • Mitkä ovat tärkeimmät luottamustekijät? • Minkälaista vuorovaikutusta toivotte toimittajien kanssa?
Teema: koronan vaikutuksia kumppaneita koskeviin odotuksiin	<ul style="list-style-type: none"> • Onko koronatilanne vaikuttanut kumppaneiden toimintaan? • Onko kumppaneiden toiminnasta löytynyt parannettavaa korona-aikana? • Mikä kumppaneiden toiminnassa on mennyt hyvin korona-aikana? • Minkälaisia kumppaneita tarvitaan tulevaisuudessa koronan jälkeen?