



**B2B-asiakassuhteen kehittäminen strategiseksi kumppanuudeksi ylim-
män johdon asiakaskokemuksen pohjalta**

Katri Lempinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan uudistaminen ja johtaminen

Myynnin ja asiakaskokemuksen johtaminen

Master-opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Katri Lempinen
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi B2B-asiakassuhteen kehittäminen strategiseksi kumppanuudeksi ylimmän johdon asiakaskokemuksen pohjalta
Sivu- ja liitesivumäärä 93 + 4
<p><i>Asiakaskokemus on noussut merkittävimmäksi kilpailuedun lähteeksi 2020-luvulla. Yritysten välisessä liiketoiminnassa (B2B) ollaan asiakaskokemuksen johtamisessa ja kehittämisessä jäljessä kuluttajaliiketoimintaa, minkä vuoksi tarvitaan lisää ymmärrystä ja tutkimusta aiheesta.</i></p> <p><i>Tämän opinnäytetyön kohdeyritys toimii B2B-liiketoiminnassa henkilöstöpalvelualalla. Kohdeyrityksessä tavoitteena on rakentaa tulevaisuudessa enemmän strategisia asiakaskumppanuuksia. Tämän on huomattu edellyttävän tiiviimpiä suhteita asiakkaiden ylimpään johtoon. Kohdeyritys halusi selvittää ylimmän johdon asiakaskokemuksen nykytilaa ja siihen vaikuttavia seikkoja. Lisäksi tavoiteltiin tietoa, minkälaista arvoa yhteistyöltä odotetaan ja mitkä ovat ylimmän johdon tavoitteet ja kriteerit strategiselle kumppanuudelle.</i></p> <p><i>Teoreettinen viitekehys koostuu asiakaskokemuksen ja strategisen kumppanuuden teemoista. Asiakaskokemuksesta esitellään sen muodostumisen periaatteet paneutuen erityisesti B2B-asiakaskokemuksen piirteisiin sekä yhteistyön arvoon. Arvo syntyy monista elementeistä ja on olennainen osa asiakaskokemusta. Näiden lisäksi käsitellään asiakaskokemuksen johtamista sen strategisen merkityksen ja käytännön johtamisen kautta. Myös työntekijäkokemukseen tutustutaan siltä osin, kun se liittyy asiakaskokemuksen muodostumiseen. Strategisen kumppanuuden osiossa tarkastellaan eri mallien kautta asiakassuhteen kehittymisen vaiheita ja strategisen kumppanuuden tunnusmerkkejä, sitä edistäviä tai estäviä asioita.</i></p> <p><i>Tutkimus oli kvalitatiivinen tutkimus ja toteutettiin tapaustutkimuksena kohdeyritykselle. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä olivat teemahaastattelut kohdeyrityksen merkittävien asiakkaiden toimitusjohtajille. Tutkimus toteutettiin syksyllä 2022.</i></p> <p><i>Tutkimuksen tuloksena kävi ilmi, että toimitusjohtajien asiakaskokemus kohdeyrityksestä oli hyvä tai neutraali. Asiakaskokemus oli parempi, jos haastateltava oli ollut mukana yhteistyössä henkilökohtaisesti. Hyvän B2B-asiakaskokemuksen elementeiksi nousivat asiakaslähtöisyys, räätälöinti, luottamus ja hyvä vuoropuhelu. Haastateltavat kokivat, että johdon tapaamiset tai strategiset johtoryhmät voisivat syventää heidän asiakaskokemustaan. Haastateltavat odottivat yhteistyöltä monenlaista arvoa, jotka liittyivät pääosin toiminnallisen arvon, kuten laadun ja skaalautuvuuden, sekä helpouden ja sujuvuuden arvon, kuten operatiivisen toiminnan kehittämisen, alle.</i></p> <p><i>Strategisen kumppanuuden tavoitteiksi tutkimuksesta nousivat tärkeimpinä sujuvampi arki ja henkilöstön parempi saatavuus sekä tuen saaminen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tärkeimmät kriteerit puolestaan strategiselle kumppanille olivat sitoutuminen, korkea osaaminen, kyky kehittää yhdessä ja uusiutua, luottamukselliset yhteistyösuhteet sekä yhteensopivuus. Tulosten pohjalta luotiin kohdeyritykselle kehittämis ehdotukset, joiden avulla parempaa asiakaskokemusta ja strategisia kumppanuuksia voidaan tulevaisuudessa edistää.</i></p>
Asiasanat Asiakaskokemus, arvo, johtaminen, kumppanuus, B2B

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tarve ja tavoitteet kehitystyölle	1
1.2	Tutkimuskysymykset ja pääkäsitteet sekä raportin kulku	3
2	Asiakaskokemuksen merkitys ja muodostuminen	5
2.1	Asiakkaan siirtyminen keskiöön	5
2.2	Asiakaskokemuksen luonne	8
2.3	Hyvän asiakaskokemuksen ja arvon elementit	11
2.4	B2B-asiakaskokemuksen erityispiirteet	15
3	Asiakaskokemuksen johtaminen	22
3.1	Organisaation asiakaskeskeisyyden tasot	22
3.2	Asiakaskokemuksen strategia ja johtaminen käytännössä	24
3.3	Työntekijäkokemuksen merkitys	30
4	Asiakassuhteesta strategiseksi kumppanuudeksi	34
4.1	Strategisen kumppanuuden valinta	34
4.2	Asiakassuhteen vaiheet ja strategisen kumppanuuden elementit	36
5	Yhteenveto	44
6	Tutkimus	49
6.1	Tutkimuksen suorittaminen	49
6.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	55
7	Tutkimuksen tulokset	59
7.1	Asiakaskokemus	60
7.2	Yhteistyön arvo	67
7.3	Strateginen kumppanuus	72
7.4	Yhteenveto ja muut havainnot	85
8	Pohdinta	90
8.1	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	90
8.2	Oman oppimisen arviointi	93
	Lähteet	95
	Liitteet	99
	Liite 1. Sähköpostikutsu tutkimushaastatteluun	99
	Liite 2. Teema-/kysymysrunko haastatteluun	101

1 Johdanto

Toimeksiantajani Barona HoReCa Oy on hotelli- ja ravintolatoimialalla toimiva henkilöstöpalvelualan yritys, joka on osa Baronaa. Barona HoReCa tarjoaa laajasti eri palveluita, joista merkittävimmät ovat henkilöstövuokraus, rekrytointi, ulkoistus, valmentaminen, hakijamarkkinointi sekä erilaiset digiratkaisut. Barona on Suomen johtava alan yritys, jolla on toimintaa Suomen lisäksi kymmenessä maassa. Barona työllistää vuosittain yli 30 000 ihmistä ja liikevaihto oli 2021 378M€. Barona kuuluu Bravedo-yritysryhteyteen, joka koostuu monenlaisista työelämää koskettavista palveluista tuotavista yhtiöistä. (Barona Oy s.a.)

Työskentelen itse Barona HoReCa:lla myynnin johdon tehtävissä. Opinnäytetyötä aloittaessani roolini oli asiakkuusjohtaja, mutta opinnäyteprosessini aikana siirryin myyntijohtajan tehtäviin.

1.1 Tarve ja tavoitteet kehitystyölle

Barona teki 2021 pienimuotoisen haastattelututkimuksen kymmenen yrityksen toimitusjohtajalle, joista osa oli nykyisiä ja osa potentiaalisia asiakkaita. Haastatteluissa selvitettiin, millaisia näkemyksiä johtajilla oli toimintamalleista nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, miten he hahmottivat muutoksia, minkälaisia ratkaisuja he niihin hakivat ja minkälaisena kumppanina Barona heille näyttäytyi. Selkeänä nostona tutkimuksessa nousi näkemys, että yleistä toimialaosaamista tärkeämpää oli asiakasyrityksen strategian ymmärtäminen ja toimintaan liittyvien mahdollisuuksien ja tarpeiden tunnistaminen. Kumppanilta kaivattiin selkeitä näkemyksiä ja kannanottoja yrityksen strategiaan valintoihin. Lisäksi toivottiin yleistä näkemyksellisyyttä toimintaympäristön muutosten vaikutuksista työvoimaan liittyen sekä siihen, miten näihin muutoksiin kannatti varautua.

Barona HoReCa:lla on perinteisesti ollut hyvät suhteet tilaaviin esihenkilöihin. Viime vuosien systemaattinen työ myynnissä on kohdistunut yhteistyösuhteiden verkoston laajentamiseen. Tunnistettuja asiakassegmenttejä ovat ylin johto, hankinta, HR, keskijohto ja tilaavat esihenkilöt. Ylimmän johdon on huomattu jääneen näistä etäämmälle useissa asiakkuuksissa.

Myynnin painopiste on pitkäaikaisten kumppanuuksien rakentamisessa. Ylin johto mahdollistaa tehokkaimmin yhteistyön syventämisen ja kehittämisen kaikkien organisaatiotasojen kanssa ja tästä syystä on syntynyt tarve paneutua tämän segmentin tarpeisiin tarkemmin. Asiakkuusjohtamisen työ, erityisesti valtakunnallisissa suurasiakkaissa, on Barona HoReCa:lla monimutkaisen sisäisen ja ulkoisen verkoston johtamisen työtä. Ylimmän johdon kanssa tulee tietoisesti rakentaa suhdetta, se ei synny itsestään muun yhteistyön ohessa. Tapaamisten rytmi ja sisällöt on mietittävä huolella, jotta asiakkaan ylimmässä johdossa koetaan yhteinen tekeminen ja siihen panostettu aika

mielekkääksi ja tuottavaksi. On tärkeää ymmärtää, mikä motivoi ylintä johtoa kumppanuuksien rakentamiseen, mitä kriteerejä ja tavoitteita se asettaa kumppanuudelle.

Henkilöstön saatavuus on ravintolatoimialalla kasvavissa määrin liiketoiminnan esteenä ja alan yleisen näkemyksen mukaan tilanteen ei oleteta merkittävästi paranevan tulevaisuudessa. Nuorten ikäluokkien pieneneminen, alan fyysinen raskaus, matala palkkataso, johtamisen ongelmat sekä koronapandemian tuomat pitkät lomautusjaksot, joiden vuoksi alalta on vaihdettu sankoin joukoin toisiin töihin, ovat mm. syitä, jotka vaikuttavat henkilöstön saatavuuteen heikentävästi. Samanaikaisesti alan yritysten on huomioitava mm. alan matala kannattavuus, kysynnän epätasaisuus niin vuosi- kuin viikkotasolla, kuluttajien ja työntekijöiden odotusten kasvaminen vastuullisuuden teeman ympärillä (mm. johtaminen, ympäristöasiat), alan työvoiman kansainvälistyminen sekä digitalisaation eteneminen, joka tulisikin saada valjastettua tehokkuuden nostamisen ajuriksi. Edellä mainitut ristipaineet haastavat ravintolatoimialaa ja pakottavat uusiutumaan.

Näistä lähtökohdista Barona HoReCa:lla on perusteltu syy uskoa, että heidän tarjoamansa palvelut tulevat olemaan asiakkaille lähitulevaisuudessa bisneskriittisiä. Henkilöstön puute muodostaa asiakkaille liiketoimintariskin, jota kumppanuuden avulla voidaan pienentää. Tähän perustuen oletuksena on, että ylin johto on tulevina vuosina entistä kiinnostuneempi yhteistyön mahdollisuuksista ja kehittämisestä. Perinteisesti henkilöstöön liittyvät asiat ovat olleet hr-osaston ohjauksessa hieman erillään johdosta.

Barona HoReCa haluaa syventää yhteistyösuhteita monissa asiakkuuksissa ja rakentaa strategista kumppanuutta osassa asiakkuuksia. Strategista kumppanuutta on mahdotonta rakentaa ilman ylimmän johdon sitoutumista. Strateginen kumppanuus luo molemmin puolin uusia mahdollisuuksia haastavassa ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategisen kumppanuuden luoma sujuva yhteistyö heijastuu myös suoraan Barona HoReCa:n asiakastyöntekijöihin luoden heille selkeitä, sujuvia ja hyvältä tuntuvia työntekijäkokemuksia. Tyytyväisten työntekijöiden vaihtuvuus on pienempää ja he luovat parempia asiakaskokemuksia loppuasiakkaille.

Toimeksiantajani tavoittelee tämän työn kautta parempaa asiakasymmärrystä. Barona HoReCa haluaa kartoittaa ylimmän johdon asiakaskokemuksen nykytilaa, odotuksia yhteistyön tuottamaa arvoa kohtaan sekä johdon ajatuksia strategisesta kumppanuudesta. Opinnäytetyössä halutaan tunnistaa tärkeimmät elementit, mistä ylimmän johdon asiakaskokemus koostuu, mitä toiveita ja odotuksia heillä on yhteistyölle sekä miten asiakaskokemusta voidaan parantaa ja yhteistyösuhteita syventää ja onko asiakkailla kiinnostusta syvempiin kumppanuuksiin ja mikä heitä niihin motivoi. Tämän pohjalta Barona HoReCa voi ymmärtää paremmin, mitä kyvykkyyksiä yrityksessä pitää kehittää, jotta tulevaisuudessa Barona olisi strategisena kumppanina ensisijainen vaihtoehto.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda konkreettiset kehittämissuositukset myynnin- ja liiketoimintajohdon rooleissa oleville asiakkuusjohtamisen työhön. Näiden kehittämissuositusten pohjalta voidaan liiketoiminnassa kehittää asiakaskokemusta, joka tutkimustenkin mukaan synnyttää jo itsessään lisää kasvua ja kannattavuutta.

1.2 Tutkimuskysymykset ja pääkäsitteet sekä raportin kulku

K1 Minkälainen on ylimmän johdon asiakaskokemus tällä hetkellä?

K2 Mitkä ovat tärkeimmät elementit, jotka siihen vaikuttavat?

K3 Mistä elementeistä syntyy yhteistyön arvo ylimmän johdon näkökulmasta?

K4 Mitkä ovat ylimmän johdon tärkeimmät kriteerit ja tavoitteet arvioidessaan kiinnostusta muodostaa strategisia kumppanuuksia henkilöstöpalveluissa?

Taulukko 1. Opinnäytetyön pääkäsitteet

Asiakaskokemus	Asiakaskokemus rakentuu ajan kuluessa ja siihen vaikuttavat asiakkaan ja organisaation vuorovaikutustilanteet asiakaspolun eri kosketuspisteissä. Asiakaskokemus on subjektiivinen ja asiakas määrittelee sen itse. Se on moniulotteinen kognitiivinen, emotionaalinen, sosiaalinen ja sensorinen kokemus. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 54-55.)
Asiakasarvo	Asiakas tuottaa itse arvoa itselleen yrityksen resurssien avulla. Arvoa on syntynyt, jos asiakkaan tilanne on palvelun avulla parantunut. (Grönroos, 2008, 303.) Arvo on asiakaskokemuksen johtamisen keskeisin käsite. Arvo voidaan jakaa neljään osa-alueeseen: taloudelliseen, toiminnalliseen, symboliseen ja emotionaaliseen. (Löytänä & Korkiakoski, 2014, 18-20)
Kumppanuus	Kumppanuudessa on keskinäinen riippuvuus toimittajan ja ostajan välillä, jolloin suhteet, kytkökset ja vuorovaikutus nostetaan keskiöön liikesuhteessa ja yhteistyön kautta tavoitellaan jaettuja hyötyjä (Marcos <i>et al.</i> , 2018, 94.).
B2B	B2B eli business to business tarkoittaa liiketoimintaa, jossa yritys myy palveluja toisille yrityksille. Erotuksena B2C, business to customer -liiketoiminnalle, jossa yritys myy palveluja yksittäisille kuluttajille.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys sisältää kolme päälukua. Ensimmäinen käsittelee asiakaskokemusta, miten se syntyy, minkälainen on hyvä kokemus, mitkä ovat B2B-asiakkaan

kokemuksen erityispiirteet sekä miten koettu arvo liittyy asiakaskokemukseen. Toinen luku käsittelee asiakaskokemuksen johtamista organisaatiossa, miten asiakaslähtöisyyttä kehitetään ja miten se linkittyy osaksi strategiaa sekä miten työntekijäkokemus vaikuttaa asiakaskokemukseen. Kolmannessa luvussa tarkastellaan strategista kumppanuutta yhtenä asiakassuhteen muotona, miten valitaan, kenen kanssa sitä kannattaa muodostaa ja mitkä asiat rakentavat strategista kumppanuutta ja minkälainen kehityspolku siihen voi johtaa. Näiden lukujen jälkeen on teoreettisen viitekehyksen yhteenveto.

Tutkimusta koskeva työn osa koostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäisessä kerrotaan tutkimuksen toteuttamista ja arvioidaan sen luotettavuutta. Toisessa luvussa avataan tutkimuksen tuloksia kolme teeman alle: asiakaskokemus, yhteistyön arvo ja strateginen kumppanuus sekä lopussa vedetään tulokset yhteen.

Viimeinen pohdintaluku käsittelee johtopäätöksiä sekä sisältää toimeksiantajalle luodut kehittämissuhteet ja oman oppimisen reflektoinnin.

Työssä on käytetty Mendeley viitteiden hallinta ohjelmaa ja Cite Them Right Harvard -viittaustyyliä.

2 Asiakaskokemuksen merkitys ja muodostuminen

Asiakaskeskeinen ajattelu on kehittynyt vuosikymmenien kuluessa. Kehitys heijastuu myös nyky-päivän liiketoimintaan ja luo pohjan ymmärrykselle, miksi asiakaskokemus on noussut liiketoimin-nan keskiöön.

2.1 Asiakkaan siirtyminen keskiöön

Katherine Lemon ja Peter Verhoef esittelevät Journal of Marketingin artikkelissa (Lemon & Verhoef, 2016, 71-73) asiakaskeskeisen ajattelun syntymisen vaiheita 60-luvulta 2010-luvulle. Ku-vassa 1 kehityskulku tiivistettynä.

1960–1970-luvut	1980-luku	1990-2000 -luvut	2000-2010 -luvut
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan ostokäyttäytymisen mallintaminen: asiakaskokemuksen ja asiakkaan ostojen prosessiluonteen ymmärtäminen • Asiakastyytyväisyys- ja uskollisuus: asiakkaan asenteiden ja havaintojen mittaaminen ja arvioiminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelun laatu: asiakaskokemuksen elementtien ja kulloisenkin kontekstin tunnistaminen ja asiakkaan polun havainnollistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Suhdemarkkinointi: markkinoinnin laajentaminen olemassa olevien asiakkaiden pitoon ja kehitykseen • Asiakassuhteiden hallinta (CRM): mallintaminen, mitkä asiakaskokemuksen osat vaikuttavat toisiinsa ja asiakkaan kokonaiskannattavuuteen 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskeskeisyys: asiakaskokemuksen suunnittelussa ja johtamisessa aletaan ottamaan huomioon laajemmin organisatoriset ja monitieteelliset näkökulmat • Asiakkaan sitouttaminen ja osallistaminen: huomio asiakkaan rooliin kokemuksen synnyssä

Kuva 1. Asiakaskeskeisen ajattelun syntymisen vaiheita (mukaillen Lemon & Verhoef, 2016, 71-73).

1960–70-lukujen aikana huomio siirtyi pelkästä ostotapahtumasta laajempaan perspektiiviin. Täl-löin tunnistettiin asiakkaan ostamisen prosessinomainen luonne eri vaiheineen kiinnostuksen he-rättämisestä harkintaan, valintaan ja itse ostamiseen sekä myös eri vaiheiden vaikutus asiakasko-kemukseen. Yritysten välisessä liiketoiminnassa (B2B) huomattiin, että ostojen takana on usein en-nemminkin päättäjryhmä kuin yksittäinen ostaja. Yksi tärkeimmistä elementeistä asiakaskoke-muksen ymmärtämisessä ja johtamisessa on asiakkaan reaktioiden ja tunteiden mittaaminen eri vaiheissa. 70-luvulla asiakastyytyväisyyden konsepti sai määritelmän, että se syntyy odotusten ja toteutuneen palvelun välisenä erotuksena, joka voi olla positiivinen tai negatiivinen. (Lemon & Verhoef, 2016, 71-72.)

1980-luvulla huomattiin, että tuotteiden ja palveluiden markkinoinnilla on eroa. Palveluiden ainee-ton luonne sekä ihmisten välisen vuorovaikutuksen vaikutus asiakaskokemukseen oli otettava

paremmin huomioon. Service blueprint eli palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus oli ensimmäisiä yrityksiä kuvata asiakkaan polkua ja tunnistaa ns. totuuden hetket, jotka ovat erityisen merkittäviä hetkiä asiakkaan kokeman palvelun laadun kannalta. (Lemon & Verhoef, 2016, 72.)

1990–2000-luvuilla astuivat kuvaan suhdemarkkinointi sekä asiakassuhteen hallinta. Tavoitteeksi tuli rakentaa vahvoja asiakassuhteita ja lisätä luottamusta sekä asiakkaan pidempiaikaista sitoutumista, mikä on myös taloudellisesti kannattavaa uusien asiakkaiden jatkuvan etsimisen sijaan. Myöhemmin ajattelu on täydentynyt asiakkaan tunteiden ja kokemusten tärkeyden tunnistamisella ja niiden vaikutuksella asiakassuhteen rakentamiseen. 2000-luvun puolella mukaan tuli vahvemmin myös asiakassuhteen taloudellisen arvon hallinta ja optimointi. Huomattiin, että pitkä asiakassuhde ei aina olekaan automaattisesti kannattava, vaan että asiakkaat ovat tässä hyvin heterogeenisiä. Työkaluja kehitettiin kannattavien asiakkaiden hankintaan, pitoon ja kehittämiseen sekä sen tunnistamiseen, miten eri asiakaskokemuksen osat vaikuttivat kokonaisuuteen ja asiakkaan kannattavuuteen. (Lemon & Verhoef, 2016, 72-73.)

2000-luvulta eteenpäin asiakaskeskeisyys on noussut strategiseksi lähestymistavaksi. Markkinointi muuttui yksilöllisemmäksi massaviestien sijaan. Asiakkaita alettiin pyrkiä ymmärtämään laajemmin ja ennakoimaan paremmin heidän toimintaansa, mm. keräämällä heistä tietoja ja analysoimalla niitä. Asiakkaan ymmärtämiseen kehitettiin monenlaisia työkaluja, mm. ostajapersoonaa (buyer persona), mikä on puolifiktiivinen kuvaus ideaaliasiakkaasta, joka on rakennettu markkinointitutkimuksen ja yrityksen oman datan pohjalta. Asiakaskokemuksen suunnittelussa ja johtamisessa voidaan hyödyntää näitä ostajapersoonia määritellen heille tärkeimmät asiakaskokemuksen elementit ja johtamalla niitä. 2010-luvulla nousi ajatus, että asiakas halutaan tuoda osaksi yrityksen prosesseja tavoitteena asiakkaan sitouttaminen ja osallistaminen (engagement). Asiakkaan osallistamisen tavoitteena on hänen innostamisensa vuorovaikutukseen yrityksen kanssa aktiivisena toimijana sekä hänen tukemisensa arvonluojana. (Lemon & Verhoef, 2016, 73.)

Janne Löytävä ja Kari Korkiakoski kertovat kirjassaan Asiakkaan aikakausi: Rohkeus + rakkaus=raha, että 2010-luvulta eteenpäin olemme siirtyneet asiakkaan aikakauteen. Kun menneinä vuosikymmeninä yritysten kilpailuetu on usein perustunut tuotannon, jakelun, logistiikan tai prosessien tehokkuuteen, on kilpaileminen näillä alueilla muuttunut asiakkaan aikakaudella vaikeaksi. Digitalisaatio on tuonut monet keinot kaikkien saataville, samoin ulkoistettuna kukaan vaan voi ostaa vaikkapa logistiikkapalvelut. Menestyminen onkin kiinni yrityksen kyvystä luoda asiakkaalle arvokkaita kokemuksia. Jotta siinä onnistuisi erityisen hyvin ja erottuisi kilpailijoista täytyy yritysten rakentaa kokonaisvaltainen lähestymistapa, joka läpi leikkaa kaikki yrityksen toiminnot. Asiakaskeskeisyyden tulee näkyä vahvasti strategiassa, johtamisessa, kohtaamisissa, mittaamisessa ja yrityskulttuurissa. (Löytävä & Korkiakoski, 2014, 14-16.)

Customer Experience Management -kirjassa kehitystä katsotaan vielä hieman kauempaa ja se on jaettu kuuteen aikakauteen: tuotanto, tuote, myynti, markkinointi, suhde ja kokemukset (kuva 2). Tuotannon aikakaudella yritysten kilpailuvaltteja olivat massatuotanto ja tuotannon tehokkuus, työntekijöiden hyvinvoinninkin kustannuksella. Tuotteen aikakaudella massatuotannosta siirryttiin kohti yksilöllisempiä tuotteita, jossa kilpailuetuna olivat tuotteen paremmat ja erilaistavat ominaisuudet. Pelkällä tuotteella erottautuminen tuli vähitellen vaikeaksi ja tuotekopioita oli kilpailijoilla helppoa synnyttää. Myynnin aikakaudella kilpailueduksi nousi brändi, jota pyrittiin tuomaan esiin mainonnalla. Katse oli kuitenkin yhä omissa tuotteissa. Vasta markkinoinnin aikakaudella (1950-luvulta eteenpäin) kilpailuetua lähdettiin hakemaan asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisestä ja laadusta tuli yhtä tärkeää kuin määrästä. Suhteiden aikakausi alkoi 1980-luvulta. Yrityksissä pyrittiin eri funktioiden yhteistyön kautta luomaan pitkäkestoisia asiakassuhteita. Nyt elämme kokemusten aikakautta, jossa asiakaskokemus on keskiössä. Kilpailuetu syntyy asiakkaalle synnytytyistä tunnekokemuksista. (Tavsan & Erdem, 2018, 5-7.)



Kuva 2. Asiakasvuorovaikutuksen aikakaudet (mukaiillen Tavsan & Erdem, 2018, 5-7).

Edellä kuvatun kehityksen myötä asiakaskokemus on noussut yritysten strategiasanastoon vahvasti viime vuosikymmenen aikana. Asiakaskokemuksesta puhutaan strategisena painopistealueena kaikenlaisessa liiketoiminnassa ja toimialoilla niin B2C:ssä kuin B2B:ssäkin, mutta myös julkisella sektorilla. Käsite on vakiintunut yhtä lailla rekrytointi-ilmoituksiin kuin osaksi strategiakalvoja. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 19-20.)

Aito asiakaslähtöisyys on kuitenkin jotain muuta kuin strategiamateriaalien kirjauksia parhaasta asiakaskokemuksesta ilman asiaan kohdistettuja resursseja, tavoitteita ja konkretiaa. Se on asiakkaan asettamista aidosti toiminnan ytimeen lähtien johdon sitoutumisesta ja strategisista valinnoista. Tällöin asiakas ei ole enää yritystoiminnan kohde, vaan kaikki alkaa asiakkaasta. Asiakaslähtöisyyden tulee näkyä toiminnassa läpi organisaation ja tuntua ja näkyä asiakkaalle, kun hän on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. (Holma, Laasio, Ruusuvoori, Seppä & Tanner, 2021, 32.)

Miksi asiakaskokemus nousee juuri nyt niin vahvasti esiin? Yritysten välinen kilpailukenttä on muuttunut, kilpailu kovenee ja erottautuminen on hyvä vaikeampaa. Uusia tuote- ja

palveluinnovaatioita syntyy koko ajan ja tuotteella kilpailtaessa löytyy aina joku, jolla on hieman parempi idea, kehittyneempi teknologia ja alempi hinta. Asiakaskokemuksen on ennustettu nousevan erottautumistekijänä ohi tuote- ja hintaominaisuuksien 2020-luvulle tultaessa. (Holma *et al.*, 2021, 31.) Tutkimusyhtiö Forresterin (2011, teoksessa Korkiakoski, 2019, 20-21) mukaan elämme nyt asiakkaan aikakautta, jossa kilpailuetutekijäksi nousee nimenomaan hyvä asiakaskokemus ja asiakkaiden halu suositella yritystä toisille.

Jokainen meistä on kuullut sanonnan, että yrityksen ainoa tehtävä on tuottaa voittoa osakkeenomistajilleen. Asiakkaan aikakaudella emme voi enää ajatella näin. Jos yritys on olemassa vain yhtä tehtävää varten, niin se ei voi liittyä sen omistajiin. Omistaja-arvo syntyy asiakkaille tuotetun arvon seurauksena. Useissa tutkimuksissa on todennettu, että asiakaskokemuksen edelläkävijäyritykset tekevät myös paljon parempaa tulosta verrattuna yrityksiin, joissa asiakaskokemusta ei ole aidosti nostettu vielä keskiöön. (Löytänä & Korkiakoski, 2014, 21-22.) Hyvä asiakaskokemus ei siis ole puuhastelua asiakastyytyväisyyskyselyjen parissa vaan liiketoiminnan kovin ydintä, josta kasvu ja kannattavuus syntyy (Holma *et al.*, 2021, 32).

2.2 Asiakaskokemuksen luonne

”Kaikki yritykset tarjoavat kokemuksia – joko suunniteltuja tai satunnaisia.” (Korkiakoski & Gerdt, 2016, 45).

Satunnainen kokemus syntyy, kun asiakkaalla on tarve jollekin ja hän vain aivan sattumalta suuntaa tyydyttämään sen johonkin itselleen tuntemattomaan paikkaan. Kokemus ei erotu muista kokemuksista ja on mahdollisesti päivittäin vaihteleva paikalla olevan henkilöstön mukaan. Sattumanvarainen kokemus on hieman suunnitellumpi ja ennalta-arvattavampi. Tällainen kokemus syntyy asiakkaalle paikassa, jonka brändi on hänelle ennestään tuttu ja hänellä on käsitys, millaisia kokemuksia siellä tarjotaan ja on oletettavaa, että kokemus pysyy suhteellisen samanlaisena päivästä toiseen. Kokemus ei kuitenkaan ole varsinaisen kehityksen tulos, vaan perustuu enemmän omistajien tai päälliköiden intuition ja ei näin ollen välttämättä siirry esimerkiksi uudelle omistajalle. Suunnitelmallinen kokemus puolestaan on jatkuva, erottuva, tarkoituksenmukainen ja pysyvä. Tällaiset kokemukset on rakennettu tietoisesti pyrkimyksenä erottua sillä tavoin kilpailijoista. (Tavsan & Erdem, 2018, 157-159.)

Asiakaskokemus voi tuntua epämääräiseltä, pehmeältä käsitteeltä, josta on vaikeaa saada kiinni. Voi tuntua siltä, että siihen liittyy lähes kaikki asiat, jolloin se johtamisen välineenä menettää merkityksensä. Asiakaskokemus voidaan kuitenkin määritellä terävästi ja täsmällisesti ja siitä voidaan tehdä konkreettinen johtamisen väline. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 53-54.)

Asiakaskokemuksen määritelmiä on useita. Hannu Saarijärvi ja Pekka Puustinen nostavat kirjassaan *Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä ja miten* kolme eri useita määritelmiä yhdistävää asiakaskokemuksen ominaispiirrettä: ajallinen luonne, kosketuspisteiden merkitys ja moniulotteisuus. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 54.)

Ajallisella luonteella tarkoitetaan sitä, että asiakaskokemus muodostuu ajan kuluessa asiakkaan ollessa kosketuksissa yrityksen kanssa. Ajallinen luonne toteutuu niin yksittäisessä kohtaamisessa asiakkaan ja organisaation välillä kuin koko asiakassuhteen aikana. Kokemus ei siis synny vain tuotteen ostohetkellä tai tuotetta käytettäessä vaan koko asiakaspolun aikana. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 54.) Asiakaskokemus alkaa rakentumaan asiakkaan mielessä usein jo paljon ennen varsinaisen asiakassuhteen alkua. Asiakkaalle syntyy ennako-odotuksia yrityksen brändiviestintän ja muiden asiakkaan mielikuvien ja käsitysten pohjalta. Kokemus konkretisoituu yrityksen ja asiakkaan arjen kohtaamisissa. (Holma *et al.*, 2021, 24-25.)

B2B-asiakkaiden kohdalla korostuu tiedon etsiminen internetistä ennen varsinaista kontaktia yrityksen kanssa. Muita asiakaskokemusta rakentavia hetkiä voivat olla muilta kuullut kokemukset ja suositukset tai vaikkapa messut. Ennen varsinaisen asiakassuhteen alkua polulla on kolme vaihetta: tietoisuus, kiinnostus ja päätös. Vasta näiden jälkeen syntyy itse asiakkuus. Yrityksen on tärkeää tunnistaa kaikki vaiheet ja se, miten niissä jokaisessa voidaan vahvistaa asiakkaan kokemusta. (Hague & Hague, 2018, 80-83.)

Asiakaspolku koostuu erilaisista **kosketuspisteistä**, jolloin asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa digitaalisesti tai fyysisesti. Kosketuspisteitä ovat esimerkiksi yrityksen internetsivut, markkinointiviestintä, brändi, asiakaspalvelu ja yrityksen tuote. Asiakas kokee asioita näissä kosketuspisteissä yksilöllisesti. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 54, 73.) Geneerinen asiakaspolun kartta voi olla harhaanjohtava, koska kukaan asiakas ei ole keskiverto. Asiakaspolkuja tuleekin luoda useita ei vain eri segmenteille, vaan vielä niiden alle eri persoonille. Persooniin perustava malli on työläs mutta mahdollisesti välttämätön, jotta voidaan huomioida asiakkaiden laaja kirjo, jossa ikä, tulotaso, kiinnostuksen kohteet yms. tekijät muuttuvat. Tämäkin on yleistävää, mutta jokaiselle asiakkaalle ei sentään voi luoda omaa asiakaspolun karttaa. (Tavsan & Erdem, 2018, 111.) Asiakaspolku ei välttämättä työkaluna pysty ottamaan riittävästi huomioon B2B-asiakaskokemuksen verkostomaista luonnetta, jossa toimittajan puolella on erikseen myyjät ja palvelun tuottajat, asiakkaalla ylin johto, ostajat, tilaajat ja käyttäjät (Zolkiewski, Story, Burton, Chan, Gomes, Hunter-Jones, O'Malley, Peters, Raddats & Robinson, 2017, 173).

Asiakkaan polkua määritettäessä on tärkeää ymmärtää asiakkaan ostoprosessia. Se harvoin noudattaa yrityksen sisäisiä prosesseja. Asiakas siirtyy sujuvasti pisteestä ja kanavasta toiseen, mutta asiakastiedot välttämättä eivät. Näissä tilanteissa ratkaisevaa voi olla se, onko yrityksessä valta

päättää tarvittavista toimenpiteistä heillä, ketkä asiakasta palvelevat. (Korkiakoski & Gerdt, 2016, 50-51.) Monikanavaisuus haastaa yrityksiä, kun asiakkaat voivat itse valita asiointitavan useiden kanavien välillä. Asiakkaat saattavat erota toisistaan siinä, mitä ostamis- tai vuorovaikutustapaa he suosivat. On tärkeää tunnistaa eri asiakasryhmien tai -profiilien sekä eri tilanteisiin liittyvät toiveet kanavista sekä niiden vaikutus asiakaskokemukseen. (Lemon & Verhoef, 2016, 86.)

Kaikki kosketuspisteet eivät ole yrityksen hallinnassa, mutta ne vaikuttavat silti asiakkaan kokemukseen. Yrityksen itsensä omistamien kosketuspisteiden lisäksi osaa voivat toteuttaa kumppanit, jolloin suunnittelu ja johtaminen tapahtuvat yhteistyössä. Tällaisia voivat olla vaikkapa ulkoistettu asiakaspalvelu tai jakelu. Lisäksi asiakkaat puhuvat yrityksestä ja jakavat kokemuksia sekä kasvokkain että yhä useammin sosiaalisen median kautta. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 73-74.)

Aiemmin yrityksillä oli paremmat mahdollisuudet käsitellä reklamaatiot omien kanavien kautta ja sillä tavalla vaikuttaa lopputulokseen. Nykypäivänä on yleistä, että varsinkin negatiiviset kokemukset jaetaan näkyville moninlaisiin kanaviin, joista osa on täysin yrityksen ulottumattomissa. (Korkiakoski & Gerdt, 2016, 53.) Asiakkaat eivät muutenkaan halua enää rajoittua yritysten tarjoamiin palvelukanaviin, vaan haluavat kommunikoida omilla ehdoillaan ja niissä kanavissa, mitkä ovat heille vaivattomia (Löytänä & Korkiakoski, 2014, 102).

Jotkut kosketuspisteet ovat asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta kriittisempiä kuin toiset. Asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta on tärkeää ymmärtää oman yrityksen vaikuttavimmat kosketuspisteet tärkeimpien asiakasryhmien kannalta katsottuna. Näitä tärkeimpiä asiakaspolun kosketuspisteitä kutsutaan myös **totuuden hetkiksi**. Mikäli nämä kosketuspisteet ovat yrityksen itsensä hallinnassa, on sillä suurempi mahdollisuus vaikuttaa kokemuksen muodostumiseen. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 75-76.) Toisaalta, jos yritys pyrkii itse hallinnoimaan kaikkia kosketuspisteitä, voi se johtaa kustannusten nousuun ja asioiden monimutkaistumiseen. On todennäköistä, että kumppanuusmallinen yhteistyö on enemmänkin kasvussa. Asiakaskokemuksen näkökulmasta se vaatii soveltuvien johtamismallien tunnistamista. (Lemon & Verhoef, 2016, 86.)

Kolmas asiakaskokemuksen ominaispiirre on sen **moniulotteisuus**. Asiakaskokemus koostuu kognitiivisesta, emotionaalisesta, sosiaalisesta ja sensorisesta ulottuvuudesta. Tämä tarkoittaa sitä, että kokemus muodostuu paitsi siitä, mitä asiakas ostaessaan saa, myös tunteista, mitkä hänessä heräävät ja asioista, joita hän näkee, kuulee, haistaa ja tuntee. Kognitiivinen ulottuvuus syntyy siitä, miten asiakas kokee saavuttaneensa tuotteelle tai palvelulle asettamansa tavoitteet eli missä määrin asiakkaan odotuksiin vastataan (ylitetään/alitetaan). Tähän vaikuttaa ennako-odotusten taso, joka muodostuu aiemmista kokemuksista, suositteluista ja yleisistä mielikuvista yritystä/toimialaa kohtaan. Emotionaalinen ulottuvuus kuvaa yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutuksen asiakkaassa synnyttämiä tunteita. Vahvat positiiviset ja negatiiviset tunnekokemukset jäävät

pitkäksi aikaa mieleen. Sosiaalisella ulottuvuudella tarkoitetaan sitä, että myös henkilöstö ja toiset asiakkaat vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen. Asiakkaat saattavat esimerkiksi arvioida tuotteita ja palveluita sen mukaan, minkälaisia muut asiakkaat ovat ja mitä asiakas ajattelee tästä ryhmästä. Sensorinen ulottuvuus puolestaan pitää sisällään muut aistihavainnot osto- ja kulusympäristöstä, kuten tuoksut, äänet, lämpötila, valaistus, sisustus- ja henkilökunnan pukeutuminen tai pakkauksen ulkonäkö. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 54, 78-80.)

Asiakasuskollisuus syntyy näiden tunne- ja muistijälkien pohjalta, jotka vaikuttavat vahvasti asiakkaan käyttäytymiseen jatkossa (Holma *et al.*, 2021, 24). Jokainen asiakaskokemus herättää jonkinlaisia tunteita. Tärkeää olisi kuitenkin herättää tarkoituksenmukaisia tunteita, jotka lisäävät tyytyväisyyttä ja sitä kautta asiakasuskollisuutta. Tunteet voivat herätä pienistäkin asioista. Asiakaspalvelijan hymy näkyy ja jopa kuuluu puhelimesta ja parantaa sekä asiakaspalvelijan omaa kuin asiakkaan päivää. Samalla tavoin myös huono tunne voi siirtyä henkilökunnan keskuudessa ja asiakkaille asti. Yrityksessä voidaan myös muilla kuin asiakaspalveluun liittyvillä keinoilla pyrkiä luomaan positiivisia tunteita, esim. musiikilla, kuvilla ja väreillä. Tunteisiin voi vaikuttaa myös yrityksen vaikutusvallan ulkopuolella olevat asiat. (Killström, 2020, 32-33.)

2.3 Hyvän asiakaskokemuksen ja arvon elementit

Tuotteiden tai palveluiden on tuotettava asiakkaalle arvoa, jotta ostaminen on ollut hänelle mielekästä ja kannattavaa. Tiedepiireissä on keskusteltu pitkää siitä, mitä arvo on ja miten se muodostuu. Arvon muodostuminen on olennainen tekijä asiakaskokemuksessa.

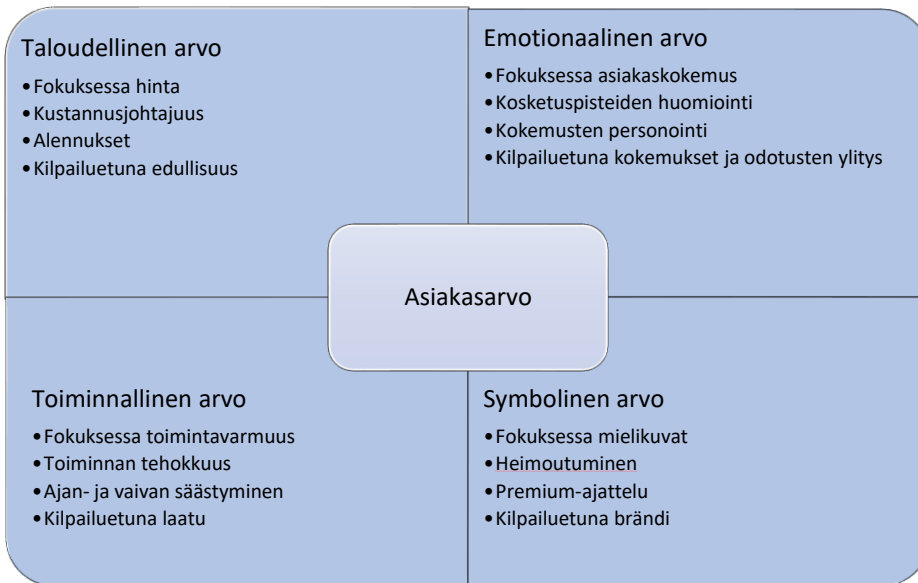
Palvelukeskeinen arvonluonnin logiikka (service-dominant logic, SDL) tuli tunnetuksi vuonna 2004 Stephen L. Vargon ja Robert F. Luschin artikkelissa. Perinteinen tavaroihin pohjautuva arvonluonnin logiikka perustui vaihtoarvoon, jolloin ajatellaan arvon siirtyvän asiakkaalle rahan ja tuotteen vaihdon hetkellä. Uudessa, palvelukeskeisessä logiikassa tuote tai palvelu ovatkin vain arvon luonnin välineitä, joita asiakas käyttää saavuttaakseen jotain muuta, mikä hänellä on tavoitteena. Arvo syntyy yhdessä asiakkaan kanssa ja lopullinen arvo on yleensä jotain aineetonta, jota asiakas tavoittelee. (Vargo & Lusch, 2004, 7.)

Seuraavina vuosina ajatusta kehittäen eteenpäin Christian Grönroos. Asiakkaan rooli arvon tuotannossa alettiin nähdä yhä suurempana. Asiakas itse asiassa tuottaa arvon itse yrityksen tarjoamien resurssien avulla, jolloin palvelut voidaankin nähdä asiakkaan arvon tuotantoa tukevin prosesseina. Tällöin markkinoinnin rooli on kutsua asiakas käyttämään yrityksen resursseja lupaamalla arvoa, jota asiakas voi odottaa saavuttavansa itse palveluprosessin aikana. Arvo syntyy asiakkaalle koko prosessin aikana, ei pelkästään ostohetkellä, millä on iso vaikutus niin markkinoinnin kuin tuotannonkin tavoitteisiin ja toteutukseen. (Grönroos, 2006, 323-324, 328.)

Palvelukeskeinen arvonluonnin logiikka syveni vielä seuraavina vuosina vielä asiakaslähtöisemmäksi (customer dominant logic). Tämä ajattelu ulottuu niin palveluihin kuin fyysisiin tuotteisiin. Tuotekin nähdään palveluna, jolloin asiakkaan arvon tuotanto ennen ja jälkeen oston tulee luonnolliseksi osaksi prosessia. Tässä ajattelumallissa arvo nähdään jonain, mikä parantaa asiakkaan elämää aiempaan tilanteeseen verrattuna. Asiakas on arvon tuottaja ja yritys arvon fasilitoija, joka tarjoaa tuen, alustan ja resurssinsa asiakkaan omalle arvon tuotannolle. Yrityksen ottaessa tässä aktiivisen roolin, se ei jää kokonaan vaille vaikutusmahdollisuuksia asiakkaan arvon tuotannon onnistumisessa vaan voi osallistua siihen. Asiakaslähtöinen ajattelu edellyttää katseen kääntämistä pois omien tuotteiden ja palveluiden ääreltä asiakkaan maailmaan ja arkeen. (Grönroos, 2008, 303, 305-306.)

Asiakasarvo on siis keskeisin elementti hyvän asiakaskokemuksen muodostumisessa. On tärkeää muistaa, että yritys voi vain tukea asiakasta arvon muodostumisessa, mutta asiakas muodostaa arvon itse yrityksen tuotteiden ja palveluiden avulla. Samoin kuin hän päättää itse, millainen hänen saamansa asiakaskokemus on. (Löytänä & Korkiakoski, 2014, 18.)

Arvon käsitettä sekä miten arvoa synnytetään ja johdetaan, pohditaan laajasti Harri Jalosen, Nina Helanderin ja Leena Mäkelän (toim.) kirjassa Arvostustalous vuodelta 2020. Arvostustalous on kokonaisuus, joka koostuu ihmisistä, organisaatioista ja instituutioista, jotka määrittävät tuotteiden ja palveluiden tuottamista, vaihtoa ja kuluttamista. Arvostustaloudessa halutaan lisätä tekemisen arvoiseksi koettujen asioiden määrää. Arvo on positiivisesti latautunut käsite, mikä tarkoittaa jotain, mikä on tavoittelemisen arvoista ja syntyy työn tuloksena. Mikään ei ole itsessään arvokasta, vaan se tehdään arvokkaaksi ja on aina tilannekohtaista. Arvoa syntyy, kun tehdään sellaista, josta syntyy isompi hyöty, kuin sen tuottamiseen suunnatut resurssit. Aina arvo ei ole ongelmatonta vaan taloudellinen hyöty eli arvo voi syntyä muuten arveluttavan toiminnan seurauksena. Arvo on avainkäsitteitä taloudellisessa maailmassa. Arvo saa ihmisiä tekemään asioita vapaaehtoisesti yksin ja yhdessä heidän kokiessaan ne tekemisen arvoiseksi ja uskoessaan niiden tuottavan positiivista arvoa. Näin ollen ihmisiä voidaan myös ohjata arvolla, se saa ihmiset lähtemään liikkeelle ja sitoutumaan arvokkaaksi kokemaansa toimintaan. (Jalonen, Helander & Mäkelä, 2020, 18, 21.)



Kuva 3. Asiakkaalle luotavan arvon muodot (mukaillen Löytänä & Korkiakoski, 2014, 18).

Asiakkaalle syntyvä arvo voidaan jakaa neljään tyyppiin: taloudelliseen, toiminnalliseen, symboliseen ja emotionaaliseen (kuva 3). **Taloudellisen arvon** keskiössä on mahdollisimman halpa hinta ja se on arvon muodoista helpoin hahmottaa. Alennukset ja tarjoukset ovat osa tätä arvoa. Kilpailukyvyn näkökulmasta taloudellinen arvo on helppo kopioida. **Toiminnallinen arvo** syntyy tuotteen tai palvelun toiminnallisena seurauksena konkretisoituen asiakkaalle esim. säästönä ajassa ja vaivassa. Toiminnallista arvoa tavoiteltaessa tärkeitä ominaisuuksia ovat toimintavarmuus ja -luotettavuus sekä kokonaisvaltainen laatu. **Symbolista arvoa** tuottavat asiakkaalle mielikuvat, brändi, asiakkaan persoonan ilmaiseminen yrityksen tuotteiden avulla sekä heimoutuminen toisten tuotteen tai palvelun käyttäjien kanssa. **Emotionaalinen arvo** syntyy asiakkaan saamista tunnekokemuksista, joita tuote tai palvelu hänelle mahdollistaa. Jotta tunnekokemuksia voidaan tuottaa erilaisille ihmisille, on personointi tärkeää. Merkitykselliset tunnekokemukset ovat uniikki kilpailuetu, mutta niiden jatkuva, systemaattinen tuottaminen vaatii yrityksessä sitoutunutta asiakaskokemuksen johtamista. (Löytänä & Korkiakoski, 2014, 18-20.)

Emotionaalisen arvon tuottaminen nousee yhä tärkeämmiksi, koska muiden arvojen kautta on vaikeaa erottautua kilpailijoista (Löytänä & Korkiakoski, 2014, 20). Tunteet ja niiden ymmärtäminen tulevat tulevaisuudessa olemaan kiinteä osa asiakaskokemuksen johtamista. On vaikeaa nähdä tulevaisuudessa erottuvia asiakaskokemuksia ilman tunne-elementtien huomiointia. Tunteet tarjoavat liiketoiminnallisia mahdollisuuksia erottua ja tuottaa uudenlaisia palveluita. Inhimillisyys ja arvot nousevat yhteiskunnassa koko ajan tärkeämpään asemaan. Tätä kautta nousee myös vaatimus läpinäkyvyydestä, esim. sen suhteen, miten henkilöstöä kohdellaan yrityksessä. Samanaikaisesti digitaalisuus etenee voimakkaasti ja koneet voivat tulevaisuudessa oppia tunnistamaan asiakkaan

tunnetilan ja tarjoamaan hänelle yksilöllisiä palveluita sen mukaan. Kun asiakkaan tunteisiin pyritään jatkossa vaikuttamaan yhä voimakkaammin, voi olla syytä nostaa myös eettisyyden ja vastuullisuuden näkökulmat tunnejohtamisen keskusteluun. Toistaiseksi tästä löytyy vasta niukasti näkemyksiä. (Killström, 2020, 169-170.)

Hyvän asiakaskokemuksen elementteinä asiakkailta nousee usein asiointin helppous. Sen keskeisiä tekijöitä ovat saavutettavuus, nopeus, prosessien sujuvuus ja asiointin miellyttävyys (kuva 4). (Korkiakoski & Gerdt, 2016, 229.)

HYVÄN ASIAKASKOKEMUKSEN NELIKENTTÄ	
Saavutettavuus	Nopeus
Prosessien sujuvuus	Asiointin miellyttävyys

Kuva 4. Hyvän asiakaskokemuksen nelikenttä (mukaiillen Korkiakoski & Gerdt, 2016, 229).

Saavutettavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka helposti yrityksen palvelut ovat asiakkaalle saatavilla, esim. aukioloaikojen ja palvelun käytettävyyden näkökulmista. Yrityksen asiakaspalveluaukioloajat on usein suunniteltu sisäisistä lähtökohdista käsin ja digitaalisuuden myötä paine lähes ympärivuorokautisen saavutettavuuden suhteen kasvaa. **Nopeudella** tarkoitetaan sitä, kuinka nopeasti asiakkaan tarpeisiin ja kysymyksiin pystytään vastaamaan. Asiakkaat odottavat yhä nopeampaa reagoitua ja toimitusta. **Prosessien sujuvuus** on asiointin helppoutta asiakkaalle. On tärkeää varmistaa, että koko ostoprosessi on sujuva. Monesti huomiota kiinnitetään enemmän ostoa edeltäviin, kuin sen jälkeisiin prosesseihin. Jos samoista ostoprosessin vaiheista saadaan usein palautteita, on niiden taustalla oleviin prosesseihin tehtävä muutoksia. Joskus ongelmat voivat johtua sisäisistä haasteista, esim. heikosta viestinnästä. **Asiointin miellyttävyyden** tulisi toteutua tasalaatuisesti, missä apuna voi olla palvelulupauksen määrittely. Palvelulupaus sisältää tarjottavan palvelun perusominaisuudet ja minimivaatimukset kuten lupauksen vastausajasta, asiakkaan perusodotusten saavuttamisesta ja asiakaspalveluhenkilön saavutettavuudesta. (Korkiakoski & Gerdt, 2016, 229-234.)

Nykyajassa jokainen meistä kohtaa lukuisia valintoja päivittäin ja se on myös väsyttävää. Siksi yksi hyvän asiakaskokemuksen elementti on yksinkertaisuus, jolla tarkoitetaan sekä selkeyttä ja pelkistämistä että helppoutta. Palveluiden yksinkertaistaminen alkaa siitä, että määritellään, mitä se kussakin yrityksessä ja kontekstissa tarkoittaa. Se voi olla esimerkiksi palveluportfolion tai hinnoittelun yksinkertaistamista. Tärkeää on sitouttaa koko henkilöstö tähän tavoitteeseen taistella ylimääräistä

kompleksisuutta vastaan ja pyrkiä aina selkeyteen ja yksinkertaisuuteen, kun se vain on mahdollista. Yksinkertaisuuden tulee ulottua tuotteista itse asiakaspolun kaikkiin vaiheisiin. Jotta yksinkertaisen asiakaskokemus saadaan luotua asiakkaille, on sisäisesti usein tehtävä töitä hyvinkin laajan monimutkaisuuden kanssa. Yksinkertaisen osuvan tuotteen luominen vaatii ensin hyvinkin kompleksisista ymmärrystä asiakkaan tavoitteista. (Gruner, 2021.)

2.4 B2B-asiakaskokemuksen erityispiirteet

Salesforce on tehnyt State of Connected Customers -tutkimusta vuosittain vuodesta 2018 alkaen. Tutkimuksessa tutkitaan, mitä modernit yrityspäätäjät todella haluavat ja miten nämä trendit kehittyvät. Vuosien aikana osto- ja palvelukokemuksen merkitys on noussut koko ajan ja vuonna 2022 jo 88 % B2B-asiakkaista on sitä mieltä, että asiakaskokemus on yhtä tärkeä kuin yrityksen tarjoama tuote tai palvelu. 73 % odotti yritysten ymmärtävän asiakkaan yksilölliset tarpeet ja odotukset. Esiin nousivat myös luottamuksen ja läpinäkyvyyden merkitys. 74 % sanoo rehellisen ja läpinäkyvän kommunikaation merkityksen kasvaneen COVID-19 pandemian aikana ja 88 % koki luottamuksen nousevan yhä tärkeämpään asemaan maailman nopeassa muutoksessa. Myös digitaalisuus tulee yhä vahvemmin esiin ja asiakkaat odottavat, että heidän vuorovaikutuksestaan yritysten kanssa olisi jatkossa 61 % onlinessa ja 39 % offlinessa eli digitaalisia kohtaamisia olisi enemmän kuin kasvokkain tapahtuvia. Tutkimuksessa nousi esiin myös monikanavaisuus ja nopeus. Asiakkaista 78 % on käyttänyt useita ostokanavia ostoprosessin aikana ja 83 % odottaa pääsevänsä vuorovaikutukseen yrityksen kanssa heti. (Salesforce s.a., 2022, 5-10, 16.)

Suomalainen myynnin asiantuntija Jan Ropponen teki vuonna 2021 haastattelututkimuksen sadalle toimitusjohtajalle tavoitteenaan selvittää, mitä odotuksia heillä on heitä lähestyviä myyjiä kohtaan sekä miten myyjä voi kasvaa johdon strategiseksi kumppaniksi ja saa sitä kautta luotua tuottavia, pitkäkestoisia asiakassuhteita. Haastattelujen pohjalta syntyi kirja: Strateginen kumppani. Johdon näkökulmasta myyjän kiinnostava yhteydenotto sisältää tietoa ja näkemyksiä ja siitä välittyy huolellisesti tehdyt taustatyöt. Nykykokemus yhteydenotoista oli erittäin huono. Yhteydenottoja saadaan lukuisia päivittäin, mutta suurin osa niistä on toimitusjohtajien kokemuksen mukaan ala-arvoisia. Myyntiprosessin aikana johto osallistuu usein vain päätösvaiheisiin, mutta ei niinkään vaatimusten määrittelyyn ja arviointiin, mutta mitä strategisempi hanke on, sitä enemmän toimitusjohtaja osallistuu. Toimitusjohtajien kanssa yhteistyötä tekevät myyjät tarvitsevat erilaisia taitoja kuin operatiivisen tason yhteyshenkilöt. Strateginen kumppani -myyjä on johdon tason myyjä, joka keskittyy yhteistyön strategiseen tai kokonaisvaltaiseen vaikutukseen. Hän osaa puhua numeroista, toimii 1-3 vuoden aikajänteellä, keskittyy asiakkaan tavoitteisiin, luo kontakteja asiakasorganisaation kaikille tasoille ja omaa näkemyksellisen ja transformatiivisen ajattelutavan. Ylimmälle johdolle on tärkeää

muun muassa, että asiat pystytään perustelemaan numeroin ja strategisesti tuote tai palvelu istuu liiketoimintaan ja muihin tavoitteisiin. (Ropponen, 2022, 10-11, 30, 89, 93, 149, 155.)

Kuluttajien ja yritysten maailma lähestyy toisiaan. Kun olemme kuluttajina saaneet hyviä asiakaskokemuksia, niin ollessamme B2B-asiakkaan roolissa, haluamme samaa. Kun Amazon toimittaa meille kuluttajina tilauksen 24 tunnissa, on vaikeaa ymmärtää, miksi yritysasiakkaana sähköpostiin saa odottaa vastausta kolme päivää ja ehkäpä kuukauden toimitusta. Mitä isompi B2B-yritys on, sitä vaikeampaa sillä on luoda hyviä asiakaskokemuksia, ja paineet parantamiseen kasvavat. (Hague & Hague, 2018, 3.) B2B-asiakkaiden odotustaso on siis noussut kuluttajistumisen myötä. Kuluttajistumiseksi kutsutaan sitä, kun B2C-kokemusten taso on noussut ja asiakkaiden ostajat ja yhteyshenkilöt toivovat työroolissaan yhtä hyvä kokemus kuin vapaa-ajalla (Holma *et al.*, 2021, 31).

Huonot B2B-asiakaskokemukset maksavat yrityksille paljon asiakkaiden alentuneina ostoina tai asiakassuhteen päättymisenä ja ylipäänsä alempana tuottavuutena asiakaslähtöisempään kilpailijaan nähden. Eri tutkimusten mukaan hyvää asiakaskokemusta tarjoavat yritykset kasvavat 4–8 prosenttia nopeammin ja tämä pätee läpi toimialojen. Vaikka yhä useampi B2B-yritys ymmärtää, miksi asiakaskokemus on tärkeä ja tuottava asia, niin silti yhä harva yritys on onnistunut muuntautumaan aidosti asiakaslähtöiseksi. (Holma *et al.*, 2021, 30-31.) B2B-liiketoiminnassa usein ajatelleen asiakkaan aina olleenkin toiminnan keskiössä, koska esimerkiksi henkilökohtaista vuorovaikutusta on suosittu ja pidetty arvossaan. Tarkemmin tarkasteltuna toiminta on kuitenkin usein keskittynyt omiin myyntitavoitteisiin ennemmin kuin asiakkaan tavoitteisiin. Lisäksi haasteena on tuottaa jatkuvasti ja tasaisesti hyvää asiakaskokemusta, ei riitä, että se onnistuu kerran. (Hague & Hague, 2018, 6-7.)

Yritystenkin välisessä liiketoiminnassa on kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. B2B-liiketoiminnassa syntyvään asiakaskokemukseen liitetään myös termi H2H (human to human) eli ihmiseltä ihmiselle. Salesforce puolestaan on lanseerannut käsitteen B2Me, joka viestii siitä, että yritysliiketoimintakin on henkilökohtaista. Näissä lähestymistavoissa korostetaan asiakaskokemuksen tunne-elementtiä, joka vaikuttaa aina päätöksentekoon tiedollisten seikkojen lisäksi, myös B2B-puolella. (Holma *et al.*, 2021, 37.) Tunteita ei jätetä kotiin lähdetessä töihin. Tunteet eivät kuitenkaan ole B2B-yritysten vahvuus, vaan huomio ja osaaminen on tähän asti keskittynyt enemmän prosesseihin ja niiden tehostamiseen. (Hague & Hague, 2018, 4-5.)

B2B-asiakkaat haluavat siis myös hyviä asiakaskokemuksia. B2B-asiakaskokemus on kuitenkin monimutkaisempi kokonaisuus kuin kuluttajan asiakaskokemus. Palvelua tai tuotetta kuluttavat, ostavat ja tuottavat monissa eri rooleissa ja organisaatiotasolla olevat henkilöt. Ostopäätösten tekijöitä on useita, keskimäärin viidestä seitsemään henkilöä, ja ostaja ja käyttäjä ovat usein eri

henkilöitä. (Holma *et al.*, 2021, 33.) Voidaankin kysyä, kuka lopulta määrittää B2B asiakaskokemuksen, koska se koostuu niin monen ihmisen monenlaisista ja eri tasoista kosketuspisteistä (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 86).

B2B-asiakaskokemuksia on tutkittu paljon vähemmän kuin B2C-puolta. Tehdyistä tutkimuksista hyvän kokemuksen elementeiksi ovat nousseet helppous, vakuuttavuus, muistettavuus, asiakkaan sitouttaminen ja osallistaminen sekä asiakkaan vaivan vähentäminen. (Zolkiewski *et al.*, 2017, 174.) Yritysten välisessä liiketoiminnassa korostuvat toiminnallisen arvon kokemukset, jotka syntyvät yritysten ratkaistaessa asiakkaiden haasteita. Hyvä B2B-asiakaskokemus voikin olla ennemminkin käytännönläheinen, riskitön ja luotettava kuin korostuneen elämyksellinen. Asiakkaan vaatimusten perustason saavuttaminen ja ylittäminen on tärkeää. (Holma *et al.*, 2021, 35.) Iso osa B2B-liiketoiminnasta on uusintaostoja, jolla on iso vaikutus asiakaspolkuun. Tällöin korostuvat erityisesti helppous ja vaivattomuus sekä kaiken turhan kitkan poistaminen prosessista. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 87.)

B2B-liiketoiminnassa on usein hyvinkin pitkiä asiakassuhteita, mutta silti huomionarvoista on se, että uskollisuus on usein vain näennäistä, ei todellinen luja side yritysten välillä. Asiakkaat haluavat jakaa riskiä ja käyttää useita toimittajia. Tällöin suhde voi katketa helpostikin. (Hague & Hague, 2018, 17.)

Yritystoiminnassa huonosti toimivan tai toimimattoman tuotteen tai palvelun vaikutus voi olla valtava. Nykyinen B2B-liiketoiminnan ympäristö muodostuu verkostoista, ekosysteemeistä, jossa haasteet voivatkin aiheuttaa dominoefektin, jossa ongelmien vaikutukset kohdistuvat jopa useaan yritykseen ja asiakkaan asiakkaaseen saakka. Vaikka B2B-liiketoiminta tapahtuu yritysten välillä, voivat vaikutukset näin ollen heijastua välillä myös kuluttajiin. (Holma *et al.*, 2021, 35-36.)

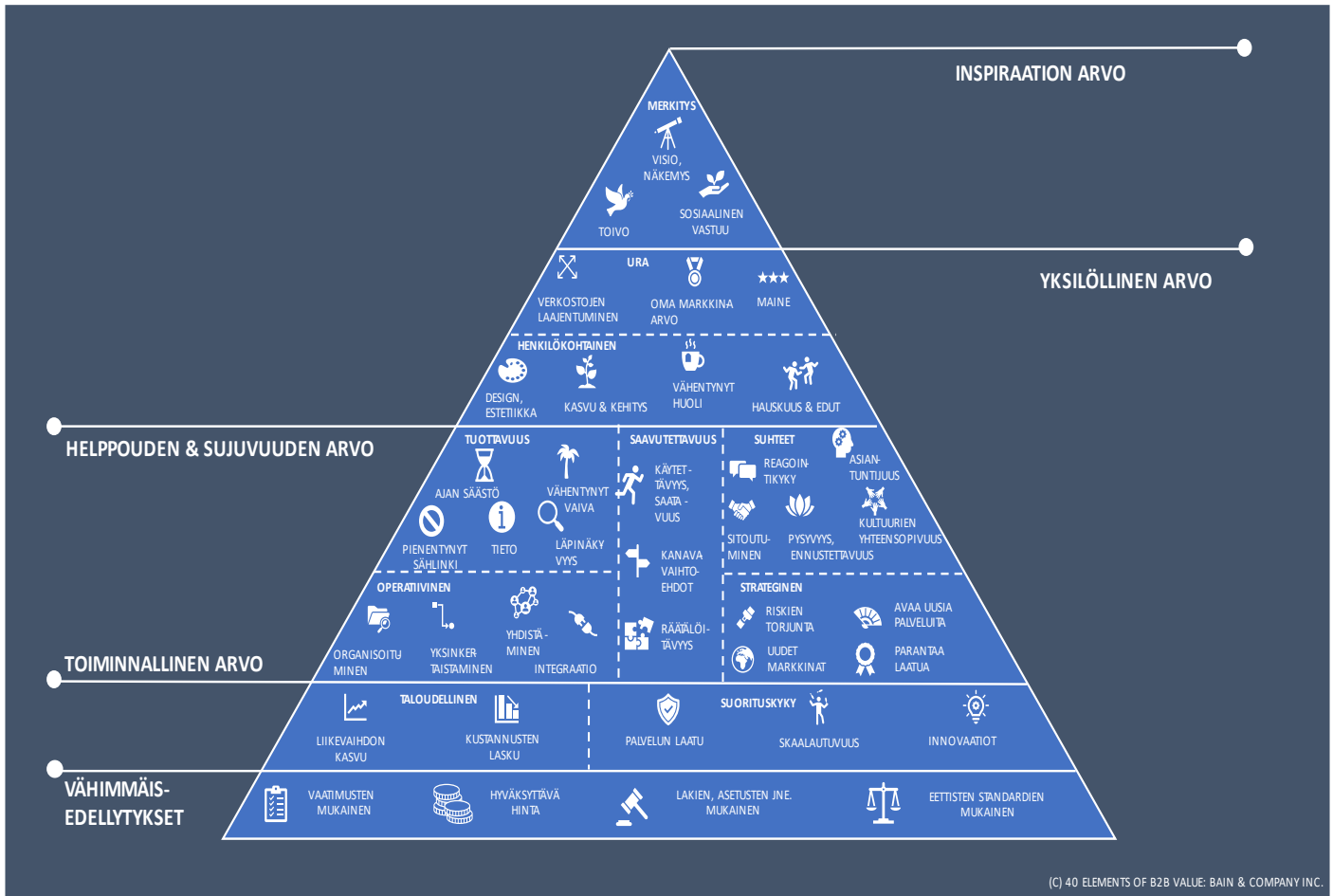
B2B-asiakaskokemus koostuu brändin luomasta lupauksesta, arjessa konkretisoituvasta ja liiketoiminnallista arvoa synnyttävästä palvelusta sekä yhteistyön sujuvuudesta. Isoin osa arvoa on tuotteen tai palvelun laatu, toimivuus ja sopivuus. Tämän vuoksi on tärkeää katsoa B2B-asiakaskokemuksen tuottamista laajemmasta näkökulmasta kuin yhden ostotapahtuman tai edes perinteisen asiakassuhdeajattelun kautta. Työssä korostuu päivittäinen asiakkaan odotusten johtaminen ja lupauksen lunastaminen. Vuorovaikutushetkissä asiakkaan kanssa, on tärkeää huomioida teknisen sujuvuuden lisäksi kommunikointitavat, asiakkaan kohtaaminen ja tunnetekijät. Tunnekokemukseen vaikuttavat erityisesti asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutus, yhteistyösuhteiden laatu ja siitä syntyvä henkilökohtainen kokemus. (Holma *et al.*, 2021, 36-37.) B2B-asiakassuhteissa kosketuspisteiden verkosto on moninaisempi kuin kuluttajaliiketoiminnassa ja ulottuu sekä toimittaja- että asiakasyrityksen eri osastoihin asiakaspalvelusta tukitoimintoihin. Tämä on tärkeää ottaa

huomioon, ettei katsantokanta ja mittaaminen ole liian yksipuolista ja suuntaudu vain muutamaasi kosketuspisteisiin. (Zolkiewski *et al.*, 2017, 175.)

Tutkimuksessa oli mukana 500 B2B-yritystä ja siinä tunnistettiin kuusi pilaria, joista B2B-asiakaskokemus muodostuu. Ne ovat **sitoutuminen, tarpeiden täytyminen, saumattomuus, reagointi, proaktiivisuus ja kehittyminen**. Sitoutumisella tarkoitetaan läpi organisaation tehtyä sitoutumista asiakastyytyväisyyden tuottamiseen, jota ilman onnistuminen on todella vaikeaa. Tarpeiden täytyminen edellyttää aitoa asiakasymmärrystä ja sen kautta asiakkaan todellisten tarpeiden täyttämistä sen sijaan, että fokus on omien tuotteiden myymisessä. Saumattomuus syntyy koko asiakaspolun aikana tarpeiden kartoituksesta ratkaisujen toimittamiseen. Se liittyy yhteistyön helppouteen asiakkaan näkökulmasta, mikä on yksi tärkeimpiä B2B-asiakaskokemuksen elementtejä. Nopea reagointi asiakkaan tarpeisiin saa asiakkaan tuntemaan itsensä yritykselle tärkeäksi ja arvokkaaksi. Proaktiivisuus on asiakkaan tarpeiden ennakoimista ja valmistautumista niihin ajoissa. Proaktiivisuudella voidaan luoda erinomaisia asiakaskokemuksia, kun asiakkaan ongelmat ratkaistaan ennen kuin hän itse ehtii tuntea niistä tuskaa. Kehittyminen on jatkuvaa halua olla parempia. Se syntyy ymmärryksestä, että maailma ja asiakkaiden tarpeet, toiveet ja käyttäytyminen ovat jatkuvassa muutoksessa ja siksi myös yrityksen täytyy pyrkiä koko ajan kehittämään omaa toimintaansa. (Doheny, 2016.)

B2B-asiakaskokemuksen kulmakivenä on asiakasarvo ja kyky osoittaa sitä asiakkaalle mittaamalla ja viestimällä siitä. Arvon kautta voidaan myös välttää pelkkään hintaan perustuvaa keskustelua. Asiakkaan on aina koettava, että hän saa palvelulta tai tuotteelta enemmän kuin hän siihen investoi aikaa ja rahaa. (Holma *et al.*, 2021, 37-38.)

B2B-asiakasarvon elementtejä on tutkinut muun muassa Bain & Company, amerikkalainen johdon konsulttiyhtiö. Tutkimuksen tulokset julkaistiin Harvard Business Review:ssä (Almquist, Cleghorn & Sherer, 2018). Mallissa kuvataan 40 erilaista asiakasarvon elementtiä, jotka jakautuvat viiteen eri pääkategoriaan. Pääkategoriat ovat vähimmäisedellytykset, toiminnallinen arvo, helppouden ja sujuvuuden arvo, yksilöllinen arvo sekä inspiraatioarvo (kuva 5).



Kuva 5. 40 B2B asiakasarvon elementtiä (mukaillen Almquist et al., 2018, 6).

Pyramidin alaosassa ensimmäinen taso on **vähimmäisedellytykset**. Siellä ovat asiat, joiden vähintään pitää täytyä, jotta yritys voi ylipäänsä kilpailla markkinoilla. Näitä voisi kutsua myös hygieniatekijöiksi. Tällaisia ovat perusvaatimustason täytyminen, hyväksyttävä hinta, toiminnan lain ja säädösten mukaisuus sekä eettiset standardit. Toisella tasolla ovat **taloudellista tai toiminnallista arvoa** synnyttävät asiat kuten parantunut myynti, vähentyneet kustannukset, tuotteiden laatu, skaalautuvuus ja innovaatiot. (Almquist et al., 2018, 5.)

Kolmas, **sujuvuuden ja helppouden arvon** taso, on ensimmäinen taso, missä osa elementeistä on täysin subjektiivisesti arvioitavia. Se jakautuu viiteen eri alatasoon: tuottavuus, saavutettavuus, yhteistyösuhde, operationaalinen arvo ja strateginen arvo. Tuottavuuteen kuuluvat ajansäästö, pienentynyt vaivannäkö, vähentynyt ”sählinki” (hassle), tieto ja läpinäkyvyys. Saavutettavuus kuvaa, sitä, kuinka laajasti palvelu on tavoitettavissa: aukioloajat, kanavavalikoima sekä muunneltavuus. Yhteistyösuhteiden kategoria jakautuu reagoivuuteen, asiantuntemukseen, sitoutumiseen, suhteen vakauteen sekä kulttuuriseen yhteensopivuuteen. Operationaalinen toiminnallinen arvo syntyy organisoitumisesta, yksinkertaistamisesta, yhteydestä ja integraatiosta, kun taas strategisen

toiminnallisen arvon elementit ovat riskien pienentäminen, palveluiden laajuus, joustavuus ja palvelunosien laatu. Kaikilla näillä elementeillä tehdään asiakkaan arjesta helpompaa ja yksinkertaisempaa. (Almquist et al., 2018, 5.)

Neljäs ja viides taso ovat hyvin henkilökohtaisesti koettavia. **Yksilöllisen arvon** taso syntyy henkilökohtaisista tai uran lähtökohdista. Henkilökohtaisia ovat design ja estetiikka, kasvu ja kehittyminen, vähentynyt ahdistus ja hauskuus ja edut. Uraan liittyvät arvot ovat verkoston laajentuminen, oma markkina-arvo sekä maine. Näitä voidaan synnyttää auttamalla asiakasta joko eteenpäin omalla urallaan ja onnistumaan työssään tai luomalla henkilökohtaista yhteyttä asiakkaaseen tarjoamalla personoitujen palveluiden kautta mahdollisuuksia oppia sekä hauskuutta ja helpotusta juuri hänelle. **Inspiraatioarvo** syntyy merkityksellisyydestä (purpose). Tällä tasolla luodaan arvoa esimerkiksi uudenlaisen vision, toivon tai sosiaalisen vastuun kautta. (Almquist et al., 2018, 5.)

Osana asiakasymmärrystä on näkemyksen tuottaminen asiakkaalle monimutkaisesta saatavilla olevasta tiedosta ja havainnoista. Olennaisen tiedon tiivistämistä valtavista datamääristä ja sen tulkitsemista asiakkaan tilanteeseen sopivaksi kutsutaan **merkityksellistämiseksi** (sensemaking). Merkityksellistäminen auttaa asiakasta löytämään ja ymmärtämään olennaisen tiedon päätöksentekonsa tueksi. Asiakas voidaan yhdistää relevantteihin datalähteisiin tai yksinkertaistaa hänelle kompleksisia ongelmia ja abstrakteja konsepteja ymmärrettäväksi, jaettavaksi näkemykseksi, mikä asian hahmottamisessa nopeuttaen päätöksentekoa poistaen epävarmuuden tunnetta. (Adamson, 2022.)

Pyramidin pohjalla olevat asiat ovat helpommin mitattavia ja mitä ylemmäs kivutaan, sitä vaikeampaa se on. Jos jotain on vaikeaa mitata, on sitä usein myös vaikeaa jalkauttaa ja johtaa. Yritettävä kuitenkin on, koska erottautumistekijät piilevät juuri mallin ylemmillä tasoilla. Alimmat vähimmäisedellytykset on yksinkertaisesti oltava kunnossa, mutta erinomaiset asiakaskokemukset ja asiakasuskollisuus syntyvät vasta tasojen 2–5 asiakasarvon kautta. Tutkimuksessa todettiin, että mitä enemmän arvoelementtejä yritys pystyy tarjoamaan, sitä uskollisempi asiakas on. Tärkeimmiksi elementeiksi nousivat tuotteen tai palvelun laatu, asiantuntijuus sekä reagoivuus, jotka edustavat toiminnallisia ja yhteistyön sujuvuuden elementtejä. Mitä enemmän eri arvon elementtejä yritys pystyy arvolupaukseensa liittämään, ja toki myös lunastamaan, sitä tyytyväisempiä ja uskollisempia sen asiakkaan ovat. Tasapainottelu objektiivisesti arvioitavien arvolupausten ja yksittäisten asiakkaiden subjektiivisten toiveiden välillä voi olla yrityksille haastavaa. Tärkeimpien arvoelementtien identifioiminen asiakassegmenteittäin antaa hyvän työkalun lähestyä asiaa tehokkaasti ja kuitenkin lisäarvoa tuottavasti. (Almquist et al., 2018, 7-11.)

Asiakkaat eivät pysty välttämättä erottelemaan päätöksenteossa tunne- ja asiaperusteiden elementtejä. Usein painotetaan asiaperusteiden merkitystä esimerkiksi tuotteen laatua, toimitusaikaa,

hintaa tms. Harvoin sanotaan ääneen, että esimerkiksi brändi tuntui oikealta. Kuitenkin varsinkin pitkissä asiakassuhteissa tunteilla on iso merkitys, koska varmasti myös muut toimittajat kehittävät koko ajan tuotteidensa ominaisuuksia, joten ostot eivät voi perusta vain niihin. Asiakaskokemusta rakentaessa on tärkeää vedota sekä rationaalsiin että tunteellisiin tarpeisiin sekä henkilökohtaisten että yrityksen tarpeiden tasolla. Alla olevassa kuvassa 6 on esimerkkejä, millä tavoin B2B-liiketoiminnassa voidaan vedota sekä järkeen että tunteeseen. (Hague & Hague, 2018, 74-75.)

	Rationaalinen	Emotionaalinen
Henkilökohtaiset tarpeet	Auta minua tekemään työni. <ul style="list-style-type: none"> • Reagointi • Yhteistyön helppous • Luotettavuus • Ymmärtäminen 	Näytä minut hyvässä valossa ja tee oloni mukavaksi. <ul style="list-style-type: none"> • Välittäminen • Egon rakentaminen • Itsevarmuuden luominen
Yrityksen tarpeet	Tunnista ja ratkaise toiminnalliset haasteemme. <ul style="list-style-type: none"> • Määrittelyt • Tuotevalikoima • Visuaalinen ilme • Asiantuntijuus 	Rakenna ja suojele yrityksemme mainetta. <ul style="list-style-type: none"> • Kunnioitus • Rehellisyys • Uskollisuus • Kommunikaatio

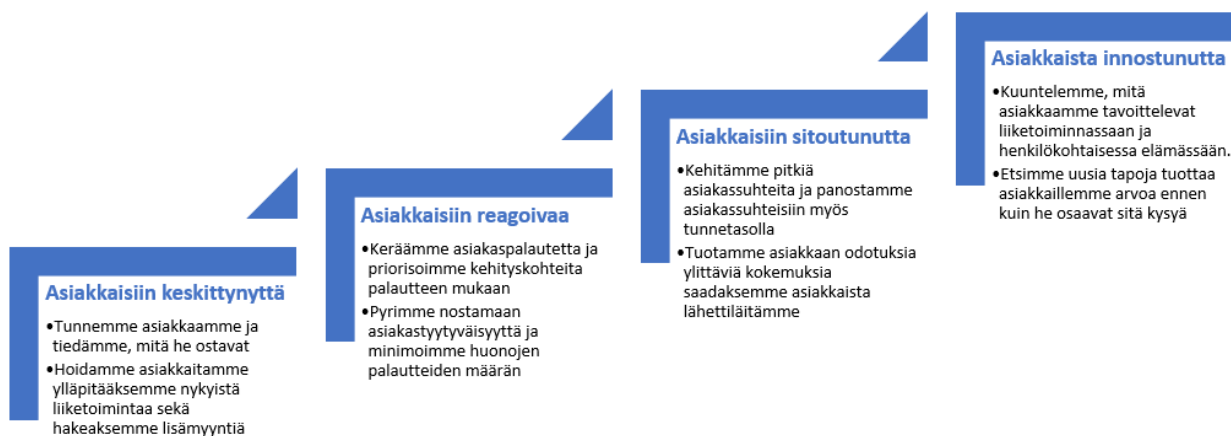
Kuva 6. B2B ostajan erilaiset tarpeet (mukaillen Hague & Hague, 2018, 75).

3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemus on tunnistettu tärkeäksi ja nostettu strategiapuheisiin, mutta teot jäävät silti monissa yrityksissä puolitiehen. Tässä luvussa paneudumme asiakaskokemuksen johtamiseen käytännössä.

3.1 Organisaation asiakaskeskeisyyden tasot

Asiakaskokemuksen johtaminen lähtee nykytilan tunnistamisesta. Yritys voi mahdollisesti olla asiakaskeskeinen, mutta ei välttämättä vielä asiakaslähtöinen. **Asiakaslähtöinen** tarkoittaa yritystä, jonka toiminnan lähtökohtana on asiakas ja tämän tarpeet. Kaikki yrityksen toimintamallit, tuotteet ja palvelut on rakennettu asiakkaiden tarpeiden mukaan. **Asiakaskeskeisellä** yrityksellä tarkoitetaan puolestaan sitä, että yrityksen strategiaa ja toimintaa ohjaa ensisijaisesti jokin muu teema kuin asiakaskokemus, vaikka asiakas onkin keskeinen tekijä ja toiminnassa pyritään systemaattisesti parantamaan asiakkaiden kokemuksia. Asiakaslähtöiset yritykset ovat siis aina myös asiakaskeskeisiä. Asiakaslähtöisyys tutkimuskirjallisuudessa on määritelty yleisesti kyvyksi ennakoida asiakkaiden tarpeita, oppia niistä ja reagoida niihin luomalla erityistä arvoa tuottavia palveluita tai tuotteita. (Holma *et al.*, 2021, 29-30.)



Kuva 7. Asiakaskeskeisyyden tasot (mukaillen Löytänä & Korhikoski, 2014, 26).

Asiakkaan aikakausi -kirjassa asiakaskeskeisyyden tasoja on kuvattu mallilla, jossa on neljä eri tasoa. Yritys voi sijoittaa itsensä jollekin tasoista sen mukaan, mikä yrityksen kypsyyden on asiakaskokemuksen johtamisessa (kuva 7). Alimmalla tasolla yritys **keskittyy asiakkaisiinsa**, tuntee heidät ja tavoittelee lisämyyntiä. Toisella tasolla **asiakkaisiin reagoidaan** keräämällä aktiivista palautetta, jonka pohjalta toimintaa pyritään kehittämään. Kolmannella tasolla **asiakkaisiin sitoudutaan** ja pyritään luomaan pitkäaikaisia suhteita. Asiakkaiden odotusten ylittämisen kautta tavoitellaan

suosittelijoita, jotka kertovat hyvistä kokemuksista eteenpäin. Ylin taso on **asiakkaista innostuminen**, jossa asiakkaita kohdataan ja pyritään ymmärtämään heidän koko elämänsä näkökulmasta, mitä he tavoittelevat, niin työ- kuin henkilökohtaisessa elämässään. Yritys etsii aktiivisesti uusia tapoja tuottaa arvoa asiakkailleen. (Löytänä & Korkiakoski, 2014, 25-27.)

Suomalaisista yrityksistä suurin osa on kahdella alimmalla tasolla. Tällöin yrityksen toimintaa ohjaavat yrityksestä itsestään lähtöisin olevat tavoitteet, kuten liikevaihdon tai lisämyynnin kasvattaminen, eivätkä ensisijaisesti arvon luominen asiakkaille ja sen kehittäminen. Konkreettinen tunnetasoon panostaminen puuttuu myös vielä useimmista yrityksistä. Jos yritys haluaa kivuta ylimmälle tasolle, vaatii se jatkuvaa palveluiden innovointia, jotta asiakastarpeita pystytään ennakoimaan. Kehittyminen on matka, jossa on useita askelmia eikä ohituskaistaa ole. (Löytänä & Korkiakoski, 2014, 27.)

Simon Clatworthy kirjoittaa kirjassaan *The Experience Centric Organization* vielä yhtä ylemmältä tasolta mitä tavoitella ja se on **kokemuskeskeinen organisaatio**. Clatworthyn mallissa kehityskulku on viisivaiheinen: asiakassuuntautunut, asiakkaan polkuun suuntautunut, asiakaskeskeinen, kokemussuuntautunut ja kokemuskeskeinen. Asiakaskeskeinen organisaatio on reaktiivinen, tavoittelee asiakastyytyvää segmentteittäin palveluina nähtävien tuotteiden kautta. Tällöin ovat keskiössä asiakkaan tarpeet ja organisaatio on rakentunut liiketoimintaprosessien ympärille. Kokemuskeskeinen organisaatio puolestaan on proaktiivinen, se tavoittelee kokemusten tuottamista yksilöllisesti palvelujen kautta, keskiössä ovat asiakkaan tunteet ja organisaation rakenne on järjestynyt asiakkaan kokemuksen ympärille. (Clatworthy, 2019, 18, 28.)

Ted Matthews (2019, teoksessa Clatworthy, 2019, 191-196) kirjoittaa tulevaisuuden näkymistä, että ihmiset hakevat kokemuksilta yhä enemmän merkityksellisyyttä. Merkitykselliset kokemukset ovat erityisen muistettavia ja voimakkaita. Keskeistä tällaisille kokemuksille on niiden jakaminen toisten kanssa, oleminen osana jotain suurempaa. Elämme merkityspohjaisessa taloudessa, jossa kuluttajat etsivät tuotteita ja palveluja, joista he paitsi pitävät ja ovat kiinnostuneita, niin jotka myös tuntuvat autenttisilta ja merkityksellisiltä. Kokemuskeskeinen organisaatio tulevaisuudessa ymmärtää ja hyödyntää laajemmin kulttuurista kontekstia ja mahdollistaa sitä kautta siirtymän individuaalisesta ajasta yhteisöllisempään aikaan, "from me to we".

Ed Peelen ja Rob Beltman puolestaan käyttävät kirjassaan *Customer Relationship Management* termiä suhdesuuntautunut (relationship-orientated) organisaatio. Suhdesuuntautunut organisaatio toimii pidemmässä aikahorisontissa, jossa huomio suuntautuu enemmän asiakkaan koko elinkaareen kuin sen yksittäisten ostojen tuottoon. Ponnistelut kohdistuvat nimenomaan suhteen saamiseen yritykselle. Tämä tavoite kannustaa ymmärtämään asiakasta ja hänen tarpeitaan paremmin. Suhdeorientoituneisuus ohjaa organisaatiota kehittämiseen ja räätälöintiin. Asiakassuhteet

ovat vastavuoroisia ja ulottuvat henkilökohtaisellekin tasolle. Suhdeorientoituneessa kulttuurissa asiakkaita ymmärretään ja heidän asemaansa pystytään asettautumaan, työntekijät voivat olla omia itsejään ja näyttää myös heikkoutensa, tunteet huomioidaan toiminnassa ja ihmiset ovat vilpittömiä kommunikoinnissa ja kohtaamisissa. (Peelen & Beltman, 2013, 69-72.)

3.2 Asiakaskokemuksen strategia ja johtaminen käytännössä

Strategia on käsitteenä laaja ja ihmiset saattavat ymmärtää sen hieman eri tavoin. Strategia kattaa yrityksen asiakassegmentit, arvolupauksen, brändin, vision, mission ja tarkoituksen (purpose). Asiakas on siis aina osa strategiaa. Strategialla tavoitellaan kilpailuetua ja asiakaskokemus voi olla yksi tehokkaaksi osoittautuva kilpailuetu. Asiakaskokemusta ei voi suoraan toiselta yritykseltä kopioida ja siksi se on yksiä harvoja erottautumistekijöitä nykypäivän kilpailluilla markkinoilla. Ei olekaan merkityksetöntä, miten asiakkaan rooli strategiassa ilmaistaan. Tuotammeko palveluita x myydäksemme niitä asiakkaille y vai ratkaisemmeko asiakkaiden y tarpeita tuottamalla palveluita x? Tämä kertoo siitä, onko arvolupauksemme keskiössä asiakas vai omat tuotteemme. (Holma *et al.*, 2021, 54-57.)

Asiakaskeskeisen strategian luonnissa ja toteuttamisessa välttämätöntä on ylimmän johdon aito sitoutuminen. Se ei tapahdu hetkessä vaan on pidemmän prosessin aikana syntyvä lopputulos. Se voi alkaa kiinnostumisesta asiaa kohtaan, koska ”muutkin siitä puhuvat”. Sen jälkeen syntyy ymmärrys asiakaskokemuksen tarjoamiin taloudellisiin mahdollisuuksiin, jonka syventyessä johto vakuuttuu asiasta yhä enemmän ja haluaa kohdentaa asiaan resursseja. Seuraavassa vaiheessa sitoudutaan asiakaskokemuksen strategiseen kehittämiseen ja viimeisessä vaiheessa johtajat kokevat jo asian ylläpitämisen ja kehittämisen kiinteäksi osaksi itseään. (Löytänä & Korkiakoski, 2014, 27-28.)

Strateginen muutos ei kuitenkaan monissa yrityksissä ole asian tiedostamisesta huolimatta edennyt. Syynä siihen voi olla, ettei riittävän laajaa sitoutumista muutokseen ole saavutettu. Jos yrityksellä menee ihan hyvin, voi olla, ettei riittävän moni näe syytä lähteä edistämään muutosprosessia määrätietoisesti. Asiakaskeskeisen kehityspolun rakentamisessa on erilaisissa yrityksissä ja tilanteissa erilaiset haasteet ja vauhdittajat. Kriisiyhtiössä muutosta voi vauhdittaa se, ettei muuta vaihtoehtoa ole, mikä saa ihmiset sitoutumaan siihen laajasti ja toimimaan nopeasti. Haasteena voi olla vanhat rakenteet, ajan rajallisuus ja asiakkaiden pysyvyys. Muutosyhtiössä, jossa tilanne on taloudellisesti kohtuullisen hyvä, vahvuutena muutokseen on, että on varaa kokeilla ja strategista osaaamista, mutta haasteena on hidastelu, erilaiset näkökulmat ja kiireen puute. Uusissa yrityksissä asiakaskeskeisyyden ottaminen heti alusta asti tekemisen keskiöön on mahdollista, koska vanhoja rakenteita ei ole ja innovaatiot ovat kiinteänä osana toimintaa. Haasteita taas voivat olla

asiakkaiden ja heidän luottamuksensa hankinta sekä aloittavan yrityksen riskit. (Korkiakoski & Gerdt, 2016, 21-22.)

Asiakaskokemuksen kehittämiseen pyrkivät ohjelmat epäonnistuvat usein. Tähän on monia syitä. Työntekijät saattavat vastustaa, ohjelman tuki ei ole riittävän laajaa, tavoite on epävarma, teknologia ei tue, tuloksia ei saada riittävän nopeasti, resurssit ovat puutteelliset ja odotukset epärealistiset. Muutos vaatii toimenpiteiden johtamisen sijaan itse muutoksen johtamista. Muutoksen johtaminen keskittyy enemmän asenteiden muuttamiseen käytöksen sijaan, se pyrkii kehittämään ja sitouttamaan työntekijöitä ja delegoimaan tehtäviä sen sijaan, että kontrolloisi ja ohjaisi työntekijöitä, jotka myötämielisesti noudattavat ohjeita. (Tavsan & Erdem, 2018, 239-240.)

Olennainen osa asiakaskokemuksen johtamista ja asiakaslähtöistä toimintaa on pyrkimys syvään **asiakasymmärrykseen**. Kyse ei siis ole vain asiakkaan tutkimisesta vaan aidosta halusta kuunnella ja ymmärtää asiakasta. Asiakaskokemuspolulla pidemmällä olevien yritysten johdolla on havaittu olevan usein selkeä näkemys siitä, että innovaatiot syntyvät nimenomaan asiakasymmärryksestä ja lähellä asiakasta ja siksi on myös jatkuvasti tärkeää pyrkiä asiakkaiden kanssa kontaktiin yrityksen kaikilla tasoilla. Yrityksen työntekijöiden energia ja ajankäyttö suuntautuu monesti liikaa oman tarjoaman opetteluun ja ymmärtämiseen mahdollisimman hyvin. Liian harvoin katsotaan omaa yritystä ja sen toimintaa ulkoa päin, asiakkaan silmin. (Holma *et al.*, 2021, 110-111.)

Asiakasymmärryksellä pyritään tuottamaan yritykselle tietoa ja ymmärrystä siitä, millaisia sen asiakkaat ovat, millaisia haasteita heillä ja missä tilanteessa he yrityksen puoleen kääntyvät. Asiakasymmärrys on tapa kysyä ja saada vastaus kysymykseen, miksi asiakkaat toimivat kuten toimivat. Organisaatiot, jotka haluavat ymmärtää asiakasta, rakentavat mahdollisimman matalia organisaatioita, jotta kaikilla tasoilla on tuntuma ja yhteys asiakkaaseen. Asiakasymmärrys voidaan jakaa kahteen ryhmään: kaksi- ja kolmiulotteiseen asiakasymmärrykseen. Kaksiulotteinen asiakasymmärrys on sellaista, mikä syntyy tapaamatta asiakasta ja juttelematta hänen kanssaan. Tällaisen lähteitä voivat olla esimerkiksi kyselyt markkinatutkimukset ja järjestelmistä saatava data. Kolmiulotteinen ymmärrys puolestaan syntyy, kun yritys ylittää johtoa myöten pyrkii saamaan kaikki prosessit toimimaan mahdollisimman lähellä asiakasta. Esimerkiksi tuotekehityksen tulisi olla yhteydessä säännöllisesti asiakkaisiin. Näin kokonaisasiakasymmärrys syntyy monipuolisesti erilaisista laadullisista ja määrällisistä sekä subjektiivisista ja objektiivisista lähteistä. (Holma *et al.*, 2021, 112-114.)

Joskus yrityksissä epäröidään vaivata asiakkaita, kun asiakasymmärrystä haluttaisiin kasvattaa. Taustalla voi olla ajatus, että asiakas on kovin kiireinen tai toisaalta voi olla tunne, että asiakkaan tarve pitäisi tuntea paremmin eikä tietämättömyyttä haluta paljastaa. B2B-liiketoiminnassa suhteet ovat pitkiä ja asiakaskin varmasti haluaa, että toimittajalla on oikea kuva heidän tarpeistaan ja

haasteistaan, joten voidaan lähteä siitä lähtökohdasta, että asiakas haluaa toimittajan onnistuvan ja haluaa jakaa tietoa. Asiakasymmärrys tuote- ja palvelukehityksen pohjana ja asiakkaiden mukana olo jo varhaisista vaiheista alkaen, synnyttää tuotteita, joille on aito tarve ja asiakkaan on niitä helppoa käyttää. (Holma *et al.*, 2021, 128-130.)

Myyntien maailmassa asiakasymmärryksen kerääminen on osa jokaista yksittäistä myyntiprosessia. Jokaisen tarjouspyynnön kohdalla perusteellinen tarpeiden ja haasteiden kartoitus ja ymmärrys on tärkeä. Sen sijaan, että kiiruhdettaisiin lähettämään tarjous, on tärkeää syventää erillisessä taustatutkimuksessa asiakasymmärrystä tilanteesta ja myös tunneperäisistä syistä, mitä asiakkaalla on tarpeen taustalla. Voi myös olla, että asiakas ajattelee tietävänsä, mitä haluaa, mutta todellisuudessa hyvä, konsultoiva myyntikeskustelu voikin vielä auttaa asiakasta priorisoimaan ja kohdentamaan tarvettaan paremmin. Tämä puolestaan parantaa tarjouksen osuvuutta ja lyhentää kokonaisprosessin aikaa. (Ahvenainen, Gylling & Leino, 2017, 134-137.)

Brändi on asiakkaiden subjektiivinen mielikuva yrityksestä ja sen tuotteista. Vahvalla brändillä on arvoa, joka näkyy asiakkaiden valmiutena maksaa enemmän yrityksen tuotteista tai palveluista. Brändi tekee yrityksestä ainutlaatuisen luoden asiakkaan ja yrityksen tai sen tuotteiden ja palveluiden välille erityisen tunnesiteen. Brändin rakentaminen on yrityksen toimintaa, jossa se pyrkii rakentamaan tavoitemielikuvaa itsestään asiakkailleen. Brändiä ei voi kuitenkaan kokonaan hallita, koska se syntyy ihmisten mielissä. (Holma *et al.*, 2021, 68, 72.) Brändi houkuttelee asiakkaita tuotteiden tai palveluiden äärelle, antaa syyn ostaa ja luo asiakasuskollisuutta (Hague & Hague, 2018, 144).

Brändillä ja asiakaskokemuksella on tunnistettu olevan selkeä yhteys. Asiakaskokemus lunastaa brändin lupaukset suorassa asiakaskontaktissa yrityksen kanssa. Brändin ja asiakaskokemuksen tulisi luoda yhtenäinen pohja eri toimintojen suunnittelulle ja toteutukselle. (Korkiakoski & Gerdt, 2016, 83-84.) Brändi herättää tunteita ja tuntee linkittyvät kokemukseen. Mitä paremmin yrityksessä tunnistetaan sen brändin herättämät tunteet, sitä paremmin niitä voidaan vahvistaa ja sitä kautta voimistaa asiakaskokemusta. (Hague & Hague, 2018, 144-145.)

Brändiä ei voida enää rakentaa pelkällä markkinointiviestinnällä, koska ihmisten omat ja muiden ihmisten kokemukset sekä muut tietolähteet ovat nousseet entistä tärkeämmiksi. Asiakaskokemuksen johtamisessa kannattaa aloittaa kirkkaan brändimielikuvan määrittämisestä, josta tavoiteltava asiakaskokemus johdetaan. Brändin ytimessä on brändilupaus, joka kertoo yritykselle ja sen kohderyhmälle merkityksellisen, strategiassa määritellyn **arvolupauksen**. Se kertoo tiivistettynä, millaista arvoa yritys tuo asiakkailleen ja se syntyy asiakasymmärryksen pohjalta. Arvolupaus on sekä ulkoisen että sisäisen johtamisen väline ja ohjaaja. (Holma *et al.*, 2021, 72-73, 76-77.)

Miten asiakaskokemuksen ympärille kannattaa käytännössä organisoitua? Kenen vastuulla asiakaskokemus on? Kokemukset muodostuvat joka tapauksessa kaikissa erilaisissa arjen tilanteissa ja siksi valitun kaltaisen kokemuksen tuottamisesta täytyy saada kiinteä osa kulttuuria. On tärkeää, että jokainen henkilöstön edustaja kokee omistajuutta asiakaskokemuksesta. Lopullinen vastuu yrityksen asiakaskokemuksesta on toimitusjohtajalla. Lisäksi monissa yrityksissä on palkattu erikseen asiakaskokemuksen muutosprosessia johtava asiakaskokemusjohtaja, jonka on hyvä olla osa johtoryhmää. Asiakaskokemus ei kuitenkaan voi olla vain yhden ihmisen asia, vaan koko johtoryhmän sitoutuminen asiaan on tärkeää. (Holma *et al.*, 2021, 153-158.)

Jotta asiakaskokemuksen muuttuu organisaatiossa puhumisesta konkreettiseksi tekemiseksi, pitää asiakaskokemuksen näkyä laajasti, mm. tavoissa organisoitua, viestiä, rekrytoida ja palkita. Monissa organisaatioissa on päädytty ketterään tiimimalliseen työskentelyyn, jossa liiketoiminnot ja tukitoiminnot ryhmittyvät samaan tiimiin, jonka keskiössä on asiakas ja asiakaskokemus. Tiimi työskentelee itseohjautuvasti tavoitteenaan tuottaa asiakasarvoa jatkuvasti omaa toimintaansa parantaen. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 192, 202-203.)

Yksi konkreettinen asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen työkalu on **asiakkaan polun** piirtäminen. Sen kautta opitaan ymmärtämään asiakkaan osto- ja asiointiprosessia yrityksen kanssa. Asiakkaan polku näyttää, missä vaiheissa ja missä kanavissa asiakas haluaa olla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Yritykset ovat usein organisoituneet enemmän perinteisten funktioiden ympärille kuin ketterästi myötäilemään asiakkaan tarpeita. (Korkiakoski & Gerdt, 2016, 50-51.) Hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen on kokonaisuuden hallintaa. Sisäisesti yrityksissä ollaan usein omissa silloissa, kun taas asiakas liikkuu sujuvasti organisaation kosketuspisteiden välillä ja niissä ehjän kokemuksen luominen vaatii yhtenäistä toimintaa asiakkaan parhaaksi. Asiakaspolku näyttää asiakkaalle syntyvän palvelukokonaisuuden. (Holma *et al.*, 2021, 170.)

Asiakaspolkukartoitus kuvaa asiakaspolun kosketuspisteet asiakkaan näkökulmasta katsottuna ja arvioi, kuinka yhdenmukaisia, johdonmukaisia ja mukautuvia ne ovat. Asiakaspolku jaetaan eri vaiheisiin ja tarkastellaan kutakin vaihetta sen herättämien kokemusten kautta, jotka jakautuvat asiakkaan ajatteluun, tunteisiin ja toimintaan (think-feel-do). Asiakaspolkukartoitus on parhaimmillaan silmiä avaava kokemus siitä, kuinka tuotantolähtöisesti eri kosketuspisteet on rakennettu ja miten niitä tulisi asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi uudelleen organisoida. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 205-208.) On tärkeää kuitenkin ymmärtää, että asiakkaat ovat yksilöitä ja preferoivat eri kanavia ja vuorovaikutustapoja. Monikanavaisessa ympäristössä asiakas voi kohdata yrityksen ensimmäistä kertaa hyvin monessa paikassa ja polkukaan ei ole suoraviivainen vaan enemmän kohtaamispiisteiden pallomerta muistuttava. Kokonaisuudesta syntyy kokemus, joka on usein yhtä vahva kuin

sen heikoin lenkki. Kipupisteet osuvat yleensä eri toimintojen rajapintoihin. (Ahvenainen et al., 2017, 67-72.)

Teknologian merkitys asiakaskokemukseen on suuri. B2B-liiketoiminnassa ollaan digitaalisten asiakaskokemusten suhteen paljon jäljessä kuluttajaliiketoimintaa. Teknologia vaikuttaa asiakaskokemukseen erityisesti operatiivisella tasolla, sillä arjessa asiakas on usein tekemisissä yrityksen järjestelmien kanssa. Digitaaliset ja reaali maailman kohtaamiset muodostavat usein yhdessä kokonaisuuden. Asiakaspolun digitaaliset pisteet täytyy mallintaa osaksi kokonaisuutta ja hyödyntää niiden potentiaali täysimääräisesti. Johdon tulisi uskaltaa tehdä investointeja ajoissa tulevaisuutta varten. Teknologia ei kuitenkaan liity ainoastaan digitaalisiin palveluihin vaan myös liiketoiminnan muutoskyvykkyyden kautta innovaatioihin ja datan hyödyntämiseen sekä prosessien tehokkuuden että laadun kehittämiseen. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että teknologia toimii niin hyvin kuin sitä osataan hyödyntää. Jos prosessi on huono, on parempi muokata sitä, kuin teknologiaa. Datan valjastaminen parempien kokemusten tuottamiseen tulee yhä tärkeämmäksi. Pysymme keräämään ja käyttämään dataa yhä parempien, personoitujen palveluiden tuottamiseen ja kerryttämään asiakasymmärrystä. (Holma et al., 2021, 207-208, 212-214.)

Liiketoiminnassa usein sanotaan, että saat sitä, mitä mitaat. **Mittaaminen** on olennainen osa asiakaskokemuksen johtamista ja kertoo, miten yrityksessä onnistutaan asetetuissa tavoitteissa. Mittaaminen antaa lisää tietoa asiakkaiden kokemuksesta, mikä puolestaan luo enemmän oikeaa ymmärrystä, jonka pohjalta määrittää toimenpiteitä. (Holma et al., 2021, 244.) Mittarit osoittavat myös organisaatiolle, mikä on merkityksellistä. Tutkimusten mukaan pelkästään se, että asiakkaiden kokemuksia mitataan, parantaa niiden suorituksia. Monesti kompleksista asiakaskokemusta pyritään yksinkertaistamaan liikaa tiivistämällä se yhteen ainoaan asiakaskokemuksen mittariin. Tuloksellisempaa on mitata asiakaspoluta tärkeimpiä kosketuspisteitä. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 231-232.)

Asiakaskokemuksen mittaamisen voi jakaa kolmeen alueeseen: itse asiakaskokemuksen mittaaminen, asiakaskokemuksen vaikutukset asiakkaan käytökseen jatkossa sekä asiakaskokemuksen seuraukset yrityksen liiketoimintaan. Perinteiset asiakastytyväisyys- ja suosittelumittaukset kertovat, millaiset vaikutukset tietynlaisella asiakaskokemuksella on asiakkaiden käyttäytymiseen jatkossa, mutta eivät miksi näin on. Kun asiakastytyväisyysmittariin lisätään tietoa vaikkapa palautteenannonaikaisesta jonotusajasta tai reklamaatioiden määrästä tms., niin saadaan parempi tilannekuva asiakaskokemuksesta ja sen seurauksista. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 232-234.) Oikeastaan kaikki mittaamisen tavat saavat jonkinlaista kritiikkiä osakseen. Kyselyt esimerkiksi eivät välttämättä riittävän hyvin onnistu mittaamaan kaikkea vuorovaikutusta tai ota huomioon, etteivät kaikki asiakkaat käytä kaikkia kosketuspisteitä ja että osa kosketuspisteistä on toisia tärkeämpiä.

(Zolkiewski *et al.*, 2017, 176.) Lisäksi asiakaskokemusta voidaan ennustaa myös mittaamalla työntekijäkokemusta, sillä tyytyväiset työntekijät luovat tutkitusti parempia asiakaskokemuksia. Työntekijäkokemuksin voi siis olla yksi asiakaskokemuksen sisäinen mittari. (Hague & Hague, 2018, 47.)

Yleisiä sudenkuoppia prosessissa ovat, että lähdetään suoraan vain mittaamaan, jolloin tavoitteiden asettaminen jää puutteelliseksi ja toisaalta, että tulosten hyödyntäminen jää puolitiehen. Mittaamisen suunnittelu pitäisi aloittaa lähtötason määrittelystä. Millaista asiakaskokemusta yritys tuottaa tällä hetkellä? Tämän pohjalta luodaan tavoitteet. Mitä erinomainen asiakaskokemus tarkoittaa juuri tässä yrityksessä? Onko se nopeutta, sujuvuutta, helppoutta, joustavuutta, miellyttävyyttä vai jotain muuta? Tämän jälkeen tunnistetaan kriittiset kohtaamispisteet ja valitaan niihin sopivimmat mittarit. Aloitetaan mittaaminen ja pyritään kuulemaan ja ymmärtämään asiakkaan kokemuksia. Näiden perusteella suunnitellaan korjaavat toimenpiteet, jotka voivat olla hyvinkin moninaisia. Tärkeää on myös saada henkilöstö mukaan ja valtuuttaa heidät reagoimaan ja korjaamaan ongelmatilanteet prosessissa, jos niitä ilmenee. Vuoropuhelu asiakkaan kanssa, palautteesta kiittäminen ja nopea reagointi ovat äärimmäisen tärkeitä asioita asiakaskokemuksen kehittämisessä. (Holma *et al.*, 2021, 244, 247-248.)

Perinteiset mittarit mittaavat enemmän panostuotos-suhdetta kuin asiakkaan saamaa arvoa lopputuloksesta. Mittaamisen painopiste voisi siirtyä enemmän lopputuloksen synnyttämään hyötyyn, jota tarkastellaan laajemmalla katsantokannalla. Sen sijaan, että mitataan toimittajan suorituskykyä kuten pysymistä aikataulussa, kustannuksia, teknisiä valmiuksia jne. mitataankin lopputuloksen vaikuttavuutta asiakkaalle ja muille sidosryhmille. Tällainen ajattelu ohjaa toimintaa strategisempaan ja yhdessä tuotettavan arvon suuntaan. Näin yhteistyön tavoitteena ei ole enää vain toimittaa sovittu tuote tai palvelu luvatus palvelumallin mukaisesti vaan tuottaa yhdessä arvoa asiakkaan liiketoimintaan tai muuhun yhdessä sovittuun tavoiteltavaan alueeseen. (Zolkiewski *et al.*, 2017, 177.)

Vaikka mittaaminen on hyvin tärkeää, se ei saisi olla itseisarvo. Asiakaskokemus on monimutkainen ja -muotoinen asia, jossa mittaaminen on yksi osa. Mittaamisen tavoite on ymmärtää paremmin asiakkaan kokemukseen ja käyttäytymiseen vaikuttavia asioita. Tulosten analysoinnilla saadulla tiedolla pystytään kohdentamaan toimenpiteet oikein ja parantamaan ja tehostamaan toimintaa. Parantunut asiakaskokemus puolestaan näkyy kasvavana suositteluna, asiakasuskollisuutena ja sitä kautta kasvuna ja kannattavuutena. (Holma *et al.*, 2021, 249.)

Yhä useamman B2B-yrityksen tavoitteissa on mainittu asiakkaan menestys (customer success). Jos asiakkaan saama arvo konkretisoituu suoraan asiakkaan itsensä onnistumisena, itselleen asettamien tavoitteiden täyttymisenä ja pitkän aikavälin menestyksenä, on asiakaskokemus varmasti erinomainen ja asiakaspysyvyys pitkäaikainen. Asiakaskokemuksen johtamisen tulee

linkittyä tulevaisuudessa tiiviisti asiakaskeskeisyyteen, asiakkaan menestyksen edistämiseen, asiakaspysyvyyteen ja liiketoiminnan resilienssiin muutoksissa. Nämä vaikuttavat suoraan yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen. (Holma *et al.*, 2021, 239.)

3.3 Työntekijäkokemuksen merkitys

”Haluatko tietää, miten yrityksellä menee? Tilinpäätös kertoo eilisen, asiakkaat nykytilanteen ja henkilökunta näyttää huomisen.” (Korkiakoski & Gerdt, 2016, 160.)

Työntekijäkokemus tarkoittaa työntekijän kokemusta hänen työpaikastaan. Se on henkilökohtainen kokemus, jossa työntekijän odotukset ja hänelle annetut lupaukset kohtaavat arjen työnteon ja yrityskulttuurin. Työntekijäkokemus luo joko tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta tai tyytymättömyyttä ja sitoutumattomuutta. Hyvä työntekijäkokemus ei synny vahingossa, vaan sitä johdetaan työntekijäymmärryksen kautta. Työntekijäymmärryksellä tarkoitetaan tietoon pohjautuvaa ymmärrystä työntekijöiden yksilöllisistä motivaatio-, hyvinvointi- ja sitoutumistekijöistä. (Luukka, 2019, 117-119, 128.)

Työntekijäkokemuksen taustalla on yrityskulttuuri. Yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita ja toimintatapoja, jotka ohjaavat ajattelua ja käyttäytymistä organisaatiossa ja erottavat sen muista organisaatioista. Kulttuuri liittyy aina ryhmään, joka luo sen yhdessä. Se opitaan ja voidaan opettaa. Se on jaettu ja se yhdistää ryhmän jäseniä ja erottaa heidät muista ryhmistä. Se vaikuttaa oletuksiin, arvoihin ja käyttäytymiseen ja on aina yksilöä vahvempi. (Luukka, 2019, 25.)

Työntekijäkokemus on jäänyt asiakaskokemuksen kehittämisen jalkoihin, koska yritys-elämässä on tuntunut luonteelta keskittyä sinne, mistä raha tulee eli asiakkaisiin. Nyt asiakaskokemuksen kehittämistä haetaan malleja työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Erot näiden välillä liittyvät suhteen syntymiseen ja ylläpitoon. Asiakkaaksi ja työntekijäksi ryhtyminen ovat prosessiltaan erilaiset ja lisäksi työntekijäsuhde on huomattavasti tiiviimpi. Ajattelu on muuttumassa niin, että työntekijätkin nähdään organisaation vieraina, jotka jatkavat työskentelyä, mikäli heille tarjotaan jotain riittävän merkityksellistä ja tärkeää. (Huhta & Myllyntaus, 2021, 52-53.)

Tyytyväiset työntekijät luovat parempia asiakaskokemuksia. Tämä ei ole uusi havainto, vaan jo vuonna 1994 taloustieteilijät James Heskett, Earl Sasser ja Leonard Schlesinger julkaisivat Palvelun arvoketju -artikkelin, jossa he osoittivat työntekijäkokemuksen olevan keskeisin tekijä, mikä vaikuttaa asiakaskokemuksen laatuun. Palvelun arvoketju (service-profit chain) on useiden toisiinsa vaikuttavien tekijöiden ketju, jotka kaikki linkittyvät lopulta yrityksen kasvuun ja tuottavuuteen. Ketjun osat, jotka aina vaikuttavat seuraavaan, ovat sisäisen palvelun laatu – työntekijätyytyväisyys – työntekijävaihtuvuus – työntekijätuottavuus – asiakkaiden kokema palvelun arvo –

asiakastyytyväisyys – asiakasuskollisuus – kasvu ja tuottavuus. Kasvua ja tuottavuutta haettaessa jokaista ketjun lenkkiä tulee vahvistaa. (Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger, 2008, 2.)

Harvard Business Review:n tuoreessa artikkelissa vuodelta 2022 puolestaan kerrotaan tutkimuksesta, jossa yhdistettiin uudella tavalla taloudellisia lukuja ja HR-dataa, joita usein käsitellään yrityksissä erikseen. Tutkimus tehtiin suuressa kaupan alan yrityksessä, jossa asiakaspalvelu oli merkittävässä roolissa. Tulokset olivat hyvinkin selvät: ne liiketoimintayksiköt, joissa panostettiin työntekijätyytyväisyyteen, myivät jopa 50% enemmän kuin ne, joissa näin ei tehty. Työntekijäkokemuksen osatekijöitä tässä tutkimuksessa olivat muun muassa työsuhteiden kesto, työn kokoaikaisuus, sisäisen kierron mahdollisuus sekä työntekijöiden korkeampaan osaamiseen panostaminen. Hyvän asiakaskokemuksen ja liiketoiminnan kasvun ja tuloksen suhde on todistettu lukuisissa tutkimuksissa, mutta henkilöstökokemuksen ja liiketoiminnan kasvun ja tuloksen suhde ei ole yhtä yksinkertaista löytää ja todentaa. Yhteyden osoittaminen on merkityksellistä muun muassa siksi, että se vaikuttaa yritysjohdon investointeihin. (Gautier, 2022.)

Asiakaskokemuksen ja työntekijäkokemuksen välinen suhde ei ole yhtä voimakas kaikilla toimialoilla. Palvelualoilla, kuten hotelleissa tai kaupoissa, korrelaatio on moninkertainen verrattuna, vaikka pankkialaan, mahdollisesti johtuen alan voimakkaasta digitalisoitumisesta. Mitä tärkeämpi osa palveluprosessia ihminen on, sitä suurempi merkitys työntekijäkokemuksella vaikuttaisi olevan asiakaskokemukseen. (Korkiakoski & Karhinen, 2019, 24-28.)

Siirtyminen palvelutaloudesta elämystalouteen, jossa tyydyttävät palvelut eivät enää riitä, on saanut asiakkaat janoamaan muistettavia ja yksilöllisiä kokemuksia, jotka sitouttavat asiakkaat jatkuvaan vuorovaikutukseen organisaation kanssa. Jotta yrityksissä voidaan luoda tällaisia ”koukuttavia”, vuorovaikutuksellisia elämyksiä asiakkaille, tarvitaan siihen henkilöstöä, jotka saavat samantaisia elämyksiä ja kokemuksia työntekijöinä. Työntekijöille täytyy tarjota resurssit suunnitella, luoda ja toteuttaa asiakkaille kokemuksia ja elämyksiä. Tärkeää on ymmärtää palvelun ja kokemuksen ero. Palvelu tarjoaa ajan säästöä, kokemus taas on hyvin käytettyä aikaa. Kokemukset rakentuvat palveluille ja siksi molempia tarvitaan. Samalla tavalla työntekijät tarvitsevat hyvät, tehokkaat ja riittävät työkalut ja resurssit sekä avointa ja läpinäkyvää kommunikaatiota, jotta pystyvät todella sitoutumaan työhönsä. (Pine, 2020, 21.) Työntekijät tuottavat asiakkaalle kokemuksen, joka vastaa heidän omaansa organisaatiosta (Luukka, 2019, 136).

Temkin Group, asiakaskokemuksen johtava tutkimus- ja konsultointitalo, on erotellut työntekijäkokemuksen ja työntekijöiden sitoutumisen (engagement). Heidän mukaansa on tärkeää nimenomaan lisätä työntekijän sitoutumista työhön, jota voidaan tehdä muun muassa inspiroimalla, innostamalla, jakamalla tietoa ja palkitsemalla. Pelkän työntekijätyytyväisyyden lisääminen ei vaikuta

suoraan asiakaskokemukseen, mutta työntekijän sitouttaminen (engagement) sen sijaan on siihen suorassa yhteydessä. (Temkin Group, 2017.)

Työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen yhteyttä on tutkittu enemmän B2C-liiketoiminnoissa. Yritystenkin välillä olevassa liiketoiminnassa asia on merkityksellinen, mutta yhteydet eivät ole yhtä selkeät. Erityisesti työntekijäkokemuksen vaikutus asiakaskokemukseen näkyy B2B-liiketoiminnassakin asiakasrajapinnassa. Työntekijän että asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavia asioita ovat: suoraan asiakkaan kanssa työskentelevillä tulisi olla oikeudet reagoida asiakkaiden palautteisiin ja valtuutus tehdä korjaavat toimenpiteet sekä osastojen välinen yhteistyö. Onnistuminen tai epäonnistuminen näissä näkyvät asiakkaille nopeina ja sujuvina prosesseina, joista jää välittämisen tunne tai sitten byrokratiaviidakkona, johon asiakas uupuu. (Holma *et al.*, 2021, 86.)

Tulevaisuuden suuria haasteita on osaajapula monella toimialalla. Osaamishaasteeseen liittyy johtamiskysymys, millä keinoin osaajatarpeeseen vastataan? Miten sitoutetaan nykyiset työntekijät, miten saadaan uusia ja miten kehitetään koko ajan organisaation osaamista? Työntekijöistä huolehtiminen on myös riskien hallintaa, koska paha sana kuuluu nykypäivänä kauas ja nopeasti. Harvat asiat ovat enää yrityksissä ”sisäisiä”. Työntekijät jakavat kokemuksiaan sosiaalisessa mediassa niin yksityis- kuin työelämästäänkin. Pitkään tyytymättömyyttä kokenut työntekijä saattaa myös tietoisesti astua julkisuuteen kokemustensa kanssa, jos yritys ei niihin tartu. (Holma *et al.*, 2021, 88-89.) Sillä, minkälaisena työnantajana asiakas yrityksen näkee, saattaa olla myös suoria vaikutuksia ostopäätöksiimme. Jos yritys ei ole hyvän työnantajan maineessa, asiakas ei ehkä halua tehdä sen kanssaan yhteistyötä. (Huhta & Myllyntaus, 2021, 23-24.)

COVID-19 pandemian jälkeen syntyi ilmiö nimeltä Great Resignation, suuri irtisanoutumisaalto. 2021 vuoden alussa noin 40 % työvoimasta harkitsi lähtöä nykyisestä työpaikastaan. Huhti- ja syyskuun välillä 2021 yli 24 miljoonaa amerikkalaista irtisanoutui, mikä oli kaikkien aikojen ennätys. Ilmiö koskettaa samanlaisella voimalla sekä suorittavan tason työtä että asiantuntijatyötä. Yhtiöt, jotka ovat tunnettuja terveestä työkuultuurista, kärsivät ilmiöstä vähemmän. Suurin syy lähtemiseen on tutkimusten mukaan myrkyllinen yrityskulttuuri. Tällaisessa kulttuurissa ei edistetä monimuotoisuutta ja tasa-arvoa, työntekijät eivät koe saavansa kunnioitusta ja on epäeettistä käytöstä. Muita irtisanoutumisaaltoa puskevia asioita ovat työn epävarmuus ja uudelleen organisointi, korkea innovaatiotaso, onnistumisten huomioitta jättäminen ja heikko COVID-19-kriisin hoito yhtiössä. Innovointien merkitys irtisanoutumisiin voi tuntua yllättävältä, mutta sen taustalla on juurisyyinä työntekijöiden vaikeus löytää tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä. Innovatiivisimmissa yhtiöissä työntekijöiden oletettiin usein tekevät pitkää päivää, työskentelemään nopeammin sekä sietämään enemmän stressiä, mikä voi johtaa väsymiseen. (Sull, Sull & Zweig, 2022.)

Suuri vaihtuvuus ja osaavan henkilöstön poistuma aiheuttaa yrityksille suuria vaikutuksia taloudellisesti ja toiminnallisesti ja vaikuttaa asiakaskokemukseen, joten asiaan on tärkeää pyrkiä vaikuttamaan sekä lyhyellä että pitkällä aikajänteellä. Myrkyllinen työkuultuuri ei poistu yhdessä yössä vaan vaatii pitkäjänteistä työtä. Sivuttaissuuntaisten uravaihtoehtojen tarjoaminen, etätöiden mahdollistaminen, sosiaalisten tapahtumien järjestäminen ja työvuorolistojen tarjoaminen ennakoivasti suoritavassa työssä ovat esimerkkejä myös nopeammista toimenpiteistä työntekijöiden tyytyväisyyden lisäämiseksi. (Sull et al., 2022.)

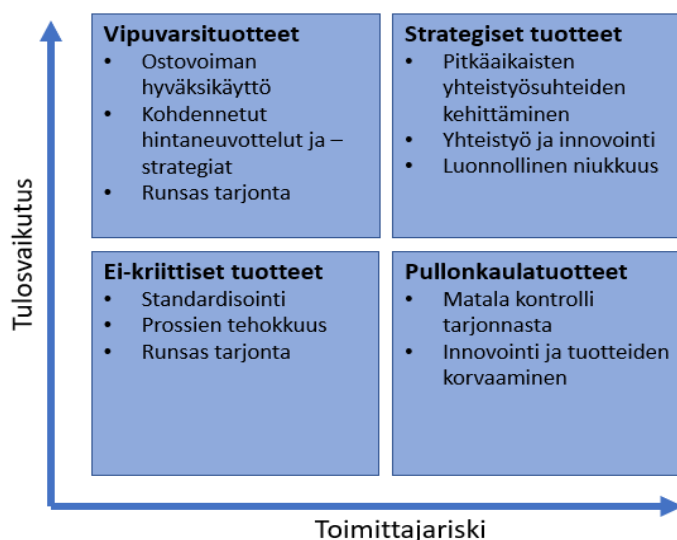
4 Asiakassuhteesta strategiseksi kumppanuudeksi

Jokaisen asiakkaan tai toimittajan kanssa ei ole järkevää rakentaa strategista kumppanuutta. Seuraavaksi katsotaan sekä asiakkaan että toimittajan näkökulmasta, milloin strategisen kumppanuuden rakentaminen voisi palvella molemminpuolisia intressejä.

4.1 Strategisen kumppanuuden valinta

Kraljicin matriisi (Kraljix Matrix) on Peter Kraljicin kehittämä malli osto-organisaatioille vuodelta 1983, jonka tavoitteena on hallita eri toimittajasegmenttejä ja -suhteita. Nelikenttämallissa toimittaja sijoittuu sen mukaan, kuinka tärkeä ostettava palvelu tai tuote on liiketoiminnan tuloksen kannalta, ja toisaalta sen mukaan, minkälainen toimittajamarkkina on. Jokainen kenttä kuvaa erilaisia toimittaja-asiakassuhteita ja siihen suositeltavaa ostostrategiaa (kuva 8). (Webb, 2017.)

Ei-kriittiset tuotteet ovat sellaisia, jotka eivät ole liiketoiminnallisesti tärkeitä ja toimittajia on paljon. Tällöin ostaminen kannattaa automatisoida mahdollisimman pitkälle. **Pullonkaula** muodostuu, kun palvelu ei ole tärkeä, mutta toimittajia on vain vähän. Tällaisen palvelun tai tuotteen tilalle olisi hyvä löytää toinen vaihtoehto. **Vipuvarsituotteisiin** perustuva suhde syntyy, kun palvelu on tärkeä, mutta toimittajia on paljon. Tällaisesta tilanteesta ostajan kannattaa hakea taloudellista hyötyä kilpailutuksen kautta ostovoimaansa ja valta-asemaansa hyväksikäyttäen. **Strateginen tuote** on liiketoiminnallisesti ostajalle tärkeä ja saatavilla olevia toimittajia vähän. Tällöin on ostajan kannalta jopa välttämätöntä panostaa yhteistyösuhteeseen ja kehittää sitä myös ostajan puolelta. (Webb, 2017.)



Kuva 8. Kraljicin matriisi (mukaillen Kraljic, 1983, 111, Webb, 2017)

Strategiseksi tunnistetun tuotteen tai palvelun toimittajaan halutaan luoda pitkäaikainen suhde, mikä perustuu yhteisen edun tavoittelulle ja innovoinnille. Ostajan näkökulmasta tällaiseen yhteistyöhön on mielekästä ja välttämätöntäkin panostaa myös ylemmässä johdossa, koska se nähdään niin tärkeänä yrityksen liiketoiminnalle. Sopimukset ovat yksilöllisiä ja keskittyvät yhteisiin tavoitteisiin, jotka kaksi tasavertaista kumppania jakavat. Strategiselta toimittajalta odotetaan kykyä ja halua innovoida sekä palvelua tai tuotetta että prosesseja. Vastapalveluksena se saa asiakkaalta pitkäaikaisen sitoutumisen asiakkaaksi sekä asiakkaan proaktiivisen osallistumisen kehittämiseen. (Webb, 2017.)

Vastaava malli myyjä- tai toimittajaorganisaation kannalta katsottuna on Hannu Saarijärven ja Pekka Puustisen kirjasta *Strategiana asiakaskokemus*. Tässä mallissa asiakkuudet jaetaan nelikenttään niiden todellisen arvon sekä tulevaisuuden potentiaalisen arvon mukaan. Jos asiakkaan arvo tällä hetkellä alhainen eikä potentiaalia juurikaan ole, on toimittajan kannalta järkevää optimoida palveluprosessit mahdollisimman yksinkertaisiksi ja standardin mukaisiksi. Jos taas tämän hetkinen arvo on alhainen, mutta potentiaali korkea, on kyseessä pääosin kilpailijan palveluita käyttävä asiakas. Tässä segmentissä fokus suunnataan oman arvolupauksen kirkastamiseen ja harkittuihin lähestymisiin esimerkiksi kampanjoiden muodossa. Jos asiakkaan arvo on korkea tällä hetkellä, mutta potentiaalia kasvaa ei enää juurikaan ole, on tärkeää panostaa asiakaspysyvyyteen muun muassa erityisillä eduilla sekä asiakkuuden jatkuvaan seurantaan ja yhteistyön johtamiseen. Viimeisessä nelikentässä asiakkaan arvo on sekä tällä hetkellä korkea että sillä on lisäksi vielä kasvupotentiaaliakin. Näitä asiakkaita ei ole montaa ja näissä tulee vahvasti panostaa kumppanuuden rakentamiseen sekä erilaisiin integraatiomalleihin. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 131.) Tämän mallin kautta katsottuna potentiaaliset strategiset kumppanuudet löytyvät kuvasta 9 nelikentän oikealta puolelta olevista laatikoista.



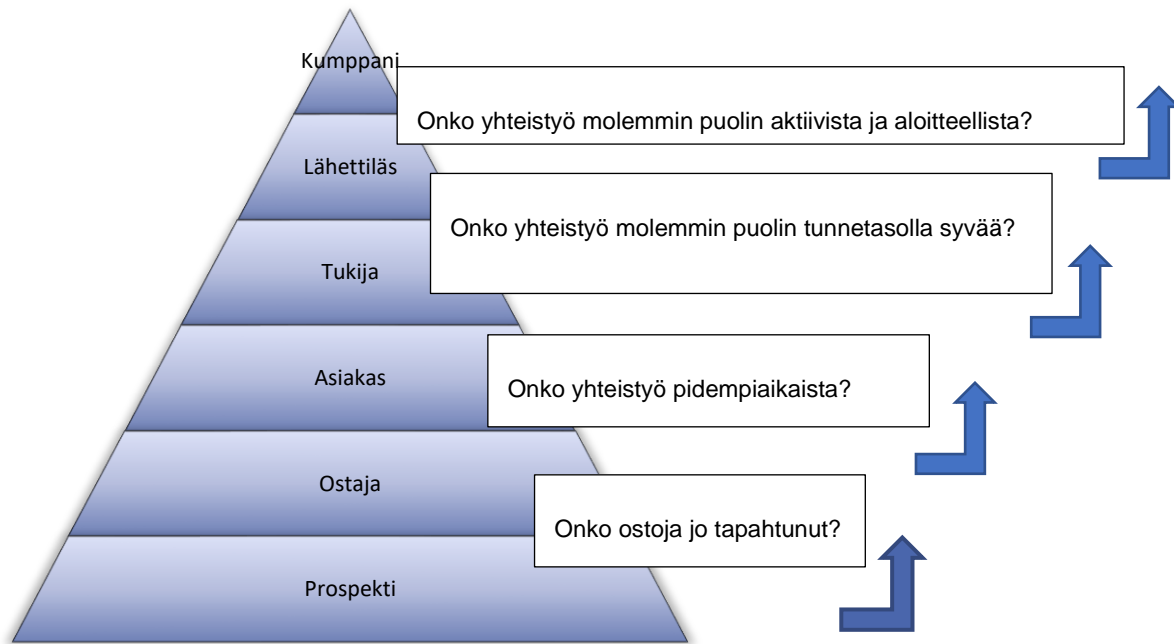
Kuva 9. Asiakkaiden arvomatriisi (mukailien Saarijärvi & Puustinen, 2020, 131).

Asiakkaan arvosta puhuttaessa nousee usein esiin termi asiakkaan elinkaariarvo (lifetime value). Se tarkoittaa asiakkaan koko elinkaaren aikana tuomia tuottoja yritykselle. Elinkaariarvosta vähennetään asiakkaan kulut ja näin saadaan todellinen arvo. Kuitenkin asiakkaan arvoa tulisi katsoa paljon laajemmin. Kannattavuuden lisäksi voidaan tarkastella esimerkiksi seuraavia asioita osana asiakkaan arvoa: uusintaostojen kannattavuus verrattuna uusasiakashankintaan, asiakkaan antamien suositteluiden arvo, asiakkaan halukkuus ja panostus yhteistyöhön sekä asiakkaan sitoutumisen aste. (Peppers & Rogers, 2017, 147, 153.)

Avainasiakkaita ei kannata olla liian montaa, sillä niiden laadukas hoitaminen vaatii resursseja. Avainasiakkuus on sellainen, joka auttaa toimittajaa toteuttamaan pitkäkestoisesti kasvua painottavaa strategiaansa. Se vaatii molemminpuolista sitoutumista pyrkimykseen rakentaa tiivistä liikesuhdetta. Kumppanuussuhteet solmitaan yleensä ylimmän johdon päätöksellä. Kumppanuutta ei voida yksipuolisesti synnyttää ja sellaisen yrittäminen johtaa turhautumiseen. Kumppanuus antaa ja ottaa ja siksi on hyvä suunnata voimavarat vain muutamiin laadukkaisiin avainasiakaskumppanuuksiin. (Mäntyneva, 2019, 52-53.)

4.2 Asiakassuhteen vaiheet ja strategisen kumppanuuden elementit

Asiakkaan ja toimittajan välisen suhteen syvyys voi olla hyvin monitasoinen ja kehittyä ajan kuluessa. Kuva 10 kuvaa suhteen etenemistä potentiaalisesta asiakkaasta kumppaniksi. Suhde syvenee, jos ja kun ostaminen alkaa, vakiintuu jatkuvaksi liikesuhteeksi ja kehittyy molemmin puolin tunnetasolla merkittäväksi ja yhteistyön tekeminen on vastavuoroista. Vaiheita asiakassuhteen kehityspolulla ovat prospekti, josta tulee ensimmäinen oston jälkeen ostaja, joka puolestaan muuttuu asiakkaaksi, kun yhteistyö on pidempiaikainen eikä enää kertaoston luonteinen. Sen jälkeinen vaihe on tukija, josta tulee lähettiläs, kun tunnetaso yhteistyöhön syvenee molemminpuolisesti. Viimeinen vaihe on kumppanuus, jossa molemmat ovat tasavertaisesti aktiivisia ja aloitteellisia. (Peelen & Beltman, 2013, 6.)



Kuva 10. Suhteiden pyramidi (mukaillen Peelen & Beltman, 2013, 6).

Avainasiakkuuteen vaikuttaa paljon se, onko toiminta vasta käynnistysvaiheessa. Usein suhde asiakkaaseen alkaa satunnaisten palveluiden toimittajana. Jos asiakkuus täyttää toimittajan kannalta avainasiakkuuden kriteerit, pyritään pääsemään preferoidun toimittajan asemaan. Kun sitoutumista tapahtuu molemmin puolin, voidaan puhua kumppanuudesta, jossa ostoja kohdennetaan enemmän ja on yhteinen halu kehittää suhdetta. Kaikkein sitoutuneimmat asiakkaat eivät halua kehittää vain omaa liiketoimintaansa vaan myös kumppanin liiketoimintaa ja yhteistyön aikaperspektiivi on pitkäjänteinen. Tällöin voidaan puhua strategisesta kumppanuudesta. Tätä kehitystä kuvaa kuva 11. (Mäntyneva, 2019, 65.)



Kuva 11. Avainasiakkuuksien luonne (mukaillen Mäntyneva, 2019, 78).

Christopher Senn kirjoittaa myynnin murroksesta keväällä 2022 julkaistussa Harvard Business Review:n artikkelissa "Stop selling. Start Collaborating.". Ratkaisumyynnin (solution selling) ja

arvomyynnin (value selling) kautta asiakassuhteiden hoito on siirtymässä seuraavaan vaiheeseen, jossa myynti on enemmänkin yhteistyötä asiakkaan kanssa. Sennin mukaan moni myyntiorganisaatio epäonnistuu tarjotessaan arvolupauksia, jotka priorisoivat heidän omia tuotteitaan ja palveluitaan, mutta eivät osallista asiakasta mukaan prosessiin. Näin saadaan vain myyjäorganisaation näkökulma asioihin eikä se voi johtaa yhteiseen strategiaan. Tulokset liikesuhteet tulisikin aloittaa laajalla keskustelulla, kuinka yritys voi auttaa asiakasta luomaan arvoa uusien innovaatioiden kautta, ei vain olemassa olevien ratkaisujen avulla. Yhteistyön tulisi olla laajaa ja syvää mahdollisimman monella alueella seuraavista: strategia, yhteistyösuhteet, kommunikaatio, ratkaisut, prosessit, järjestelmät, ihmiset, rakenteet ja tieto. Kumppanuudessa tähdätään yhteistyöhön kaikilla näillä osa-alueilla. (Senn, 2022.)

Erilaiset avainasiakkaiden hoitomallit pyrkivät systemaattisesti syventämään yhteistyösuhteita eri tavoin. Kirjassa Implementing key account management nostetaan esiin neljä ajuria, jotka vaikuttavat yhteistyön syvyyteen. Ensimmäinen on **yhteiset arvot ja tavoitteet**. Samankaltaisuus näissä helpottaa yhteistyön tekemistä ja suhteeseen sitoutumista. **Tiedon jakaminen ja kommunikaatio** ovat oleellisia rakennuspalikoita pitkäaikaisen yhteistyösuhteen rakentamisessa. Tiedon jakaminen avoimesti kertoo luottamuksesta ja hyvä kommunikaatio puolestaan luo pohjan molemminpuoliselle ymmärrykselle. Kummankin on myös tärkeää **tehdä yhteistyötä ja toimia vastavuoroisesti**. Tämä lisää resurssien ja kyvykkyyksien reilua jakamista. Viimeisenä ajurina ovat **ihmistenväliset sosiaaliset siteet**, jotka voivat mahdollistaa asioiden etenemisen nopeammin, kommunikoinnin joustavuuden sekä ongelmatilanteiden ratkeamisen. (Marcos, Davies, Guesalaga & Holt, 2018, 99-100.)

Yhteistyön syventämisen tavoitteena on läheinen suhde asiakkaan kanssa. Sellainen täyttää usein esimerkiksi seuraavia tunnusmerkkejä:

1. Sopimus on pitkäaikainen.
2. Aloitteet ovat molemminpuolisia.
3. Keskustelu on laajaa ja syvällistä.
4. Ulkomaailmalle näyttäytytään yhtenä.
5. Kumpikin huolehtii toisen osapuolen tyytyväisyydestä, vaikka edistääkin myös omaa asiaansa.
6. Toiseen sitoudutaan, myös olosuhteiden muuttuessa.
7. Suhteen lopettamiseen on useita esteitä.
8. Toisia kumppanivaihtoehtoja seurataan, mutta ei käytetä.

(Peelen & Beltman, 2013, 8.)

Jotta asiakas-toimittajasuhde voi syventyä kumppanuudeksi on yksi asia, jonka tärkeydestä kaikki lähteet tuntuvat olevan yksimielisiä: **luottamus**. Luottamukseen liittyy rehellisyys, reiluus, vastuullisuus, auttavaisuus ja sitoutuneisuus. Kun luottamus on läsnä, niin päästään yli epävarmuudesta ja

epäilyistä ja ollaan valmiimpia ottamaan riskejä esimerkiksi suhteeseen panostamisen muodossa. Kun luottaa toiseen, niin on usko, että vastoinkäymisistäkin selvittää avoimella keskustelulla ja asioiden kuntoon laittamisella. Luottamus luo pohjan pidempiaikaiselle sitoutumiselle. (Peelen & Beltman, 2013, 11-12.)

Luottamuksen tärkeys on yleisesti tunnustettu ja siitä puhuvat niin tutkijat kuin strategit, mutta yhtä paljon ei ole tutkittu, mistä komponenteista se syntyy. Luottamus syntyy sekä emotionaalisista että rationaalisista havainnoista. Dick Martin esittelee luottamuksen mallin artikkelissaan *Towards a model of trust*. Sen mukaan luottamus syntyy kolmesta komponentista, jotka ovat asiantuntijuus (competence), mieltymyksen tunne (affinity) ja merkitys (meaning). Mieltymyksen tunteella tarkoitetaan lämmintä tunnetta, joka herää esim. tuttuudesta, miellyttävyydestä, turvallisuuden tunteesta, hengenheimolaisuudesta. Kun sekä asiantuntijuus että mieltymyksen tunne ovat korkeat, luotamme toiseen. Mikäli vain mieltymys on korkea mutta asiantuntijuus alhainen, voi seurauksena olla pettymys. Henkilö, jonka kanssa asioimme on mukava, mutta ei osaakaan asiaansa. Jos taas asiantuntijuus on korkea, mutta mieltymys alhainen, saatamme kunnioittaa toista, mutta emme luota. Kun kumpaakaan ei ole, tunnemme epäluottamusta. Kolmas tekijä, tarkoitus, antaa henkilölle, yritykselle tai brändille kontekstin. Emmehän voi luottaa sellaiseen, mitä emme tunne. Tarkoituksen voi ajatella olevan sitä, mikä on henkilön, yrityksen tai tuotteen rooli on arvioijan elämässä. (Martin, 2014, 45-49.)

Luottamusta voidaan edistää myyntiorganisaatiossa kolmen periaatteen kautta:

1. **Tehdään asiat oikein.** Yrityksessä on pätevyyttä hoitaa asiat siten, että asiakkaan on helppoa ja miellyttävää olla organisaation asiakkaana.
2. **Tehdään oikeita asioita.** Yrityksessä taloudellinen tuotto on linjassa sen kanssa, mitä asiakas tarvitsee ja mikä on hänen etujensa mukaista. Lyhyen tähtäimen tekeminen on sidottu pitkätähtäimen arvon luontiin.
3. **Ollaan proaktiivisia.** Havaitaan epäkohdat ennen asiakasta ja tartutaan niihin heti eikä vasta kuin asiakas huomauttaa niistä.

(Peppers & Rogers, 2017, 101.)

Luottamus helpottaa keskinäistä asiointia vähentäen hallinnollista työtä ja kontrollin tarvetta, jolloin resurssit voidaan laittaa aidosti arvon tuotantoon. Teknologian ja luottamuksen tulisi kulkea käsi kädessä. Mitä verkottuneempi maailma on, sitä enemmän se tarvitsee luottamusta, mutta toisaalta sitä enemmän se myös tuottaa sitä. Epäluotettavuus kuuluu kauas ja nopeasti ja siitä jää herkästi digitaalinen jälki verkkoon. Huippuluotettava organisaatio täyttää esimerkiksi seuraavia kriteerejä: se suunnittelee liiketoiminnan siten, että asiakkaan paras on myös yrityksen paras, proaktiivisesti etsii asiakkaan kannalta parhaita ratkaisuja ja ymmärtää, että on tärkeämpää, mitä asiakas ajattelee ja sanoo brändistä kuin mitä yritys itse siitä viestii. (Peppers & Rogers, 2017, 556, 558, 563.)

Sitoutuminen on suurin tavoite, mitä suhteessa voi olla. Sitoutuminen voidaan jakaa henkilökohtaiseen, moraaliseen ja rakenteelliseen sitoutumiseen. Henkilökohtainen sitoutuminen on oma, sisäinen valinta, mikä syntyy hyvistä kokemuksista. Moraalinen sitoutuminen tulee ulkopuolelta eikä ole itse valittua. Tuntuu, että näin vain kuuluu tehdä. Rakenteellinen sitoutuminen on esimerkiksi investointeja yhteisiin järjestelmiin. Niillä on iso taloudellinen vaikutus. (Peelen & Beltman, 2013, 12.)

Tärkeää on tunnistaa myös yksilöiden välisten suhteiden tärkeys. Itse asiassa suhde (relationship) voi olla vain yksilöiden, ei esimerkiksi ryhmien, välillä. Suhde edellyttää sen, että tunnistamme toisemme yksilöinä ja pystymme esimerkiksi nimeämään yhteyshenkilöt molemmin puolin. Sen jälkeen tutustuminen tapahtuu vuorovaikutuksen kautta. Vuorovaikutuksen tulisi olla molemminpuolista dialogia. Vuoropuhelun ominaispiirteiksi voidaan määritellä seuraavat seikat:

1. Vuoropuhelun osapuolet on tunnistettu.
2. Kaikki osapuolet pystyvät osallistumaan.
3. Kaikki osapuolet haluavat osallistua.
4. Kuka vaan osapuolista voi ottaa kontrolliin keskusteluun vuorollaan, se on siis molemmin puolista ja tasavertaista.
5. Vuoropuhelu muuttaa yrityksen käytöstä yksilöä kohtaan ja yksilön käytöstä yritystä kohtaan eli keskusteluilla on todellista merkitystä.
6. Vuoropuhelu jatkuu siitä, mihin se viimeksi jäi.

(Peppers & Rogers, 2017, 119, 219-220.)

Ihmisten välisten suhteiden merkitystä B2B-liikesuhteiden syventymiselle on tutkittu Itä-Suomen yliopistossa ja tutkimustuloksista julkaistu artikkeli European Journal of Marketing -julkaisussa 2022. Tutkimuksessa selvitettiin, miten ja miksi myyjät edistävät tai hidastavat pitkäaikaisten B2B-asiakassuhteiden syventymistä myyjän ja asiakkaan välisellä tasolla paljastamalla tai paljastamatta tietoja itsestään ja/tai liiketoiminnasta ja miten paljastamiseen vaikuttaa heidän arvioonsa suhteeseen liittyvistä palkkioista ja kustannuksista. Tutkimuksessa kävi ilmi, että mitä enemmän tietoa paljastettiin ja mitä henkilökohtaisempaa tai liiketoimintaan liittyen luottamuksellisempaa se oli, sitä syvemmästä suhteesta oli kyse tai sitä enemmän se suhdetta syvensi. (Koponen & Julkunen, 2022, 194.)

B2B-suhteet jaettiin tutkimuksen tuloksissa kolmeen tasoon: liiketoimintakumppanit, yhteistyökumppanit ja yhteistyö- ja henkilökohtaiset kumppanit. **Liiketoimintakumppanitasolla** keskustelu pysyy yleisellä tasolla sekä liiketoimintaan että henkilökohtaisiin asioihin liittyen, esim. yleistietoja liiketoiminnan kuulumisesta ja henkilökohtaisella puolella small talkia lemmikkieläimistä ja perheenjäsenistä. **Yhteistyökumppanitasolla** tietoa jaetaan strategisista liiketoiminnan asioista ja henkilökohtaisella tasolla paljastettiin itsestä tietoa esimerkiksi kiinnostuksen kohteista tai harrastuksista. **Yhteistyö- ja henkilökohtaisen kumppanin** tasolla keskustelu on hyvin avointa molemmin puolin

strategisista tavoitteista ja yhteisistä tavoitteista ja itsestä ollaan valmiita kertomaan hyvin henkilökohtaisia asioita, kuten poliittisia mielipiteitä, arvoja tai terveystietoja. Tällä tasolla vallitsee tiedon symmetria eli kumpikin tietää toisistaan yhtä paljon, jolloin tieto ei ole enää valtaa. (Koponen & Julkunen, 2022, 210.)

Myyjät arvioivat tietojen paljastamisen hyötyjä ja haittoja seuraavasti. Yhteistyökumppanitasolla liiketoiminnallisia hyötyjä olivat asiakkaan liiketoiminnan syvempi ymmärtäminen, yhteisten tavoitteiden asettaminen ja konfliktien helpompi hoitaminen. Suhteeseen liittyviä hyötyjä olivat luottamuksen kasvaminen, sitoutuminen ja sosiaalisen yhteyden syntyminen. Vaikka suhteen syventäminen vaati ajankäyttöä jopa työajan ulkopuolella, sitä ei koettu rasitteeksi vaan palkitsevaksi. Kuitenkin osa tutkittavista koki haittana sen, että heitä huolestutti yksityisen tiedon jakaminen eivätkä he olleet halukkaita sitä tekemään, koska eivät olleet varmoja suhteesta asiakkaaseen ja halusivat suojella omaa yksityisyyttään. Yhteistyö- ja henkilökohtaisen kumppanuuden tasolla liiketoiminnalliset hyödyt olivat ajansäästö, kustannustehokkuus, myyjän kokema luottamus ja työn tehokkuus. Suhteeseen liittyen hyötyjä olivat yhä syvenevä luottamus ja sitoutuminen sekä jopa ystävyys. Suhteissa oli mukava olla ja konfliktit olivat helposti ratkaistavissa. Haittana tällä tasolla mainittiin hankaluus kohdella tavallisia asiakkaita ja asiakkaita, joihin oli syntynyt henkilökohtainen suhde, tasa-vertaisesti. (Koponen & Julkunen, 2022, 211-213.)

Strategiselle kumppanuudelle on käytössä eri nimiä, joista löytyy selviä yhdistäviä piirteitä. Customer relationship management -kirjassa puhutaan asiasta nimellä strateginen myynti. Strategisessa myynnissä asiakas ei ole kiinnostunut vain yrityksen tuotteista vaan myös laajemmin osaamisesta, mitä organisaatiossa on. Asiakas tavoittelee organisaationsa nostamista paremmalle tasolle kumppanin osaamisen kautta, mikä kohdistuu yritykselle kriittisille alueille. Tällaisessa yhteistyössä yksittäinen myyjä on toissijainen yritysten välille synnytettyyn suhteeseen verrattuna. Suhteessa ei ole kyse myymisestä ja ostamisesta vaan yhteistyön tekemisestä, mitä ei voi syntyä ilman ylimmän johdon sitoutumista kumppanuuteen, sillä yksittäinen myyjä tai edes tiimi ei voi yhdistää kahta yritystä toisiinsa. Yhteistyö laajenee yli funktiorajojen koskettaen myös esimerkiksi IT-, talous- ja logistiikkaosastoja. Strategisessa yhteistyössä ei vain tiimit, vaan koko organisaatiot siirtyvät lähemmäksi toisiaan ja eri funktiot voivat asioida suoraan keskenään. (Peelen & Beltman, 2013, 279-280, 284.)

Kate Vitasek, Tenneseen yliopiston tutkija, on kansainvälisesti tunnettu strategisten liikesuhteiden asiantuntija. Hän on luonut strategista kumppanuutta vastaavan käsitteen ”Vested”. Se ei käänny suoraan suomeksi, mutta tarkoittaa liiketoimintamallia, jossa luodaan voimakkaasti yhteistyössä tapahtuva liiketoimintasuhde kumppanien välille, mikä mahdollistaa molemminpuolisen hyödyn syntymisen. Molemmat osapuolet ovat tasa-arvoisesti sitoutuneita kumppanuuteen. Vitasek on

kirjoittanut aiheesta seitsemän kirjaa, joiden tekemiseen on osallistunut myös muita kirjoittajia, sekä akateemisia artikkeleita. (Vested s.a., 2022.)

Miten saada strategista hyötyä ja kestäväää arvoa kumppanuudesta silti säilyttäen asiakas-myyjäsuhteen? Tavoiteltu hyöty voi olla resurssien vapautumista ja joustavuutta tai tekemisen tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Usein näiden syntymisen esteenä ovat sopimukset, jotka keskittyvät suoritusten mittaamiseen, riskien välttämiseen, vastuiden rajoittamiseen sekä mahdollisimman alhaisiin kustannuksiin. Vested-kumppanuudessa halutaankin uudistaa perinteinen, liiketoimiin perustuva ja riskejä välttävä yhteistyön muoto ja tuoda tilalle liiketoimintamalli, joka perustuu ennen kaikkea tulosten mittaamiseen sekä jaettuihin arvoihin. Parhaimmillaan tämä ajattelu voi muuttaa radikaalisti ulkoistussuhteita lisäämällä innovaatioita sekä tehokkuutta. (Vitasek & Manrodt, 2012, 4-6.)

Kirjassa *Getting To We* kerrotaan, miten luodaan strategisia "Vested"-kumppanuussuhteita sen sijaan, että neuvotellaan lyhyistä, transaktionaalisisista sopimuksista jatkuvasti. Olennaista on, että molemmilla kumppaneilla on yhteinen, oikeanlainen ajattelutapa. Kate kutsuu tätä *What Is In It for We*-ajattelutavaksi eli Mitä hyötyjä tässä on meille, erotuksena usein vallalla olevaan *What's In It For Me*-ajattelutapaan eli Mitä hyötyjä tässä on minulle. Vested on metodologia ja liiketoimintamalli, jossa yhdistyvät selkeät tavoitteet, yhteiset arvot ja taloudelliset periaatteet. Se mahdollistaa "piirakan kasvattamisen" siten, että saavutetaan sellaista arvoa molemmille, jota muutoin ei olisi syntynyt. (Nyden, Vitasek & Frydinger, 2013, 5-6.)

Lähdettäessä rakentamaan strategista kumppanuutta, vested-mallia, ensimmäinen askel on yhteisen ajattelutavan varmistaminen. Se syntyy luottamuksesta, läpinäkyvyydestä ja yhteensopivuudesta. Luottamus on ydin kaikissa kumppanuussuhteissa ja luottamus tarvitsee rinnalleen läpinäkyvyyttä. Luottamus madaltaa kustannuksia ja kiihdyttää innovaatiota, koska se antaa tilaa keskittyä arvon tuotantoon sen sijaan, että aika menee sopimusehtojen neuvotteluun tai toisen osapuolen valvontaan/raportointiin tai muuhun sellaiseen. Lisäksi se luo edellytyksiä joustavuudelle, jota nopeasti muuttuvilla markkinoilla tarvitaan. Luottamus on aluksi tietoinen valinta, jonka yksilö ja organisaatio voi päättää tehdä. Se vapauttaa energiaa ja luo nopeitakin tuloksia. Luottamus on myös ansaittava teoissa ja sen rakentuminen kestää kauemmin kuin sen rikkoontuminen, jonka korjaaminen kestää kauan, mikäli se edes onnistuu. (Nyden et al., 2013, 26-29.)

Läpinäkyvyys tarkoittaa ennen kaikkea relevantin tiedon jakamista kumppanien välillä, jotta molemmat voivat tehdä sekä itsensä että suhteen kannalta hyviä päätöksiä. Läpinäkyvyyteen liittyy myös henkilökohtainen avoimuus yhteistyön henkilöiden välillä heidän yksilöllisistä huolistaan, motivaatiostaan sekä haluistaan yhteistyösuhteessa. Läpinäkyvyys ja luottamus ruokkivat toisiaan. Lisäksi kumppanien yrityskulttuurien yhteensopivuudella voi olla yhteistyötä helpottava vaikutus, kun taas

jos sitä ei ole, niin pitää panostaa erityisesti prosessien ja päätöksenteon läpinäkyvyyteen. (Nyden et al., 2013, 41-42, 49.)

Yhteisen ajattelutavan varmistamisen jälkeen luodaan kumppanien välille jaettu visio yhteisestä tulevaisuudesta. Se on jotain, mikä on yksittäisten ostojen sarjaa suurempaa, mahdollisesti liittyen markkinahaasteeseen, yrityksen ydintoiminnan suorittamiseen tai muutoksen läpivientiin. Yhteinen tavoite vie ajatukset pois vain omista eduista ja helpottaa onnistumaan konkreettisen sopimuksen neuvotteluvaiheissa pitäen Mitä hyötyjä tässä on meille -ajatustavasta kiinni. Yhteinen julkilausuttu tavoite myös tekee sen huomattavasti todennäköisemmäksi, että tulokset saavutetaan. (Nyden et al., 2013, 63-64.)

Yhteisen vision jälkeen tarvitaan yhteiset periaatteet yhteistyösuhteelle. Ne kertovat yhteistyössä mukana oleville ihmisille, miten me yhdessä toimimme ja käyttäydymme. Periaatteisiin sitoudutaan yhdessä. Nämä periaatteet ovat: vastavuoroisuus, autonomisuus, rehellisyys, lojaalisuus, tasa-arvoisuus ja eheys. Autonomialla tarkoitetaan tässä sitä, että molemmilla osapuolilla on oikeus omaan päätöksentekoon eikä toinen saa käyttää tarpeetonta valtaa toiseen. Eheys tarkoittaa jatkuvuutta päätöksissä ja teoissa, että voimme luottaa toiseen, että samassa tilanteessa toistuvat samat päätökset ja teot. (Nyden et al., 2013, 80-113.)

Vested-kumppanuudessa me-ajatusmaailman todeksi eläminen vaatii tässä mainittua kehystä yhteistyölle: yhteinen ajatusmalli, tavoitteet ja periaatteet. Muuten riskinä on palaaminen vanhoihin tapoihin, joihin kuuluu esimerkiksi oman edun tavoittelu ja vallankäyttö. Lisäksi yhteistyöhön on tärkeää rakentaa kaikki yhteistyön merkittävät tasot huomioon ottava johtamismalli, joka ottaa kantaa esimerkiksi työpareihin ja tapaamisrytmeihin. (Nyden et al., 2013, 183-185, 193.)

5 Yhteenveto

Tässä luvussa vedetään yhteen teoreettinen viitekehys selkeytyksenä ennen siirtymistä tutkimuksen tuloksiin.

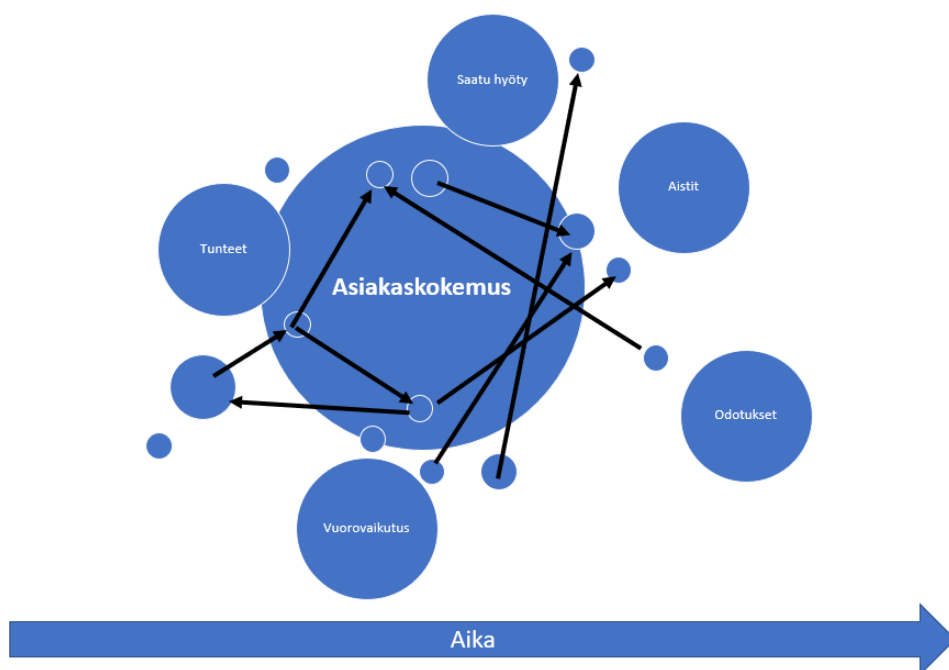
Yritykset ovat kautta historian kilpailleet toistensa kanssa ja kilpailuetua on haettu eri aikoina eri asioista yhteiskunnan ja markkinoiden kehityksen ja kilpailutilanteen mukaan (kuva 12). Aikakausia ovat olleet tuotanto, tuote, myynti, markkinointi, suhde ja kokemukset. Nyt elämme kokemusten aikakautta, jossa asiakaskokemus on keskiössä ja kilpailuetu syntyy asiakkaalle synnytetystä tunnekokemuksista. (Tavsan & Erdem, 2018, 5-7.)



Kuva 12. Asiakasvuorovaikutuksen ja kilpailukyvyn aikakaudet (mukaiillen Tavsan & Erdem, 2018, 5-7).

Asiakaskokemus syntyy ajan kuluessa asiakkaan ollessa kosketuksissa yrityksen kanssa. Ajallinen luonne toteutuu sekä yksittäisessä kohtaamisessa kuin koko asiakassuhteen aikana. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 54) Asiakassuhteen polulla on useita vaiheita: tietoisuus, kiinnostus ja päätös ja varsinainen asiakkuus (Hague & Hague, 2018, 80-83). Polku koostuu erilaisista digitaalisista ja fyysisistä kosketuspisteistä, jolloin asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta on tärkeää ymmärtää oman yrityksen vaikuttavimmat kosketuspisteet, joita kutsutaan myös totuuden hetkiksi. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 54, 73-74.)

Kolmas asiakaskokemuksen ominaispiirre on moniulotteisuus. Asiakaskokemus koostuu kognitiivisesta, emotionaalisesta, sosiaalisesta ja sensorisesta ulottuvuudesta. Kokemus muodostuu paitsi siitä, mitä asiakas ostaessa saa, niin myös tunteista, mitkä hänessä heräävät ja mitä asioita hän näkee, kuulee, haistaa ja tuntee. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 78-80.) Kuvassa 13 on kuvattu asiakaskokemuksen syntyä ja siihen vaikuttavia elementtejä.



Kuva 13. Asiakaskokemuksen muodostuminen.

Arvon muodostuminen on olennainen tekijä asiakaskokemuksessa. Arvo syntyy yhdessä asiakkaan kanssa ja lopullinen arvo on yleensä jotain aineetonta, jota asiakas tavoittelee. (Vargo et al., 2004, 7.) Ajattelun kehittyessä on tunnistettu, että asiakas on itse arvon tuottaja ja yritys arvon fasilitoija, joka tarjoaa tuen, alustan ja resurssinsa asiakkaan omalle arvon tuotannolle. Asiakaslähtöinen ajattelu edellyttää katseen kääntämistä pois omien tuotteiden ja palveluiden ääreltä asiakkaan maailmaan ja arkeen. (Grönroos, 2008, 305-306.) Asiakkaalle syntyvä arvo voidaan jakaa neljään tyyppiin: taloudelliseen (hintaa) ja toiminnalliseen (säästetty aika tai vaiva), helppouteen ja yksinkertaisuuteen, symboliseen (brändi) ja emotionaaliseen (tunnekokemus) (Löytänä & Korhonen, 2014, 18-20). Erottuvia asiakaskokemuksia luodessa tunne-elementit täytyy huomioida. Tunteet tarjoavat liiketoiminnallisia mahdollisuuksia erottua ja tuottaa uudenlaisia palveluita. (Killström, 2020, 169-170).

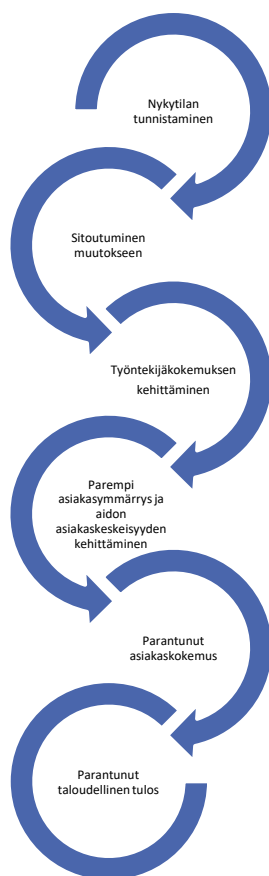
Kun olemme kuluttajina saaneet hyviä asiakaskokemuksia, niin ollessamme B2B-asiakkaan roolissa, haluamme samaa (Hague & Hague, 2018, 3). Yhä useampi B2B-yritys ymmärtää asiakaskokemuksen tärkeyden, mutta yhä harva yritys on onnistunut muuntautumaan aidosti asiakaslähtöiseksi. B2B-asiakaskokemus on monimutkaisempi kokonaisuus kuin kuluttajan asiakaskokemus. Palvelua tai tuotetta kuluttavat ja ostavat, sekä tuottavat, monissa eri rooleissa ja organisaatiotasoilla olevat henkilöt. (Holma et al., 2021, 30-31, 33.)

B2B-asiakasarvon elementtejä on tutkinut muun muassa Bain & Company, amerikkalainen johdon konsulttityhtiö. Heidän mallissaan kuvataan 40 erilaista asiakasarvon elementtiä, jotka jakautuvat viiteen eri pääkategoriaan. Pääkategoriat ovat vähimmäisedellytykset, toiminnallinen arvo, helpouden ja sujuvuuden arvo, yksilöllinen arvo sekä inspiraatioarvo. Mitä ylemmäs pyramidin muotoon kuvattua mallia kiivetään sitä subjektiivisempia ja henkilökohtaisempia arvoelementit ovat. Arvoa olisi hyvä pyrkiä tarjoamaan mahdollisimman monin eri tavoin. (Almquist et al., 2018, 5-6.) Kuvassa 14 on vedetty yhteen eri mallien ja teorioiden antamaa tietoa arvon muodostumisesta.



Kuva 14. Asiakasarvon muodostuminen.

Asiakaskokemuksen johtaminen lähtee nykytilan tunnistamisesta. Strateginen muutos asiakaskeisyyteen ei monissa yrityksissä ole asian tiedostamisesta huolimatta edennyt. Syynä siihen voi olla, ettei riittävän laajaa sitoutumista muutokseen ole saavutettu. (Korkiakoski & Gerdt, 2016, 21.) Tyytyväiset työntekijät luovat parempia asiakaskokemuksia (Heskett et al., 2008, 2). Mitä tärkeämpi rooli ihmisellä on asiakaspalveluprosessissa, sitä suurempi merkitys työntekijäkokemuksella vaikuttaa olevan asiakaskokemukseen (Korkiakoski, 2019, 28). Työntekijät tuottavat asiakkaalle kokemuksen, joka vastaa heidän omaansa organisaatiosta (Luukka, 2019, 136). Olennainen osa asiakaskokemuksen johtamista ja asiakaslähtöistä toimintaa on pyrkimys syvään asiakasymmärrykseen. Kyse ei siis ole vain asiakkaan tutkimisesta vaan aidosta halusta kuunnella ja ymmärtää asiakasta. (Holma et al., 2021, 110.) Kuvassa 15 kuvataan asiakaskokemuksen johtamisen kehityskulkua, järjestystä ja seurauksia.



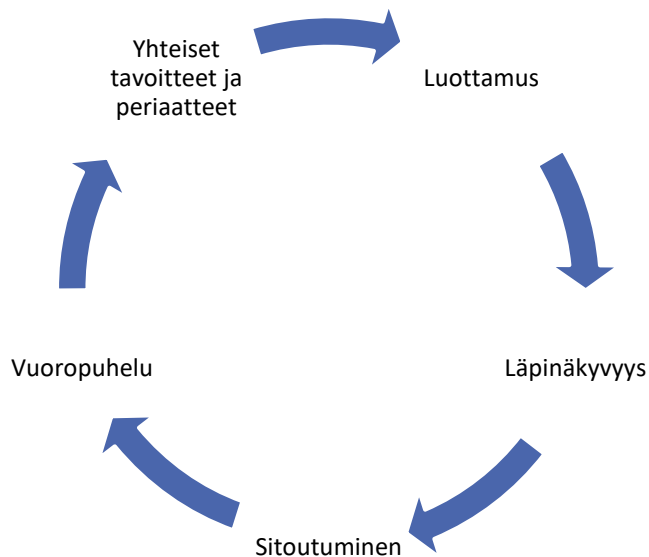
Kuva 15. Asiakaslähtöisyyden kehittämisen prosessi ja seuraukset organisaatiossa.

Strategista kumppanuutta rakennetaan valittujen kumppanien kanssa, joilla on liiketoiminnallista merkitystä toisilleen (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 131). Jotta asiakas-toimittajasuhde voi syventyä kumppanuudeksi tarvitaan ennen kaikkea luottamusta (Peelen & Beltman, 2013, 11-12). Luottamus vähentää hallinnollista työtä ja kontrollin tarvetta, jolloin resurssit voidaan laittaa aidosti arvon tuotantoon (Peppers & Rogers, 2017, 556). Luottamus madaltaa kustannuksia ja kiihdyttää innovaatiota, koska se antaa tilaa keskittyä arvon tuotantoon. Lisäksi se luo edellytyksiä joustavuudelle, jota nopeasti muuttuvilla markkinoilla tarvitaan. Luottamus on aluksi tietoinen valinta, jonka yksilö ja organisaatio voi päättää tehdä. Se vapauttaa energiaa ja luo nopeitakin tuloksia. (Nyden et al., 2013, 26-29.)

Luottamus tarvitsee rinnalleen läpinäkyvyyttä. Läpinäkyvyys tarkoittaa ennen kaikkea relevantin tiedon jakamista kumppanien välillä, jotta molemmat voivat tehdä sekä itsensä että suhteen kannalta hyviä päätöksiä. Läpinäkyvyyteen liittyy myös henkilökohtainen avoimuus yhteistyön henkilöiden välillä heidän yksilöllisistä huolistaan, motivaatiostaan sekä haluistaan yhteistyösuhteessa. (Nyden et al., 2013, 41-42.)

Sitoutuminen on suurin tavoite, mitä suhteessa voi olla. Sitoutuminen voidaan jakaa henkilökohtaiseen, moraaliseen ja rakenteelliseen sitoutumiseen. (Peelen & Beltman, 2013, 12.) Kumppanuudessa vuorovaikutuksen tulisi olla molemminpuolista vuoropuhelua. Vuoropuhelu on luonteeltaan tasavertaista ja vastavuoroista ja jatkuu siitä, mihin viimeksi jäätin. (Peppers & Rogers, 2017, 219.)

Yhteinen tavoite vie ajatukset pois vain omista eduista. Se on jotain, mikä on yksittäisten ostojen sarjaa suurempaa, mahdollisesti liittyen markkinahaasteeseen, yrityksen ydintoiminnan suorittamiseen tai muutoksen läpivientiin. Yhteisen vision jälkeen tarvitaan yhteiset periaatteet yhteistyösuhteelle. Ne kertovat yhteistyössä mukana oleville ihmisille, miten me yhdessä toimimme ja käytäydymme ja niihin sitoudutaan yhdessä. (Nyden et al., 2013, 63-64, 80-113.) Kuvassa 16 on kumppanuuden kehä, johon on nostettu merkittävämmät kumppanuutta syventävät voimat.



Kuva 16. Kumppanuuden kehä.

6 Tutkimus

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen suorittaminen sekä sen luotettavuuden arviointi.

6.1 Tutkimuksen suorittaminen

Tutkimuksen **metodologia** eli tutkimusote valitaan sen mukaan, mikä on tutkimuksen kohde ja so- piiko sen tutkimiseen paremmin **kvantitatiivinen** eli määrällinen menetelmä vai **kvalitatiivinen** eli laadullinen. Näitä tutkimusotteita on myös mahdollista yhdistellä, mutta vähintään toisen on hyvä olla pääasiallinen. Kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu hyvin muun muassa silloin, kun ollaan kiin- nostuneita tapahtumien yksityiskohtaisesta rakenteista ja halutaan ymmärtää niissä mukana ollei- den yksittäisten toimijoiden merkitystä sekä saada tietoa tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista. (Metsämuuronen, 2003, 167.) Tähän tutkimukseen on valittu kvalitatiivinen tutkimusote, koska tut- kimuksen tavoite on kerätä yksilöä koskevaa kokemustietoa ennemminkin kuin mitata jonkin ilmiön laajuutta ja voimakkuutta. Tutkimuksessa halutaan kuulla yksilön näkemyksiä ja päästä lähem- mäksi sitä, mitä merkityksiä tutkittavat antavat ilmiöille ja tapahtumille. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 28-29.)



Kuva 17. Tutkimuksen etenemisen vaiheet (mukaiillen Hirsjärvi & Hurme, 2000, 14).

Tutkimus eteni kuvan 17 vaiheiden mukaisesti. Alustava tutkimusongelma nousi esiin siitä käytän- nön työn havainnosta, että asiakkaan ylin johto oli jäänyt etäämmälle asiakassuhteissa. Samaan aikaan oli kuitenkin myös havaittu, että ylimmän johdon suhteiden merkitys yhteistyölle on suuri eri- tyisesti silloin, kun pyritään rakentamaan syvempää kumppanuutta yritysten välille. Aiheeseen pe- rehtyminen tapahtui teoreettiseen viitekehyksen laadinnan kautta. Mitä syvemmälle tutustuin ai- heeseen, sitä enemmän myös tarkentuivat tutkimusongelma ja käsitys siitä, mitä tietoa tutkimuk- selta odotan.

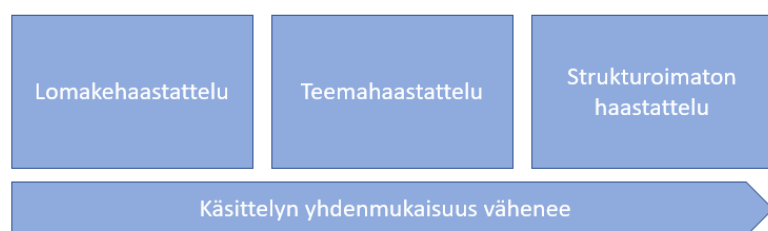
Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on useita mahdollisia tiedonhankinnan strategioita. Tässä työssä käytän **tapaustutkimusta** eli case studya. Tapaustutkimuksessa tutkittavasta tapauksesta pyritään kokoamaan tietoa monipuolisesti ja monella tavalla sekä ymmärtämään ilmiötä syvemmin (Metsä- muuronen, 2003, 169-170). Tapaustutkimuksessa asiaa tutkitaan nimenomaan yhden tapauksen

näkökulmasta, mutta aihe on kuitenkin osa laajempaa ilmiötä tässä ajassa ja sellaisena tulokset voivat kiinnostaa muitakin. Tulokset eivät kuitenkaan sellaisinaan ole yleistettävissä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 52-53.)

Tapaustutkimus soveltuu erityisen hyvin, kun tutkimuskysymykset etsivät selitystä ”kuinka” ja ”miksi” alkaviin kysymyksiin tai etsivät syvää ja laajaa ymmärrystä tietyn ilmiön syihin. Tapaustutkimus on metodi, jossa tutkitaan nykyajassa olevaa ilmiötä syvästi tosielämän kontekstissa. (Yin, 2018, 4, 15.) Tapaustutkimuksen valitsinkin tämän tutkimuksen lähestymistavaksi, koska tutkimuksen kohde on rajattu, tutkin yhden yrityksen rajatun asiakasryhmän kokemuksia ja ajatuksia, ja tavoitteena on tuottaa kehitysehdotuksia. Tarve tutkimukselle on noussut esiin työelämän tarpeesta ymmärtää syvemmin asiaa. (Ojasalo et al., 2014, 52-53.)

Tiedonkeruumenetelmäksi tutkimukseen valitsin haastattelun, koska halusin tutkimuksessa kerätä syvällistä tietoa valituilta yksilöiltä ja antaa heille mahdollisuuden avata ajatuksiaan mahdollisimman avoimesti ja laajasti (Ojasalo et al., 2014, 106). Haastattelu on joustava tiedonhankintamenetelmä, jossa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavaan, mikä antaa mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Haastattelija voi esittää tarkentavia kysymyksiä tai pyytää perusteluja, jolloin saadaan osuvampaa tietoa. Haastattelu sopii erityisen hyvin, kun halutaan antaa ihmiselle mahdollisuus tuoda vapaasti esiin itseään koskevia asioita, selventää asioita, sijoittaa puhe laajempaan kontekstiin, syventää tietoa ja tutkia arkoja tai vaikeita asioita. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 34-35.)

Tutkimushaastatteluissa on eroja, jotka syntyvät siitä, kuinka strukturoituja haastattelut ovat eli esimerkiksi, kuinka kiinteitä kysymykset ovat. Haastattelumalleista tähän tutkimukseen valitsin teemahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun. Teemahaastattelu sijoittuu rakenteen puolesta lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun väliin (kuva 18). Teemahaastattelussa vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 43-44, 47-48.)



Kuva 18. Haastattelutyyppien erot (mukaillen Hirsjärvi & Hurme, 2000, 44).

Halusin antaa haasteltaville vapautta nostaa haastattelussa esiin myös sellaisia asioita, joita ei ehkä olisi osattu suoranaisesti kysyä ja siksi teemahaastattelu tuntui sopivimmalta tutkimustavalta. Haastateltavat olivat ylimmän johdon edustajina omasta roolistaan käsin tottuneita keskustelemaan eri teemoista. Teemahaastattelut etenivät suunnitellun aiherungon pohjalta ja kaikki teemat käytiin jokaisen kanssa läpi.

Haastateltavien määräksi tavoiteltiin kuudesta kahdeksaan henkilöä. Haastateltaviksi valittiin Barona HoReCa:n nykyisten asiakkaiden toimitusjohtajia isoista yrityksistä, joiden kanssa on olemassa oleva asiakassuhde. Asiakassuhteen pituus, syvyys ja laajuus vaihteli yritysten välillä kuin myös se, minkälainen suhde haastateltavaan on. Haastateltavat edustavat Suomen suurimpia ravintola-alan yhtiöitä.

Haastateltavista rajattiin pois pienet yksityiset yritykset, julkista puolta edustavat asiakkaat sekä sellaiset yritykset, jotka eivät vielä ole Barona HoReCa:n asiakkaita. Perusteluina rajaukselle on, että pienissä yrityksissä yrittäjän rooli on erilainen kuin isojen yritysten toimitusjohtajilla ja tässä tutkimuksessa haluttiin nimenomaan tutkia isojen yhtiöiden ylimmän johdon kokemusta. Julkisen puolen asiakkuuksissa strategista kumppanuutta ei välttämättä voida suoranaisesti synnyttää, koska kilpailutus perustuu aina avoimeen, hintaan perustuvaan kilpailutukseen. Yritykset, jotka eivät ole käyttäneet Barona HoReCa:n palveluja rajattiin myös pois, koska heidän edustajansa ei voisi kertoa nykyisestä asiakaskokemuksestaan, joka kuitenkin oli yksi tutkimuksessa selvitettäviä asioita.

Näillä valinnoilla rajautui yhdeksän yritystä ja niistä toimitusjohtajat tai vastaavassa toimenkuvassa olevat haastateltavat. Haastateltavia lähestyin sähköpostitse 20.9.2022 ja pyysin tapaamista (liite 1). Yksi kieltäytyi, yhtä ei tavoitettu yrityksistä huolimatta ja seitsemän oli halukkaita haastateltaviksi. Haastattelut toteutettiin 10.10. -28.10.2022.

Jokainen seitsemästä haastattelusta toi vähän uutta aiheeseen, mutta toisaalta monet samankaltaisuudet alkoivat selvästi toistumaan. On hankalaa sanoa, voidaanko puhua saturaation täyttymisestä. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa haastatteluissa kerätty aineisto alkaa toistamaan itseään eivätkä uudet haastattelut tuota enää mitään uutta tutkimusongelmaan. Tällöin tietty määrä aineistoa riittäisi tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion, joka kohteesta voidaan saada. Teemahaastatteluissa usein halutaan nimenomaan kuvata teemaa ja etsiä haastatteluista samankaltaisuuksia enemmänkin kuin erilaisuuksia, jolloin saturaatiosta voidaan mahdollisesti puhua, kun tietyt teemat alkavat toistumaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 87, 89.)

Haastattelut toteutin etähaastatteluina Teamsin kautta. Haastatteluihin oli varattu 60 minuuttia ja keskimääräinen kesto oli noin 45 minuuttia. Taltioin haastattelut, jotta haastattelussa saatoin keskittyä itse haastatteluun muistiinpanojen tekemisen sijaan. Puheen sävyt ja sanavalinnat pystyin

huomioimaan oikealla tavalla, kun minun oli mahdollista palata haastatteluun myöhemmin monta kertaa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 107-108). Haastateltavat antoivat luvan taltiointiin. Teams taltioi haastattelut automaattisesti SharePointiin ja taltiointi tuli saataville kaikille kokoukseen osallistuneille eli tässä tapauksessa minulle ja haastateltavalle. Teams myös poisti taltiointin automaattisesti neljän kuukauden kuluttua, mikä tarkoitti näiden haastattelujen osalta helmikuuta 2023. Sen lisäksi lätasin haastatteluista itselleni kopiot, joihin pääsy on vain minulla.

Haastateltavat edustavat yrityksensä ylintä johtoa ja heillä oli roolinsa puolesta hyvät valmiudet keskustella teemoista. Kaikilla oli ymmärrys haastattelussa käytetystä terminologiasta eikä haastatteluissa tullut esille tarvetta avata niitä, vaikka olin tähän myös varautunut, jos tarvetta olisi ollut. Haastateltaviin nähden en ollut minkäänlaisessa valta-asemassa vaan enemmänkin alastatuksessa, joten heidän ei tarvinnut jännittää haastatteluun osallistumista tai miettiä, voivatko puhua suoraan.

Haastateltavista osa oli minulle ennestään henkilökohtaisesti tuttuja asiakassuhteen kautta, osaa en ollut tavannut koskaan aiemmin. Osa edusti asiakkaita, joista vastaan työsuhteessani. On mahdollista, että tuttuus tai asiakkuudesta vastaaminen ovat voineet vaikuttaa suuntaan tai toiseen siinä, kuinka avoimesti he kertoivat asioita haastattelussa. Oma tuntuma oli, että itselleni tuttujen henkilöiden kanssa päästiin aavistuksen syvempään ja avoimempaan keskusteluun kuin vähemmän tuttujen kanssa. Näissä tutummissa haastateltavissa oli kyse myös asiakkuuksista, joista vastaan työssäni. Ero ei kuitenkaan ollut merkittävä vaan kaikissa haastatteluissa tunnelma oli luottamuksellinen ja avoin. Uskon, että jos haastattelija olisi ollut kokonaan ulkopuolinen, niin haastattelu olisi jäänyt etäisemmäksi. Minut koettiin todennäköisesti työroolini puolesta luotettavaksi ja asiaa tuntevaksi ja siksi keskustelu oli avoimempaa. Haastatteluiden jälkeen lähetin kaikille kiitokset osallistumisesta sähköpostitse.

Haastattelun teema-alueet ovat ylimmän johdon asiakaskokemus, yhteistyön arvo sekä strateginen kumppanuus. Näiden pohjalta syntyi teemahaastattelurunko (liite 2). Haastateltaville toimitettiin etukäteen sähköpostitse tutustuttavaksi teemat ja tärkeimmät kysymykset. Etukäteisvalmistautuminen ei kuitenkaan ollut vaatimuksena, mutta siihen annettiin mahdollisuus. Alla lyhyt kuvaus teemoittain:

Taustalle: Kauanko olet ollut nykyisessä toimenkuvassasi ja kauanko olet tehnyt yhteistyötä Baronan kanssa?

Teema 2. Yhteistyön arvo

- hyvä yhteistyö
- kokemus Barona HoReCa:n luomasta yhteistyön arvosta
- yhteistyön odotukset / minkälaista arvoa odotat

Teema 3. Strategiset kumppanuudet

- strategisen kumppanuuden määritelmä ja merkitys
- kumppanuuksien merkitys
- strategisten kumppanuuksien kriteerit ja tavoitteet
- ylimmän johdon rooli

Teema 1. Asiakaskokemus

- hyvä asiakaskokemus
- nykyinen asiakaskokemus Barona HoReCa:sta
- asiakaskokemuksen eri elementit
- yhteydenpidon muodot

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analyysi voi edetä joko aineisto- tai teorialähtöisesti. Teorialähtöinen analyysi perustuu viitekehykseen, joka voi olla jokin teoria tai käsittekartta, joka ohjaa analyysin tekoa. Tässä tutkimuksessa valitsin aineistolähtöisen analyysin, koska tutkimuksen lähtökohta ei ollut jonkin tietyn teorian tai hypoteesin testaaminen vaan pääpaino on aineistossa itsessään. Aineistopohjainen analyysi etenee seuraavan prosessin mukaisesti: aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 108.). Kuvassa 19 on prosessin tarkempi kuvaus.



Kuva 19. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi, 2009, 109).

Analysoin tutkimuksen aineiston siten, että litteroin eli kirjoitin sen auki tekstiksi sanasta sanaan. Tekstistä jätettiin pois vain pieniä tukisanoja tai toistoja, kun tutkija tai haastateltava etsi oikeaa ilmaisua. Litteroinnin apuna käytin Teamsin tekstitystoimintoa, joka toimi kohtuullisen hyvin myös suomenkieliseen puheeseen, mutta vaati kuitenkin melko paljon jatkotyöstöä tekstin siistimisessä, tarkistamisessa ja puhujan merkitsemisessä.

Pelkistämällä tarkoitetaan informaation tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Se voi tapahtua esimerkiksi niin, että aukikirjoitetusta aineistosta etsitään tutkimustehtävän kysymyksillä niitä kuvaavia ilmaisuja. Nämä ilmaisut voidaan merkitä aineistoon esimerkiksi eri värisillä kynillä. Alleviivatut kohdat voidaan viedä toiseen paikkaan, taulukoida ja pelkistää lyhyemmäksi merkitykseksi. Sen jälkeen pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään ja yhdistetään alaluokiksi, mikä on ikään kuin näitä asioita yhdistä otsikko. Alaluokat puolestaan voidaan yhdistää yläluokiksi, jotka ovat taas useampaa alaluokkaa yhdistä otsikko. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 109-111.)

Tein itse niin, että kysymys kerrallaan kävin läpi kunkin haastateltavan vastaukset ja alleviivasin tärkeimmät kohdat. Tärkeimmillä kohdilla tarkoitan kaikkia eri näkökulmia, mitä henkilö toi tähän kysymykseen ja missä kohdassa vastausta asian ydin tulee esille. Nämä kohdat kopioin ja siirsin taulukkoon jokaisen vastaajan kohdalle. Jos tarvetta oli, niin hieman lyhensin vastausta kuitenkin asiaa muuttamatta. Tämän jälkeen kävin läpi kaikki vastaukset ja etsien niistä samankaltaisuuksia ryhmitellen ne toisten samankaltaisten kanssa samoihin lokeroihin, joita yhdistävät teemat merkitsin alaluokkaan ja niitä yhdistävän teeman yläluokkaan. Lopputulos on hyvin nähtävissä analyysivaiheessa.

Haastatteluaineiston tuloksia voidaan esittää monella tavalla, esimerkiksi tekstinä, numeroina, taulukoina tai kuvioina. Kaikki esittämisen osat eivät välttämättä päädy lopulliseen raporttiin vaan ovat osa analyysia. Teksti voi olla tutkijan kuvausta tutkittavasta aiheesta tai se voi olla myös suoria otteita haastatteluista. Tekstiä voi olla myös taulukoissa tai kuvioissa. Asioita voidaan esittää myös numeroin tai graafisesti. Kaaviot ovat hyvä tapa tuoda esiin esimerkiksi erilaisia luokitteluja ja niiden välisiä suhteita. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 169-170.) Tässä työssä analyysin ensivaiheet ja taulukot jäivät työversioon eivätkä tulleet näkyviin lopulliseen työhön.

Haastatelluille lähetin koonnin työn tuloksista. Kun työ on valmis, tulen lähettämään heille myös linkin lopulliseen työhön.

Työ eteni suunnitellun aikataulun mukaisesti. Alkuvuodesta 2022 osallistuin tutkimuksellisen kehittämisen kurssille, valitsin työn aiheen ja laadin tutkimussuunnitelman. Syksyllä 2022 aloitin työn varsinaisen työstämisen, kun olin syys-lokakuussa kaksi kuukautta opintovapaalla. Tänä aikana tein suurelta osin teoreettisen viitekehysten ja pidin kaikki tutkimushaastattelut. Marras-joulukuussa 2022 viimeistelin teoreettisen viitekehysten, litteroin haastattelut ja kirjoitin tutkimuksen suorittamisen lukua. Tammikuussa 2023 analysoin tutkimustulokset ja helmi-maaliskuussa 2023 viimeistelin työn. Koko ajan tein työtä tasaiseen tahtiin ja sitoutuneena projektin läpiviemiseen.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa sitä arvioidaan kokonaisuutena, jolloin tarkastellaan sen sisäistä johdonmukaisuutta: kuinka eri osa-alueet on esitetty ja ovatko ne johdonmukaisessa suhteessa toisiinsa. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan muun muassa seuraavien osa-alueiden esittämisen ja osien välisen loogisen yhteyden kautta:

- 1) Tutkimuksen kohde ja tarkoitus
- 2) Tutkijan sitoutuminen tutkimukseen
- 3) Aineiston keruu: menetelmät ja tavat
- 4) Tutkimuksen tiedonantajat eli haastateltavat: valinta, yhteydenpito ja määrä
- 5) Tutkija-tiedonantajasuhde: arvio siitä, miten toimi, saivatko tutkittavat tulokset nähtäväksi ja vaikuttivatko heidän kommenttinsa lopputulokseen
- 6) Tutkimuksen kesto
- 7) Aineiston analyysi: miten analysoitiin ja miten lopputuloksiin päädyttiin
- 8) Tutkimuksen luotettavuus: eettisyys ja luotettavuus
- 9) Tutkimuksen raportointi

(Tuomi & Sarajärvi, 2009, 140-141.)

Nämä tutkimuksen luotettavuutta kuvaavat osa-alueet olen kuvannut luvussa 6.1. Tutkimuksen suorittaminen. Siellä on kuvattu tutkimuksen kohdetta, tutkijan sitoutumista, aineiston keruuta, haastateltavien valintaa, tutkijan ja haastateltavan välisiä suhteita, tutkimuksen aikataulua sekä aineiston analyysia ja raportointia.

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyvät käsitteet **validiteetti** ja **reliabiliteetti**. Validiteetilla tarkoitetaan luotettavuutta siinä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä oli tarkoitus tutkia. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa sitä, onko tutkimuksen tulokset yleistettävissä, ja jos on, niin mihin ryhmiin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen omaa luotettavuutta. Onko käsitteet oikeita, teoria valittu oikein, mittarit muodostettu oikein ja miten mittaustilanteet ovat vaikuttaneet tutkittaviin. Sisäinen validiteetti voidaan jakaa alalajeihin, kuten sisällön, käsitteiden ja kriteerien validiteettiin. (Metsämuuronen, 2003, 35.)

Tässä tutkimuksessa tutkittiin mielestäni sitä, mitä aiottiinkin tutkia. Ihan alussa asiakaskokemus painottui omissa ajatuksissani enemmän kuin strateginen kumppanuus, mikä näkyi tutkimuskysymyksissäkin, joista kolme kohdistui asiakaskokemukseen ja arvoon ja yksi strategiseen kumppanuuteen. Matkan aikana itselleni strateginen kumppanuus nousi tärkeimmäksi ja myös tutkimuksessa se oli mielenkiintoisin osuus. Toisaalta nämä kolme aihetta linkittyivät eheäksi kokonaisuudeksi, missä kaikki vaikuttavat kaikkeen. Ulkoista validiteettia tarkasteltaessa on hyvä huomata, ettei tulosten yleistettävyyteen siinä mielessä pyritty, että tämä oli tapaustutkimus, joka kohdistui Baronan hotelli- ja ravintola-alan merkittävimpien asiakkaiden johtoon ja sen tärkein anti olikin tutkia nimenomaan heitä. Kuitenkin uskon, että tulokset ovat osin yleistettävissä muillekin toimialoille. Päätelmäni perustuu siihen, että tutkimuksen löydökset olivat linjassa teoreettisen viitekehyksen kanssa, mikä puolestaan oli laadittu alasta riippumattomista lähteistä. Nimenomaan ravintola-alaan liittyvä asia saattoi olla haastateltavien myötämielinen suhtautuminen strategisiin tai muihin syväliisiin kumppanuuksiin. Suhtautumiseen saattaa vaikuttaa alan työvoiman hankala saatavuus. Toisaalta tilanne on sen suhteen sama monella muullakin alalla.

Sisäinen validiteetti toteutui tutkimuksessa sitä kautta, että teoriassa olen käsitellyt erityyppisiä lähteitä, niin kirjallisuutta kuin tutkimuksia, kotimaista ja kansainvälistä. Koska aihepiiri on laaja ja siitä on kirjoitettu paljon, niin on mahdollista, että joku olennainen lähde on kuitenkin saattanut jäädä huomiotta. Käsitteistä strateginen kumppanuus osoittautui hyvin hankalaksi määritellä, koska termiä käytetään monissa eri yhteyksissä ja toisaalta siitä voidaan käyttää myös muita ilmaisuja. Lisäksi sitä on melko vähän tutkittu tällaisessa asiakaskontekstissa. Haastatteluihin ei liittynyt mielestäni mitään sellaista, joka olisi vaarantanut tutkimuksen validiteettia.

Tapaustutkimuksen sisäistä validiteettia tarkasteltaessa voidaan arvioida esimerkiksi, onko mahdollisissa kausaalisuhteissa otettu huomioon myös jonkun ulkopuolisen asian vaikutus vai voidaanko yhteys todistaa aukottomasti asioiden/tapahtumien välillä. Toinen tarkasteltava näkökulma on, että tapaustutkimuksessa on aina mukana päättelyä, koska sitä ei päästä ihan suoraan itse näkemään ja kokemaan. Tämän päättelyn oikeellisuutta ja johdonmukaisuutta tulee arvioida. Ulkoista validiteettia tapaustutkimuksessa voidaan tarkastella esimerkiksi tutkimuskysymysten kautta. Ne voivat estää tai edistää yleistettävyyden mahdollisuutta. (Yin, 2018, 44-46.)

Tutkimuksessa pyrin asettamaan kysymykset enemmänkin avoimiksi kuin rajaaviksi, jotta saisin mahdollisimman paljon tietoa ja en ohjaisi haastateltavan ajatuksia mihinkään tiettyyn suuntaan. Tutkimuksen tuloksissa on mukana tulkintaani, varsinkin siinä, miten asiat on luokiteltu. Luokittelut ovat avoimesti tuloksissa nähtävillä ja prosessia voidaan sitä kautta jäljittää taakse päin ja arvioida. Haastatteluiden aikana kysyin jonkin verran tarkentavia tai kokoavia kysymyksiä varmistaakseni

ymmärryksen ”Poimin vastauksistasi ainakin...” tai ”Varmennan vielä, että ymmärrän, tarkoittiko...”. Näin haastateltava pääsi tarkentamaan vielä ajatuksiaan, jos se oli tarpeen.

Reliabiliteetti mittaa, miten luotettavasti tutkimus mittaa haluttua ilmiötä. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, saisimmeko saman tuloksen, jos tutkittavia henkilöitä tutkittaisiin uudelleen. Kuitenkin ihmiselle on ominaista muuttuminen ajan kuluessa, joten tästä ajatuksesta on pitkälti luovuttu. Toinen tarkastelutapa on, päätyisikö kaksi tutkijaa samaan tulokseen, mikäli suorittaisi saman tutkimuksen samaan aikaan. Ajatus on, että mukana on aina omaa tulkintaa, jolloin kaksi ihmistä ei koe kolmannen sanomaa samalla tavalla. Kolmas lähestymistapa on, saataisiinko kahdella eri tutkimustavalla sama tutkimustulos. Tähän liittyy myös ihmisen jatkuva muutos, kontekstin sekä ajan ja paikan vaikutus tuloksiin, jolloin täysin samoihin tuloksiin ei todennäköisesti päädyttäisi toisella tutkimustavalla. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 186.) Tapaustutkimuksessa voidaan harvoin toteuttaa samaa tilannetta uudelleen, mutta tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa, on asiaa hyvä tarkastella edes teorian tasolla. Reliabiliteettia voidaan tapaustutkimuksessa ennen kaikkea lisätä hyvällä dokumentaatiolla. Tutkimus tulisi suorittaa ja avata kuin joku katselisi olkasi yli koko ajan. (Yin, 2018, 46.)

Haastatteluja ei voida ihan samanlaisina toteuttaa uudelleen, jotta reliabiliteetti voitaisiin todeta. Haastateltavien ajatukset muuttuvat ajan myötä. Jo pelkästään haastattelun aikana osa haastateltavista näytti saavan teemoista uusia ajatuksia. Osa löydöksistä oli kuitenkin hyvin ajattomia, kuten luottamuksen merkitys, ja ne peilasivat hyvin myös teoriaan. Siltä osin löydökset saattaisivat pysyä melko samoina, mutta on hyvä muistaa, että haastattelut ovat kuitenkin ainutkertaisia hetkiä tässä ajassa.

Reliabiliteetin uhkia voivat olla esimerkiksi jokin aiheeseen, osallistujiin tai tutkijaan liittyvä virhe tai harha/ennakoasenne. Aiheeseen tai osallistujiin liittyvät asioita voivat olla haastatteluaikankohdan vaikutus vastauksiin tai haastateltavien tunne siitä, että heidän tulee vastata jotain, mitä heiltä odotetaan. Tutkijaan liittyviä uhkia tutkimuksen luotettavuudelle voivat olla tapa kysyä asioita ja tulkita aineistoa. Varsinkin jos tutkijoita on monta, niin tämä voi korostua. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2007, 149-150.) Olen dokumentoinut tutkimuksen vaiheet mahdollisimman avoimesti eikä sen teossa tullut vastaan yllättäviä ongelmia, jotka olisivat vaarantaneet tutkimuksen reliabiliteettia.

Haastateltaville kerrottiin myös avoimesti, että tutkimuksen toimeksiantajana on Barona HoReCa sekä että toimeksiantajan toiveena on laajentaa asiakasymmärrystä ja sitä kautta parantaa toimintaansa. Tällöin voidaan ajatella, että haastateltaville oli selvää, että Barona ja minä itse palatessani työroolini voimme hyödyntää tutkimuksen tuloksia Baronan myynnin ja asiakastyön kehittämisessä. Tässä ei sinänsä ole mielestäni eettistä ristiriitaa, koska parantunut palvelu tai osuvampi myyntityö hyödyttää myös asiakasta. Yksittäisten haastatteluiden luottamuksellisuus on kuitenkin asia, jota minun täytyy tutkijana tietoisesti pitää mielessä ollessani työroolissa, jotta tulosten hyödyntäminen

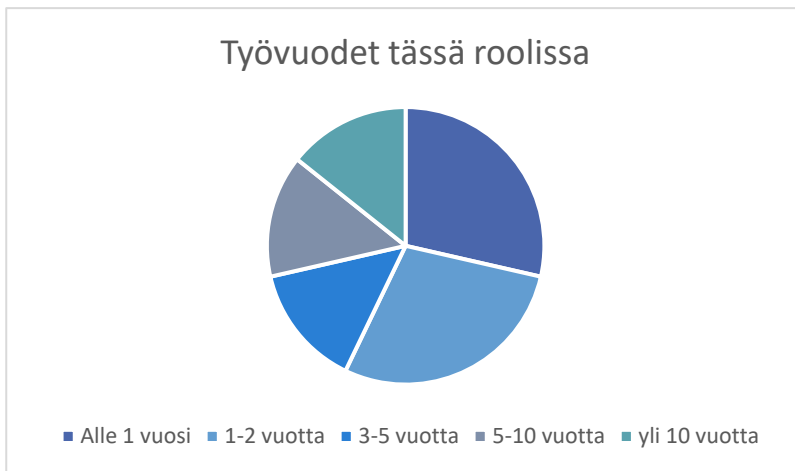
kohdistetaan nimenomaan enemmän koko tutkimusten tuloksiin kuin yksittäisten henkilöiden esiintuomiin asioihin.

Tutkimuksen tuloksia tulkitessani on mahdollista, että työssä vuosien aikana kerätty tieto vaikutti joltain osin tulkintaani. Uskon kuitenkin, että se on vaikuttanut enemmän siihen suuntaan, että olen ymmärtänyt paremmin, mitä haastattelut asioilla tässä kontekstissa tarkoittavat, mutta on vaikeaa sanoa, olisiko kokonaan ulkopuolinen tutkija tullut samaan tai hyvin samankaltaiseen lopputulokseen.

7 Tutkimuksen tulokset

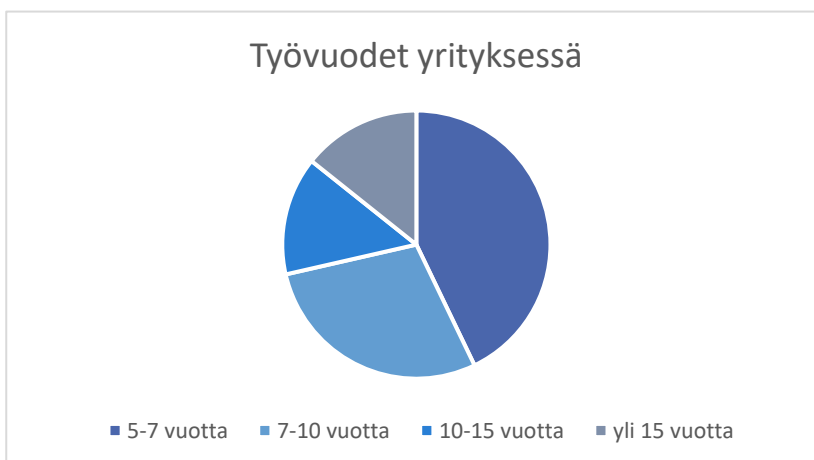
Tutkimuksessa haastateltiin seitsemää (7) ylimmän johdon edustajaa isoista ravintola- ja hotellitoimialan yhtiöistä. Kuusi heistä oli toimitusjohtajia ja yksi muussa roolissa, kuitenkin yrityksessä sen hetkisessä johdossa. Tässä raportissa puhun heistä kaikista toimitusjohtajina ja haastateltaviin viitataan merkinnällä H1-H7.

Haastateltavissa oli iso hajonta siinä, kuinka kauan kyseisessä roolissa omassa yrityksessä oli oltu (kuva 20). Haastateltavista neljä seitsemästä oli ollut yrityksessä alle kaksi vuotta ja kolme pidempään.



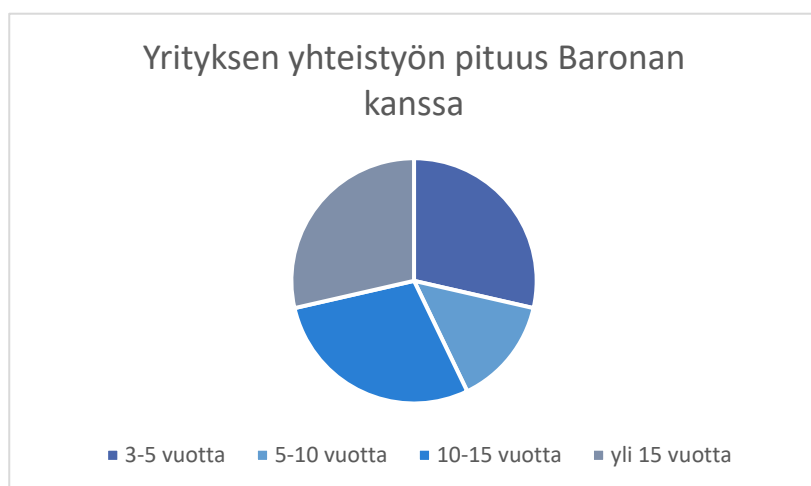
Kuva 20. Haastateltavien työvuodet nykyisessä roolissa.

Haastateltavista moni oli työskennellyt ennen nykyistä rooliaan toisessa roolissa yrityksen sisällä ja työhistoria yrityksessä olikin huomattavasti pidempi kuin nykyisessä roolissa (kuva 21). Vain kaksi seitsemästä oli tullut yritykseen alun perin suoraan toimitusjohtajan tehtävään.



Kuva 21. Haastateltavien työvuodet yrityksessä.

Yhteistyön pituudesta Baronan kanssa kysyttiin haastateltavilta, mutta myös tarkastin yhteistyön keston erikseen Baronan taustajärjestelmistä. Monessa tapauksessa yhteistyön alku ulottui jo aikaan, jolloin haastateltava ei ollut vielä itse yrityksessä työskennellyt (kuva 22). Yhteistyösuhteet Baronan ja näiden asiakasyritysten välillä ovat erittäin pitkäaikaisia, lyhimmilläänkin yhteistyötä oli tehty jo kolme vuotta, pisimmillään reilusti yli 15 vuotta. Yhteistyösuhteet haastateltavien edustamiin yrityksiin olivat siis hyvin vakiintuneita.



Kuva 22. Haastateltavien edustamien yritysten asiakassuhteen pituus Baronaan.

Tutkimuksessa oli kolme teemaa: asiakaskokemus, yhteistyön arvo ja strateginen kumppanuus. Kaikissa teemoissa lähdettiin ensin tunnistamaan, mitä asia tarkoittaa yleisellä tasolla haastateltavalle ja sitten peilaamaan sitä Baronan kontekstiin.

7.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksen teemassa haastateltavien kanssa keskusteltiin ensin yleisesti, minkälaisista asioista syntyy hyvä B2B-asiakaskokemus toimitusjohtajan roolissa. Sen jälkeen siirryimme keskustelemaan, minkälainen asiakaskokemus haastateltaville on syntynyt Baronasta, mistä elementteistä se on muodostanut ja mikä voisi sitä parantaa.

Hyvä B2B-asiakaskokemus muodostuu toimitusjohtajilla erityisesti siitä, että heille syntyy tunne, että palveluntarjoajalla on aito halu pyrkiä ymmärtämään asiakasta, tunnistaa ja paneutua asiakkaan tarpeisiin sekä kyky asettua asiakkaan asemaan. Tämä nousi esiin kuudesta haastattelusta seitsemästä. Yksi haastateltavista kuvasi tätä siten, että palveluntarjoaja ”näkee asiakkaan parhaan ja haluaa aidosti tukea siinä” (H3). Toinen toi esille näkökulman kokemuksen synnystä suhteessa odotuksiin. Tämän vuoksi palveluntarjoajan on tärkeää tunnistaa ja ymmärtää asiakkaan odotukset, koska kokemus syntyy suhteessa niihin, ja jos niitä ei ymmärrä, on vaikeampaa onnistua (H2). Kolmas nosti esiin, että on tärkeää tuntea toisemme sekä yrityksinä että ihmisinä (H1).

Hyvä asiakaskokemus syntyy asiakkaan ja asiakkaan tilanteen ymmärtämisestä ja siihen myös paneutumisesta. Se on varmaan semmoinen ensimmäinen lähtökohta, että mikä fiilis tulee siitä, kuinka perusteellisesti tai syvällisesti ollaan selvittämässä sitä, olisiko asiakkaalla tarvetta tämän tyyppiselle tuotteelle tai palvelulle ja miten sitä sitten kannattaisi lähteä tarjoamaan, että semmoinen ratkaisun hakemisen halu siellä taustalla, niin se kyllä aika usein kuuluu läpi ja minulle se aika pitkälti määrittelee sitä ihan kokonaisasiakaskokemusta, sen olen huomannut. (H6)

Kyllä se mun mielestä lähtee siitä, että yhteistyöyritys aidosti pyrkii, jos ei vielä ole päässyt niin pitkälle, että aidosti ymmärtää, mutta pyrkii ymmärtämään sen, että millä tavalla se tuottaa lisäarvoa sinne asiakasyritykseen. (H5)

Asiakkaan tuntemiseen ja ymmärrykseen vahvasti liittyvä asia esiin nousi myös palvelutarjoajan kyky räätälöidä tarjoamiaan ratkaisuja ja kehittää yhteistyötä. Yksi haastateltava (H6) kuvaili tätä myös ”ratkaisun hakemisen haluksi”, joka kuuluu läpi. Sama haastateltava nosti esiin myös jatkuvan kehittämisen tärkeyden, ettei ”jäädä siihen alussa sovittuun”, vaan pyritään jatkuvasti menemään eteenpäin. Tämän mainitsi neljä seitsemästä.

Tämmöinen ratkaisukeskeinen myyntikulma sen sijaan, että työnnetään omaa standardoitua palveluaan vaan putkeen sisään. Arvostan sitä, että yhteistyökumppanit pyrkivät aidosti ensinnäkin käyttämään aikaa siihen, että ymmärtävät, mikä on todellinen tarve tai ongelma ja sitten tuomaan siihen ratkaisuja. (H5)

Kolmas hyvän asiakaskokemuksen elementti on luottamus, joka syntyy muuan muassa sitoutumisesta yhteisiin linjauksiin (H1) ja siitä, että tehdään, mitä on sovittu ja puhutaan totta (H3). Luottamukseen suoraan liittyviä asioita nosti esiin viisi seitsemästä, mutta lähes kaikki hyvän asiakaskokemuksen elementit voidaan linkittää siihen jollain tavalla.

Luottamus siihen, että hei, jos tapahtuu joku kiperä tilanne, joka on ollut vahinko tai missä on aidosti tapahtunut jotain virheitä, niin on ymmärrystä siihen. Luottamus, että me molemmat ollaan siinä partnereina ja halutaan molempien parasta. (H3)

Muita esiin nousseita hyvän asiakaskokemuksen elementtejä ovat hyvä keskusteluyhteys yritysten välillä sekä oman organisaation pääyhteyshenkilön tyytyväisyys yhteistyöhön.

Taulukko 2. Hyvän B2B-asiakaskokemuksen elementit

Mistä tekijöistä muodostuu hyvä B2B asiakaskokemus	Alaluokka	Pääloukka
tunnetaan toisemme yrityksenä ja yksilönä / asiakkaan tilanne ja odotukset tärkeää ymmärtää, jotta on yhteinen ymmärrys perustana / kumppani näkee ja haluaa asiakkaan parasta / se on sitä, että ymmärretään tai ainakin pyritään ymmärtämään asiakasta ja sen tarpeita / asiakkaan tilanteen ymmärtäminen, siihen paneutuminen, mihin on tarve / aito halu asettua asiakkaan asemaan, mikä on hyvä juttu, mistä aidosti hyötyä firmalle	Asiakkaan tunteminen Kyky asettua asiakkaan asemaan Halu ymmärtää asiakasta	Asiakaslähtöisyys
ratkaisuhakuisuus / räätälöidään asiakkaan mukaan / ratkaisun hakeminen / kehityshakuisuus, ei jäädä siihen alkuasetelmaan	Räätälöinti Ratkaisut Yhteistyön kehittäminen	Räätälöinti
sitoudutaan yhdessä sovittuihin linjauksiin / luottamus syntyy siitä, että sovitut asiat pitää / luottamus, että puhutaan totta ja hinnoittelu on linjassa / ei lyhytnäköinen rahastus / luotettava yhteyshenkilö, jolla voi aina soittaa	Asiat tehdään, kuten sovittu Totuuden puhuminen Läpinäkyvyys hinnoittelussa	Luottamus
keskusteluyhteys, esimerkiksi ymmärretään, jos virhe on tapahtunut / yhteydenpito, ymmärrys, missä asioissa yhteydessä ja kuinka usein / oma kontakti johdossa, johon avoimet välit	Yhteydenpito Empatia Keskusteluyhteys	Hyvä vuoropuhelu
Sellainen, ettei kuulu mitään, koska silloin on asiat hyvin, oman organisaation vastuuhenkilö on tyytyväinen		Oman organisaation vastuuhenkilön tyytyväisyys

* / -merkillä on eroteltu eri haastateltavien vastauksia

Haastateltavien asiakaskokemus Baronasta on joko neutraali tai positiivinen. Moni toimitusjohtaja koki olevansa melko etäällä Baronasta, mutta tunnisti yhteistyön pitkäaikaiseksi ja piti Baronaa ammattimaisena, tunnettuna, isona toimijana.

Kun ongelmia ei nouse minun pöydälleni, niin silloin se on pääsääntöisesti vähintäänkin kelvollinen yhteistyökumppani. Kyllä mä Baronasta sen verran tiedän, että se on yksi isoista ja uskoisin voivani hyvällä omallatunnolla sanoa, että eihän me yhteistyötä tehtäisi, jollei se yhteistyötaso olisi vähintäänkin kelvollinen plus tai hyvä tai siitä parempi. (H5)

Toimitusjohtajista kaksi on mukana yhteistyössä siten, että he tuntevat Baronalta henkilökohtaisesti yhteistyön henkilöitä tai heillä on oma yhteistyön kontakti. Näiden kahden asiakaskokemus Baronasta on selvästi positiivisempi ja syvempi.

Mielikuva Baronasta on aika vahvasti kehitysorientoitunut yritys eli sellainen uudistaja, ideoija, vahva halu tehdä tällaista strategista yhteistyötä ja rakentaa kumppanuutta eli semmoinen proaktiivinen ja positiivinen vire mulla on päällimmäisenä. (H2)

Haastateltavat kuvailivat Baronaa mm. kehitysorientoituneeksi, ratkaisuihin pyrkiväksi, helposti lähestyttäväksi ja asiakaslähtöiseksi. Kaksi vastaajaa viittasi hinnoitteluun, että siitä on ollut jotain keskustelua organisaatiossa. Tämä oli oikeastaan ainoa, mahdollisesti negatiiviseen vivahtava asia, mikä nousi esiin.

Toimitusjohtajien asiakaskokemus on syntynyt pääosin oman organisaation kertomana ja monesti ihan yksittäisistä keskusteluista. Useampi haastateltava nosti esiin, että hänen pöydälleen tuodaan lähinnä ongelmia eli jos mitään ei kuulu jostain asiasta, on se yleensä positiivinen merkki.

Kokemus enemmän muodostuu siitä, että toimivatko asiat vai eivätkö toimi, jos asiat rantautuvat jotenkin toimitusjohtajan pöydälle tai kuulopuheisiin, niin silloin on jotain ongelmaa. Jos on joku aihealue ja sitten käydään sitä, että miten eri toimijat toimivat ja onko niissä eroja, niin sitä kautta voi tulla positiivistakin palautetta. Näin se taitaa olla, että kun asioita on niin paljon, niin harvoin sitä semmoista positiivista pohinää on erikseen. (H1)

Kaksi haastateltavaa mainitsi kuulleensa omalta organisaatioltaan Baronan tarjoamista ja heille toteuttamista pikakoulutuksista. He kertoivat, että ne olivat luoneet heille ratkaisukeskeistä ja kehitysorientoitunutta mielikuvaa Baronasta.

Muiden kertomana on syntynyt itse asiassa ihan positiivinenkin kuva siitä, että Barona on ammattimaisesti toimiva. Meillä on ollut esimerkiksi tällainen koulutusohjelma, jossa on koulutettu uusia ihmisiä meidän alalle ja siitä on käsittääkseni ihan hyviäkin kokemuksia ja on syntynyt semmoinen kuva, että on tämmöinen ihan kehittävä ote hommaan, sellainen, että aidosti pyritti ratkaisemaan ongelmia, mitkä tässä nyt on käsillä. (H7)

Baronalta on ilmeisesti tullut erinäköisiä aloitteita, jotka ovat meille hyödyllisiä. Jos en nyt ihan muista väärin, niin esimerkiksi, kun otetaan suoraan pystymetsästä meille ihmisiä esimerkiksi tarjouluhommiin, niin tehdään lyhyitä intensiivikoulutuksia, joiden pitäisi pikkaisen helpottaa sitä sisäänajoa meille. Se ottaa tavallaan painoa pois meidän olkapäiltä, että siinä mielessä hyvä yleismielikuva mulla on. (H5)

Kaksi haastateltavaa, jotka olivat olleet henkilökohtaisemmin tekemisissä Baronan kanssa, toivat molemmat esiin yhteyshenkilöiden merkityksen ja heidän tapansa kommunikoida ja ottaa vastaan

sekä rakentavaa että positiivista palautetta. Myös esitysmateriaalit ja asiakkaan kanssa järjestetty yhteinen workshop mainittiin positiivisina mielikuvan rakentajina. Yksi haastateltavista toi myös esiin sen, että käydessään toimipaikoissa hän ei pysty sanomaan, kuka on omaa väkeä ja kuka Baronan kautta tullut asiakastyöntekijä, ja tämä oli yksi osoitus laadukkaasta työstä (H5).

Molempien yhteyshenkilöideni työt ovat olleet erinomaisella tasolla. Olen sitä mieltä kaikissa näissä, että se on henkilöstä kiinni. Ja avoimuudesta, voi olla hyviä henkilöitä, mutta niillä on aina joku agenda, peittää jotain tai pelkää, ettei voi sanoa. Pitää olla oikeat henkilöt ja luottamus. Siinä on ainekset, mitä tarvitaan siihen kakkuun. (H4)

Kyllä mä luulen, että se (positiivinen) mielikuva rakentuu ihan henkilöistä eli siitä, minkälaista porukkaa Baronalla on, millä tavalla te puhutte ja millä tavalla, jos miettii esitysmateriaalejakin jopa, niin miten te esitätte asioita tai visualisoitte tai sanotatte. (H2)

Taulukko 3. Baronan asiakaskokemukseen vaikuttavat elementit.

Mistä elementeistä asiakaskokemus on syntynyt	Pääluokka
yhteyshenkilöiden puheet, yleensä vain huonot asiat rantautuvat tj:n pöydälle, joskus positiiviset myös / kuulopuheita organisaation sisältä / kuulopuheita omalta organisaatiolta ja sitä ettei kuule, koska silloin on kaikki hyvin / oman organisaation puheista, osa yksiköistä hyvin tyytyväisiä, osa ei yhtään / muilta kuultua organisaatiossa	Oman organisaation vastuuhenkilöiden kertomat asiat
Baronalta tullut uusia, hyödyllisiä aloitteita intensiivikoulutuksiin, jotka helpottavat asiakasta / tarjotusta ja toteutusta koulutusohjelmasta tuli kuva, että on kehittävää ote	uudet palvelut
Baronan ihmisistä, tapa puhua / yhteyshenkilöt, voi soittaa koska vaan, pystyy ottamaan negatiivista ja positiivista, on luottamus, avoimuus	yhteyshenkilöt ja heidän kommunikointitapansa
asiakastyöntekijöiden sulautuminen oman porukan joukkoon, ei voi sanoa, kuka on omaa väkeä ja kuka ei	asiakastyöntekijöiden laatu
esitysmateriaalit	esitysmateriaalit
yhteinen workshop	workshop

Toimitusjohtajista kolme seitsemästä mainitsi, että heidän asiakaskokemustaan voisi parantaa jonkinlainen yhteydenpito vuosittain. Päivittäisessä yhteistyössä tai liian operatiivisissa asioissa ei haluttu olla mukana, mutta johdon tapaamiset, strategiset ohjausryhmät tai muut näkemykselliset

keskustelut koettiin kiinnostaviksi. Yksi haastateltavista kuvasi asiaa, niin, että olisi hyvä olla ”kanava auki”, jos tulee muutoksia tai haasteita (H1).

Kyllähän minua kiinnostaa meidän kaikkien yhteistyökumppaneiden kanssa, yleisjohtamisen tasolla, semmoinen keskustelu, joka ei välttämättä liity pelkästään yhteistyön johonkin päivän polttavaan kysymykseen ollenkaan, vaan enemmänkin laajempaan näkemykseen ja ymmärrykseen toimialasta ja mahdollisuuksista ja tämmöisistä yleisimmistä asioista. Semmoisen suhteen luominen Barona-tasolla soveltuviin henkilöihin, niin ei mulla mitään sellaista vastaan ole. (H6)

Kaksi ei tunnistanut sellaista asiaa, mikä parantaisi kokemusta. He eivät kokeneet olevansa oikeita henkilöitä osallistumaan yhteistyöhön, ainakaan sen nyky muodossa. Yksi haastateltavista pohti, että jos yhteistyö muuttuisi strategiseksi kumppanuudeksi, niin silloin hän olisi enemmän mukana (H5). Muita esiin nousseita asioita olivat asiakkaan palveluiden vastavuoroinen käyttö sekä asiakkaan tilanteen parempi ymmärtäminen.

Taulukko 4. Asiat, jotka voisivat parantaa asiakaskokemusta.

Mikä voisi parantaa asiakaskokemusta	Pääluokka
jonkinlainen tapaaminen vuosittain, kanavat auki, jos tulee jotain isompia muutoksia tai haasteita / kahdenkeskiset keskustelut tai strategiset ohjausryhmät pari kertaa vuodessa / kiinnostaa keskustelu, josta voi saada laajempaa ymmärrystä ja näkemystä toimialasta ja mahdollisuuksista ja kehittää omaa liiketoimintaa, löytää uusia ratkaisuja	Johdon yhteydenpito
ei koe jäävänsä paitsi, jos syvällisempi kumppanuus, niin ehkä sitten / ei tiedä, mitä voisi olla, usko asioiden menevän eteenpäin johtoryhmässä toisen johdolla	Ei tunnista sellaista asiaa
sitoutuminen, että käytetään molemmin puolin toisen palveluja	Asiakkaan palveluiden vastavuoroinen käyttö
parempi ymmärrys asiakkaan lähtötilanteesta	Asiakasymmärryksen parantaminen

Hannu Saarijärvi ja Pekka Puustinen nostavat kirjassaan Strategiana asiakaskokemus kolme asiakaskokemuksen ominaispiirrettä: ajallinen luonne, kosketuspisteiden merkitys ja moniulotteisuus (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 78-80). Kun haastatteluista peilaa tätä taustaa vasten, niin ajallinen luonne haastatteluissa tuli esiin siinä, että haastateltavien edustamat asiakassuhteet olivat pääosin

hyvin pitkäaikaisia ja asiakaskokemus oli ehtinyt sinä aikana kehittymään ja muuttumaankin. Osa haastateltavista oli ollut ennen nykyistä positiotaan toisessa toimenkuvassa ja siinä ehkä aktiivisemmin yhteistyössä mukana, millä saattoi yhä olla vaikutusta kokemukseen. Kosketuspisteiden merkitys nousi esiin siten, että niillä haastateltavilla, jotka olivat olleet suorassa kontaktissa Baronan kanssa, oli syvempi ja parempi asiakaskokemus kuin niillä, jotka olivat kuullun tiedon ja jonkinlaisen brändiviestinnän luomien mielikuvien varassa. Strategiset ohjausryhmät tai muut johdon tapamiset näyttävät olevan totuuden hetkiä ylimmän johdon asiakaskokemuksen muodostumisessa. Myös uudet palvelut muodostivat ikään kuin kosketuspisteitä, jotka nostivat Baronan sisäiseen keskusteluun ja olivat siinä mielessä yksi asiakaskokemusta luova kosketuspiste.

Kolmas asiakaskokemuksen piirre moniulotteisuus tarkoittaa, että asiakaskokemus koostuu kognitiivisesta, emotionaalisesta, sosiaalisesta ja sensorisesta ulottuvuudesta. Kokemus siis muodostuu paitsi siitä, mitä asiakas ostaessaan saa, myös tunteista, jotka hänessä heräävät, mitä asioita hän näkee, kuulee, haistaa ja tuntee. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 78-80.) Ylimmän johdon kokemus vaikuttaisi perustuvan enemmän kognitiiviseen ulottuvuuteen eli kokemukseen palvelulta saadusta hyödystä suhteessa siihen, mitä siltä on lähdetty hakemaan. Henkilökohtaisesti yhteistyössä olleiden toimitusjohtajien vastauksista nousi esiin myös emotionaalinen ja sosiaalinen ulottuvuus. Sensorinen ulottuvuus ei noussut esiin kuin yhdessä maininnassa esitysmateriaaleista.

Hyvässä asiakaskokemuksessa on tärkeää asioinnin helppous. Sen keskeisiä tekijöitä ovat saavutettavuus, nopeus, prosessien sujuvuus ja asioinnin miellyttävyys (Korkiakoski & Gerdt, 2016, 229). Yritysten välisessä liiketoiminnassa korostuvat toiminnallisen arvon kokemukset, jotka syntyvät yritysten ratkaistessa asiakkaiden haasteita. Hyvä B2B-asiakaskokemus voikin olla ennemminkin käytännönläheinen, riskitön ja luotettava kuin korostuneen elämyksellinen. (Holma *et al.*, 2021, 35.) Tämä asioinnin helppous ei korostunut selkeästi näissä ylimmän johdon haastatteluissa, mutta se tulisi todennäköisesti hyvin eri tavalla esiin, jos haastateltaisiin operatiivisia yhteyshenkilöitä.

Peilaan tuloksia vielä myös Marketing Profs:n tekemään tutkimukseen, jossa tunnistettiin kuusi (6) pilaria, joista B2B-asiakaskokemus muodostuu. Ne ovat sitoutuminen, tarpeiden täytyminen, saumattomuus, reagointi, proaktiivisuus ja kehittyminen. Sitoutumisella tarkoitetaan organisaation sitoutumista asiakastyytyväisyyden tuottamiseen, mikä edellyttää aitoa asiakasymmärrystä. Saumattomuus syntyy koko asiakaspolun aikana tarpeiden kartoituksesta ratkaisujen toimittamiseen. Nopea reagointi saa asiakkaan tuntemaan itsensä yritykselle tärkeäksi ja arvokkaaksi. Proaktiivisuus on asiakkaan tarpeiden ennakoimista ja valmistautumista niihin ajoissa. Kehittyminen on jatkuvaa halua olla parempia. (Doheny, 2016.) Tämän työn tutkimuksessa haastateltavat toimitusjohtajat nostivat esille asiakasymmärryksen osana asiakaslähtöisyyttä (sitoutuminen, tarpeiden täytyminen), räätälöinnin (saumattomuus ja kehittäminen), luottamuksen ja hyvän vuoropuhelun

(proaktiivisuus). Nopea reagointi ei noussut niin vahvasti, mutta siinä on varmasti syynä haastateltavien ylätasoon rooli ja voidaan myös katsoa, että se linkittyisi asiakaslähtöisyyden sateenvarjon alle.

7.2 Yhteistyön arvo

Yhteistyön arvon teemassa haastateltavien kanssa keskusteltiin, minkälaista yhteistyötä he odottavat palveluntarjoajilta yleisesti, minkälaista arvoa toimitusjohtajat toivovat syntyvän yritykselle henkilöstöpalvelualan toimijoiden kanssa ja miten Barona on tässä arvon luonnissa onnistunut.

Teemassa oli osittain päällekkäisyyttä asiakaskokemusosion kanssa, joten haastateltavat enemmän täydensivät sitä, mitä olivat asiakaskokemuksesta jo kertoneet. Kuten edellisessä osiossa todettu, niin hyvä ylimmän johdon asiakaskokemus koostuu asiakaslähtöisyydestä, johon sisältyy asiakasymmärrys, ratkaisuiden räätälöinnistä, luottamuksesta, hyvästä vuoropuhelusta ja oman organisaation yhteyshenkilön tyytyväisyydestä.

Yhteistyön arvosta yleisesti puhuttaessa haastateltavat mainitsivat uudelleen asiakasarvoa tuovana asiakasymmärryksen, räätälöinnin ja luottamuksen. Asiakasymmärrystä ja räätälöintiä syventävinä ajatuksina yksi haastateltava mainitsi, että hän toivoo palveluntarjoajilta heidän yrityksensä kokoluokan huomioon ottamista siinä, että yritys saa paitsi volyyymiä taloudellisesti, myös mahdollisesti räätälöityjä prosesseja tai toimintamalleja (H1). Toinen taas nosti esiin yhteistyön kehittämisen ja uusien mallien luomisen (H5). Luottamuksesta yksi haastateltava mainitsi, että se mitataan siinä, miten vaikeissa hetkissä ongelmia ratkotaan ja miten niistä päästään eteenpäin (H3). Hyvä vuoropuhelu nousi esiin uudelleen sitä kautta, että se on myös ”myynnillistä huolenpitoa”, jossa jatkuvasti varmistetaan laadun toteutuminen (H5).

Yksi haastateltava nosti esiin, että heillä on niin pieni oma hallinnon tiimi, että he odottavat palveluntarjoajilta aika isoakin panosta asiantuntijuuden muodossa (H7). Hän kertoo näin:

Se arvo syntyy siitä, että palveluntarjoajat tuovat omaa asiantuntemustaan meille ja ovat myös proaktiivisia siinä, että pitävät meidät siinä mukana, miten eri alueilla asiat kehittyvät. Eli arvo syntyy asiantuntijuudesta ja kyvystä kommunikoida se asia niin, että me päästään kiinni, mistä on kyse. (H7)

Yhden haastateltavan puheissa nousi esiin ”ylivertainen asiakaskokemus”. Hän kertoi tässä yhteydessä ajattelevansa enemmän operatiivisia esihenkilöitä ja heidän kokemustaan. Lopulta kaikki heidän yrityksensä yhteistyö ja toiminta tähtää heidän asiakkaansa ylivertaiseen asiakaskokemukseen. Mitä paremmin palveluntarjoajat voivat siinä prosessissa tukea niitä esihenkilöitä, jotka ovat lähellä asiakasta, niin se on heille arvoa luovaa.

Saattaa mennä jo enemmän sinne strategisen kumppanuuden oletuksiin, mutta että aidosti, oikeasti en tiedä, pystyykö sitä tekemään, mutta pyrittäisiin etsimään uusia ja tavallaan sitouttavampia tapoja toimia. Väittäisin, että melkein missä tahansa bisneksessä, jos on ylivertainen asiakaskokemus versus kilpailija, niin sillä saavuttaa paljon enemmän kuin sillä, että on keskitasoinen. Ja se on työlästä. Eikö niin? Myyjän tai palveluntarjoajan näkökulmasta se on työlästä, koska se vaatii jatkuvaa hereillä oloa, dialogia, pohdintaa ja etsiskelyä uusista tavoista toimia. (H5)

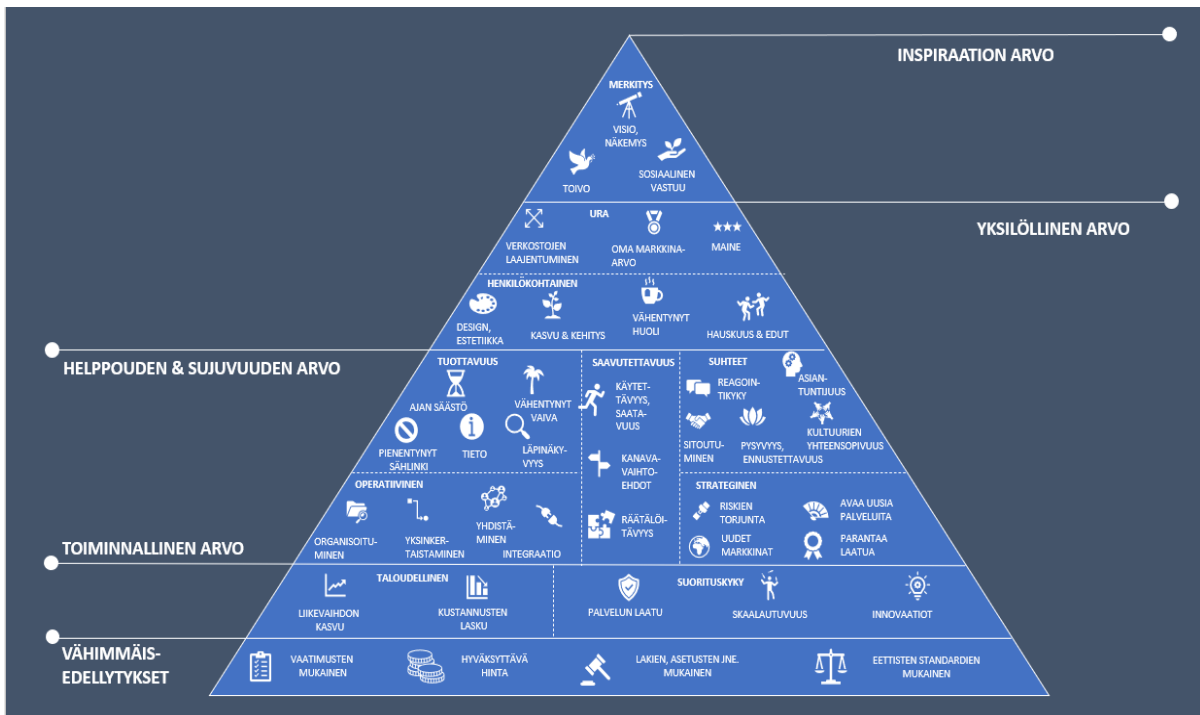
Odotukset henkilöstöpalvelualan tuottamaa arvoa kohtaan olivat moninaisia. Se ei sinänsä ole yllättävää, koska arvoelementtejä, mitä yhteistyöltä voidaan hakea, on niin paljon. Alle on taulukoituna toimitusjohtajien kertomat arvon odotukset eli toisin sanoen asiat, jotka motivoivat heitä lähtemään yhteistyöhön henkilöstöpalveluiden toimittajien kanssa. Käytin tässä luokittelun pohjana Bain & Company:n 40 asiakasarvon listausta, jota olen käsitellyt tarkemmin myös teoreettisessa viitekehksessä. Mallissa kuvataan 40 erilaista asiakasarvon elementtiä, jotka jakautuvat viiteen eri pääkategoriaan. Pääkategoriat ovat vähimmäisedellytykset, toiminnallinen arvo, helppouden ja sujuvuuden arvo, yksilöllinen arvo sekä inspiraatioarvo. (Almquist et al., 2018.) Osa vastauksista sopi useampaan eri arvon kategoriaan, kontekstista riippuen, ja sellaisiin merkitsin molemmat näkökulmat.

Taulukko 5. Henkilöstöpalvelualan toimijoilta odotettavan arvon muodot.

Minkälaista arvoa odotat henkilöstöpalvelualan kumppanilta?	Alaluokka	Pääloukka	Arvo
Yhdessä kehittäminen, kokeilut, ideointi, ei vain transaktiotoimintaa / Uudet ratkaisut ja niiden kehittäminen / Erilaisia palveluita, osaamisen kehittäminen: valmennukset strategiaan teemoihin / Kestävät ratkaisut, jotka palvelevat alaa ja meidän organisaation ihmisiä ja ratkoo heidän haasteita / Kompleksiset palvelut	Innovaatiot Avaa uusia palveluita Räätälöitävyys	Suorituskyky Strateginen Saavutettavuus	Toiminnallinen arvo Helppouden ja sujuvuuden arvo
Resurssit, voimat, valtakunnallisuus, systemit, skaalautuvuus (resurssien siirtely), työntekijöiden saaminen oikeaan aikaan oikeaan paikkaan / vaihtuvuuden pienentäminen, työntekijöiden liikkuvuus, poolit, pitovoiman kasvattaminen / Arvo syntyy yksittäisistä soveltuvista ihmisistä / hätätilanteessa nopean avun saaminen / resurssit luoda ratkaisuja	Skaalautuvuus Organisoituminen Yksinkertaistaminen Ajan säästö Palvelun laatu	Suorituskyky Operatiivinen Tuottavuus	Toiminnallinen arvo Helppouden ja sujuvuuden arvo
asiantuntijuus luoda ratkaisuja / asiantuntijuus / sparraaja ja coach muutos- tai strategisissa teemoissa meidän omille asiantuntijoille / apua monikulttuurisuuden hankskaamiseen	Asiantuntijuus Kasvu & Kehitys Tieto	Suhteet Henkilökohtainen Tuottavuus	Helppouden ja sujuvuuden arvo Yksilöllinen arvo
parempaa ymmärrystä työvoimamarkkinasta, hyviä keskusteluita, pidemmälle suuntaavia ratkaisuita. Kyvykyys tällaiseen keskusteluun luo arvoa / avainmittarien raportointi,	Tieto Visio & Näkemys	Tuottavuus Merkitys	Helppouden ja sujuvuuden arvo Inspiraatioarvo

kuulumisten newsletter, strategisen yhteistyön keskustelut, kumppani-illat	Kasvu & Kehitys	Henkilökohtainen	Yksilöllinen arvo
saumaton yhteistyö, mistä ei näy työntekijälle, että Barona on takana / onnistunut yhteistyö keventää työmäärää ja vähentää stressiä tukitoiminnoissa,	Organisoituminen Yksinkertaistaminen Integraatio Vähentynyt huoli	Operatiivinen Henkilökohtainen	Helppouden ja sujuvuuden arvo Yksilöllinen arvo
parantaa loppuasiakkaan asiakaskokemusta	Parantaa laatua	Strateginen	Helppouden ja sujuvuuden arvo
kyky sanoa ei, jos ei ole sopivia tekijöitä	Läpinäkyvyys	Tuottavuus	Helppouden ja sujuvuuden arvo
julkisuuteen lainsäädännön ja poliittisten epäkohtien esiin nostaminen	Visio, näkemys	Merkitys	Inspiraatioarvo

Lukemisen helpottamiseksi liitän tähän uudelleen kuvan arvopyramidista, mitä on käsitelty tarkemmin teoreettisessa viitekehyksessä sivulla 18.



Kuva 5b 40 B2B asiakasarvon elementtiä (mukailien Almqvist et al., 2018, 6).

Vähimmäisedellytyksistä, joilla tarkoitetaan hyväksyttävää hintaa, ostajan perusvaatimuksia, lakeja ja asetuksia sekä eettisiä standardeja, ei noussut tässä kohtaa mitään esille. Se on sinänsä ihan luontevaa, sillä ne eivät varsinaisesti vielä tuotakaan arvoa, vaan ovat vain perusedellytyksiä yhteistyölle.

Toiminnallisen arvon kategoriasta nousivat esiin innovaatiot, palvelun laatuun liittyvät tekijät ja skaalautuvuus. Helppouden ja sujuvuuden arvoa edustivat vastauksissa uusien palveluiden avaaminen, organisoituminen, yksinkertaistaminen, ajan säästö, asiantuntijuus, tiedon saaminen, laadun parantaminen ja läpinäkyvyys. Myös yksilöllistä arvoa toivottiin syntyvän oman organisaation asiantuntijoiden kasvun ja kehityksen sekä vähentyneen huolen kautta. Inspiraatioarvoa voisivat tuottaa näkemykselliset keskustelut ja julkisuudessa poliittisiin ja lainsäädännöllisiin asioihin vaikuttaminen nostamalla esiin epäkohtia, joista puhuminen yhden yrityksen nimissä on vaikeaa.

Innovaatiot ja uusien palveluiden avaaminen olivat vastauksissa vaikeita erottaa toisistaan, mutta vähintään jommastakummasta näkökulmasta ajateltuna ne tulivat esiin viidellä vastaajalle seitsemästä. Toivottiin yhteistä kehittämistä ja ideointia ja sitten toisaalta myös valmiita kompleksisempia palveluratkaisuja, joita asiakkaalla ei ole resursseja lähteä itse kehittämään.

Semmoista yhdessä kehittämistä, jopa meidän osaamisen kehittämistä ja yhdessä ideointia-kin voisi olla parhaimmillaan. Silloin päästään pois siitä, että se on vaan sitä transaktiotoimintaa, että meillä oli vuoroja ja te saitte siihen henkilön, siinä mun mielestä olette oikeilla jäljillä, että silloin kumppanuus on laajempaa ja syvempää. (H2)

Meillä ei ole mahdollista kauheasti käyttää itsellä aikaa tämän tyyppisten, kompleksisten ratkaisuiden rakentamiseen, koska ne vaativat kuitenkin aika paljon työtä ja ymmärrystä, että mitä kaikkea ne tarkoittavat. (H7)

Viisi vastaajaa seitsemästä nosti esiin myös erilaisia työntekijöihin sekä kumppanin resursseihin liittyviä seikkoja. Arvon koettiin syntyvän ensinnäkin yksittäisistä hyvistä työntekijöistä (H6), joita saadaan liiketoiminnalle oikeisiin (H4) ja mahdollisesti kriittisiin hetkiin (H3). Laajemmin ajateltuna arvoa syntyy skaalautuvuudesta, resursseista ja voimista, jotka saadaan valtakunnallisesti käyttöön kumppanin kautta (H4, H7), sekä työntekijöiden liikkuvuudesta ja työntekijäpooleista (H5).

Me haetaan yhteistyöltä ihmisiä, asiantuntijuutta ja voimia tehdä se oikein.” ”Sitten teidän laajuus ympäri Suomea ja kaikki systeemit, ei meillä ollut mitään syytä mennä kilpailemaan teidän kanssa, niin se on strateginen päätös, mitä me haluttiin.” Ja skaalattavuus: jos ei ole mitään, niin te voitte tehdä muiden alojen töitä, ja jos on paljon, niin te voitte laittaa resursseja meille. Me emme voi rakentaa tuollaista, kun meillä on vaan yks firma. (H4)

Mun intresseissä on löytää kestäviä ratkaisuja, jotka palvelevat ravintola-alaa, meidän tyyppistä ravintolaruoan liiketoimintaa ja sitten tietysti ennen kaikkea meidän ravintolaverkostoa ja meidän organisaatiota ja heidän haasteita niin, että kyllä se arvo itse asiassa syntyy yksittäisten työhön soveltuvien työntekijöiden löytämisestä. (H6)

Asiantuntijuus nousi suoraan esiin neljältä haastateltavalta, jonka lisäksi se linkittyi monen aihealueen alle ja sitä kautta tuli todennäköisesti jossain muodossa jokaiselta. Se tuli esille paitsi puhtaasti henkilöstöön liittyvien palveluiden asiantuntemuksen kautta (H4, H7) myös siitä näkökulmasta, että

henkilöstöpalvelukumppani voi olla sparraaja asiakkaan omille asiantuntijoille strategisissa teemoissa (H1, H2), jolloin asiantuntemus voidaan luoda henkilökohtaista kasvua ja kehitystä heille.

Parhaimmassa tapauksessa partneri pystyy olemaan tämmöinen sparraaja ja coach myös tällaisissa strategisissa teemoissa meidän omille asiantuntijoille. (H2)

Lisäksi nousi esiin, että arvoa tuottavia ovat myös näkemykselliset keskustelut sekä monenlainen tieto, jota voidaan antaa (H2, H6). Myös saumaton yhteistyö, joka helpottaa omia esihenkilöitä ja luo parempia loppuasiakaskokemuksia tuo arvoa asioiden yksinkertaistumisen, organisoitumisen sekä vähentyneen huolen muodossa (H2, H5). Esiin nousi myös kyky rehelliseen puheeseen silloin, kun asiakkaan tarpeita ei voida täyttää laadukkaalla tavalla (H5) sekä toive, että kumppani voinostaa julkisuuteen tai muutoin ajaa lainsäädäntöön ja poliittiseen päätöksentekoon liittyviä yhteiskunnallisia epäkohtia, mitä yksittäisen yrityksen voi olla vaikeaa ottaa esiin (H4).

Löytänä ja Korkiakoski jakaa Asiakkaan aikakausi -kirjassaan arvoelementit taloudellisiin, toiminnallisiin, symbolisiin ja emotionaalisiin (Löytänä & Korkiakoski, 2014,18-20). Haastatteluisissa esiin nousseet arvoelementit liittyivät näistä suurimmaksi osaksi toiminnalliseen arvoon, joka syntyy tuotteen tai palvelun toiminnallisena seurauksena ja konkretisoituu esim. säästöinä ajassa ja vaivassa. Jonkin verran nousi esiin emotionaalisen arvo. Sen alle voisi mahdollisesti ryhmitellä asiakkaan sparraamisen ja uusien palveluiden kehittämisen yhdessä. Nämä oletettavasti synnyttävät syvempiä tunnekokemuksia. Vähemmän nousi esille taloudellinen arvo, siihen voidaan linkittää resurssit ja skaalautuvuus, joiden rakentaminen ja ylläpitäminen vastaavalla tasolla itse vaatisi isoja taloudellisia panostuksia ja lisäksi merkittävästi kiinteitä kustannuksia. Symbolinen arvo ei oikeastaan tässä noussut esiin. Asiakaskokemuksen puolella kuitenkin mainittiin useita kertoja mielikuva ammattimaisuudesta ja laadusta sekä yhteyshenkilöiden vuorovaikutuksen jättämät mielikuvat, jotka voitaisiin ryhmitellä tämän alle.

Osa haastateltavista peilasi henkilöstöpalveluyrityksiltä odottamaansa arvoa jo puheessaan suoraan Baronalle, osa puhui yleisemmin. Selkeästi Baronan tuottamaan arvoon liittyviä kommentteja tuli jonkin verran. Yksi nosti esiin, että Baronan onnistuminen arvon luonnissa on ”kaksipiippuinen juttu”, koska palvelu on sekä erittäin arvoa luovaa, mutta myös heille hyvin kallista (H3), toinen sanoi, että he ovat saaneet yhteistyöltä sen, mitä lähtivät hakemaan (H4), kaksi haastateltavaa nosti esiin, että Barona on onnistunut arvon luonnissa erityisesti uusien ratkaisuiden ja niiden kehittämisen osalta (H5, H7) ja yksi totesi selkeästi, ettei tiedä, miten Barona on onnistunut ja toivoisi saavansa siitä itselleen paremman kuvan muodostettua (H6).

7.3 Strateginen kumppanuus

Strategisen kumppanuuden teemassa keskusteltiin haastateltavien kanssa ensin siitä, mitä strateginen kumppanuus itse asiassa tarkoittaa, onko haastateltavan yrityksessä ryhmitelty toimittajia yhteistyön syvyyden tai liiketoiminnallisen merkityksen mukaan ja miten se näkyy arjessa, minkälaisia tavoitteita haastateltavat asettaisivat strategiselle kumppanuudelle ja mitkä ovat kriteereitä kumppanin valintaan, mikä ylimmän johdon rooli on tällaisessa ja näkevätkö he tällaisen kumppanuussuunnan olevan ajankohtainen heidän edustamassaan yrityksessä henkilöstöpalveluiden toimijoiden kanssa lähitulevaisuudessa.

Haastateltavat pohdiskelivat laajasti strategisen kumppanuuden merkitystä, ja tästä nousi monta näkökulmaa esiin. Strateginen kumppanuus on haastatteluiden perusteella pitkäjänteistä ja siihen sitoudutaan. Se tuo mukaan operatiivista helppoutta ja sujuvuutta, mikä syntyy paremmasta ymmärryksestä ja toimintamallien räätälöinnistä ja integroinnista, ja toiminnallista tehokkuutta kustannushyötyjen ja skaalautuvuuden kautta. Yhteistyö myös linkittyy yrityksen omiin strategisiin hankkeisiin. Lisäksi mainittiin, että se vaatii luottamusta ja brändien yhteensopivuutta.

Kaikilta haastateltavilta nousi esiin pitkäjänteisyys strategisen kumppanuuden tunnusmerkkinä. Haastateltavat puhuivat kaikki tästä melko samalla tavalla. Strateginen kumppanuus linkittyy pidempiaikaisiin muutoshankkeisiin tai tavoitteisiin, aikaperspektiivistä puhuttiin vuosina ja ostaminen on jatkuvaa ja sopimusmuoto on pitkäaikainen.

Tämmöinen perinteinen tavarantoimittajayhteistyö siirtyy jollainlailla tarkastelun horisontissa pidemmällä aikajänteelle. (H5)

Strateginen kumppanuus ainakin mulle tarkoittaa pidemmän aikavälin yhteistyötä, esimerkiksi meidän strategisten kumppaneiden kanssa meillä on aina vuosittain yhteiset toimintasuunnitelmapäivät ja tavallaan integroidaan heidät meidän malliin työskennellä ja suunnitellaan sitä tekemistä. (H3)

Sitoutuminen kulkee käsi kädessä pitkäjänteisyyden kanssa ja siihen linkitettyinä kaikki haastateltavat mainitsivat sen suoraan tai epäsuorasti. Sitoutuminen, varsinkin jos sillä tarkoitetaan jonkinlaista ostojen rajaamista, koettiin hieman hankalaksi Suomen kokoisilla markkinoilla. Kolme haastateltavaa nosti esiin sen, että ainakaan henkilöstöpalveluissa mutta ei monessa muussakaan sektorissa yksi toimittaja välttämättä riitä (H1, H2, H5). Haastateltavat pohtivat, onko strategisen kumppanuuden solmiminen yhden toimijan kanssa liian suuri riski ja miten henkilöstö jaettaisiin toimittajan puolelta useamman kumppanin välillä, kun se resurssina on rajallinen. Pohdittiin myös sitä, mikä on kumppanuuden merkitys silloin, jos toimittajalla on strateginen kumppanuus useisiin

asiakkaisiin. Useampi haastateltava koki, että siinä täytyy saada jotain erityistä, mitä muut eivät saa.

Me eletään hirveän monessa kategoriassa, jos ei monopoli- niin oligopoliasetelmassa. Eikö niin? On tosi haastavaa valita puoltaan, koska minulle se, että tehdään strateginen kumppanuus tarkoittaa sitä, että saan jotakin sen kumppanuuden osapuolena, mitä kaikki muut eivät saa. (H5)

Strategisen kumppanuuden termiä käytetään vähän löysin rantein. Itse näen, että se on semmoisia valintoja, että jos me olemme strategisia kumppaneita niin se sitouttaa meidät ja tulee pidempijänteisiä tavoitteita ja ehkä se rajaa sitten yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa, että tulee tämmöisiä tavallaan henkisiä asioitakin siihen mukaan. (H1)

Neljä haastateltavaa seitsemästä mainitsi asioita, joita ryhmittelin operatiivisen helppouden ja sujuvuuden alle. Tällaisia olivat toimittajan parempi ymmärrys asiakkaan maailmasta, jonka perusteella pystytään räätälöimään palveluita prosesseja (H1) ja toimittajan integroiminen asiakkaan toimintamalleihin (H3) sekä asiakkaan prosesseihin syvemmälle meneminen (H7). Lisäksi yksi haastateltava nosti esiin (H4) sen, että strategisessa kumppanuudessa toimittaja on kuin osa omaa organisaatiota eikä siihen tarvita omaa seuranta. Tämän katsoin tehokkuutta tuovaksi asiaksi, mutta sen olisi voinut ryhmitellä myös luottamuksen alle.

Strateginen partneri on ihan kuin osa organisaatiota niin, että meillä ei ole mitään erikoisseuranta. Se on ihan kuin, että se kuin olisi meidän oma. Siinä ei tarvita sellaista, että tullaan kertomaan kerran kuukaudessa johdolle, missä mennään, joku raportti tai tällaista. Mun mielestä, kun se on strateginen partnership, niin se toimii kuin osa firmaa. (H4)

Enemmän yritetään ymmärtää, hakea niitä sovitettuja ratkaisuja yhteistyöhön, että se ei ole vain geneeristä palvelun tarjoamista ja ostamista, vaan ymmärretään tarpeet paremmin ja pystytään räätälöimään ja ratkaisemaan, ja mennään sisällöllisesti syvemmälle. (H1)

Sen täytyisi helpottaa arjen peippaamista, ettei väännetä samoista asioista jatkuvasti. (H5)

Neljä seitsemästä mainitsi tässä yhteydessä toiminnallisen tehokkuuden alle meneviä asioita, kuten volyyymiä tuomat kustannussäästöt ja skaalautuvuuden (H1, H5, H6). Tämän alle menevät asiat tulivat osalta haastateltavia esille myös yhteistyön arvon osiossa, joten se oli lähes kaikkien jossain kohtaa mainitsema seikka.

Kuusi seitsemästä linkitti strategisen kumppanuuden tavalla tai toisella yrityksen omaan strategiaan. Kumppanuuden solmimisen motiivit liittyvät tällöin yrityksen strategisiin tavoitteisiin ja kumppanuudella tavoiteltiin asiantuntijuutta ja lisävoimaa niiden eteenpäinviemisessä.

Strategisuus varmaan liittyy siihen, että jotkut aiheet tai teemat ovat niin tärkeitä, että ne koetaan ylipäättään strategisena yrityksessä, Varmaan yleisluonteeltaan strategiset asiat ovat sellaisia, mitkä tiedostetaan pidemmiksi muutoshankkeiksi tai pyrkimyksiksi, joita rakennetaan muutosta kohti ehkä 3–5 vuotta. Se on se aikajänne, mutta sitten, mikä on sisällöllisesti strategista, niin uskon, että siinä on eroja. Toimialan sisällä varmaankin löytyy yhteisiä nimittäjiä strategisiin teemoihin, vaikka monimuotoisuus ja miten työperäistä maahanmuuttoa pystyisi edistämään. (H2)

Jos lähdetään miettimään ihmisten kouluttautumista tai että hankitaan ihmisiä jostain, vaikka nyt ulkomailta, niin siinä voisi syntyä sitten tällainen ihan strateginen ulottuvuus siihen hommaan, että silloin voisi pohtia monenlaisia asioita tuossa HR-puolella. (H7)

Lisäksi haastateltavilta nousi esiin luottamuksen alle linkittyviä kommentteja, joissa sivuttiin myös yhteisiä etuja ja toimintaperiaatteita. Kumppanuus ei saa olla ”mainosslogan” (H1), vaan tosipaikan tullen kumppanuudella täytyy olla painoarvoa (H4, H5).

Ei tarvitse olla aina win-win. Se voi olla win, pikku loose mulle, jos sitten seuraava asia on iso win mulle ja pikku loose sulle. Ja tätä on harvinaista saada. Aina yritetään saada win-win, mutta silloin on aika rajoitettu pelikenttä, kun molempien pitäisi voittaa. Hyvät on nämä, missä toinen voittaa ja mulle ei tule mitään haittaa” (H4)

Varmaan se luottamus tai luottamuksenpuute on yksi ratkaiseva tekijä, että pystyykö B2B-palvelun- tai tuotteiden tarjoaja tarkastelemaan asiakkaan isompaa etua silloinkin, kun se ei välttämättä ole suoraan sen omanedun mukainen lyhyessä juoksussa. (H5)

Näiden lisäksi yksi haastateltava mainitsi, että strategisten kumppaneiden tulisi olla brändiltään yhteensopivia (H3).

Taulukko 6. Strategisen kumppanuuden elementit.

Mitä sinulle tarkoittaa strateginen kumppanuus?	Alaluokka	Yläluokka
Syvällisempi sitoutuminen yhteistyöhön monella tasolla ja tavalla ja pitkäjänteisesti, pidempiaikaisia tavoitteita / Pidempiä muutoshankkeita tai pyrkimyksiä, aikajänne 3-5-vuotta. / Pidemmän aikavälin yhteistyö / Missä haluatte olla kolmen vuoden päästä ja mitä tehdään yhdessä / Tarkastelu horisontissa siirrytään pidemmälle aikajänteelle. Päästä pois jatkuvasta hintakeskustelusta sellaiseen, että tehdään toistaiseksi, kunhan tietyt kriteerit toteutuvat ja jonkinlainen yhteinen hyöty/maali kumppanana / Ei vain yksittäinen osto, vaan rakennetaan jotain pidemmällä aikavälillä / Joissakin on tehty velvoittavammat sopimukset, jolloin yhteistyö ohjataan tietyille toimijalle.	pidempi aikahorisontti jatkuvat ostot pidempiaikainen sopimus	Pitkäjänteisyys

<p>Valintoja, että jos ollaan strategisia kumppaneita, niin sitoudutaan ja ehkä rajataan muita ulos, ei voi olla kovin monta, rima riittävän korkealla, huolestuttaa, miten yhteistyö toisten kanssa, miten jaetaan henksu / Monopoli tai oligopoli voi olla ongelma monessa kategoriassa: kumppanuudessa pitäisi saada jotain, mitä muut ei saa, voiko olla useampi strateginen kumppani? Miksi ei / luodaan toimintasuunnitelma mihin sitoudutaan / sitoudutaan / Luottamus, katsotaan samaan suuntaan / Tarve määrittää sen, kuinka monen kanssa on hyvä rakentaa kattavampi suhde.</p>	<p>tehdään valintoja, kenen kanssa tehdään</p> <p>sitoutuminen</p>	<p>Sitoutuminen</p>
<p>ymmärretään tarpeet paremmin, pystytään räätälöimään ja ratkaisemaan, mennään syvemmälle prosessien kehittäminen yhdessä / integroidaan meidän malliin työskennellä, toisen tarpeiden ymmärtäminen, kokonaisvaltaisuus / helpottaa arkea / yhteistyö menee syvemmälle prosesseihin / Se on sitä, ettei ole toiseen mitään erityisseurantaa, ihan kuin olisi meidän oma. Ei tarvitse raportoida kuukausittain tai muuta.</p>	<p>syvempi ymmärrys tarpeista</p> <p>räätälöidyt toimintamallit</p> <p>integraatio</p> <p>syvemmälle prosesseihin menevää</p>	<p>Operatiivinen helpisuus ja sujuvuus</p>
<p>volyymietu keskitetään, tehokkuus / yhteisten rekisterien hyödyntäminen / Mahdollisesti profit-sharing malli tai vastaava. Pyritty keskittämään mahdollisimman paljon, skaalaedut, toki myös laatu, mutta myös hinta / Hinnoittelun täytyy olla kilpailukykyinen.</p>	<p>Kustannushyöty</p> <p>Skaalautuvuus</p>	<p>Toiminnallinen tehokkuus</p>
<p>Jotkut aiheet tai teemat ovat niin tärkeitä, että ne koetaan strategisiksi ja nämä teemat voi tarvita kumppaneita, koska yrityksen omat resurssit ei riitä edistämään niitä riittävässä mitassa ja nopeudella. Kumppani voi auttaa parhaiten, kun se pohjautuu aidosti yrityksen strategiaan. / Tahtotila on olemassa, mutta vaikeaa löytää yhteinen strateginen kiintopiste / Strategiassa valitut osa-alueet ei voida kaikkia tehdä itse, joten tarvitaan niihin kumppaneita, jotka voi auttaa meitä saavuttamaan tavoitteet. / Täytyy olla näkemys, että se tulee auttamaan meidän ravintoloita jossain olennaisessa haasteessa. / Kouluttaminen, kansainvälinen rekrytointi jne. tuovat strategisen ulottuvuuden / innovatiivisuus</p>	<p>Strategiset teemat vaativat lisäresursseja</p> <p>Yhteinen tahtotila</p> <p>Laajemmat palvelut</p>	<p>Yhteistyö linkittyä asiakkaan strategiaan</p>
<p>Kumppanuudessa ei aina tarvitse olla win win, joskus voi olla, että hyödyttää vain toista, muttei ole toiselle haittaa. Ei vain kauniita puheita vaan myös tosi paikan tullen. / Ei vain mainosslogan / Esteenä luottamuksen puute, asiakkaan isomman edun ymmärtäminen myös silloin, kun se on lyhyessä juoksussa oman edun vastainen / Molempia hyödyttävää.</p>	<p>Luottamus</p> <p>Yhteinen etu</p> <p>Yhteiset periaatteet</p>	<p>Luottamus</p>
<p>brändit sopivat yhteen</p>	<p>Brändiyhteensopivuus</p>	<p>Yhteensopivuus</p>

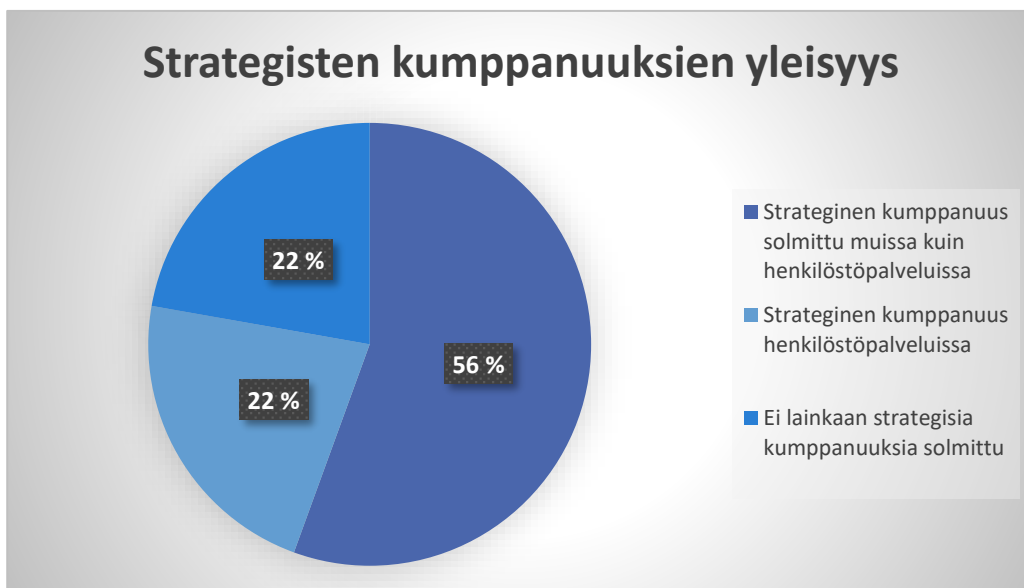
Haastateltavien vastaukset peilautuvat hyvin teoriaan. Kumppanuuden tunnusmerkkeinä ovat lähes kaikissa lähteissä pitkäjänteisyys, sitoutuminen ja luottamus ja nämä kaikki nousivat esiin myös haastateltavilta.

Luottamus luo pohjan pidempiaikaiselle sitoutumiselle. Luottamus helpottaa keskinäistä asiointia vähentäen hallinnollista työtä ja kontrollin tarvetta, jolloin resurssit voidaan laittaa aidosti arvon tuotantoon. Sitoutuminen on suurin tavoite, mitä suhteessa voi olla. (Peelen & Beltman, 2013, 11-12)

Loput haastateltavien nostoista peilautuvat enemmän arvoon, jota strategisen kumppanuuden oletetaan tuovan tai niihin asioihin, joiden ympärillä yhteistyötä tehdään. Arvoelementeistä löytyvät yhteistyön arvon kohdalta esiin nousseita helpouden ja sujuvuuden arvoa kuvaavia asioita, joihin liittyvät arjen yksinkertaistaminen, räätälöitävyys ja ajan ja vaivan säästö, kun yhteistyö integroituu syvemmälle asiakkaan prosesseihin. Näiden lisäksi esiin nousi toiminnallista arvoa edustavat taloudellinen tehokkuus ja skaalautuvuus. (Almquist et al., 2018, 6.)

Arvon luontiin liittyy vahvasti molemminpuolinen kanssakäyminen, vuoropuhelu ja tutuksi tuleminen. Tiedon jakaminen ja kommunikaatio ovat oleellisia rakennuspalikoita pitkäaikaisen yhteistyösuhteen rakentamisessa. Tiedon jakaminen avoimesti kertoo luottamuksesta ja hyvä kommunikaatio puolestaan luo pohjan molemminpuoliselle ymmärrykselle. (Marcos *et al.*, 2018, 99-100.)

Haastateltavilta kysyttiin, ovatko he ryhmitelleet eri toimittajia yhteistyön syvyyden tai heidän liiketoiminnallisen merkityksensä mukaan (kuva 23) ja vaikuttavatko nämä ryhmittelyt siihen, miten yhteistyötä heidän puoleltaan tehdään.



Kuva 23. Kokemukset strategisista kumppanuuksista.

Kaksi haastateltavaa kertoi, ettei heillä ole tällaisia ryhmittelyjä millään osa-alueella (H5, H6). Toinen heistä tosin kertoi, että varsinkin raaka-ainepuolella he ovat yrittäneet solmia tällaisia kumppanuuksia siinä kuitenkaan onnistumatta (H5).

Ollaan etsitty strategista kumppanuutta tavarantoimittajista, jossa vaihtoehtoja on harvoja. Miten me päästäisiin kvartaalisesta tai vuosittaisesta hintaneuvottelukeskustelusta, johon käyteen ihana pirusti aikaa, sellaiseen, että ok toistaiseksi teemme, kunhan tietyt kriteerit toteutuvat ja siellä on sitten jonkun näköinen maali siellä kauempana, jonka pitäisi hyödyttää molempia osapuolia. (H5)

Viisi seitsemästä tunnisti, että heillä on strateginen kumppanuus jollain muulla alueella kuin henkilöstöpalveluissa. Yhdellä nämä olivat kaupallisia yhteistöitä (H3), yhdellä se liittyi asiakkaiden kanta-asiakasyhteistyöhön (H1) ja kolmella ostettuihin palveluihin, kuten mm. raaka-aineisiin ja taloushallintoon (H2, H4, H7). Kahdella seitsemästä oli strateginen kumppani henkilöstöpalveluissa, joista toisella se oli Barona ja toisella muu kumppani. Näillä kahdella oli strategisia kumppaneita molemmissa kategorioissa tai ainakin syntymässä sellaisia.

Mä haluaisin paljon strategisia kumppanuuksia, mutta kahdeksassa vuodessa on löytynyt yksi ja puoli. Tällä vauhdilla ennen kuin jään eläkkeelle, niin mulla on kolme. (H4)

Viidellä seitsemästä ei ollut ryhmittelyä henkilöstöpalvelutoimittajissa. Haastattelijat uskoivat, että organisaation oma pääyhteyshenkilö oli kuitenkin käytännössä tietoinen yhteistyökumppanien suhteen syvyydestä.

Se on niille ihmisille ehkä sitten selvää tietyillä osa-alueilla että, minkä tasoisesti tai millä syvyydellä tiettyjen tahojen kanssa toimitaan milläkin sektorilla. Se on vähän semmoista intuitiivista ehkä. (H5)

Ei me käytetä semmoista mitään luokittelua tai terminologiaa tietoisesti, vaan se näkyy enemmän käytännön tekemisessä, kenen kanssa tehdään duunia enemmän ja muiden kanssa sitten vähemmän. Mutta ei me puhuta, tai käytetä kauheasti termejä, vaan kyllä se on aika pragmaattista se ajattelu. (H1)

Strategisissa kumppanuuksissa (henkilöstöpalvelualalla tai muulla alalla) kumppanuuden syvyys vaikutti haastateltavien mukaan hankinnan volyymeihin, ostojen ohjaamiseen sekä yhteistyön aktiivisuuteen ja ajankäyttöön.

Kumppanuussuhteessa asiakas ostaa aina, kun voi ja haluaa kehittää yhdessä liikesuhdetta. Strategiseksi se muodostuu, kun toiminta on pitkäjänteistä ja asiakas sitoutuu ja investoi kumppanuuteen. (Mäntyneva, 2019, 65.)

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, minkälaisia tavoitteita he asettaisivat strategiselle kumppanuudelle tai mikä heitä motivoisi sitä rakentamaan. Kumppanuuden tavoitteita ovat sujuvampi arki, henkilöstön saatavuuden parantaminen ja tuen saaminen omien tavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi mainittiin hinta, edut sekä luottamus.

Eniten mainittu tavoite oli sujuvampi arki, johon liittyviä asioita mainitsi kuusi haastateltava seitsemästä, mikä syntyy molemminpuolisesta ymmärryksestä, yhteensovitetuista ja räätälöidyistä toimintamalleista ja helppokäyttöisyydestä.

Kyllä se varmaan lähtee siitä asiakastarpeesta ja ymmärryksestä, mitkä ne meidän haasteet on ja kuinka niihin voidaan kehittää malleja ratkaista ja niitä asioita. Minkälaista kenties koulutusta, kehittämistä, järjestelmäratkaisua se vaatisi, että isossa mittakaavassa asiat tehdään tehokkaasti ja helposti. Mikä on se toimitusvarmuus ja tällaiset asiat, että se on toimivaa, tehokasta, suoraviivaista, helppokäyttöistä ja toimitusvarmuus kunnossa. (H1)

Luottamus, saatavuus, yhteensopivuus toimintamallien osalta, hinta varmastikin, mutta mitä enemmän näitä aikaisemmin mainitsemiani toteutuu ja mitä vähemmän täällä joudutaan käyttämään aikaa siihen arjen pohdintaan, niin sen pienemmäksi se hintakomponentti siinä lopullisessa päätöksen teossa asettuu. (H5)

Miten sen toiminnan sovittaa tällaisen ison toimijan arkeen, niin se on varmaan yks, mikä kiinnostaa ja syventää sitä yhteistyötä. (H1)

Toinen monien esiin nostama asia oli esiin myös henkilöstön parempi saatavuus, jonka mainitsi viisi haastateltavaa. Strategisen kumppanuuden kautta voitaisiin tavoitella mm. parempaa toimitusvarmuutta (H1, H2) ja parempaa rekrytoinnin kokonaisuuden hallintaa (H6).

Ihan se kokonaisprosessi, miten tällaisella alalla, missä tosiaan täytyy hyväksyä se tietty syklisyys, että työntekijöiden vaihtuvuus on koko ajan tietyn suuruista, niin mikä olisi paras tapa pitää hyvin käsissä se prosessi, että on ikään kuin koko ajan jonoa takaovella. Olisi oikeanlainen prosessi seuloa sieltä jonosta ne soveltuvimmat kandidaatit. Hyvä näppärä prosessi siihen, että ihmisille saadaan sopimukset tehtyä, perehdyttämiseen, ihmisen sitouttamiseen siihen työhön ja koko tämä kokonaisuus. (H6)

Varmaan, jos ajattelee ihan sieltä perustoiminnasta käsin, niin ylipäättään tietysti henkilöstösaatavuus ja hinta on niitä perusasioita siellä taustalla. (H2)

Strategiselta kumppanuudelta haettiin myös tukea omien tavoitteiden saavuttamiseen, jos oma osaaminen tai resurssit eivät ole riittäviä. Esiin nousi myös ajatus, että se on tietoinen valinta, mitä kannattaa lähteä sisäisesti rakentamaan omilla palkkauksilla ja mikä on ulkopuolelta hyvän kumppanuuden kautta saatavaa osaamista (H7, H2). Toisaalta nähtiin, että tavoitteet syntyvät myös

yhdessä asetettuina ja sen jälkeen niihin sitoudutaan (H4). Tukea tavoitteisiin tai yhteiset tavoitteet mainitsivat neljä haastateltavaa.

Varmaan silloin, jos kokee aidosti, että yksin emme tästä nyt eteenpäin pääse. Ja sitten se ei välttämättä ole niin, että on yks strateginen kumppani, voi olla useampia, jotenkin mä ehkä ajattelen sitä pragmaattisesti, että se tarve määrittää sen, kuinka monen kanssa täytyy ja on hyvä rakentaa kattavampi, tiiviimpi ja laajempi yhteistyösuhde. (H2)

Ainahan ollaan niukkojen resurssien kanssa tekemisissä, että sitten siinä kohtaa, kun on liiketoiminnan kannalta keskeinen asia, jossa hyvä kumppanuus voisi tuoda lisäarvoa myös siihen, että me osattaisiin parantaa prosessia, tai tehdä siitä ylipäättään mahdollisimman sujuva. (H6)

Se yhteinen tavoite on laitettu, se syntyy siitä, mitä on sovittu sopimuksessa, siitä ei kinata koko ajan tai että joka viikko pitäisi puhua jostain prosenteista tai mitä on luvattu ja mitä on tullut. Sitten se avoimuus, että ongelmat puhutaan pois. (H4)

Muita tavoitteita kumppanuudelle ovat taloudellinen hyöty ja edut, jotka saivat yksittäisiä mainintoja. Lisäksi mainittiin luottamus, josta on vaikeaa sanoa, onko se tavoite vai perusedellytys ja mahdollistaja.

Taulukko 7. Strategisen kumppanuuden tavoitteet.

Minkälaisia tavoitteita asettaisit strategiselle kumppanuudelle / mikä motivoi rakentamaan strategisia kumppanuuksia?	Alaluokka	Yläluokka
helppokäyttöinen, suoraviivainen jne. toiminnan yhteensovittaminen isolle toimijalle / yhteensopivuus toimintamallien osalta / kokonaisprosessi työntekijöiden hankintaan, kun vaihtuvuus on koko ajan / miten voidaan luoda malleja, jotka puhuttelee nykytyöntekijää / Asiantuntijuus / Lähtee asiakastarpeesta, tunnistaa mitkä meidän haasteet on ja kuinka niihin voidaan kehittää malleja ja ratkaista, minkälaista koulutusta, kehittämistä, järjestelmä-ratkaisua voidaan tarjota/ tunne, että on aito kiinnostus. ymmärrys asiakkaan odotuksista.	Helppokäyttöisyys Toimintamallien yhteensovittaminen Tuntee asiakkaan tarpeet Räätälöidyt ratkaisut	Sujuvampi arki
toimitusvarmuus/ tietynlainen toimintavarmuus / saataavuus / henkilöstötilanteen haastavuus / viime kädessä työntekijät	Toimitusvarmuus Henkilöstön saatavuus	Henkilöstön parempi saataavuus
Meillä on ihan älyttömän pieni tiimi täällä itsellä tekemässä, mutta se ei haittaa, jos me löydetään hyvät kumppanit ja sitten ostetaan tarvittavat palvelut aina tiettyyn tarpeeseen, että ehkä se motivaatio nousee ihan nyt siitäkin asiasta. / Jos on tunne, ettemme yksin pääse	Resurssit Osaaminen	Tukea tavoitteiden saavuttamiseen (resurssit, osaaminen)

eteenpäin jossain asiassa, ni se motivoi. Tarve määrittää sen, kuinka monen kaa on hyvä rakentaa kattavampi suhde, harvoin riittää yksi. / Yhteinen tavoite, mitä on sopimuksessa laitettu, niin siitä ei tarvii kinata joka viikko. Mitä molemmat haluavat ja tehdään niiden eteen töitä/ Niukat resurssit ja liiketoiminnan kannalta tärkeä asia, niin kumppanuus voi tuoda arvoa	Tukea tavoitteisiin Yhteinen tavoite	
Eurot ja näkyvyys / hinta.	taloudellinen hyöty	Taloudellinen hyöty
lisäetuja meidän henkilöstölle/ hyödyttää henkilöstöä, asiakkaita, tuo lisäarvoa.	Edut henkilöstölle tai asiakkaille	Edut
Avoimuus, puhutaan ongelmat pois. / Hyvä perusluottamus. / Luottamus.	Avoimuus Luottamus	Luottamus

Seuraavaksi siirryttiin keskustelemaan tärkeimmistä kriteereistä strategiselle kumppanille ja siitä mitä kyvykkyyksiä kumppaniorganisaatiolta odotetaan. Tärkeimmiksi nousivat sitoutuminen, korkea osaaminen, kyky kehittää toimintaa, luottamukselliset yhteistyösuhteet ja yhteensopivuus asiakkaan kanssa sekä riittävät resurssit. Yksittäisen maininnan sai myös hinta.

Neljä seitsemästä mainitsi sitoutumisen tärkeänä kriteerinä. Vastauksissa nousi esiin mm. halu sitoutua ja tehdä myös valintoja (H1), pitkäjänteisyys sekä pyrkimys pois reaktiivisesta tekemisestä (H2).

Siinä tulee tämmöiset arvomaailmat, halu sitoutua ja tehdä valintoja. Mä koen sen strategisen kumppanuuden niin, että jos semmoiseen ryhdytään, niin siinä molemmat tekee vähän valintoja. Se ei ole vaan niin, että sanotaan tällä viikolla, että ollaan strateginen kumppani teidän kanssa, ensi viikolla sitten elämä jatkuu ennallaan ja tehdään seuraava strateginen kumppanuus. (H1)

Neljä haastateltavaa toi esiin osaamiseen liittyviä asioita. Strategiselta kumppanilta haluttiin korkeaa osaamista omalla alallaan, joka tuo jotain lisäarvoa asiakkaalle (H1). Yksi haastateltava kertoi, että mahdollisimman riippumattomat referenssit saattavat olla hyvä keino näyttää todeksi sitä osaamista (H7).

Siinä tekemisessä pitää saada aikaan hyppy, että se ei ole semmoinen evoluutio, vaan jotta siihen kannattaa ryhtyä, niin pitää saada aikaiseksi joku hyppy tuloksissa. Joko edullisimmat hinnat tai paremmat palvelut tai tehokkaampi prosessi tai jotenkin parempi toimitusvarmuus. (H1)

Ihan semmoinen kova osaaminen, mitä se yritys pystyy sitten jollain tavalla todentaa ja sehän lähtee sitten tietysti ihmisistä, joita siellä on ja usein referenssit on hyviä, jos ne on mahdollisimman riippumattomia, joille voi sitten soittaa, että miten se homma on toiminut ja miten käytännössä on mennyt. (H7)

Samoin neljä mainitsi kriteerinä kyvyn kehittää yhdessä uusia malleja ja ratkaisuja. Kehittäminen voi olla yhdessä osaamisen kasvattamista (H2), edelläkävijyyttä (H5) ja ketteryyttä (H3).

Vähän ehkä höttöinen termi, mutta tietäntyyppistä alan edelläkävijyyttä. Sitä, että pyritään kehittämään ja kehittämään ja haetaan oppia, haetaan uusia malleja, kokeillaan, testataan eikä tuoteta sitä samaa pelkästään tai toimita samalla tavalla pelkästään. (H5)

Silloin alkaa korostumaan muut kriteerit, jotka liittyvät nimenomaan yhdessä kehittämiseen, yhdessä osaamisen kasvattamiseen, sellaiseen organisatoriseen muutokseen, että miten siinä ollaan mukana sparraamassa. Se varmaan kallistuu sieltä vähitellen enemmän sinne, ei vain hinta, vaan myös laatu- ja innovatiivisuuspuoleen. (H2)

Kolme haastateltavaa nosti esiin yhteistyösuhteet ja erityisesti luottamuksen (H4) ja avainhenkilöiden merkityksen (H4, H7).

Se toimitusjohtaja ja se johto, kenen kanssa teen töitä, niin syntyy luottamus. Se on ainoa, mitä mä tarvitsen. Mä oon niin ihmishenkinen. (H4)

Ne lähimmät avainhenkilöt siinä tiimissä, että sehän se on se kriittinen asia, että homma toimii, että kuitenkin ihmisethän näitä asioita tekee. Niistä avainhenkilöistä on kiinni, että millä tavalla se homma toimii. Ja totta kai ne kyvykkyydet, niin siellä pitää olla sitten ihan sitä kovaa osaamista aika paljon, että se homma voi toimia. Kun muodostetaan sitä kumppanuutta, niin sen arviointi, että millaista oikeata osaamista on ja miten se osataan kommunikoida ja miten se yhteistyön toimii sitten sen avainhenkilön kanssa, niin siitä se alkaa sitten muodostumaan se juttu. (H7)

Neljä haastateltavaa mainitsi kriteereiksi yhteensopivuuden, mikä voi ilmentyä arvoissa (H1) tai brändin tai vaikka digirajapintojen yhteensopivuudessa (H3) sekä kumppanin koossa, jonka tulee sopia oman toiminnan kokoon, se voi olla ylipäänsä toiminnan volyyymia (H1) tai myös maantieteellistä peittoa (H5).

Koko / peitto. Se nyt tietysti itsestäänselvyytenä. (H5)

Brändi ja sen yhteensopivuus on ohjaava tekijä, mutta sitten myöskin semmoinen ketteryys ja tietty digiosaaminen. Me ollaan edelläkävijöitä digipuolen osaamisessa ja kehitetään sitä jatkuvasti vauhdilla eteenpäin. Se on harmi sitten, että jos käytetään aikaa johonkin kumppanuuteen ja sitten huomataan, että digirajapinnat esimerkiksi ei kohtaa, niin ne on sellaisia jarruja. (H3)

Taulukko 8. Kriteerit strategiselle kumppanille.

Mitkä ovat tärkeimmät kriteerit strategiselle kumppanille / mitä kyvykkyksiä edellytetään strategista kumppanuutta muodostaessa?	Alaluokka	Pääloukka
sitoutuminen / halu sitoutua ja tehdä valintoja, strat. kumppanuudessa molemmat tekee valintoja, jossa yhdessä asetetut tavoitteet ja aikataulut, ei vain sanahelinää / Pitkäjänteisyys / pyrkimys pois ad hoc -maisesta tekemisestä	Sitoutuminen Pitkäjänteisyys Yhteiset tavoitteet	Sitoutuminen
Kova osaaminen, joka voidaan todentaa jollain tavalla, (mahdollisimman riippumattomat) referenssit / pitää saada aikaan hyppy, edullisemmat hinnat tai paremmat palvelut, tehokkaampi prosessi, parempi toimintavarmuus / Henkilöstösaatavuus / digiosaaminen	Osaaminen Asiantuntijuus Referenssit	Korkea osaaminen
yhdessä kehittäminen, yhdessä osaamisen kasvattaminen, sparraus, laatu ja innovatiivisuus / edelläkävijyys: pyritään kehittämään ja kehittämään, haetaan oppia ja uusia malleja. Välittyisi uudistushenkisyys, eteenpäin katsominen, parhaimmillaan yhteisyritys/ yritysmuodon kehittäminen, uusia malleja / ketteryys	Yhdessä kehittäminen Edelläkävijyys Innovointi Uudet yhteistyön mallit	Kyky kehittää yhdessä ja uusiutua
Toimari ja se johto ja niiden kaa luottamus. Voidaan rehellisesti ja avoimesti kommunikoida. / avainhenkilöt tiimissä / ihmiset	Luottamus Ihmiset Avoimuus	Luottamukselliset yhteistyösuhteet
Arvomaailma / Brändi, yhteensopivuus, rajapinnat / Vo-lyymi/koko / Koko/peitto	Yhteensopivuus Resurssit	Yhteensopivuus asiakkaan kanssa
hinta		Halvempi hinta

Kate Vitasekin Vested-kumppanuusmallissa olennaisia ovat sitoutuminen, yhteinen ajattelutapa, luottamus, läpinäkyvyys, yhteinen tavoite ja yhteiset toimintaperiaatteet (Nyden et al., 2013). Kun peilataan näitä haastatteluiden kautta esiin nousseisiin strategisen kumppanuuden tavoitteisiin ja kriteereihin, huomataan, että niistä nousi esiin sitoutuminen, luottamus ja yhteensopivuus. Sitoutuminen liittyy yhteiseen ajattelutapaan ja toimintaperiaatteisiin ja sen voi ajatella linkittyvän yhteisiin tavoitteisiin.

Seuraavaksi haastattelussa keskustelimme siitä, minkälaisena haastateltavat näkevät oman roolinsa strategisessa kumppanuudessa. Kaksi ei oikein osannut sanoa, mikä oma rooli olisi johtuen siitä, että vastuujaot olivat johtoryhmässä vielä kesken / kirkastumassa uusien roolien vuoksi (H3, H7). Neljä nosti esiin olevansa mukana, jos yhteistyö on strategista tai linkittyä strategiaan. Kolme kertoi näkevänsä roolinsa haastaja ja/tai tukijana.

Mun rooli on näyttää mun henkilökunnalle, että mä luotan ja puhua aina hyvää. Jos mä pistän muutaman sanan sisälle, että mä epäilen, niin se kaatuu siihen. Jos mä itse uskon, niin on pakko olla ylipositiivinen. (H4)

Jos ollaan hetken hyvin tylsiä, niin minähän ne pahvit allekirjoitan, kun näitä sopimuksia sitten viedään eteenpäin, kun se vastuu kuitenkin on loppupelissä minulla. Niissä eritelmissä mitä strategisia kumppanuuksia ollaan yritetty solmia ja yritetään edelleenkin kehittää tiettyjen toimijoiden kanssa, niin kyllähän se rooli on sitten a. haastaa, mutta b. erityisesti tukea ja viedä sitä eteenpäin, että näin sitten toimitaan. (H5)

Siinä mielessä, kun tämä on meidän yksi isoin strategisista haaste: henkilöstösaatavuuden ja henkilöstökokemuksen kehittäminen ja se on myös isoin mahdollisuus erottautua positiivisesti markkinassa ja kilpailijoista, niin kyllä mä kaikissa meidän näissä strategisissa teemoissa ja projekteissa oon ikään kuin mielellään mukana taustalla. En ole tekemässä mun johtoryhmän puolesta niitä asioita tai johtamassa ohi, sitä yritän välttää, mutta kyllä mä käytännössä olen mielellään keskustelussa mukana ja myös niissä tilanteissa, missä sitten valitaan niitä kumppaneita näihin strategisiin hankkeisiin. (H2)

Mä näkisin, että ainakin kaikki sellaiset kumppanuudet, mitkä on tehty irrallisena isommasta liiketoiminnan kokonaisuudesta tai suunnitelmasta, joissa mä olen mukana päättämässä, jää etäiseksi mulle ja se ei ole hyvä yhteistyön syventämisen ja isomman jatkuvuuden kannalta. Vaikka en ole siinä arkisessa operatiivisessa mukana, mutta jos se yhteistyö ei hengitä kaikkiin suuntiin, niin mulla ei ole tarttumapintaa siihen, että mitä se yhteistyö antaa meille, missä ne mahdollisuudet on, mihin suuntaan mä voisin ehkä sysätä sitä seuraavaksi tai missä mä voisin haastaa. (H6)

Ihan lopuksi haastateltavilta kysyttiin, kuinka tärkeänä he näkevät henkilöstöpalvelut oman liiketoimintansa kannalta tulevaisuudessa. Kaikki kokivat sen olevan täysin elinehto tai hyvin tärkeä.

Joko se toimii tai me lopetetaan koko toiminta. Se on niin tärkeää. Se on sama kuin sä kysyisit, että onko tärkeää, että tulee tulosta. Asiakkaat, henkilökunta ja tulos. Ei meillä ole mitään muuta tärkeää. (H4)

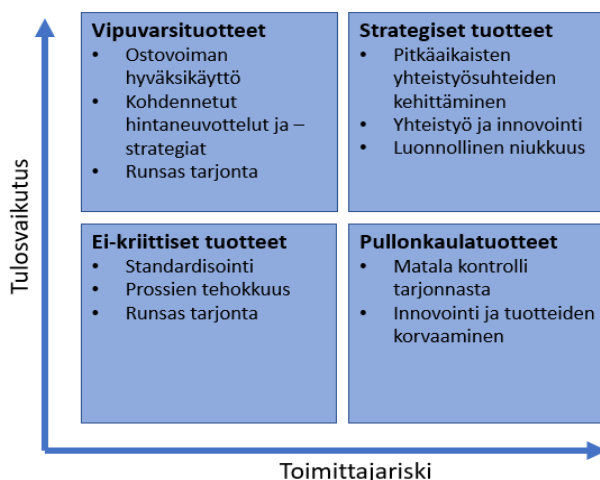
Näen erittäin tarpeellisena, koska työvoima haaste on ihan todellinen ja sitten vielä semmoinen syklistyys, työvoiman kierto, niin se vauhti nopeutuu, niin kyllä se on ihan todellinen tarve

löytää, en sano, että sen täytyy olla strateginen kumppanuus, mutta löytää hyviä yhteistyökumppaneita ihan ylipäättään, jotka ymmärtävät meidän liiketoiminnan luonteen. (H6)

Täysin elinehto. Luulen, että henkilöstöpalveluyritykset tulevat olemaan merkittävämmässä roolissa tulevaisuudessa kuin aikaisemmin. Ihan johtuen meidän toimialamme veto- ja pitovoimasta, jonka kanssa me tehdään hirveästi töitä ja mikä ei missään nimessä parantunut viimeisen kahden ja puolen vuoden aikana. Mutta myös jos katsoo nuorempien ihmisten käyttäytymistä tänä päivänä varsinkin kouluttamattoman porukan osalta, niin mun vatsanpohja sanoo, että siellä ei edes haluta jämähtää yhden työnantajan palvelukseen tai vähenevässä määrin halutaan jämähtää. Näen sen niin, että henkilöstöpalveluyhteistyökumppanit ovat ensisijaisen tärkeitä siinä, koska muuten me hukutetaan itsemme lyhytaikaisten työsuhteiden rekrytointiin ja purkamiseen. (H5)

Strategiseksi kumppaniksi sopivia henkilöstöpalvelun alan toimijoita haastattelijat kokivat olevan melko vähän. Koettiin, että henkilöstövuokrausta tarjoavia yrityksiä on kyllä paljon markkinoilla, mutta strategisen kumppanuuden rakentajia ei. Potentiaalisia toimijoita oli vastaajien mukaan yhdestä kuuteen.

Kun haastateltavien vastauksia peilaa Kraljicin ostomatriisiin (kuva 8b), niin henkilöstöpalveluiden voisi nähdä sijoittuvan strategisten tuotteiden kategoriaan, koska toimittajia on vähän ja liiketoiminnallinen tulosvaikutus on suuri. Tässä on kuitenkin tulkinnallista mahdollisuutta, koska voidaan ajatella, että kyseessä olisi myös pullonkaulatuote, mikäli saatavuus jää liian epävarmaksi ja silloin asiakas saattaa ajatella oman kyvykkyyden ja resurssien rakentamisen tälle alueelle olevan parempi vaihtoehto. Tai vipuvarsituotekin, koska vaikka tarjonta ei ole laajaa, on markkina kuitenkin rajallinen ja jokainen näistä vaikkapa kolmesta toimijasta on varmasti kiinnostunut palvelemaan isoa ostajaa.



Kuva 8b Kraljicin matriisi (mukaillen Kraljic, 1983, 111, Webb, 2017).

7.4 Yhteenveto ja muut havainnot

Tässä luvussa vedän yhteen tutkimukset tulokset tiivistettynä. Olen nostanut taulukoihin olennaimmat esiin nousseet asiat.

Asiakaskokemuksen teemassa haastateltavien kanssa keskusteltiin ensin yleisesti, minkälaisista asioista syntyy hyvä B2B-asiakaskokemus toimitusjohtajan roolissa. Sen jälkeen siirryimme keskustelemaan, minkälainen asiakaskokemus haastateltaville on syntynyt Baronasta, mistä elementeistä se on muodostanut ja mikä voisi sitä parantaa.

Taulukko 9. B2B-asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat tekijät.

Mistä tekijöistä muodostuu hyvä asiakaskokemus?	Mistä elementeistä asiakaskokemus ylimmässä johdossa on muodostunut?	Mikä voisi parantaa asiakaskokemusta?
Asiakaslähtöisyys	Oman organisaation vastuuhenkilöiden kertomat asiat	Johdon yhteydenpito
Räätälöinti	Uudet palvelut	Ei tunnista sellaista asiaa
Luottamus	Yhteyshenkilöt ja heidän kommunikointitapansa	
Hyvä vuoropuhelu		

Hyvä B2B-asiakaskokemus muodostuu toimitusjohtajilla asiakaslähtöisyydestä, räätälöinnistä, luottamuksesta ja hyvästä vuoropuhelusta. Asiakaslähtöisyys näyttäytyy tunteena, että palveluntarjoajalla on aito halu pyrkiä ymmärtämään asiakasta, tunnistaa ja paneutua asiakkaan tarpeisiin sekä kyky asettua asiakkaan asemaan. Asiakkaan tuntemiseen ja ymmärrykseen vahvasti liittyvä asiana esiin nousi myös palveluntarjoajan kyky räätälöidä tarjoamiaan ratkaisuja ja kehittää yhteistyötä. Muita hyvän asiakaskokemuksen elementtejä ovat luottamus ja hyvä keskusteluyhteys yritysten välillä.

Haastateltavien asiakaskokemus Baronasta oli joko neutraali tai positiivinen. Moni toimitusjohtaja koki olevansa melko etäällä Baronasta, mutta tunnisti yhteistyön pitkäaikaiseksi ja piti Baronaa ammattimaisena, tunnettuna, isona toimijana. Toimitusjohtajista kaksi on mukana yhteistyössä siten, että he tuntevat Baronalta henkilökohtaisesti yhteistyön henkilöitä tai heillä on oma yhteistyön kontakti. Näiden kahden asiakaskokemus Baronasta on selvästi positiivisempi ja syvempi.

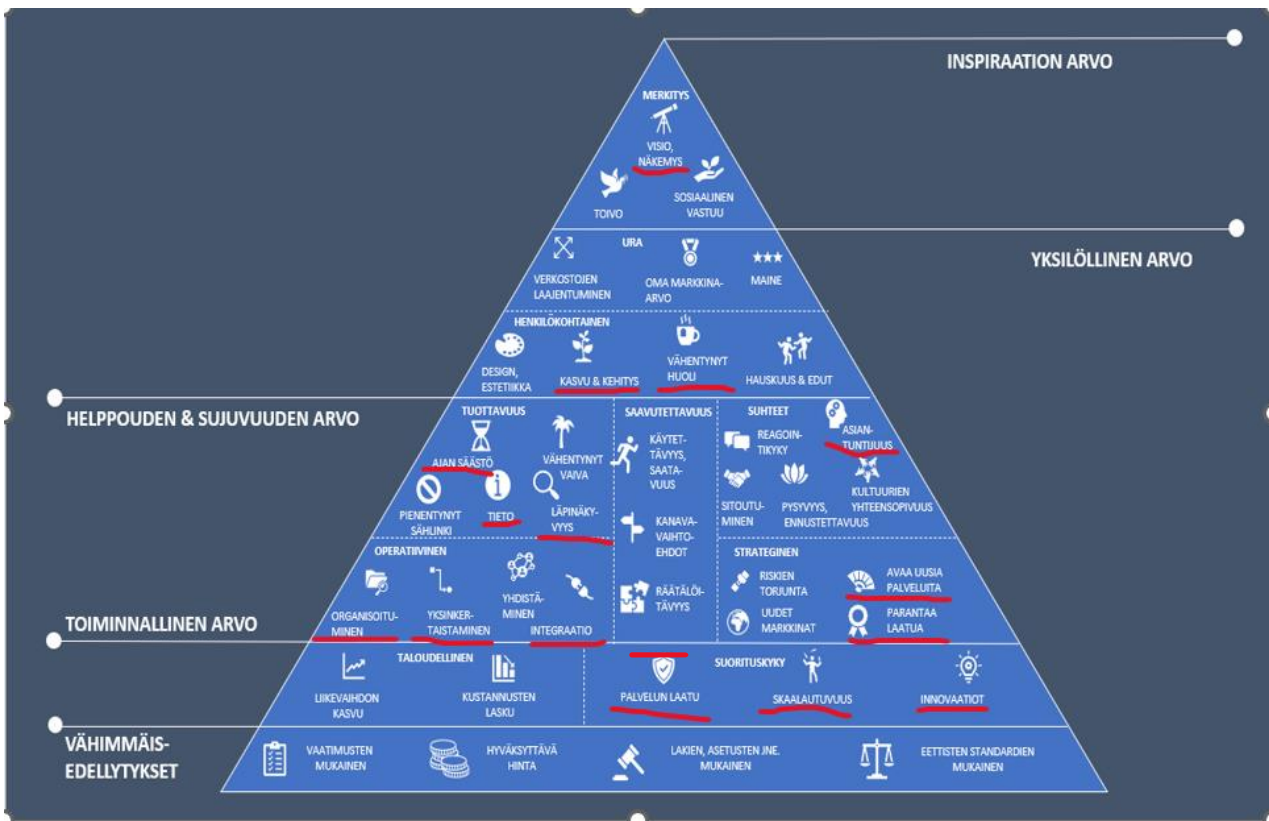
Toimitusjohtajien asiakaskokemus on syntynyt pääosin oman organisaation kertomana ja monesti ihan yksittäisistä keskusteluista. Useampi haastateltava nosti esiin, että hänen pöydälleen tuodaan lähinnä ongelmia eli jos mitään ei kuulu jostain asiasta, on se yleensä positiivinen merkki. Kaksi haastateltavaa mainitsi kuulleensa omalta organisaatioltaan Baronan tarjoamista ja heille toteuttamista pikakoulutuksista. He kertoivat, että ne olivat luoneet heille ratkaisukeskeistä ja kehitysorientunutta mielikuvaa Baronasta. Kaksi haastateltavaa, jotka olivat olleet henkilökohtaisemmin tekemisissä Baronan kanssa, toivat molemmat esiin yhteyshenkilöiden merkityksen ja heidän tapansa kommunikoida ja ottaa vastaan sekä rakentavaa että positiivista palautetta, mitkä olivat luoneet positiivista kokemusta.

Toimitusjohtajista kolme seitsemästä mainitsi, että heidän asiakaskokemustaan voisi parantaa jonkinlainen yhteydenpito vuosittain. Päivittäisessä yhteistyössä tai liian operatiivisissa asioissa ei haluttu olla mukana, mutta johdon tapaamiset, strategiset ohjausryhmät tai muut näkemykselliset keskustelut koettiin kiinnostaviksi. Yksi haastateltavista kuvasi asiaa niin, että olisi hyvä olla ”kanava auki”, jos tulee muutoksia tai haasteita.

Yhteistyön arvon teemassa haastateltavien kanssa keskusteltiin, minkälaista yhteistyötä he odottavat palveluntarjoajilta yleisesti, minkälaista arvoa toimitusjohtajat toivovat syntyvän yritykselle henkilöstöpalvelualan toimijoiden kanssa ja miten Barona on tässä arvon luonnissa onnistunut.

Yhteistyön arvosta yleisesti puhuttaessa haastateltavat toivat esiin osittain samoja asioita kuin asiakaskokemuksen kohdalla, mm. asiakasarvoa tuovana mainittiin asiakasymmärrys, räätälöinti ja luottamus. Odotukset henkilöstöpalvelualan tuottamaa arvoa kohtaan olivat moninaiset.

Kuvasta 5c voi nähdä, miltä kaikilta arvoelementtien tasoilta mainintoja tuli odotetusta arvosta. Niiden kohdalle on kuvaan merkitty punainen viiva. Vain suoraan taloudelliset (liikevaihdon kasvu ja kustannusten lasku) arvot ja henkilökohtaiset uraan liittyvät asiat jäivät kategorioina vaille mainintaa. Myöskään vähimmäisedellytyksistä, joilla tarkoitetaan hyväksyttävää hintaa, ostajan perusvaatimuksia, lakeja ja asetuksia sekä eettisiä standardeja. Toiminnallisen arvon kategoriasta nousivat esiin innovaatiot, palvelun laatuun liittyvät tekijät ja skaalautuvuus. Helppouden ja sujuvuuden arvoa edustivat vastauksissa uusien palveluiden avaaminen, organisoituminen, yksinkertaistaminen, ajan säästö, asiantuntijuus, tiedon saaminen, laadun parantaminen ja läpinäkyvyys.



Kuva 5c 40 B2B asiakasarvon elementtiä, lisätynä merkinnöillä, mitkä arvoelementit nousivat esiin tässä tutkimuksessa (mukailen Almqvist et al., 2018, 6).

Osa haastateltavista peilasi henkilöstöpalveluyrityksiltä odottamaansa arvoa jo suoraan Baronaan, osa puhui yleisemmin. Selkeästi Baronan tuottamaan arvoon liittyviä kommentteja tuli jonkin verran. Yksi nosti esiin, että Baronan onnistuminen arvon luonnissa on ”kaksipiippuinen juttu”, koska palvelu on sekä erittäin arvoa luovaa, mutta myös heille hyvin kallista, toinen sanoi, että he ovat saaneet yhteistyöltä sen, mitä lähtivät hakemaan, kaksi haastateltavaa nosti esiin, että Barona on onnistunut arvon luonnissa erityisesti uusien ratkaisuiden ja niiden kehittämisen osalta ja yksi totesi selkeästi, ettei tiedä, miten Barona on onnistunut ja toivoisi saavansa siitä itselleen paremman kuvan muodostettua.

Strategisen kumppanuuden teemassa keskusteltiin haastateltavien kanssa ensin siitä, mitä strateginen kumppanuus itse asiassa tarkoittaa, onko haastateltavan yrityksessä ryhmitelty toimittajia yhteistyön syvyyden tai liiketoiminnallisen merkityksen mukaan ja miten se näkyy arjessa, minkälaisia tavoitteita haastateltavat asettaisivat strategiselle kumppanuudelle ja mitkä ovat kriteereitä kumppanin valintaan.

Taulukko 10. Strategisen kumppanuuden merkitys, tavoitteet ja kriteerit.

Mitä sinulle tarkoittaa strateginen kumppanuus?	Minkälaisia tavoitteita asettaisit strategiselle kumppanuudelle?	Mitkä ovat tärkeimmät kriteerit strategiselle kumppanille?
Pitkäjänteisyys	Sujuvampi arki	Sitoutuminen
Sitoutuminen	Henkilöstön parempi saatavuus	Korkea osaaminen
Operatiivinen helppous ja sujuvuus	Tukea tavoitteiden saavuttamiseen	Kyky kehittää yhdessä ja uusiutua
Toiminnallinen tehokkuus	Taloudellinen hyöty	Luottamukselliset yhteistyösuhteet
Yhteistyö linkittyy strategiaan	Edut	Yhteensopivuus
Luottamus	Luottamus	

Strateginen kumppanuus on haastatteluiden perusteella pitkäjänteistä, siihen sitoudutaan, se tuo mukanaan operatiivista helppoutta ja sujuvuutta, mikä syntyy paremmasta ymmärryksestä ja toimintamallien räätälöinnistä ja integroinnista, sekä toiminnallista tehokkuutta kustannushyötyjen ja skaalautuvuuden kautta ja yhteistyö linkittyy yrityksen omiin strategisiin hankkeisiin. Lisäksi mainittiin, että se vaatii luottamusta.

Kahden haastateltavan edustamalla yrityksellä ei ollut strategisia kumppanuuksia millään osa-alueella. Viisi seitsemästä tunnisti, että heillä on strateginen kumppanuus jollain muulla alueella kuin henkilöstöpalveluissa. Kahdella seitsemästä oli strateginen kumppani henkilöstöpalveluissa, joista toisella se oli Barona ja toisella muu kumppani. Näillä kahdella oli strategisia kumppaneita molemmissa kategorioissa, tai ainakin syntymässä sellaisia.

Tärkeimmiksi kriteereiksi strategiselle kumppanuudelle nousivat sitoutuminen, korkea osaaminen, kyky kehittää toimintaa, luottamukselliset yhteistyösuhteet ja yhteensopivuus asiakkaan kanssa sekä riittävät resurssit.

Strateginen kumppanuus tuntui teemalta, joka erityisesti innosti haastateltavia pohdiskelemaan. Erityisesti keskustelu siitä, mitä strateginen kumppanuus on, oli kaikkien kanssa hyvin antoisa. Tuli tunne, että tässä ollaan jonkin olennaisen keskustelun äärellä. Selvästikin haastateltavat ja heidän edustamansa organisaatiot suhtautuivat kumppanuuksien muodostamiseen eri tavoin sen mukaan, oliko tällaisista kumppanuuksista jo kokemusta jollain liiketoiminta-alueella. Henkilöstöpalveluyhteistyö kuuluu perinteisesti HR-puolelle ja selvästi moni toimitusjohtaja aidosti pohti, tulisiko hänen jatkossa olla enemmän mukana/tietoinen tämän alueen kumppanuuksista. Kaikki toimitusjohtajat

pitivät henkilöstöpalvelualaa joko hyvin tärkeänä tai jopa elinehtona omalle liiketoiminnalleen tulevaisuudessa.

8 Pohdinta

Tässä luvussa pohdin, mitä johtopäätöksiä työstä voi vetää ja minkälaisia kehitysehdotuksia antaa työn toimeksiantajalle sekä reflektoin omaa oppimistani prosessin aikana.

8.1 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Tässä opinnäytteessä tavoitteenani oli syventää ymmärrystä ylimmän johdon kokemuksista ja ajatuksista kolmen toisiinsa kietoutuvan teeman ympäriltä: asiakaskokemus, yhteistyön arvo ja strateginen kumppanuus. Tutkimuksessa tavoittelin vastausta tutkimuskysymyksiin:

K1 Minkälainen on ylimmän johdon asiakaskokemus tällä hetkellä?

K2 Mitkä ovat tärkeimmät elementit, jotka siihen vaikuttavat?

K3 Mistä elementeistä syntyy yhteistyön arvo ylimmän johdon näkökulmasta?

K4 Mitkä ovat ylimmän johdon tärkeimmät kriteerit ja tavoitteet arvioidessaan kiinnostusta muodostaa strategisia kumppanuuksia henkilöstöpalveluissa?

Tämän ymmärryksen pohjalta halusin luoda konkreettiset kehittämissuhteet liiketoimintajohdolle.

Haastateltavien tämänhetkinen asiakaskokemus Baronasta oli joko neutraali tai positiivinen. Moni toimitusjohtaja koki olevansa melko etäällä Baronasta, mutta tunnisti yhteistyön pitkäaikaiseksi ja piti Baronaa ammattimaisena, tunnettuna, isona toimijana. Toimitusjohtajista kaksi on mukana yhteistyössä siten, että he tuntevat Baronalta henkilökohtaisesti yhteistyön henkilöitä tai heillä on oma yhteistyön kontakti. Näiden kahden asiakaskokemus Baronasta on selvästi positiivisempi ja syvempi. (K1)

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että asiakkaan ylimmän johdon B2B-asiakaskokemus syntyy toisaalta henkilökohtaisista kokemuksista ja kohtaamisista ja toisaalta myös organisaation muiden henkilöiden kertomasta. Toisten kertoma vaikuttaa vahvemmin silloin, kun henkilökohtaista kontaktia ei ole syntynyt tai se on ollut etäinen. Hyvän B2B-asiakaskokemuksen elementeiksi nousivat asiakaslähtöisyys, räätälöinti, luottamus ja hyvä vuoropuhelu (K2).

Ylimmän johdon asiakaskokemusta voidaan parhaiten parantaa luomalla sinne syvemmät henkilökohtaiset suhteet. Tutkimuksessa tuli esiin se, että niillä, joiden kanssa kontakti oli ollut henkilökohtaisempi, oli myös asiakaskokemus parempi ja, mikä ehkä vielä olennaisempaa, koko kumppanuus oli syvempi yritysten välillä. Jotkut kosketuspisteet ovat asiakaskokemuksen muodostumisen

kannalta kriittisempiä kuin toiset. Asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta on tärkeää ymmärtää oman yrityksen vaikuttavimmat kosketuspisteet, totuuden hetket, tärkeimpien asiakasryhmien kannalta katsottuna (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 75-76). Ylimmän johdon asiakaspolulla strategiset ohjausryhmät tai muut johdon tapaamiset toimittajaorganisaation kanssa vaikuttaisivat olevan ns. totuuden hetkiä ylimmän johdon asiakaskokemuksen muodostumisessa. Lisäksi ylimmän johdon asiakaskokemukseen vaikuttavia asioita ovat muun organisaation tyytyväisyys sekä toimittajan ehdottomat uudet palvelut ja ratkaisut, jotka nousevat esille johdolle asti luoden positiivista mielikuvaa toimittajasta.

Asiakaskokemukseen vaikuttaa vahvasti myös yhteistyön tuoman arvon kautta koettu hyöty. Arvo-tekijät linkittyvät pääasiallisesti toiminnallisiin (laatu, skaalautuvuus jne.) ja helppouden ja sujuvuuden elementteihin (operatiivinen sujuvuus ja kehittäminen). Lisäksi esille nousivat henkilökohtaisemmin koettavia tai mitattavia arvon tekijöitä mm. oman tai organisaation muiden henkilöiden kasvu ja kehitys, vähentynyt huoli ja mahdollisuus jakaa jokin yhteinen isompi visio. (K3)

B2B-asiakaskokemuksen kulmakivenä on asiakasarvo ja kyky osoittaa ja todentaa sitä asiakkaalle mittaamisen ja viestimisen kautta (Holma *et al.*, 2021, 37-38). Lisäksi systemaattinen pyrkimys arvon kasvattamiseen mahdollisimman monin eri tavoin on osa asiakaskeskeisyyden syventämistä organisaatiossa (Löytänä & Korkiakoski, 2014, 25-27). Sekä jo syntyneen arvon viestimisessä että uuden arvon löytämisessä olennaista on kehittää toimittajaorganisaation ymmärrystä ja kykyä tunnistaa arvo ja miten asiakasta voidaan tukea sen tuottamisessa. Toimittajayrityshän voi vain tukea asiakasta arvon muodostumisessa, mutta asiakas muodostaa arvon itse yrityksen tuotteiden ja palveluiden avulla (Löytänä & Korkiakoski, 2014, 18). Kun asiakas tuottaa arvoa yrityksen tarjoamien resurssien avulla, palvelut voidaankin nähdä asiakkaan arvon tuotantoa tukevin prosesseina (Grönroos, 2006, 323-324). Näin ollen tavoiteltava arvo syntyy asiakkaan omista tavoitteista käsin ja siksi niiden ymmärtäminen entistä syvemmin tulee nostaa keskiöön. Tässä asiakkaan ylin johto on avainasemassa, koska se pystyy kuvaamaan parhaiten yrityksen tavoittelemat kehityssuunnat, joihin asiakkaan muiden yhteyshenkilötasojen tavoitteet linkittyvät muodostaen kokonaisuutena toimittajaorganisaatiolle asiakasymmärryksen pohjan.

Strategisen kumppanuuden tavoitteiksi toimitusjohtajat nostivat sujuvamman arjen, henkilöstön paremman saatavuuden, tuen saamisen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi, taloudellisen hyödyn, edut henkilöstölle tai asiakkaille sekä luottamuksellisen suhteen syntymisen. Tärkeimmät kriteerit puolestaan toimittajan suhteen, jonka kanssa strategista kumppanuutta voisi alkaa synnyttämään olivat sitoutuminen, korkea osaaminen, kyky kehittää yhdessä ja uusiutua, luottamukselliset yhteistyösuhteet sekä yhteensopivuus. (K4)

On selvää, että ylin johto on tärkeä kontakti toimittajaorganisaatiolle, mutta onko ylin johto halukas osallistumaan yhteistyöhön? Tutkimuksen perusteella ylin johto haluaa olla mukana, jos yhteistyö on nimenomaan syvällinen kumppanuus, joka linkittyy yrityksen strategiaan hankkeisiin. Tästä syntyy myös tietynlainen kehä, koska ilman ylimmän johdon mukanaoloa ei yhteistyö puolestaan voi syventyä strategiseksi kumppanuudeksi, koska sellaista ei voida solmia ilman johdon tietoisuutta ja sitoutumista. Se, miten ylin johto näkee toimittajan palvelun merkityksen ja markkinan, on tärkeää. Haastatteluiden mukaan henkilöstöpalveluala nähtiin hyvin tärkeänä, jopa ehtona, oman yrityksen toiminnalle tulevaisuudessa. Toimijoita tunnustettiin olevan paljon, jos tarkasteltiin vain henkilöstövuokrauspalvelua myyviä tahoja, mutta jos näkökulmana olivat potentiaaliset strategiset kumppanit henkilöstöpalveluissa, supistui kenttä huomattavasti. Näin ollen on tärkeää määritellä myös, minkälaista yhteistyötä kumppainenkin osapuoli myy ja/tai ostaa.

Ylimmän johdon kanssa työskentely vaatii taitoja, todennäköisesti uutta osaamistakin, jonka kartuttamiseen tarvitaan sitoutumista toimittajaorganisaation johdolta. Ylimmän johdon kontaktina toimiva toimittajaorganisaation edustaja tarvitsee ymmärrystä ja kyvykkyyttä keskustella mm. liiketoiminnasta, markkinasta, strategiasta, johtamisesta, muutostrendeistä jne. mielellään lukuihin ja dataan linkittyen. Aikaperspektiivi keskusteluissa tulee olla useamman vuoden mittainen.

Strategisten kumppanuuksien rakentaminen kiinnostaa asiakkaiden ylintä johtoa, mutta niiden rakentamisen on huomattu olevan vaikeaa. Vaikutti siltä, että ne, jotka olivat onnistuneet luomaan kumppanuuksia jollain osa-alueella, pystyivät hieman helpommin toistamaan sen uudelleen toisessa yhteydessä. Myös oma kokemukseni tukee tätä, että kun matkan on kerran käynyt läpi, on mahdollista tunnistaa asioita, jotka siinä matkassa auttavat eteenpäin ja ikään kuin monistaa näitä toimintatapoja. Tämä kuitenkin edellyttää molempien osapuolien ymmärrystä ja sitoutumista, sillä strategisen kumppanuuden rakentaminen toispuoleisesti ei ole mahdollista.

Lopulta kaikki kietoutuu yllättävän yksinkertaiselta kuulostavaan asiaan: luottamukseen. Luottamus nousi esiin jokaisessa haastattelussa ja monen eri kysymyksen alta sekä myös teoreettisesta viitekehystä. Luottamus on sekä edellytys että tavoite suhteessa. Aluksi luottamus on tietoinen valinta, jonka yksilö ja organisaatio voi päättää tehdä, ja joka vapauttaa energiaa ja luo nopeitakin tuloksia (Nyden et al., 2013, 26-29). Tämä voi olla niin yksinkertainen asia, että keskustelu siitä jää käymättä. Se on omalla tavallaan herkkä ja henkilökohtainen, tunteisiin linkittyvä asia ja sen vuoksi sen puheeksi ottaminen voi olla vaikeaa. Itse asiassa siitä puhuminenkin vaatii jo luottamusta. Päätös luottaa on pohja, jonka päälle kumppanuus voidaan rakentaa. Luottamukseen linkittyvät läheisesti läpinäkyvyys, avoimuus, rehellisyys ja sitoutuminen. Kumppanitasolla keskustelu on hyvin avointa molemmin puolin ja itsestään ollaan valmiita kertomaan hyvin henkilökohtaisia asioita (Koponen & Julkunen, 2022, 210). Näin ollen luottamuksen rakentaminen saattaa vaatia

asiakkuuden parissa työskenteleviltä oman avoimuuden ja sen rajojen työstämistä myös henkilökohtaisella tasolla.

Johtopäätösten pohjalta tiivistettynä kehitysehdotukseni Barona HoReCa:n liiketoimintajohdolle ovat:

1. Ylimmän johdon kontaktit ovat avain syvempiin kumppanuuksiin. Johdon suhteet on luotava/varmistettava tärkeimmissä asiakkuuksissa.
2. Asiakkaan ylin johto saadaan mukaan parhaiten, kun tekeminen linkittyy heidän yrityksensä omiin strategisiin tavoitteisiin. Jotta niistä päästään puhumaan, vaatii se luottamuksellista ylätasoa keskustelua yritysten johdon edustajien välillä.
3. Myynnin- ja liiketoimintajohdon osaamisen taso tulee analysoida ja kehittää osaamista suunnitelmallisesti, jotta varmistetaan, että siellä on oikeanlaista kyvykkyyttä ylimmän johdon suhteiden luomiseen ja kehittämiseen.
4. Luottamuksen luominen on keskeistä kaikessa asiakastyössä. Asia tulee nostaa koko organisaation tietoisuuteen ja puheeseen, jotta luottamus tulee huomioiduksi jatkossa kaikessa liiketoiminnan kehittämisessä. Tarvitaan yhteistä pohdintaa siitä, millä eri tavoin luottamusta voidaan tukea kaikissa asiakasprosesseissa, esim. lisäämällä läpinäkyvyyttä ja avoimuutta.
5. Asiakaskeskeisyyden kehittäminen on matka, johon organisaation johdon tulee sitoutua. Siinä keskeistä on siirtää asiakkaan tavoitteiden täyttäminen keskiöön, sen sijaan että tavoitteet luodaan omista pyrkimyksistä käsin. Tämä vaatii ajattelutapojen muutoksen johtamista ja syvempää asiakasymmärrystä.
6. Asiakaskokemuksen kehittämisen rinnalla on tärkeää kuljettaa henkilöstökokemusta, koska henkilöstö välittää ulospäin kokemusta, jota se itse kokee.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla muiden tunnistettujen asiakassegmenttien (HR, hankinta, keski-johto, operatiivinen tilaaja) asiakaskokemuksen tutkiminen. Minkälaisia odotuksia näissä rooleissa olevilla on, mikä heidän nykyasiakaskokemuksensa on ja miten sitä voidaan parantaa.

8.2 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön tekeminen on ollut mielenkiintoinen matka syventyä ylimmän johdon näkökulmaan ja ajatuksiin yhteistyöstä. Aihe oli minusta alusta asti syvästi ja henkilökohtaisesti kiinnostava ja nyt työn tullessa päätökseen, se kiinnostaa jopa enemmän kuin aluksi. On tunne, että olen löytänyt jotain sellaista, mikä tarjoaa kiinnostavia oppimis- ja kehittymissuuntia lopuksi työuraani.

Osaamiseni työn aiheista on syventynyt projektin aikana valtavasti. Laajaan lähdeaineistoon tutustuminen ja siitä oman loogisesti etenevän, eheän kokonaisuuden luominen ei syntynyt ilman aikaa ja vaivannäköä. Tietoa piti pureskella ja jäsentää ja se koko ajan täydentyi työn edetessä. Työn täydentämistä voisin jatkaa loputtomasti, mutta johonkin se on päätettävä tämän projektin osalta. Onneksi oppiminen ja tutkiminen voi muuten jatkua.

Projektia tehdessä konkretisoitui hyvin se, miten tärkeää monipuolinen tiedonhankinta ja asioiden tarkastelu useilta eri näkökulmilta on. Jokainen työhön mukaan tullut lähde toi mukanaan jotain, mikä täydensi ja syvensi muita näkökulmia.

Aloitin työn aiheen pohtimisen heti aloittaessani opintoni syksyllä 2021. Se nousi työelämän tarpeista ja omista kiinnostuksen kohteistani. Ensimmäisen syksyn kursseilta sain asiaan lisää näkökulmia. Alkuvuodesta 2022 aihe lyötiin lukkoon tutkimuksellisen kehittämisen kurssilla ja työnantajan kanssa. Varsinaisen työn työstämisen aloitin syksyllä 2022 kahden kuukauden opintovapaalla, jolloin sain tehtyä noin puolet työstä. Loput työstä syntyi työn ohessa osittain siihen työaikaan hyödyntäen. Työn tekeminen eteni suunnitelman mukaisesti, mutta kieltämättä se vaati paljon sitoutumista ja ymmärrystä perheeltä.

Tuntui myös hyvältä, että aihe on kiinnostanut työnantajaani niin omalla toimialallani kuin laajemminkin organisaatiossamme. Moni onkin jo pyytännyt, että haluaa lukea työn tai toivoo minun esittelevän sen. Erityisesti mieltä lämmitti, että haastateltavat tuntuivat antavan mielellään aikaansa työhöni ja myös he kertoivat haluavansa lukea tuloksia niiden valmistuessa. Useampi heistä sanoi esimerkiksi, että on hienoa, että tutkitaan oikeita, tärkeitä aiheita ja että haastatteluun valmistautuminen ja osallistuminen oli antanut heille myös ajattelunaihetta ja inspiraatiota.

Työn valmistumisen aikana oma työroolini muuttui asiakkuusjohtajasta toimialamme myyntijohtajaksi. Se antaa minulle laajemman mahdollisuuden vaikuttaa myynnin- ja asiakastyön kehityssuuntiin. Koen, että toimialallamme olemme jo hyvällä tiellä asiakaskeskeisyydessä, mutta paljon on vielä tehtävää eikä sillä polulla taida tullakaan valmiiksi. Haluan kuitenkin itse tehdä töitä paremman (työ)elämän puolesta luomalla yhdessä organisaatiomme kanssa asiakkaillemme yhä sujuvampia, innostavampia ja inhimillisempiä B2B-asiakaskokemuksia, jotka tekevät heidän päivistään hieman iloisempia ja auttavat heitä toteuttamaan oman työnsä. Lisäksi sitoudun tekemään parhaani sen eteen, että omassa johtamisessani ja työkaveruudessaani edistän hyvien työntekijäkokemusten syntymistä. Uskon, että hyvät B2B-asiakaskokemukset ja toimihenkilöidemme työntekijäkokemukset heijastuvat aina asiakastyöntekijöihimme asti selkeinä ja sujuvina prosesseina sekä hyvinä ja inhimillisinä kohtaamisina meidän ja asiakkaidemme organisaatioiden kanssa.

Lähteet

Adamson, B. (2022) 'Sensemaking for Sales', *Harvard business review*, 100(1), s. 122–129.

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. (2017) *Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi fanaja*. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Almquist, E., Cleghorn, J. & Sherer, L. (2018) 'The B2B Elements of Value How to measure-and deliver-what business customers want', *Harvard Business Review*, 92(2), s. 72–81.

Barona Oy s.a. <https://barona.fi/barona> .

Clatworthy, S. (2019) *The Experience-Centric Organization*. 1. painos. Sebastopol. O'Reilly Media, Inc.

Doheny, J. (2016) 'The Six Pillars of B2B Customer Experience Excellence', *MarketingProfs*. Luetavissa: <https://www.marketingprofs.com/articles/2016/29806/the-six-pillars-of-b2b-customer-experience-excellence>. Luettu: 31.10.2022.

Gautier, K. et al. (2022) 'Research: How Employee Experience Impacts Your Bottom Line', *Harvard Business Review*. Luetavissa: <https://hbr.org/2022/03/research-how-employee-experience-impacts-your-bottom-line>. Luettu: 21.10.2022.

Grönroos, C. (2006) 'Adopting a service logic for marketing', *Marketing Theory*, 6(3), s. 317–333.

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

Gruner, R.L. (2021) '4 Strategies to Simplify the Customer Journey', *Harvard Business Review*. Luetavissa: <https://hbr.org/2021/05/4-strategies-to-simplify-the-customer-journey>. Luettu: 5.11.2022.

Hague, N. & Hague, P.N. (2018) *B2B customer experience : a practical guide to delivering exceptional CX*. 1.painos. Lontoo, United Kingdom: Kogan Page Limited.

Heskett, J., Jones T., Loveman, G., Sasser, W., Schlesinger, L. (2008) 'Putting the Service-Profit Chain to Work', *Harvard Business Review*, 86(7/8), s. 118–129.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

- Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S., Tanner, R. (2021) *Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas*. Helsinki: Alma Talent.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021) *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat*. Helsinki: Alma Talent.
- Jalonen, H., Helander, N., Mäkelä, L. toim. (2020) *Arvostustalous: kuinka arvostus rakennetaan ja rakentuu digiyhteiskunnassa*. Tampere: Vastapaino.
- Killström, M. (2020) *Vetoa tunteisiin: luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita*. Helsinki: Alma Talent.
- Koponen, J.P. & Julkunen, S.M. (2022) 'Development of long-term B2B customer relationships: the role of self-disclosure and relational cost/benefit evaluation', *European Journal of Marketing*, 56(13), s. 194–235.
- Korkiakoski, K. (2019) *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen*. Helsinki: Alma Talent.
- Korkiakoski, K. & Gerdt, B. (2016) *Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki*. Helsinki: Talentum.
- Korkiakoski, K. & Karhinen, R. (2019) *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen*. Helsinki: Alma Talent.
- Kraljic, P. (1983) 'Purchasing must become supply management', *Harward Business review*, 61(5), s. 109–117.
- Lemon, K.N. & Verhoef, P.C. (2016) 'Understanding customer experience throughout the customer journey', *Journal of Marketing*, 80(6), s. 69–96.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. (2014) *Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha*. Helsinki: Talentum.
- Luukka, P. (2019) *Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten?* Helsinki: Alma Talent.
- Mäntyneva, M. (2019) *Key account management: kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia*. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Marcos, J., Davies, M., Guesalaga, R., Holt, S. (2018) *Implementing key account management: designing customer-centric processes for mutual growth*. Lontoo: Kogan Page.

- Martin, D. (2014) 'The communicating strategist: Towards a model of trust', *Journal of Business Strategy*, 35(4), s. 45–51.
- Metsämuuronen, J. (2003) *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 2. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp.
- Nyden, J., Vitasek, K., Frydinger, D. (2013) *Getting To We Negotiating Agreements for Highly Collaborative Relationships*. New York: PALGRAVE MACMILLAN.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. (2014) *Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: WSOYpro.
- Peelen, E. & Beltman, R. (2013) *Customer relationship management*. 2. painos. Harlow, Englanti: Pearson.
- Peppers, D. & Rogers, M. (2017) *Managing customer experience and relationships: a strategic framework*. 3. painos. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Pine, B.J. (2020) 'Designing employee experiences to create customer experience value', *Strategy and Leadership*, 48(6), s. 21–26.
- Ropponen, J. (2022) *Strateginen kumppani. Näin solmit isoja diilejä ylimmän johdon kanssa*. Axend Oy.
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. (2020) *Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten?* Jyväskylä: Docendo.
- Salesforce (2022) *State of the Connected Customer FIFTH EDITION Insights from nearly 17,000 consumers and business buyers on the new customer engagement landscape*. Luettavissa: <https://www.salesforce.com/eu/resources/research-reports/state-of-the-connected-customer>. Luettu: 29.9.2022.
- Saunders, M.N.K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007) *Research methods for business students*. 4. painos. Harlow: Prentice Hall.
- Senn, C. (2022) 'Stop selling. Start collaborating.', *Harvard Business Review*, 100(3), s. 112–119.
- Sull, D., Sull, C., Zweig, B. (2022) 'Toxic Culture Is Driving the Great Resignation', *MIT Sloan management review*, 63(2), s. 1–9.
- Tavsan, N. & Erdem, C. (2018) *Customer experience management*. Globaali painos. Minneapolis: Tasora Books.

Temkin Group (2017) *Focus On Employee Engagement, Not Employee Experience*. Luettavissa: <https://experiencematters.wordpress.com/?s=employee+experience>. Luettu: 22.10.2022.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. uud. laitos. Helsinki: Tammi.

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2004) 'A New Dominant Logic / 1 Evolving to a New Dominant Logic for Marketing', *Journal of Marketing*, 68(8), s. 1–17.

Vested s.a. (2022) <https://www.vestedway.com/>. Luettavissa: <https://www.vestedway.com>. Luettu: 25.2.2023.

Vitasek, K. & Manrodt, K. (2012) 'Vested outsourcing: A flexible framework for collaborative outsourcing', *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 5(1), s. 4–14.

Webb, J. (2017) 'What Is The Kraljic Matrix?', *Forbes*, 28 February. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/jwebb/2017/02/28/what-is-the-kraljic-matrix/?sh=37e333d5675f>. Luettu: 5.10. 2022.

Yin, R.K. (2018) *Case study research and applications : design and methods*. 6. painos. Los Angeles: SAGE.

Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J. Chan, P., Hunter-Jones, P., O'Malley, L., Peters, L., Raddats, C., Robinson, W. (2017) 'Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures', *Journal of Services Marketing*, 31(2), s. 172–184.

Liitteet

Liite 1. Sähköpostikutsu tutkimushaastatteluun

Hei,

olen Katri Lempinen ja teen parhaillaan **maisterin opinnäytetyötä Haaga-Heliaan**. Opiskelen tradenomin ylempää amk-tutkintoa, liikkeenjohdon uudistamisen koulutusohjelmassa suuntautumisenani myynnin ja asiakaskokemuksen johtaminen. Opinnäytetyöni aiheena on **Ylimmän johdon asiakaskokemuksen muodostuminen, johtaminen ja merkitys strategisen kumppanuuden rakentamisessa**. Työni toimeksiantaja on työnantajani **Barona HoReCa Oy**, jossa toimin myös asiakkuusjohtajan tehtävässä.

Pyytäisin mahdollisuutta haastatella sinua työni tutkimusosuuteen. Toivon ensisijaisesti saavani **isojen horeca-alan toimijoiden toimitusjohtajia** (tai organisaatiossa vastaavassa asemassa olevia) haastateltavaksi. Haastattelu tapahtuu teamsin välityksellä ja siihen olisi hyvä varata 60 min aikavaraus. Haastattelu tallennetaan minun käyttööni myöhempää aineiston litterointia varten. Opinnäytetyössä haastateltuja ei käsitellä nimellä ollenkaan. Haastatteluun ei tarvitse valmistautua etukäteen, halutessa voin toimittaa kysymysrunгон valmiiksi.

Haastattelujen ajankohtatoive olisi viikolla 41-42 eli 10.10.-21.10., mutta myös muuta aikaa voi ehdottaa. Minulle sopii melkein mikä tahansa kellon aika, mutta jos on mahdollista vielä valita, niin 10-14 olisi rauhallinen aika kotona itselleni, mutta tosiaan kaikki muutkin ajat sopivat ja järjestyvät. **Ajansopiminen:** voit joko ehdottaa sinulle sopivaa aikaa meilitse, niin vahvistan sen nopeasti ja lähetän teams-haastattelukutsun **tai** jos toivot mieluummin, minun soittavan ja sopivan puhelimitse, niin laittaisitko ystävällisesti numeron ja ehkäpä vinkin sopivasta soittoajankohdasta?

Haastatelluille toimitan yhteenvedon tutkimuksen tuloksista. Barona HoReCa:n toiveena on tutkimuksen kautta laajentaa asiakasymmärrystä ja parantaa toimintaansa. Osallistumalla tutkimukseen edistäisit Barona HoReCa:n palvelukyvykkyyttä ylimpään johtoon, joka jatkossa näkyisi teille parempana palveluna ja yhä toimivampana kumppanuutena.

Olisin äärimmäisen kiitollinen, jos saisin tähän hetken arvokasta aikaasi. Jos kuitenkin et halua tai voi osallistua, niin olisitko niin ystävällinen, että ilmoittaisit siitä minulle, niin osaan etsiä uutta haastateltavaa tilallesi.

Ystävällisin terveisin,

Katri Lempinen

Opiskelija

0504684232

katri.lempinen@myy.haaga-helia.fi

<https://www.linkedin.com/in/katri-lempinen-9431704/>

Liite 2. Teema-/kysymysrunko haastatteluun

Haastattelun aluksi:

- Haastattelu taltioidaan
- Kiitos, kun annat aikaasi
- Haastattelu taltioidaan
- Haastattelu on Haaga-Helian ylemmän amk-tutkinnon opinnäytetyötä varten
- Tutkinto on tradenomi yamk, liikkeenjohdon johtamisen ja uudistamisen koulutusohjelma, suuntautumisena myynnin ja asiakaskokemuksen johtaminen
- Aihe on Ylimmän johdon asiakaskokemuksen muodostuminen, johtaminen ja merkitys strategisen kumppanuuden rakentamisessa
- Toimeksiantajana tutkimuksessa on Barona HoReCa Oy
- Haastattelu on luottamuksellinen eikä vastauksiasi käsitellä nimellä. Työ on kuitenkin julkinen ja joitain yksittäisiä sitaatteja saatetaan liittää lopulliseen työhön nimettöminä.

Taustalle: kauanko olet ollut nykyisessä toimenkuvassasi ja kauanko olet tehnyt yhteistyötä Baronan kanssa?

Teema 1. Asiakaskokemus

- hyvä asiakaskokemus
- nykyinen asiakaskokemus Barona HoReCa:sta
- asiakaskokemuksen eri elementit
- yhteydenpidon muodot

Kysymykset

- Miten määrittelisit, mistä tekijöistä muodostuu sinulle hyvä asiakaskokemus B2B-asiakkaana?
- Miten kuvailisit asiakaskokemusta, mikä sinulle on syntynyt Barona HoReCa:sta?
- Mistä elementeistä se on syntynyt / mitkä asiat ovat vaikuttaneet siihen?
- Mikä voisi parantaa omaa asiakaskokemustasi?
- Minkälaista yhteydenpitoa tai vuorovaikutusta toivoisit Barona HoReCa:lta?
- Minkälainen sisältö tapaamisessa on sinulle arvoa tuottavaa?

Teema 2. Yhteistyön arvo

- hyvä yhteistyö
- kokemus Barona HoReCa:n luomasta yhteistyön arvosta
- yhteistyön odotukset / minkälaista arvoa odotat

Kysymykset

- Miten kuvailisit, minkälaista yhteistyötä toivot yrityksenne palveluntarjoajilta?
- Mistä elementeistä syntyy yhteistyön arvo ylimmän johdon näkökulmasta?
- Minkälaista arvoa toivot syntyvän yhteistyöstä henkilöstöpalvelun alan yrityksen kanssa?
- Miten koet Barona HoReCa:n onnistuneen arvon luonnissa? Miten se näkyy/ilmenee?
- Oletteko tietoisia missä määrin Bravedon palvelukokonaisuudesta, mihin Barona HoReCa kuuluu? Näettekö sitä kautta lisää arvon tuotannon mahdollisuuksia teille? Miten se voisi toteutua?

Teema 3. Strategiset kumppanuudet

- strategisen kumppanuuden määritelmä ja merkitys
- kumppanuuksien merkitys
- strategisten kumppanuuksien kriteerit ja tavoitteet
- ylimmän johdon rooli

Kysymykset

- Mitä sinulle tarkoittaa strateginen kumppanuus? Ja miten se eroaa perustason kumppanuudesta?
- Oletteko ryhmitelleet eri toimittajia yhteistyön syvyyden tai heidän liiketoiminnallisen merkityksensä mukaan? (esim. toimittaja, (taktinen) kumppani, strateginen kumppani) Vaikuttavatko nämä ryhmittelyt siihen, miten yhteistyötä teidän puoleltanne tehdään ja ketkä ovat siinä mukana?
- Minkälaisia tavoitteita asettaisitte strategiselle kumppanuudelle teidän puoleltanne / mikä motivoi rakentamaan strategisia kumppanuuksia?
- Mitkä ovat tärkeimmät kriteerit strategiselle kumppanille/mitä kyvykkyyksiä edellytetään strategista kumppanuutta muodostaessa?
- Miten näet oman roolisi tällaisessa yhteistyössä?
- Kuinka tärkeänä näet henkilöstöpalvelut liiketoimintanne kannalta? Koetko, että teidän kannaltanne potentiaalisia henkilöstöpalveluiden palveluntarjoajia paljon vain vähän?
- Miten kuvailisitte tämän hetkisen yhteistyön syvyyttä Barona HoReCa:n kanssa?
- Näettekö tulevina vuosina, että henkilöstöpalveluissa haluaisitte muodostaa strategista kumppanuutta jonkun toimijan kanssa / oletteko jo muodostaneet?