



Asiakaskokemuksen jatkuvan kehittämisen malli kumppaneille case-organisaatiossa

Tuulia Preisfreund

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiakaskokemuksen jatkuvan kehittämisen malli kumppaneille case-organisaatiossa

Tuulia Preisfreund

Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta

Opinnäytetyö

05 2023

Tuulia Preisfreund

Asiakaskokemuksen jatkuvan kehittämisen malli kumppaneille case-organisaatiossa

Vuosi

2023

Sivumäärä

80

Elämme asiakkaan aikakautta, jolloin asiakas odottaa saavansa hänelle sopivalla tavalla juuri hänelle räätälöityä palvelua. Opinnäytetyön toimeksiantaja energia-alalla toimiva yhtiö tavoittelee kaikessa tekemisessä asiakaskeskeisyyttä ja asiakastyytyväisyysmittauksessa korkeaa tyytyväisyystulosta. Tämän tutkimuksen ydin pohjautuu kysymykseen, miten organisaatiot voivat toteuttaa kumppaneidensa kanssa yhteistyössä parempaa asiakaskokemusta, joka vastaa asiakkaan odotuksiin ja tuo lisäarvoa niin asiakkaille kuin organisaatioille.

Kehittämistyön päätavoitteena oli rakentaa asiakaskokemusta jatkuvasti kehittävä laadun vuosikello, joka tulisi käyttöön organisaatiolle osaksi kumppanitoimintaa ja jota voisi hyödyntää mikä tahansa asiakaskokemukseen keskittyvä organisaatio, jossa halutaan jatkuvan kehityksen mallilla parantaa asiakaskokemusta ja joka kehittää samalla yhteistyötä kumppaneiden kanssa. Tämä jatkuvan kehittämisen malli, josta käytän tutkimuksessa nimeä laadun vuosikello, rakentui tutkimalla sitä, miten nykyinen yhteistyömalli toimii organisaation kumppaneiden kanssa ja kehittää asiakaskokemusta ja määrittellä tutkimushavaintojen perusteella tulevaisuuden tekemistä palveleva malli.

Tutkimuksen viitekehys koostuu asiakaskokemuksesta, sen vaikutuksesta, kehittämisestä ja sen johtamisesta sekä kumppanuudesta, verkostoista ja kumppanuustoiminnasta. Esittelen myös organisaatiossa käytössä olevan jatkuvan kehittämisen mallin osana viitekehystä. Tutkimuksessa olen kehittämismenetelmänä käyttänyt laadullista tutkimusta ja tutkimus on toteutettu haastattelumenetelmin helmi-huhtikuun 2023 aikana. Olen käyttänyt niin yksilö- kuin ryhmähaastattelussa puolistrukturoitua haastattelumenetelmää ja haastatteluista kerätyn aineiston analysointiin olen käyttänyt temaattista analyysimenetelmää, jota usein laadullisissa tutkimusaineistoissa hyödynnetään.

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että laadukas asiakaskokemus ja sen tuottaminen nähdään hyvin merkityksellisenä ja sen tärkeys tulee todennäköisesti kasvamaan tulevaisuudessa ja olemaan jopa tärkein kilpailutekijä alalla. Tutkimuksen perusteella toimiva kumppanuus perustuu molemminpuoliseen luottamukseen ja arvostukseen ja säännöllinen yhteistyö eri osajien kanssa ja yhdessä kehittäminen ovat avaintekijöinä asiakaskokemuksen kehittämisessä. Tutkimuksesta syntyneistä havainnoista rakentui laadun vuosikello, joka kehittää kumppanuutta ja asiakaskokemusta ja tuo lisäarvoa kaikille osapuolille.

Asiasanat: asiakaskokemus, kumppanuus, jatkuva kehittäminen

Tuulia Preisfreund

A model for continuous improvement of customer experience for partners in the case organization

Year	2023	Pages	80
------	------	-------	----

We are living in the age of the customer, where the customer expects to receive a service tailored just for her in a way that suits best for the customer. The client of the thesis, company in the energy sector, strives for customer centricity in everything it does and a high satisfaction result in customer satisfaction measurement. The core of this research is based on the question of how organizations can implement a better customer experience in cooperation with their partners, which meets the customer's expectations and brings added value to both customers and organizations.

The main goal of the development work was to build a quality annual clock that continuously develops the customer experience, which would be available to the organization as part of partner activity, and which could be used by any customer experience-focused organization that wants to improve the customer experience using a model of continuous development and which at the same time develops cooperation with partners. This model of continuous development activity, for which I use the name quality annual clock in this research, was built by studying how the current cooperation model works with the organization's partners and develops the customer experience, and based on the research findings, to define a model that serves the future.

The research framework consists of customer experience, its impact, development and management, as well as partnership, networks and partnership activities. I will also present the continuous development model used in the organization as part of the reference framework. In the research, I have used qualitative research as a development method, and the research was carried out using interview methods during February-April 2023. I have used a semi-structured interview method in both individual and group interviews, and to analyze the material collected from the interviews I have used the thematic analysis method, which is often used in qualitative research materials.

From the results of the research, it can be concluded that a high-quality customer experience are seen as very important and its importance will probably grow in the future and can even be the most important competitive factor in the industry. Based on research, a highly functioning partnership is based on mutual trust and appreciation, including regular cooperation with different experts and joint development are key factors in developing the customer experience. The findings from the research resulted in a quality annual clock that develops partnership and customer experience and brings added value to all parties involved.

Keywords: customer experience, partnerships, continuous improvement

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tavoitteet ja tarkoitus.....	7
1.2	Tutkimusongelma ja -kysymykset	7
2	Verkostoituminen ja kumppanuus	8
2.1	Liiketoimintaverkot	8
2.2	Verkosto.....	10
2.3	Ekosysteemi	13
2.4	Kumppanuus	14
2.4.1	Operatiivinen kumppanuus	16
2.4.2	Taktinen kumppanuus.....	17
2.4.3	Strateginen kumppanuus.....	17
2.5	Kumppanuusstrategia ja kumppanuuden strategia	18
2.6	Verkostoitumisen ja kumppanuuden syyt, hyödyt ja riskit.....	20
3	Asiakaskokemus	22
3.1	Asiakaskokemuksen muodostuminen	24
3.2	Asiakaskokemuksen arvo	26
3.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen	28
3.3.1	Net Promoter Score.....	30
3.4	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	33
3.4.1	Asiakaskokemuksen johtamisen tasot	33
3.4.2	Asiakaskokemus osana yrityksen strategiaa	34
3.4.3	Asiakasodotuksien johtaminen.....	36
3.5	Asiakkaan odotukset tulevaisuudessa	37
4	Tutkimuksen toteutus.....	39
4.1	Kohdeyrityksen esittely ja ala	40
4.2	Energia-alan kehittyminen	41
4.3	Lähtökohta.....	41
4.4	Tutkimuksen tavoitteet ja käytetyt menetelmät.....	45
4.5	Tutkimuksen aineisto ja analysointimenetelmät	48
4.6	Litterointi	49
5	Tulokset	50
5.1	Asiakaskokemuksen nykytila ja tulevaisuus	52
5.2	Kumppanuuden nykytila ja tulevaisuus	55
5.3	Kumppanuuden mahdollisuudet	58
5.4	Laatu- ja yhteistyöpalaverit	59
5.5	Yhteenveto tutkimustuloksista	62

5.6	Laadun vuosikello.....	63
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	66
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	66
6.2	Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja eettisyys	67
6.3	Tulosten käytettävyys ja jatkokehittämissuhteet.....	69
	Lähteet	72
	Kuviot	76
	Taulukot	76
	Liitteet.....	77

1 Johdanto

1.1 Tavoitteet ja tarkoitus

2010-luku aloitti asiakkaan aikakauden, jossa elämme yhä. Asiakkaan aikakaudella asiakas odottaa saavansa hänelle sopivalla tavalla yksilöityä, korkealaatuista, täsmällistä ja luotettavaa palvelua. Kaiken toiminnan keskiössä on asiakas ja tätä kutsutaan asiakaskeskeiseksi toiminnaksi. Moni asiakaskokemusta tuottava yritys nostaakin strategiassaan asiakaskeskeisyyden osaksi yrityksen ydintoimintaa yhtenä yrityksen kilpailutekijänä. Näin on myös tehnyt opinäytetyön toimeksiantajaorganisaatio, joka tavoittelee kaikessa tekemisessä asiakaskeskeisyyttä ja asiakastyytyväisyysmittauksessa korkeaa tyytyväisyystulosta. Strategian toteuttaminen vaatii muutosta yrityskulttuuriin ja siihen, miten yritys toimii kumppaneiden ja asiakkaiden kanssa.

Kehittämistyön tavoitteena on rakentaa asiakaskokemusta jatkuvasti kehittävä malli, jota tutkimuksessa kutsutaan laadun vuosikelloksi, jonka voi käyttöönottaa missä tahansa asiakaskokemukseen keskittyvässä organisaatiossa, jossa halutaan jatkuvan kehityksen mallilla parantaa asiakaskokemusta ja joka kehittää samalla yhteistyötä kumppaneiden kanssa. Tämä jatkuvan kehittämisen malli - laadun vuosikello - rakentuu tutkimalla sitä, miten nykyinen yhteistyömalli toimii organisaation kumppaneiden kanssa ja määritellä tutkimushavaintojen perusteella tulevaisuuden tekemistä palveleva malli.

Asiakaskokemus ja yhteistyö kumppaneiden kanssa on tutkimuksen keskiössä ja näitä käsitteitä avataan tutkimuksen tietoperustassa sekä haastatteluissa. Laatu ja sen käsite eivät ole osa tutkimusta. Tietoperustan ensimmäisessä osuudessa avataan kumppani- ja verkostokäsitteitä sekä kumppanuustoimintaa. Toinen osuus käsittelee yleisesti asiakaskokemusta, sen johtamista ja vaikutuksia, eikä ole linkitetty kumppanuuteen. Avaan myös asiakaskokemuksen erimittareita, joita organisaatioissa seurataan. Kehitystyö sisältää kumppanihaastatteluja sekä yksikön sisällä tehdyn ryhmähaastattelun, jonka pohjalta teoriaan tukeutuen syntyy asiakaskokemuksen vuosikello.

1.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimuksen ydin pohjautuu kysymykseen, miten organisaatiot voivat toteuttaa kumppaneitensa kanssa yhteistyössä parempaa asiakaskokemusta, joka vastaa asiakkaan odotuksiin ja tuo lisäarvoa niin asiakkaille kuin organisaatiolle. Kohdeorganisaatiolla ei ole ollut selkeää toimintamallia siitä, miten kehittää kumppaneiden tuottamaa laadullisesti parempaa asiakaskokemusta. Tutkimuksen lopputuotteena on malli, joka tuo lisäarvoa yrityksille, kumppaneille, mutta ennen kaikkea asiakkaille ja pyrkii vastaamaan tavoiteltuun asiakaskeskeisyyteen.

Tutkimus keskittyy yhteistyöhön kumppanin kanssa, kumppaneiden tekemiseen ja palautteenantoon, jonka kautta asiakaskokemus paranee ja asiakkaan suosittelevuus kasvaa. Tavoitteena on lopulta rakentaa asiakaskokemuksen vuosikello, johon sekä organisaatio että sen kumppanit voivat sitoutua ja jossa säännöllisellä ja toistuvalla tekemisellä kehitetään toimintaa ja tuodaan lisäarvoa asiakkaalle, kumppanille ja organisaatiolle.

Tutkimustyön toinen ja kolmas kappale avaa kumppanuus- ja asiakaskokemuskäsitettä kirjallisuuden ja tuoreiden tutkimusten kautta ja neljäs kappale keskittyy avaamaan tapaa, jolla tutkimus toteutettiin. Viides ja kuudes kappale sisältää tutkimuksen tuloksia, niistä tehtyjä johtopäätöksiä sekä asiakaskokemuksen laadun vuosikellon, joka tullaan implementoimaan organisaatioon. Pohdin lopuksi myös tutkimuksen luotettavuutta ja sitä, miten tutkimuksesta syntyneitä havaintoja ja vuosikelloa voi kehittää jatkossa ja hyödyntää myös muissa organisaatioissa.

2 Verkostoituminen ja kumppanuus

2.1 Liiketoimintaverkot

Liiketoimintaverkoista puhuttaessa tarkoitetaan tiettyjä tietoisesti ja tavoitteellisesti muodostettuja toimijoiden joukkoja, jonka yhteiset liiketoiminnalliset tavoitteet ohjaavat niiden toimintaa (Valkokari, Salminen, Rajala, Koskela, Kaunisto & Apilo 2014, 15). Yritysten toiminnallinen yhteistyö on laajentunut ja monipuolistunut viime vuosina huomattavasti liiketoiminnan kansainvälistymisen takia. Kilpailupaine, aikapaine ja verkottumista edistävät teknologiset työkalut ovat johtaneet yritysten laaja-alaiseen arvotoimintojen ulkoistamiseen, jolloin yritykset ovat voineet keskittyä vain ydintoimintoihinsa. Täten liiketoiminta on verkottunut eli yrityksen keskinäiset sidokset ovat kehittyneet entisestään ja on muodostunut kahdenvälisiä suhteita. Tämä on mahdollistanut kokonaan uudenlaista liiketoimintaa. Liiketoimintaverkkojen tietoinen kasvu ja niiden päämäärätietoinen hyödyntäminen onkin nykyään yritysten keskeinen menestystekijä. (Möller, Rajala & Svahn 2004, 7,10,16). Myös Valkokari ym. VTT:n tutkimuksessa (2014, 8) toteavat, että yritykset eivät varsinkaan kansainvälisessä kilpailussa pärjää enää yksin, vaan tarvitsevat verkostoja ja yritysrajoja ylittäviä yhteistyökumppaneita. Erityisesti teknologia-alalla, jossa innovaatioita syntyy nopeasti, tarvitaan kumppanuuksia, jotta pysytään kilpailukykyisenä. Näitä kutsutaan innovaatioverkostoiksi, jotka tehostavat yrityksen toimintaa, tuovat toimintaan joustavuutta ja osaamista sekä vähentävät tutkimukseen ja kehitykseen meneviä kustannuksia. Lisäksi keksinnön kaupallistaminen tapahtuu innovaatioverkostoissa nopeammin. (Cecchi-Dimeglio, Masood & Ouderkirk 2022.)

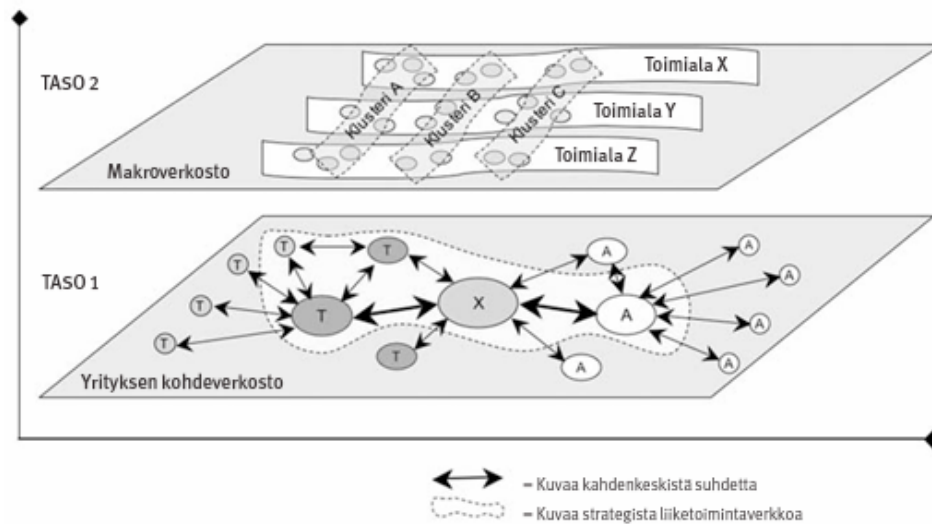
Möller ym. (2004, 7-8, 23) kirjoittavat, että yksittäisten yritysten kehittämät kumppanuussuhteet ovat perusta, josta liiketoimintaverkot rakentuvat ja näistä verkoista muodostuu

alakohtaiset makroverkot ja koko verkostotalous. Yksittäisen organisaation hyödyt liiketoimintaverkostosta ovat mm. kustannustehokkuus, korkea laatu, tuotteiden ja palveluiden yhdistelmät, kilpailuvoima, uudet markkinat ja viime kädessä kokonaan uusi liiketoiminta. Kilpailijoiden kanssa verkostoituminen mahdollistaa myös uuden teknologian nopeamman kehityksen sekä alan standardien muodostamisen, jolloin markkinat kehittyvät nopeammin. Myös Vesalainen kirjoittaa (2006, 16), että kustannustehokkuuden ja liiketoiminnan kasvu voi synnyttää täysin uutta liiketoimintaa ja paremman kilpailuaseman tuottaman markkinaosuuskasvun. Tähän samaan tulokseen on päätyneet myös Valkokari ym. (2014, 8) toteamalla, että toimivilla liiketoimintaverkostoilla voittajia ovat ne, jotka ratkaisevat asiakkaan haasteen nopeimmin. Liiketoimintaverkostoja hyödynnetään tuotekehityksen ja tuotannon tehostamisen lisäksi myös yrityksen innovaatiotoiminnassa, yrityksen laajentumisessa, uusilla markkinoilla ja asiakaspalvelussa (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen 2009, 11).

Möllerin (2006) mukaan liiketoimintaverkot voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiin niiden tavoitteiden perusteella. Tavoite voi sisältää joko yrityksen perusliiketoiminnan parantamisen, nykyisen liiketoiminnan uudistamisen tai kokonaan uuden liiketoiminnan tai teknologian kehittämisen (Valkokari ym. 2009, 13). Alla kuvataan näitä verkostoitumisen tasoja/tavoitteita (kuvio 1), joissa tasolla 1 on verkottumisen peruselementti eli esim. toimijan ja asiakkaan yhteistyösuhde. Tätä kutsutaan myös vertikaaliseksi verkostoksi. Tason yksi vertikaalinen liiketoimintaverkko muodostuu tietyn yritysjoukon verkko-organisaatiosta, jonka on määritelty olevan vähintään kolme jäsentä sisältävä verkko, jota rakennetaan tietoisesti ja tavoitteellisesti ja joiden osapuolilla on kaikilla selkeä rooli verkon osana. Yhtenä esimerkkinä vertikaalisesta verkostosta on alihankintaverkosto tai markkinaehtoinen franchising-konsepti (Hakanen ym. 2007, 57). Tällaisia verkkoja kutsutaan mm. strategisiksi verkoiksi ja arvoverkkoiksi ja nämä verkostot ovat toisaalta organisatorisia ja toisaalta liiketoiminnallista kahdenvälisen sidoksen kehittymistä. Pitkälle kehittynyt toimijan ja asiakkaan suhde voi muuttua kumppanuudeksi. (Möller 2004, 29; Valkokivi 2014, 18.) Näillä vertikaalisilla liiketoimintaverkoilla haetaan samaan aikaan kustannustehokkuutta, nopeampia toimitusaikoja, toimitusjoustavuutta sekä hyvää ja tasaista laatua (Valkokivi ym. 2009, 13). Usein tällainen toimijan ja asiakkaan suhde on syntynyt tarpeesta ulkoistaa jokin yrityksen osa ja näin on muodostunut liiketoimintaverkko.

Tasolla 2 (kuvio 1), joka tunnetaan myös horisontaalisena verkostona, on jo eri toimialojen klusterit, jotka ulottuvat ylikansallisesti ja yli toimialarajojen. Tällainen verkosto yhdistää rinnakkaisia, valta-asemaltaan keskenään tasa-arvoisia toimijoita joko samassa tai rinnakkaisessa arvoketjussa. Verkoston syntymisen lähtökohta on yleensä resurssien ja osaamisen yhdistämisen tarve. Toisin kuin vertikaalisissa verkostoissa horisontaalisissa verkostoissa yhteistyötä ei voi ohjata samalla tavalla, vaan avaintekijöinä tässä korostuu vuorovaikutus, avoin

kommunikointi ja yhteisten merkitysten luominen. (Möller 2004, 29; Valkokivi 2014, 19.) Hori-sontaalisille verkostoille, jotka usein ovat toiminnassa vain määrätyn ajan ja jossa tavoitel-laan liiketoiminnan uudistamista, tyypillistä on keskittyä paikallisesti ja askeleittain liiketoi-minnan kehittämiseen, joihin voi liittyä tuotannollisia, logistisia tai johtamiseen liittyviä ke-hittämistoimenpiteitä (Valkokivi ym. 2009, 14).



Kuvio 1: ”Verkostoitumisen tasot” (Möller 2004, 27)

2.2 Verkosto

Verkosto syntyy, kun yritykset huomaavat yhteistyön sujuvan ja olevan molemmille hyödyllistä, yhteistoiminnan olevan asianmukaista ja parantavan arvoketjua tavoitteena yhdessä saavuttaa vahvempi kilpailuasema. Verkosto pienimillään on kaksi yritystä ja laajimmillaan mitä vain. (Valkokari ym. 2014, 24; Toivola 2006, 22.) Verkosto eroaa liiketoimintaverkosta siten, että sen katsotaan olevan rajaton, toimialat ylittävä verkostokudos, jonka muodostaa yritysten ja muiden organisaatioiden suhteet. Verkostoa voidaan myös kuvata eri verkoista koostuvaksi kokonaisuudeksi, jolloin monet verkot yhdessä muodostavat verkoston (Toivola 2006, 17). Verkostoissa asiakkaat ja toimittajat voivat olla myös kilpailijoita ja toimittajia/asiakkaita, niiden kanssa voidaan tehdä sekä yhteistyötä että kilpailla. (Möller 2004, 10, 26.) Verkostoituminen prosessina kuvataan toiminnaksi, joka synnyttää lisäarvoa yhdistämällä yhteistyökumppaneiden tieto, osaaminen ja arvot. Se on luonteeltaan tavoitteellista ja pitkäaikaista, se koskee toimijan ydintoimintaa ja yhteistyötä sen kehittämiseksi, se on vuorovai-kutteista ja molempien osaamista kehittävä (Hakanen ym. 2007, 44). Jarillo kirjoittaa, että verkostojen vallankumouksen on katsottu alkaneen vasta 1980-luvulla, jolloin tutkimukset osoittivat verkostomaisuuden hyödyn teollisessa vaihdannassa (Vesalainen 2006, 9). Valkokari ym. (2014, 10-11) jatkaa verkostojen historiaa kertomalla, että erityisesti Suomessa murros nähtiin 1980- ja 1990-luvuilla, jolloin yritykset arvottivat toimintojaan ja keskittyivät vahvasti

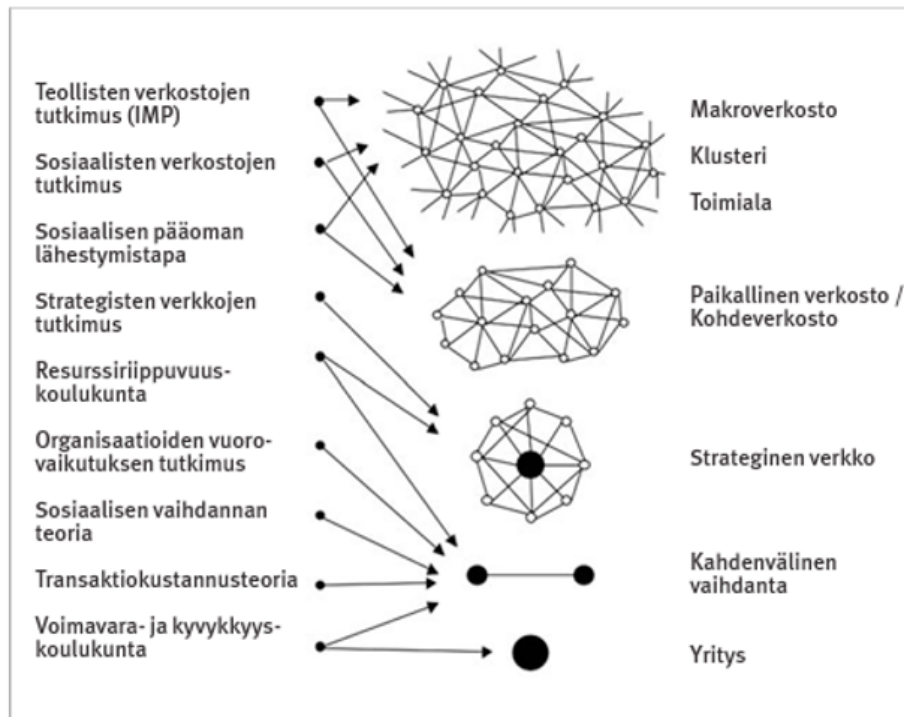
yrittäjien eri osien ulkoistamiseen, jolloin oli mahdollisuus kilpailuttaa toimijoita ja hyödyntää tehokkuutta.

Uuden liiketoiminnan kehittäminen vaatii verkostolta monimuotoisuutta, ja nämä rakentuvat useasti tiede- ja tutkimusvetoisissa innovaatioverkostoissa ja synnyttävät uusia tuotteita tai palveluita. Näiden kehittäminen on yleensä systeemistä ja vaatii niin osaamista kuin voimavaroja verkoston kumppaneilta ja mukana ovat myös viranomaiset, rahoittajat ja erinäiset tutkimuslaitokset. Tällaiset verkostot voivat muodostua parhaimmillaan strategisiksi verkostoiksi. (Valkokivi ym. 2009, 14.) Verkostomaisuus tarkoittaaakin yleisellä tasolla määriteltynä sitä, että yritystenväliset suhteet ovat tulleet pitkäaikaisemmiksi, läheisimmiksi ja syvällisemmiksi kuin mitä pelkästään markkinaehtoiseen vaihdantaan tarvittaisiin. Hyötynä tässä on mm. nopea reagointivalmius muuttuvaan toimintaympäristöön. Tämä vaatii kuitenkin verkostossa olijolta elämistä jatkuvassa muutoksessa, johon on sopeuduttava, jotta verkosto toimii ja tuo lisäarvoa kaikille verkoston jäsenille. (Vesalainen 2006, 10, 17; Hakanen ym. 2007, 14.) Verkostoissa yritystä kutsutaan laajennetuksi yritykseksi, joka on osana systeemiä, jonka muodostavat toimittajat, asiakkaat ja ns. täydentäjät, jotka toimittavat palveluita ja tuotteita ja täten kehittävät omaa kokonaisuutta (Hakanen ym. 2007, 16). Tällaiset verkostot vaativat vahvaa ja selkeää johtajuutta verkostolta ja selkeitä mittareita, joita johto voi seurata. Johtoon kuuluu yleensä verkoston toimijoiden ylittävä johto, jotka raportoivat tuloksista omille yrityksille sekä keskenään klustereissa. (de Backer & Rinaudo 2019.)

Vesalainen kertoo kirjassaan (2006, 18, 20), että vuonna 2001 tehty tutkimus verkostojen tavoitteista nosti viisi tärkeintä tavoitetta verkostoitumiselle. Nämä olivat kapasiteetin tehokkaampi hyödyntäminen, tuotantoprosessin joustavuuden ja muutosherkkyiden lisääminen, yksikkökustannusten alentaminen, prosessin toimintavarmuuden lisääminen sekä tuotekehityksen kärjessä pysyminen lisäämällä omaa osaamista. Yrityksen menestymisen ja kannattavuuden kannalta on olennaista, että pääsee mukaan sellaisiin verkostoihin, jotka kehittyvät ja joiden kautta yritys kehittyy ja menestyy. Verkostojen ulkopuolelle jääminen tarkoittaa sitä, että yritys ajautuu kilpailutettavien joukkoon. Myös Toivola (2006, 10) nostaa edellä mainittuja asioita esille verkostoitumisen etuina sekä lisäksi asiakaslähtöisen toiminnan kehittämisen yhtenä tärkeänä syynä verkostoitua.

Verkostoituminen käsitteenä on monimuotoinen ja sen suuntia on erilaisia. Kuviossa 2 kuvataan näitä suuntia. Verkostoitumisen pohjalla on ns. kahdenvälinen vaihdanta, jossa on mukana kaksi yritystä. Sosiaalinen vaihdanta perustuu vastavuoroisuuden olettamukseen, johon kahdenvälinen vaihdanta kuuluu. Sosiaalisen pääoman lähestymistapa muodostuu kolmen ulottuvuuden kautta, jotka ovat rakenteellinen ulottavuus, suhteiden luonne sekä kognitiivinen ulottavuus. Sosiaaliseen pääomaan liittyy vahvasti luottamus ja sitoutuminen ja jaettu visio. Resurssiriippuvuustutkimus suuntana perustuu siihen, että yritysten on pakko hankkia

toimintaympäristöstään resursseja toimintaansa varten. Se sisältää samanlaisen perustan kuin sosiaalisen vaihdannan suuntaus, joka liittyy riippuvuuteen ja valtaan. (Vesalainen 2006, 30-31; Hakanen ym. 2007, 47.)



Kuvio 2: Verkostoitumisen tasot ja tutkimussuunnat (Möller ym. 2004, 216)

Muita verkostoitumiseen liittyviä tutkimussuuntia (kuvio 2) on transaktiokustannusteoria ja strategisten verkostojen tutkimus. Transaktiokustannusteoria voidaan kiteyttää yksinkertaiseen ostaa tai valmistaa itse -päätöksentekoon. Yritys täten päättää itse onko esim. tuote halvempi itse valmistaa vai ostaa markkinoilta. Transaktiokustannusteoriassa kustannukset jaetaan kahtia: vaihdantakustannuksiin ja valmistuskustannuksiin. Myös yhteistyökustannukset voivat liittyä tähän. Tavoitteena tässä on saavuttaa mahdollisimman pienet liiketoimintakustannukset. Strategisten verkostojen tutkimus korostaa kilpailun siirtymistä yritysten väliltä verkostojen välille. Siinä pyritään koko verkoston kattavaan kehittämiseen niin, että verkoston ydinyritys kohtelee toimittajiaan pitkäaikaisina partnereina, eikä perinteistä kilpailuttamista tapahdu. Tälle ominaista on yhteinen visio, verkostostrategia ja yhteiset toimintamallit. (Vesalainen 2006, 31-32, 34.) Heikompaankin verkoston toimijaa siedetään pidempään ja yritetään kehittää sitä, eikä välittömästi korvata toisella (Hakanen ym. 2007, 73).

2.3 Ekosysteemi

Tulevaisuudessa liiketoiminta vaatii aikaisempaa enemmän ekosysteemisyyttä. Lyman, Ref ja Wright (2018, 3) kuvaavat ekosysteemiä seuraavasti: Ekosysteemi on verkosto eri toimialojen toimijoita, jotka työskentelevät yhdessä tavoitteenaan määrittellä, kehittää ja toimeenpanna uusia markkinoita synnyttäviä asiakas- ja kuluttajatarkeksia. Ekosysteemin vahvuus on siinä, että kukaan yksittäinen toimija ei voi luoda tai toimia tehokkaammin itsenäisesti kuin mitä ekosysteemi voi yhdessä tuottaa.

Liiketoiminnan ekosysteemin isänä pidetään James F. Moorea, joka vuonna 1993 ehdotti artikkelissaan liiketoimintaekosysteemiä yritysten kasvun mahdollistajana, jossa toimijat yhdessä jakavat osaamistaan ja resursseja uusien innovaatioiden synnyttämiseksi. Toimijat työskentelevät yhdessä ja kilpaillen tuottaakseen uusia tuotteita, tyydyttääkseen asiakkaiden tarpeet ja synnyttääkseen uusia innovaatioita. Yhtenä esimerkkinä hän nostaa Apple-yrityksen ekosysteemin, joka toimii ainakin neljällä eri toimialalla. (Moore 1993.) Muita ekosysteemiä hyödyntäviä erinomaisia esimerkkejä ovat Microsoft ja Walmart. Ennen kuin Moore siirsi ekosysteemi-termin osaksi liiketoimintaa, vuonna 1935 kasvitieteilijä Arthur G. Tansley käytti termiä selittääkseen järjestelmän, jossa oli elävät organismit ja niiden fyysiset ympäristötekijät (Valkokari ym. 2014, 32).

Samainen Moore kirjoitti artikkelissaan (2006), että liiketoiminnan ekosysteemi leviää ja muokkaa markkinoita ja hierarkioita. Yritykset luovat ekosysteemejä mahdollistaakseen uusien tuotteiden ja innovaatioiden synnyn ja tarjotakseen asiakkaille parhaat hyödyt. Tähän ekosysteemiin voi kuulua satoja eri toimijoita yhteiskunnan eri aloilta, jotka ovat oman alan parhaimmista. Lyman ym. (2018, 14) tutkimuksessaan mainitsevat, että nykypäivän kovassa kilpailussa yritykset eivät enää menesty yksin, vaan ne tarvitsevat apua muilta kumppaneilta menestyäkseen. Tämän ovat huomanneet myös eri alojen isot menestyjäyritykset, jotka pitävät toimivia ekosysteemejä menestystekijöinä.

Liiketoiminnan ekosysteemiin kuuluu neljä eri vaihetta: syntymä, laajennus, johtaminen ja uusiutuminen - ja jos ekosysteemi ei uusiudu - ekosysteemin kuolema. Ensimmäisessä vaiheessa yritykset keskittyvät asiakastarpeen selvittämiseen. Tällöin johtava yritys määrittää asiakkaita kiinnostavan arvolupauksen ja saa houkuteltua toimittajia ja muita yhteistyöyrityksiä mukaan sen toteuttamiseen. Yhdessä kehittyminen on yksi ekosysteemistrategian peruslähtökohtia. Seuraavassa vaiheessa etsitään tarvittavat toimijat, jotta ekosysteemi laajenee uusilla yrityksillä ja kolmannessa kohdassa - johtaminen - määrittellään yhdessä visio ja strategia. Viimeisessä vaiheessa ekosysteemi toimii hyvin ja uusia ideoita syntyy, kun uusia toimijoita tulee osaksi ekosysteemiä. Tällöin ekosysteemi uusiutuu. Jos näin ei tapahdu, ekosysteemi häviää. Ekosysteemin toimivuutta ja sen kehittymistä voidaan seurata ekosysteemiin

kuuluvien yritysten tuottavuudella, monipuolisuudella ja kyvykkyydellä selvitä muutoksista. (Moore 1993; Valkokivi ym. 2014, 36.)

2.4 Kumppanuus

Kahden yrityksen välistä suhdetta sen kehittyneimmässä ilmenemismuodossa kutsutaan kumppanuudeksi. Kumppanuus on kahden kauppa, joka vaatii kumppaneilta molemminpuolista panostusta, sitoutumista, vastavuoroisuutta ja yhteisen tai tasapuolisen jakautuvan hyödyn realisoitumista. (Vesalainen 2006, 204-206; Toivola 2006, 10.) Kumppanuuden sanotaan koostuvan erilaisten pehmeiden ja kovien asioiden yhdistämisestä, jossa johdetaan niin lukuja kuin ihmisiäkin. Se koostuu tietopääomasta, lisäarvosta sekä luottamuksesta. Kumppanuus vaatii aktiivista ja laadukasta tiedonvaihtoa osaamisen ja tiedon suhteen, jolloin lisäarvo kasvaa, kun ymmärretään millä tavoin kumppani voi hyödyttää toiminnallaan ja osaamisellaan. Toimiva kumppanuus koostuu uuden tiedon kehittämisestä ja tässä onnistuakseen kumppanuussuhteessa tarvitaan kokonaisvaltainen ohjausmalli, hyvät keskustelu- ja kehittämislustat sekä vahva sosiaalinen pääoma, jotta kommunikaatio on avointa ja laadukasta. Kaiken pohjalla on luottamus kumppanuuteen. (Valkokari ym. 2004, 18; Ståhle & Laento 2000, 11, 26.)

Yritykset ovat alkaneet muuttaa kilpailutettuja alihankkijasuhteitaan keskeisten toimittajien kanssa kehittyviksi pitkäjänteisiksi kumppanuussuhteiksi, kehitysverkoiksi sekä kilpailuvoimaa muodostaviksi alliansseiksi (Möller ym. 2004, 220). Nykypäivänä kumppanuus sanana ei ole niin merkittävä, sillä sitä pidetään verkostoissa normaalina ja keskitytäänkin enemmän rakentamaan valittujen kumppanien kanssa yhteistoiminnan malleja, joista yhtenä kehittämisen kannalta toimivana mallina ovat kehittämisverkostot, joissa yhteisön eri toimijat työskentelevät yhteisen kehittämiskohteen parissa (Valkokari ym. 2014, 11, 20).

Verkostomaisuuden kasvaessa yritystenvälisissä suhteissa, muuttuu yritysten välinen vaihdanta pelkästä tavara/palveluvaihdannasta vuorovaikutteisempaan, informaatiota sisältävään vaihdantaan (Vesalainen, 2006, 24). Vaihdanta kuvaa kaikkia niitä kustannuksia, joita yritykselle tulee yritysten välisen vaihdannan toteuttamisesta. Operatiivisten kustannusten lisäksi vaihdantakustannuksia lisää valvonta. (Möller ym. 2004, 217.)



Kuvio 3: Kumppanuuden analysoinnin teoreettinen viitekehys (Vesalainen 2006, 48)

Kuvio 3 kuvaa kahdenvälisen suhteen kehittyneisyyttä organisaationaalilla sekä liiketoiminnallisella sidosulottuvuudella. Tämä sidosulottuvuusjako perustuu siihen, että kumppanuudessa on kysymys sekä organisaatioiden linkittymisestä keskenään yhteistä toimintaa tehostavin sitein että liiketoiminnallisesta yhteydestä, jossa yhteistoiminnan kautta pyritään muodostamaan lisäarvoa, parantamaan asemaa markkinoilla ja lisäämään tuottoa. Organisaationaalinen sidos jaetaan kahteen alalottuvuuteen: rakenteelliseen ja sosiaaliseen sidokseen. Rakenteellinen sidos nivoo verkoston yritykset kiinteämmiksi toiminnalliseksi kokonaisuudeksi. Se sisältää rajapintarakenteita, yhteisiä järjestelmiä ja yhteisiä prosesseja. (Vesalainen 2006, 48, 64; Toivola 2006, 18.) Sosiaalinen sidos vuorostaan muodostuu organisaatiossa toimivien ihmisten välisistä sosiaalisista kytkeymistä ja siteistä. Siihen sisältyy henkilötason sidoksisuutta, vastavuoroisuutta ja muita henkilöitä toisiinsa liittäviä elementtejä. Keskeisinä tekijöinä tässä ovat luottamus, vuorovaikutus, avoimuus ja oppiminen. Ihmisten toiminta on sosiaalisen verkoston ohjaamaa. Verkkojen kautta pääsee virallisten informaatiolähteiden taakse, ja ne lisäävät varmuutta ja ennustettavuutta, mutta saattavat aiheuttaa myös ristiriitaisuutta. (Vesalainen 2006, 51; Toivola 2006, 18.)

Liiketoiminnallisen sidosulottuvuuden alalottuvuudet ovat yritysten välinen vaihdanta ja strateginen sidos (Kuvio 3). Yritystenvälinen vaihdanta konkretisoi yhteistyösuhteen sisällön. Se voi olla pitkälle kehittyntä tai hyvinkin kehittymätöntä. Pitkälle kehittyneessä kumppanuudessa toimittaja voi luovuttaa asiakkaalle täysin valmiin tuotteen ja kehittymättömässä kumppanuudessa toimittaja toimittaa vain marginaalisen osuuden tuotteesta. Tuotteiden lisäksi yritystenvälinen vaihdanta voi sisältää palveluja. Strateginen sidos korostaa yrityksen ydinosaamista ja ydinkyvyyksiksi eli erikoisosaamista sekä mittaa

panostusta yhteistyösuhteeseen. Tämä ajattelu on kasvattanut ulkoistamista varsinkin teollisuudessa. Ulkoistaminen tässä tarkoittaa yrityksen ydinosaamisen lähellä olevaa palvelun osaa, joka on strategisesti tärkeä ja jota kumppani hoitaa. Tämä aiheuttaa strategista riippuvuutta toisistaan, mutta myös sitoutumista. (Vesalainen 2006, 56-60; Toivola 2006, 18.)

Kumppanuuden kehityksessä kohti strategista kumppanuutta on keskiössä fyysisen vaihdannan kehittyminen tai mahdollisuus sen kehittymiseen. Yritystenvälisessä suhteessa tapahtuu kokemuksen kautta positiivisen potentiaalin kehittymistä, joka liittyy luottamuksen kasvuun. Tämä linkittyy yritystenvälisen vaihdannan kehittymiseen sekä fyysisen että palveluvaihdannan osa-alueilla. Näiden kautta yhteistyö siirtyy seuraavalle tasolle. Kumppanuussuhteita on kuitenkin tärkeä ylläpitää ja niiden johtamiseen on tärkeä kiinnittää huomioita, sillä verkostoissa johdetaan yhteistä etua, ei vain yrityksen etua ja yritetään sopeutua toisiinsa sopeuttamalla omaa toimintaansa ja vaikuttamalla yhteisesti muiden toimintaan. (Vesalainen 2006, 121-123; Valkokari ym. 2014, 11-12.)

2.4.1 Operatiivinen kumppanuus

Kumppanuussuhteita on erilaisia tarpeesta ja tilanteesta riippuen. Perinteisessä osto-myyntitapahtumassa, jossa on toimija-asiakas, kumppanuus perustuu usein operatiiviseen kumppanuuteen. Operatiivisessa kumppanuudessa yhteistyö voi olla vähäistä sekä lyhytaikaista. Lähtökohtana on usein kustannustehokkuuden hakeminen sillä, että kaikkea ei tarvitse yrityksen tehdä itse. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta kumppanuudesta on alihankinta. Kumppaneilla on yhteinen intressi, jossa molemmilla osapuolilla on oma tavoite, mutta ne palvelevat toisiaan. Tällaisilla operatiivisilla kumppaneilla on usein muita kumppanuuksia ja yhteistyötä kilpailutetaan säännöllisesti. Operatiivinen kumppanuus on osa aiemmin mainittua horisontaalista arvoketjua. Onnistuakseen kumppanuudessa toimijoiden on tunnettava ja ymmärrettävä toistensa toimintaa ja tekemisen pitää perustua molemminpuoliseen luottamukseen. Lisäksi onnistuminen vaatii jo kumppanuuden alussa tehtyä selkeää sopimusta vastuista ja odotuksista. Tekemisen tehokkuus riippuu molemmista osapuolista, ei vain tilaajasta. Uutta operatiivista kumppanuutta etsivän on luotava toimiva käytäntö, jolla kumppanin toimintaa, kilpailukykyä ja laatua voidaan seurata säännöllisesti ja tarvittaessa palautteilla reagoida toimintaan. Lisäarvo näissä kumppanuuksissa mitataan siinä, miten kumppanuus on tuottanut säästöjä tai vapauttanut yrityksen omia resursseja omaan ydintoimintaan. (Stähle & Laento 2000, 82-85.)

2.4.2 Taktinen kumppanuus

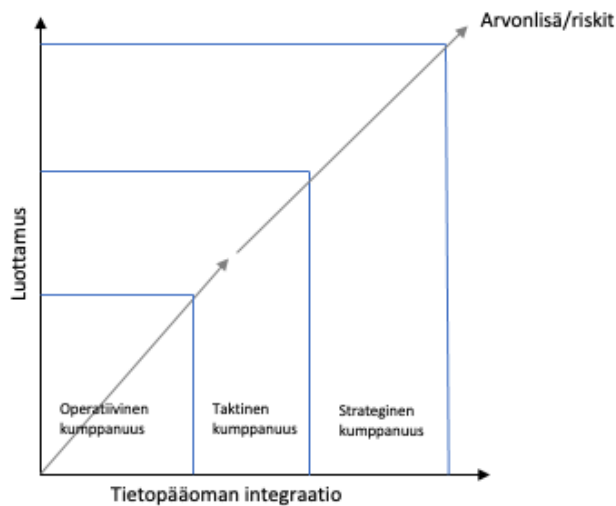
Operatiivisen kumppanuuden lisäksi kumppanuussuhde voi olla taktinen tai strateginen. Kun operatiivisessa kumppanuudessa tuote tai palvelu on selkeä ja kumppanuus perustuu vahvasti sopimuksessa sovittuihin asioihin, taktinen kumppanuus taas perustuu vahvasti luottamukseen ja avoimeen tiedonvaihtoon. Taktisessa kumppanuudessa tavoite on uuden oppimisella ja sen jakamisella ja näin yritykset saavat säästöjä ja kehittävät omaa toimintaa uuden oppisen kautta. Tällaisessa kumppanuudessa toimijoiden verkosto on haastavampi hallittava ja vaikeasti johdettava, koska usein yhteistyörajapintoja on paljon. Tästä syystä onnistuakseen taktinen kumppanuus tarvitsee vahvaa luottamusta verkoston toimintaan. Yhteinen visio ja tavoitteet sekä toimijoiden prosessien ymmärtäminen ovat tärkeä osa onnistumista ja näiden edellä mainittujen seuraaminen ja mittaaminen. Lisäksi tarvitaan toimiva tiedonhallintajärjestelmä, jolloin kumppanuuteen kuuluvat toimijat saavat yhtenäisen käsityksen mitä verkostossa tapahtuu ja mitä on saavutettu. (Stähle & Laento 2000, 87-90.)

2.4.3 Strateginen kumppanuus

Strateginen kumppanuus on kolmesta kumppanuussuhteesta syvin ja vaatii eniten, mutta antaa myös eniten. Tavoitteena on tietopääoman yhdistäminen niin, että molemmat kumppanit saavat siitä lisäarvoa ja strategista etua itselleen. Tätä kautta voi syntyä täysin uutta liiketoimintaa, palveluita ja tuotteita, joka ei aiemmin ole ollut toimijan ydinliiketoimintaa, mutta kumppanuuden kautta tuo strategista lisäarvoa. Tällainen kumppanuus vaatii paljon luottamusta ja suhde on yleensä intensiivinen ja monimuotoinen. Strategisessa kumppanuudessa osapuolet ovat tasavahvoja ja täydentävät toisiaan. Jotta kumppanuus onnistuu, on olennaista molemminpuolinen ymmärrys toisten ja omasta tietopääomasta sekä pelikentästä, jonne kumppanuudella tähdätään. Vaikka tässä kumppanuudessa tietopääoman jakaminen on isossa roolissa, on kuitenkin onnistumisen kannalta tärkeä tehdä rajanveto siihen mitä tietoa jakaa niin kumppanille kuin kumppanuudesta syntyneelle tietopääomalle sen ulkopuolelle. Näitä varten on erityisen tärkeä laatia tarkka partneristrategia sekä lisäksi oman tietopääoman suojaamiseksi patenttistrategia. Lisäksi tarvitaan selkeä yhteinen visio, jaetut arvot ja toimintatavat. (Stähle ym. 2000, 93-96.)

Strategiset kumppanuudet ovat yleensä verkostomaisia, joissa yhteyksiä on paljon ja ne ovat monimuotoisia. Verkostomainen kumppanuus vaatii tilaa ja avoimuutta, jotta voi syntyä uusia innovaatioita. Johtajuus ei näissä kumppanuuksissa ole vain ylimmällä johdolla vaan valtaa ja päätöksentekoa delegoidaan eri rooleille, ja tätä kautta syntyy strategisia etuja. (Stähle ym. 2000, 98.)

Alla kuvattuna (kuvio 4) kumppanuussuhteen kehittyminen ja luottamuksen ja tietopääoman jakaminen eli integraatio, mutta myös arvon ja riskien kasvaminen operatiivisesta kumppanuudesta kohti strategista kumppanuutta.



Kuvio 4: Kumppanuuden kehittyminen

2.5 Kumppanuusstrategia ja kumppanuuden strategia

On aiemmin todettu, että kumppanuudet ovat monimuotoisia, kompleksisia ja voivat koskea useita eri toimijoita. Jotta kumppanuus toimii ja tuo lisäarvoa tarvitaan avoimuutta ja syvää luottamusta kumppanuuteen. Luottamus koostuu osaamisesta, uskottavuudesta, varmuudesta, toivosta ja luotettavuudesta. (Hakanen ym. 2007, 18.) Kaiken pohjalla on kuitenkin toimijan kumppanuusstrategia, jonka perusteella kumppaneita valitaan ja kumppanuusstrategia on osa yrityksen kokonaisstrategiaa. Strategiasta selviää mitä osaamista ja resursseja tarvitaan ja mistä niitä hankitaan ja tässä kohtaa voi kyseeseen tulla yhteistyö toisen toimijan kanssa. Kumppanuusstrategiassa yritys selvittää ja määrittelee mitä tai minkälaisia verkostoja tarvitaan, jotta visio saavutetaan. Yksinkertaisimmillaan strategia sisältää vain periaatteet ja tavoitteet jonkin yksittäisen kumppanuuden rakentamiseksi. Suurin syy epäonnistuneeseen kumppanuuteen onkin puuttuva tai epäselvä strategia. (Hakanen ym. 2007, 28, 93, 104.)

McKinseyltä de Backer & Rinaudo (2019) tekivät tutkimuksen onnistuneista ja epäonnistuneista kumppanuuksista ja nostivat yhdeksi isoimmaksi epäonnistumisen syyksi epäselvät tavoitteet kumppanuudelle. Tämän voi estää avoimuudella ja yhteisellä strategialla jo kumppanuusneuvotteluiden aikana. Avoimuus, hyvä kommunikointi ja luottamus olivat myös tämän tutkimuksen mukaan syitä onnistumiselle kumppanuuden käynnistyttyä ja tutkimus totesikin, että hyvä yhteistyö ja toisen ymmärtäminen tukee yhdessä onnistumista parhaiten. Yhtenä onnistumisen edellytyksenä nousi myös muutosvalmius. Muuttuviin markkinoihin on vastattava

ja muutettava niin yrityksen omaa strategiaa kuin kumppanuusstrategiaa vastaamaan kilpailun vaatimuksiin.

Kumppaneita valittaessa katsotaan toimialan, taloudellisen tilanteen sekä tulevaisuuden odotusten lisäksi mahdollisen kumppanin strategista suuntautumista. On pohdittava, soveltuuko potentiaalisen kumppanin strateginen suuntautuminen yrityksen omaan suuntautumiseen, karroitettava osaaminen ja mahdollinen hyöty organisaatiolle osaamisesta ja yhtenä tärkeimmistä mieltä mihin asemaan kumppani tulee. Kumppanuuden aseman lisäksi on tutkittava, minkälainen asema potentiaaliselle kumppanilla on markkinoilla tällä hetkellä ja miltä tulevaisuus näyttää. Tärkeää on selvittää mitä muita kumppaneita potentiaalilla on jo olemassa ja miten nämä kumppanit kokevat kumppanuuden ja toimijan arvot, toiminnan ja yhteistyön. Onnistumisen kannalta on myös olennaista ymmärtää mahdollisen kumppanuussuhteen syvyys - operatiivinen, taktinen vai strateginen - ja toimia sen mukaisesti. (Stähle ym. 2000, 104-107.) de Backer & Rinaudo (2019) lisäävät tähän listaan vielä ymmärryksen kumppanin motivaatiosta tehdä yhteistyötä ja erityisesti ymmärtää sekundäärisiä motivaatioita kuten pääsy yrityksen tietynlaiseen resurssipooliin ja tietotaitoon sekä mahdollisuus työskennellä yrityksen muiden toimijoiden kanssa.

Yhtenä tärkeänä osana kumppanuusstrategiaa on myös kumppanietiikka. Partneristrategian ja -etiikan on oltava selkeä koko organisaatiolle ja sitä myöten myös tuleville kumppaneille. Tällä kasvatetaan toimijan luotettavuutta, haluttavuutta kumppanina ja vahvistetaan imagoa sekä rakennetaan kumppanuudelle vahvaa luottamus pohjaa. Osana kumppanuusetiikkaa on myös sen sisältävät arvot ja normit, jotka näkyvät konkreettisina toimina. (Stähle ym. 2000, 104-107.) Aiemmin mainittu yhteinen visio, päämäärä ja tavoitteet koskien kumppanuussuhteita pätevät myös strategiaan ja onnistuneessa verkostossa toimijoiden omat tavoitteet ja visiot voivat poiketa toisistaan, jos ne ovat toisia täydentäviä ja sitä kautta yhteensopivia muihin toimijoihin nähden (Hakanen ym. 2007, 30). Näitä asioita toi esille myös de Backerin & Rinaudon (2019) tutkimus ja korosti niiden seurattavuutta kumppanuuden edetessä onnistumisen avaimena.

Strategiaan vahvasti kuuluu osana myös pelisäännöt ja toimintaperiaatteet ja niiden yhtenäisyys kumppanin kanssa sekä järjestelmät, prosessit ja työkalut, jotka tulevat toimimaan osana kumppanuuksien rakentamista. Riippumatta kumppanuussuhteen syvyydestä on ymmärrettävä kumppanuuteen liittyvät prosessit hyvin, jotta strategia toimii ja kumppanuudesta toimija saa lisäarvoa. Näiden edellä mainittujen osa-alueiden lisäksi yhtenä tärkeimmistä osa-alueista koskien kumppanistrategiaa ovat mittarit. Toimijalla pitää olla kyky mitata kumppanuuden tuomaa lisäarvoa, tuottoja ja kumppanuuteen käytettäviä panostuksia, jotta kumppanuuden arvoa voidaan määritellä ja kehittää. (Stähle ym. 2000, 108-110.)

Yrityksen oman kumppanuus- tai verkostostrategian lisäksi olemassa pitää olla myös verkoston yhteinen strategia, joka koskee tiettyä kumppanuutta tai yksittäistä verkostoa. Siinä määritellään mitä verkostolla tavoitellaan yhdessä ja millä strategialla siihen päästään kirjaamalla selkeät tavoitteet ja yhteinen visio verkoston ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Strategiasta pitää myös käydä ilmi molemminpuolinen hyöty. Verkostostrategiat ovat joko aktiivisia verkostostrategioita, joissa aktiivisesti pohditaan strategiaa, etsitään uusia kumppanuuksia ja tällöin verkostoitumista pidetään yrityksen kriittisenä menestystekijä tai vaihtoehtona aktiiviselle verkostostrategialle on passiivinen verkostostrategia, jossa uusia kumppaneita ei aktiivisesti etsitä ja verkostoissa ikään kuin ollaan vain mukana. (Hakanen ym. 2007, 106, 119.)

2.6 Verkostoitumisen ja kumppanuuden syyt, hyödyt ja riskit

Kumppanuuden luonne, riskit ja hyödyt muuttuvat tavoitteiden mukaan ja muuttuneiden tavoitteiden myötä muuttuvat myös kumppanuuden onnistumisen mahdollisuudet. Yleisimpiä syitä verkostoitumiselle on mainittu jo aiemmin ja nämä ovat kustannustehokkuus, liiketoiminnan kasvu ja uudet tuotot. Riskejä on kuitenkin aina olemassa ja tutkimusten mukaan suurin osa verkostosuhteista epäonnistuu. Pääsääntöisesti riskit kasvavat sen myötä mitä isommat ansaintamahdollisuudet kumppanuudessa on. Riskien kasvaessa kasvaa myös ymmärryksen tärkeys siitä minkälainen kumppanuus on kyseessä. Tiedon jakaminen vaatii luottamusta ja mitä enemmän tietopääomaa jaetaan, sitä syvempi luottamussuhde on oltava. Samalla kumppanuuden lisäarvo kasvaa ja sen myötä riskit kasvavat. (Stähle & Laento 2000, 77, 80.) Riskien kasvaessa nähdään positiivisena myös se, että tietynlaiset liiketoiminnalliset riskit jakaantuvat kumppanuuden myötä, eivätkä enää ole toimijan yksin kannettavissa. Meta-niminen yritys on rakentanut innovaatioverkostoa muutaman vuoden ajan kehittääkseen uusia teknologisia innovaatioita yhdessä kumppaneiden kanssa ja onnistunut tässä erinomaisesti. Onnistunut kumppanuus on tuonut säästöjen lisäksi uusia tuotteita markkinoille ennätysajassa. Metan mukaan syynä kumppanuuden onnistumiseen on ollut avoimuus, läpinäkyvyys ja luottamus, joka on perustunut selkeisiin pelisääntöihin, yhteiseen strategiaan ja hyvään kommunikointiin. Yhteinen strategia on sisältänyt selkeän vastuunjaon riskien ja kustannusten jaon suhteen. Lisäksi selkeät säännöt on luotu erilaisiin konfliktitilanteisiin, joiden mukaan on voitu toimia konfliktien syntyessä. (Cecchi-Dimeglio ym. 2022.)

Hakasen ym. (2007, 23-24) mukaan nousee kolme selkeää syytä sille, miksi verkostoidutaan entistä enemmän ja nämä ovat muutokset liiketoimintaympäristössä, matkiminen sekä reagointi kilpailijoihin. Verkostot ovat turvallinen keino siinä kohtaa, kun liiketoimintaympäristö muuttuu ja siihen pitää reagoida esim. puuttuvan teknologian takia. Matkimisella tarkoitetaan sitä, että verkostoitumisesta on tullut trendiä ja sitä halutaan matkia. Tässä riskinä on se, että verkostoidaan verkostoitumisen ilosta eikä siitä, että se toisi lisäarvoa ja näin verkostoitumisesta saadaankin huono kokemus. Reagoinnilla kilpailijoihin haetaan sitä, että

kilpailijoita ja heidän toimintaansa seurataan tarkkaan ja nopealla reagoinnilla voidaan joko saavuttaa kaulaa kilpailijoihin tai napata parhaimmat kumppanit itselleen.

Verkostoissa solmitaan useita erityyppisiä sopimuksia tarpeen mukaan. Kumppanuutta valittaessa onkin tärkeä olla selvillä mitä kumppanuudella haetaan ja mitä sillä tavoitellaan ja sitä varten toimija laatii strategian, jota voidaan seurata. Yhteistyösopimusten osapuolina voi olla useampikin eri verkostossa toimiva yritys. Lisäksi verkosto voi sisältää kahdenvälisiä sopimuksia. Joskus osapuolten välille voi syntyä kiistaa verkoston yhteistyöstä tai keskinäisestä toiminnasta. Tässä kohtaa on äärimmäisen tärkeä noudattaa sopimukseen kirjoitettuja ehtoja ja erityisesti kumppanuussuhteen kohdalla painottaa sopimus Kumppanin edun huomiointia omassa toiminnassaan, jotta Kumppanin omat oikeudet eivät heikkenisi. (Valkokivi 2014, 25.) Lisäksi on olennaista noudattaa omaa strategiaa, seurata ja analysoida sen toimivuutta, kehittää sitä ja tehdä sen pohjalta tarvittavia muutoksia verkostoihin (Hakanen ym. 2007, 102).

Vakaslahti (2004, 46) nostaa riskeinä ja haittoina mahdollisen mainehaitan, kun kumppanuus voi leimata yritystä partnerin kautta ja vaikuttaa yrityskulttuuriin. Lisäksi toimimattoman kumppanuuden päättäminen voi olla haastavaa jo sopimusteknisistä syistä ja saattaa aiheuttaa liiketoiminnallista haittaa ja menetyksiä, joten on äärimmäisen tärkeä kartoittaa mahdollisen kumppanin sopivuus. Yhtenä riskinä Vakaslahti (2004, 48) nostaa myös sen, että kun yritys laajentaa verkostoaan niin oma ydinosaminen unohtuu tai kaventuu tai tietotaito resurssien myötä häviää ja tämä voi rajoittaa kasvumahdollisuuksia myöhemmin.

Uudehkona trendinä kumppanuuksia valittaessa on tullut yhteiskuntavastuu ja kestävä kehitys. Yhteiskuntavastuun paineet erityisesti ekologisuuden ja sosiaalisuuden suhteen liiketoiminnoissa näkyy myös kumppanuussuhteissa ja kumppaneiden valinnoissa. YK:n 17. tavoite liittyen kestäväan kehitykseen suosittelee kumppanuuksilta yhteisiä globaaleja kestäväan kehityksen tavoitteita. Toimijat, joilla strategia sisältää kestäväan kehityksen odottaa myös kumppaneiltaan samaa. Erityisen arvon saa mahdollisuus hyödyntää toisen tietotaitoa kestäväan kehityksen saralla. Kanadassa tehdyn tutkimuksen mukaan verkostot, joiden kumppanuusstrategiassa huomioidaan kestävä kehitys ja jossa yhteisenä visiona on kestävä kehitys tuovat selvää lisäarvoa niin verkostolle kuin ulkoisille sidosryhmille. Onnistunut strategia kasvattaa toimijoiden arvoa asiakkaiden silmissä ja tuo selvää liiketoimintahyötyä ja kilpailuetua. (MacDonald, Clarke, Huang & Seitanidi 2019.)

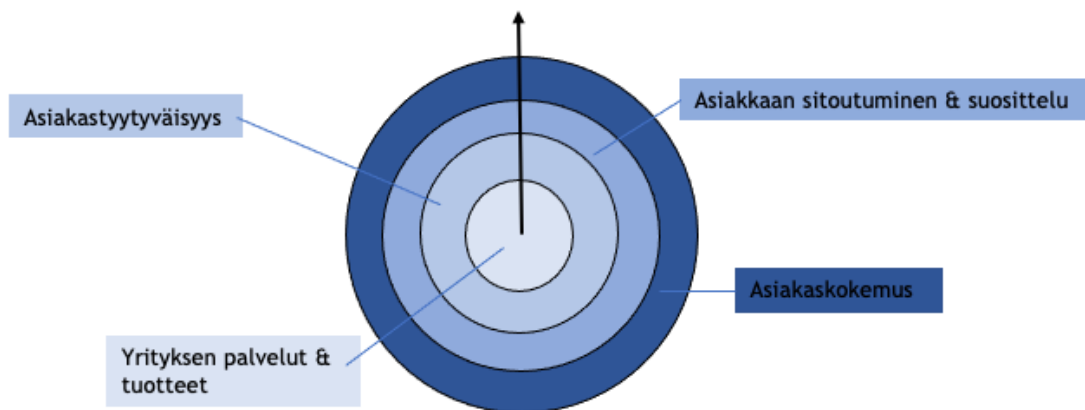
Tiivistetysti todettakoon, että kumppanuus käsitteenä ei ole niin merkityksellinen kuin mitä se on aiemmin ollut ja kumppanuutta sanana on alettu käyttää paljon herkemmin. Yritykset ovat muuttaneet alihankkijasuhteitaan tärkeimpien toimijoiden kanssa kumppanuussuhteiksi ja verkostoiksi, jotka tuovat lisäarvoa, parantavat kilpailuasemaa markkinoilla ja lisäävät tuottoa. Yritykset näkevät, että kumppanuus ja verkostot ovat välttämätön keino menestyä kilpailussa.

3 Asiakaskokemus

Tutkimuksen kolmas kappale tulee avaamaan asiakaskokemusta teorian kautta ja siihen liittyviä käsitteitä kuten asiakastyytyväisyys, asiakaskokemuksen muodostuminen ja siihen vaikuttaminen ja sen johtaminen sekä asiakkaan kokemuksen mittaaminen. Kolmas kappale keskittyy avaamaan asiakaskokemusta yleisellä tasolla, eikä ole linkitetty kumppanuuteen tai verkostoihin.

Saarijärvi & Puustinen (2020, 36) kirjoittavat, että asiakaskokemus koostuu kaikista yrityksen ja asiakkaan suorista ja epäsuorista vuorovaikutustilanteista eli kosketuspisteistä ja on subjektiivinen kokemus. Asiakas siis itse määrittää onko asiakaskokemus hyvä vai huono. Kosketuspisteinä katsotaan olevan mm. yrityksen tuote, asiakaspalvelu, brändi, markkinointi ja yrityksen kotisivut. Luonteenomaista asiakaskokemukselle on sen ajallisuus, kohtaamispaikkojen merkitys ja moniulotteisuus. Ajallisuudella tarkoitetaan sitä, että asiakaskokemus rakentuu asiakkaan ja yrityksen välisen kanssakäymisen edetessä, kohtaamispaikalla niitä pisteitä asiakaspolulla, jossa kohtaaminen yrityksen ja asiakkaan välillä tapahtuu ja moniulotteisuudella sitä, että asiakaskokemus on aina emotionaalinen ja sosiaalinen kokemus. Asiakaskokemuksia tapahtuu koko ajan ja valtaosa on sellaisia, joita ei ihminen edes rekisteröi asiakaskokemuksena tai ne ovat täysin merkityksettömiä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 36.) Asiakaskokemus käsittää kaikki aktiviteetit, joissa yritys on kohteena, aina ostoaikeista ostokäyttäytymiseen, jossa nähdään yrityksen mainos tai osutaan yrityksen kotisivuille, kulutuskäyttäytymisestä sitoutumiseen, jotka sisältävät kokemusten ja kuvien jakamista ja moneen muuhun ei ostamiseen liittyvään aktiviteettiin. (Bolton 2016, 5.)

Asiakaskokemus onkin kokonaisuus ja kuviossa 5 Bolton (2016) kuvaa hyvin asiakaskokemusta yhtenä kokonaisuutena, johon kaikki kosketuspisteet vaikuttavat ja näin ollen muodostavat asiakaskokemuksen, joka voi ajan saatossa muuttua. Sen keskiössä on yrityksen tuotteet ja palvelut, seuraavaksi asiakastyytyväisyys hankittuun tuotteeseen tai palveluun, toiseksi uloimalla ympyrällä on asiakkaan sitoutuminen yritykseen ja suosittelu ja uloin ympyrä kuvaa asiakaskokemusta, jonka sisällä tuotteet ja palvelut, yrityksen imago ja asiakkaan kokema on. Luomalla kokemuksia yritys voi erilaistaa toimintaansa jopa niin uniikiksi, että hintakilpailu ei enää uhkaa, sillä kilpailijoilla ei ole mitään vastaavaa kokemusta tarjolla (Löytänä & Korteso 2011, 19).



Kuvio 5: Asiakaskokemus on kokonaisuus (Boston 2016)

Asiakaskokemus käsitteenä on ollut olemassa pitkään, mutta erityisesti Suomen osalta se on noussut viimeisen kymmenen vuoden aikana osaksi yritysten strategiaa toimialasta riippumatta niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla ja se koetaan tärkeänä kilpailukeinona. Yrityksen asiakaslähtöisyys, joka konkretisoituu asiakaskokemuksena, on kykyä ennakoida asiakkaiden nykyisiä ja tulevia tarpeita ja luomalla oikea-aikaisia tuotteita ja palveluita asiakkaille. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen on tässä keskiössä. Asiakaskokemus ja sen kehittäminen yrityksen keskiössä varmistaa sen, että yrityksen tuotteet ja palvelut onnistuvat tuottamaan asiakkaalle sellaista arvoa kuin niiden on tarkoituskin tuottaa. Digitalisaatio on yhtenä syynä siihen, että asiakaskokemus on tullut yritysten keskiöön. Digitalisaation myötä yritysten ja asiakkaiden kohtaamispisteet ovat kasvaneet ja tätä kohtaamispaikkojen asiakaspolkua on johdettava ja kehitettävä johdonmukaisesti ja yhdenmukaisesti. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 13, 17.) Digitalisaatio on tuonut mukanaan myös sen, että asiakkaat odottavat saavansa palvelua nopeasti ja helposti mihin aikaan tahansa hänelle sopivassa kanavassa. Asiakaskokemuksen kehittämisessä onkin tärkeä ymmärtää se, että varsinkin monikanava-aikana yritys ei voi tietää missä kohtaa ensimmäinen asiakaskohtaaminen tapahtuu ja siksi onkin olennaista panostaa kaikkiin kohtaamispaikkoihin, ei vain muutama. Tätä tukee myös Demos Helsingin tutkimus (2018), joka nosti kokonaisuuden johtamisen, ei vain yksittäisen kohtaamispaikan avaintekijäksi asiakaskokemuksen onnistumiselle.

On todettu, että 2010-luku aloitti asiakkaan aikakauden, jolloin yrityksen kilpailutekijänä ei ollut enää informaatioteknologia, logistiikka tai tuotteen valmistus. Asiakkaan aikakaudella yrityksen menestys syntyy siitä, että asiakkaalle pystytään luomaan arvokas kokemus, joka vaatii yritykseltä kokonaisvaltaista lähestymistä niin strategian, johtamisen, kohtaamisen, mittaamisen ja yrityskulttuurin osalta. Asiakkaalla on valta. Tällä aikakaudella yrityksen ensisijainen tehtävä onkin ylittää asiakkaan odotukset ja sitä kautta tuoda voittoa yritykselle. Asiakkaan aikakausi on tuonut myös aikakäsitteen muutoksen mukanaan ja nykyisellä aikakaudella asiakkaat odottavat saavansa palvelua heti ja ne yritykset, jotka pystyvät reagoimaan

tähän aikamuutokseen pysyvät mukana kilpailussa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 16.) Onnistunut asiakaskokemus voi olla asiakkaalle jopa elämys, jota halutaan lisää ja jonka vuoksi ollaan valmiita maksamaan enemmän tai jonottamaan palvelua uudestaan ja siksi asiakaskokemuksen luomiseen kannattaa jokaisen yrityksen panostaa. Asetelma asiakkaan aikakaudella on kääntynyt myös niin, että asiakkaat olettavat yrityksen olevan heitä varten, eikä toisinpäin. (Löytänä & Korteso 2011, 87.) Asiakkaan aikakausi on tuonut myös sen, että toimialojen rajat ovat hajonneet ja kilpailu on siirtynyt paljon isommalle alueelle ja enää yrityksen erityisosaaminen ei ole yrityksen kilpailutekijä. (Manning & Bodine 2012, 15.)

3.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Saarijärvi & Puustinen (2020, 17, 40) kirjoittavat, että kokemus on tapa käsitteellistää koettua elämää ja joskus kokemus liittyy kaupalliseen vaihdantaan ja toisinaan taas luontaisena osana elettyä elämää. Asiakaskokemus muodostuu monesta eri osakokemuksesta. Näitä osakokemuksia ovat mm. brändi-, kulutus-, osto-, palvelu-, hinta-, käyttö- ja toimituskokemus, jolla kaikilla on ominaispiirteensä ja ovat osa asiakaskokemusta. Nämä osakokemukset voivat tapahtua niin yhdessä kuin erikseen. Asiakaskokemukset ovat erityyppisiä ja Rossman ja Duerden (Saarijärvi & Puustinen 2020, 44) ovat luokitelleet näitä asiakaskokemustyyppiejä viiteen eri luokkaan niiden merkityksellisyyden kannalta (kuvio 6). Nämä luokat ovat arkiset, tiedostetut, mieleenpainuvat, merkitykselliset ja transformatiiviset kokemukset. Arkiset kokemukset ovat niitä asiakaskokemuksia, joita ihmiset kokevat eniten ja jotka eivät jää mieleen kokemuksellisesti. Tiedostetuksi kokemus muuttuu arkisesta, kun jokin yksityiskohta kokemuksessa herättää asiakkaan kiinnostuksen ja onnistuessaan vahvistaa myönteistä asiakaskokemusta. Kun ihminen kokee tunteita, muuttuvat tietoiset kokemukset mieleenpainuviksi. Yleensä mieleenpainuva kokemus on jokin vahva onnistumisen tai epäonnistumisen tapahtuma osana kokemusta.



Kuvio 6: Asiakaskokemustyyppit ja niiden merkitys

Organisaatioille on tärkeä tunnistaa näitä mieleenpainuvia kokemuksia ja muuttaa ne merkitykselliseksi kohdaksi asiakasmatkaa. Jotta näitä kohtia asiakasmatkassa tunnistaa, on yrityksen rakennettava selkeä asiakkaan kohtaamispolku, jossa kohtaamispaikat erottuvat. Löytänen & Korkiakosken (2014, 103) mukaan erityisesti asiakasmatkan alku ja loppu ovat asiakkaalle erityisen merkityksellisiä ja näihin olisi yrityksen hyvä keskittää huomionsa. Merkitykselliset kohtaamispisteet vaihtelevat kuitenkin toimialoittain ja siksi yrityksenkin onkin tärkeä

tunnistaa mitkä pisteet ovat omille asiakkaille merkityksellisimpiä. Kahneman (Löytänä & Korteso 2011, 117) on kehittänyt teorian, jonka mukaan kokemus muodostuu kohtaamisten huippukohdasta ja lopusta. Huippukohdalla tarkoitetaan kokemuksen positiivista tai negatiivista huippua. Teorian perusteella organisaation kannattaa keskittyä näihin huippukohtiin sekä loppuun.

Myös välilliset kohtaamispisteet kuten sosiaalinen media, yrityksen kumppanit ja nykyiset asiakkaat on otettava huomioon. Kun kokemus on merkityksellinen, se puhuttelee henkilön arvo maailmaa, on henkilökohtainen ja voi muokata henkilöä. Viimeisenä ja merkityksellisimpänä kokemuksena on transformatiivinen kokemus, joka muuttaa näkökulmaa, asenteita ja käyttäytymistä (kuvio 6). Tärkeimpänä näissä kaikissa merkityksellisyyden luokissa on se, että asiakaskohtaaminen olisi samankaltainen joka kohtaamispisteessä ja asiakas saisi samanlaista palvelua ja samanlaisen kokemuksen jokaisessa yrityksen kohtaamispisteessä. Yksikin epäonnistunut kohtaaminen jossain kanavassa voi romuttaa muuten erinomaisia kokemuksia tarjonneen asiakasmatkan. Asiakas käsittelee eri kosketuspisteistä saamaansa kokemusta aina kokonaisuutena ja asiakkaan kohtaamispisteitä pitääkin kohdella täten kokonaisuutena, ei irrallisina osina ja ajatella yksittäisiä kohtaamisia ketjureaktiona, joka muodostaa pienen palan asiakaskokemusta. (Ahvenainen ym. 2017, 68-71.)

Asiakaskokemuksia voi olla niin staattisia kuin dynaamisiakin. Staattinen kokemus keskittyy yhteen tapahtumaan tai kosketuspisteeseen ja sen kehittämiseen, kun taas dynaaminen kokemus huomioi kokonaisuuden sisältäen aiemmat asiakkaan kokemukset ja ikään kuin jatkaa siitä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 45.)

Asiakaskokemus on asiakkaalle moniulotteinen tapahtuma. Se voi sisältää kognitiivisen, emotionaalisen, sosiaalisen ja sensorisen ulottuvuuden. Kognitiivisella ulottuvuudella tarkoitetaan sitä, että asiakas tietoisesti kokee saavuttavansa tuotteelle tai palvelulle asetut tavoitteet. Asiakkaalla voi olla ennako-odotus tuotteen toimivuudesta nähtyjen mainosten tai kuultujen suositusten perusteella ja nämä odotukset täyttyvät - tai alittuvat tai ylittyvät. Odotusten alitus näkyy huonona asiakaskokemuksena ja ylitys hyvänä asiakaskokemuksena. Emotionaaliseen asiakaskokemukseen liittyy vahvoja tunteita, jotka voivat olla pettymystä tai suurta iloa ja nämä kokemukset jäävät usein asiakkaan mieleen. Sosiaaliseen kokemukseen taas vaikuttaa muut ihmiset, jotka tuotetta ja palvelua käyttävät ja minkälaisia nämä käyttäjät ovat. Neljäntenä ulottuvuutena on sensorinen ulottuvuus, joka liittyy asiakkaan aisteihin. Asiakaskokemukseen vaikuttaa tällöin se mitä asiakas näkee, kuulee, tuntee ja haistaa. Näiden ulottuvuuksien ymmärtäminen auttaakin yrityksiä kehittämään parempaa asiakaskokemusta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 50.)

Erinomainen asiakaskokemus ei synny itsestään ja on yritykselle äärimmäisen iso pääoma ja kilpailukeino. Usein työtä erinomaisen asiakaskokemuksen eteen on tehty vuosia ja siihen

vaikuttaa yrityksen kulttuuri ja asiakaslähtöisyys, työntekijöiden sitoutuminen yritykseen ja korkea henkilöstötyytyväisyys. Voidaankin todeta, että yrityksen perusasiat luovat pohjan mahdollisuudelle tarjota hyvä asiakaskokemus ja kaiken takana ovat aina ihmiset. Goodman (2014, 34-50) on määritellyt neljän kohdan viitekehyksen, jossa kaikki organisaation toiminta vaikuttaa asiakaskokemukseen ja jonka avulla voidaan luoda onnistunut asiakaskokemus. Viitekehys sisältää onnistumisen ensimmäisellä kerralla, palvelun tai tuotteen vaivattomuuden monikanavaisessa ympäristössä, kokonaisen asiakaspalvelukokemuksen kanavasta riippumatta sekä jatkuvan kehittämisen kuuntelemalla ja oppimalla. Näillä tarkoitetaan sitä, että organisaation on jo suunnitteluvaiheessa mietittävä perusasiakasodotuksia ja huolehdittava, että ne toteutuvat tuotteen tai palvelun osalta sekä sitä että jos asiakkaalla on ongelma, niin hän saa helposti ja vaivattomasti apua. Lisäksi se tarkoittaa sitä, että asiakasviestintä on yhtenäistä ja asiakas saa kokonaisvaltaisen asiakaspalvelun, jossa asiakas kokee tullessa kuulluksi ja ymmärretyksi ja saa vastauksia kysymyksiinsä ja saataviin asiakaspalautteisiin reagoidaan ja kehitetään jatkuvasti toimintaa sen perusteella. Menestyminen tässä viitekehyksessä on mitattavissa ja ne organisaatiot, jotka toimivat viitekehyksen mukaisesti ja mittaavat näitä onnistuvat tuottamaan myös korkealaatuista asiakaskokemusta.

Myös asiakaskokemuksessa on oma ekosysteeminsä. Jos verkostojen ekosysteemi määritellään systeemiksi, joka koostuu eri toimialojen toimijoista, jotka työskentelevät yhdessä tavoitteenaan määritellä, kehittää ja toimeenpanna uusia markkinoita synnyttäviä asiakas- ja kuluttajaratkaisuja niin asiakaskokemuksen ekosysteemi koostuu kaikista toimijoista, jotka jollain tavalla omalla tekemisellään vaikuttavat asiakaskohtaamisten laatuun. Osa näistä toimijoista ovat näkyvissä asiakkaille kuten asiakaspalvelu ja yrityksen ulkoiset kumppanit ja osa näkymättömiä toimijoita kuten IT, markkinointi ja hankinta. Ekosysteemiin kuuluu myös hengettömät osa-alueet kuten prosessit, käytännöt ja teknologia. Tätä ekosysteemiä ja sen muodostamaa karttaa voidaan käyttää myös viitekehyksenä, joka määrittää ja korjaa asiakaskokemuksen haasteet kestäväällä tavalla. Kun organisaatio ymmärtää oman organisaation asiakaskokemuksen ekosysteemin ja siihen kuuluvat toimijat ja ymmärtää missä kohden ekosysteemiä asiakkaan näkökulmasta on haastetta, heillä on mahdollisuus myös ymmärtää juurisyyt tiettyjen kohtaamispaikkojen epäonnistuneelle asiakaskohtaamisille ja korjaamalla ne rakentaa jälleen tasapaino ekosysteemiin. Kun ekosysteemi on tasapainossa, kaikki hyötyvät siitä ja toisistaan. Tästä seuraava askel edistyneemmässä ja kypsemmässä organisaatiossa on miettiä toimijoiden roolia ja toimintamallia ja virheiden korjauksen sijaan ennaltaehkäistä tulevia haasteita muuttamalla toimintaa. (Manning & Bodine 2012, 38-45, 61.)

3.2 Asiakaskokemuksen arvo

Yritys tuottaa arvoa asiakkaalle jokaisessa kohtaamisessa. Arvon määrä näissä kohtaamisissa vaihtelee, mutta onnistuessaan määrä kasvaa sitä mukaa kun kohtaamiset toistuvat. Asiakkaalle luotava arvo voidaan jakaa neljään eri tyyppiin. Näistä ensimmäinen ja selkein on

taloudellinen arvo, jossa edullinen hinta tai mahdollisimman pieni kustannus on keskiössä. Asiakas arvostaa kustannustehokkuutta ja erityisesti alennuksia. Seuraavana on toiminnallinen arvo, joka liittyy vahvasti tuotteen tai palvelun laatuun. Tähän liittyy luotettavuus ja toimintavarmuus ja asiakas arvostaa korkeaa laatua ja ajan- ja vaivansäästöä. Kolmantena arvotyyppinä on symboliset arvot. Symbolinen arvo fokusoituu vahvasti mielikuviin ja brändeihin, joita asiakas kokee ja arvostaa. Asiakas näkee lisäarvoa siinä, että palvelun tai tuotteen tarjoaja on arvokas brändi ja mielikuva yrityksestä on ylellinen. Brändikokemuksenkin voi jakaa kahteen osaan, jossa sisäinen brändikokemus näkyy asiakkaille yrityksen arvoissa, viestinnässä ja teoissa ja ulkoinen brändikokemus taas asiakkaan kokemuksista ja kohtaamisista. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 46.) Neljäntenä ja ehkä tärkeimpänä asiakkaan arvona, johon voi asiakaskokemuksella vaikuttaa kilpailutekijänä on emotionaalinen arvo. Se liittyy vahvasti asiakkaan tunnekokemukseen yrityksen palvelusta tai tuotteesta. Erityisesti emotionaaliset arvot kilpailutekijänä ovat asiakkaan aikakaudella 2010-luvun jälkeen olleet kovassa nosteessa. (Löytänä & Korhikoski 2014, 19.)

Yritys hyötyy myös tuottaessaan arvoa asiakkaille. Yritykselle keskeisin asiakkuuden arvo on taloudellinen arvo, jossa mitataan asiakkaan kannattavuutta. Sitä voidaan mitata asiakkuuden rahallisella määrällä, asiakkaan koko elinkaaren arvolla ja asiakkuuden kestolla. Mittaamalla asiakaskannattavuutta yritys voi kohdistaa kehitystarpeet oikeille asiakkuuksille ja niiden prosesseille ja mahdollisesti luopua täysin kannattamattomista asiakkaista, jos näköpiirissä ei ole muutosta kannattavuuteen, sillä pitkällä aikavälillä kaikkien asiakkaiden tulisi olla kannattavia. Yleensä arvoa tuottamattomat asiakkaat ovat sellaisia, joiden asiakkuudet ovat hyvin monimutkaisia, vaativat paljon resursseja yritykseltä ja eivät monimutkaisuuden takia tuota kummallekaan arvoa. (Storbacka & Lehtinen 2005, 30.) Tähän näkemykseen yhtyy myös Manning & Bodine (2012, 21, 24) ja he korostavat sitä, että lisäarvo asiakaskokemuksen kehittämiseksi pitää olla laskettavissa ja koko organisaation ymmärtää rahallinen arvo mitä kehitys tuo yritykselle, jolloin organisaatio ylittää johtoa myöten pystyy sitoutumaan kehitykseen ja ymmärtämään sen tärkeyden yrityksen kannattavuuden kannalta. Tällaisen ns. business casen arvo saattaa olla hankala laskea, mutta vain ymmärtämällä investoinnin tuoton yritys voi sitä priorisoida. Jos kehityksen tuottamaa arvoa on mahdoton laskea ennen toimenpiteitä, voidaan tuotto laskea kehityksen jälkeen kun nähdään, miten kehitys on vaikuttanut lukuihin verrattuna ennen kehitystä. Tällöin kannattaa aloittaa pienimmistä, mutta asiakaskokemukseltaan merkittävistä projekteista, jotka ovat helpommin hyväksyttävissä sen pienen tarvittavan investoinnin takia ja todentaa luvuista onnistuminen, jonka jälkeen siirtyä isompiin projekteihin, kun todistettavissa on tuottoa tuonut investoinniltaan pienempi asiakaskokemukseen positiivisesti vaikuttanut projekti.

3.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen merkityksen kasvaessa yrityksen kilpailukeinona on kasvanut myös tarve mitata oikeilla mittareilla onnistumista. Erityisesti yrityksillä, jolla asiakaskokemus on strategian keskiössä, on olennaista mitata sitä, että asiakaskokemus todella on liiketaloudellisesti kannattavaa. Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen mittausjärjestelmän rakentaminen onkin tärkeää, jotta yritys voi systemaattisesti ja tietoperäisesti kehittää asiakaskokemusta myös liiketaloudellisesti kannattavaksi. Onnistumista voidaan mitata taloudellisilla mittareilla, henkilöstömittareilla sekä asiakasmittareilla ja olennaista onkin huomioida nämä kaikki mittarit osana onnistumista. Taloudellisilla mittareilla mitataan asiakaskannattavuutta, asiakashankinnan kustannuksia ja toiminnallista tehokkuutta kuten ratkaisukeskeisyyttä asiakaspalvelussa. Yhtenä mittarina voidaan seurata asiakkaan elinkaarta yrityksessä ja sen tuomaa arvoa yritykselle. Tätä kutsutaan CLV-mittaukseksi (Customer Lifetime Value = Asiakkaan elinkaaren arvo), jolla voidaan mitata yksittäisen asiakkaan tai tietyn asiakasryhmän tuomaa rahaa verraten asiakkaaseen käytettyä rahaa. Henkilöstömittareista puhuttaessa tarkoitetaan mittareita, jotka mittaavat yrityskulttuuria ja työn tuottavuutta työntekijäkohtaisesti. (Löytänä & Saarikoski 2014, 61-64; Boston 2016, 9.)

Tässä kappaleessa keskitytään erilaisiin asiakasmittareihin, joita on sekä suoria että epäsuoria. Suorista mittareista puhuttaessa tarkoitetaan asiakaspalautteisiin pohjautuvia mittauksia ja epäsuorilla tarkoitetaan mm. brändin tunnettavuutta ja yrityksen markkinaosuutta. Epäsuorat mittarit kertovat enemmän asiakassuhteesta kuin yksittäisestä kohtaamispiteestä ja siinä onnistumisesta ja suorat kohdistuvat nimenomaan tiettyihin kohtaamispiteisiin. Molemmat näistä ovat tärkeitä kehitettäessä asiakaskokemusta. (Löytänä & Korhikoski 2014, 53.)

Suoria kohtaamispiteen onnistumista mittaavia mittareita ovat mm. asiakastytyväisyys, asiakasuskollisuus, helppous ja asiakassuosittelu. Nämä mittarit kertovat siitä onko asiakas ollut tyytyväinen saamaansa kokemukseen, aikooko hän jatkossakin olla yrityksen asiakas, oliko kohtaaminen vaivatonta ja suosittelee hän yritystä perheelleen ja ystävilleen. Nämä mittarit ovat kuluttajaliiketoiminnan suosiossa, kun mitataan kohtaamisia ja yritysasiakkaille suunnattu Business to Business-liiketoiminta taas keskittyy enemmän asiakassuhteen mittaamiseen. Jotta asiakaskokemusta voidaan johtaa, tarvitaan mittareita kertomaan tietoa siitä mihin suuntaan asiakaskokemus on menossa. Mittarit tukevat myös päätöksenteossa. Asiakaspolun kosketuspisteissä voi jokaisessa olla oma mittarinsa, mutta yleensä yritys seuraa tiiviimmin tiettyjen kosketuspisteiden tuloksia, jotka vaikuttavat yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 137; Löytänä & Korhikoski 2014, 140.)

Asiakastytyväisyys, jota mittareissa kutsutaan CSAT:ksi eli Customer Satisfaction Scoreksi on pitkään käytössä ollut mittaustapa, joka mittaa asiakkaan tyytyväisyyttä yritystä kohtaan ja sitä, kuinka hyvin asiointi yrityksessä on sujunut. Jos asiakassuosittelu mittaa

kokonaisvaltaisemmin asiakkaan suositteluhalu, niin asiakastyytyväisyys keskittyy enemmän tiettyyn kohtaamispisteeseen tiettyä ajanjaksona. (Ahvenainen ym. 2017, 26.)

Asiakassuosittelusta on tullut standardi osa asiakaskokemuksen mittausta ja tätä mittauskeinoä käsittelee seuraava luku. Syynä sen suosioon on se, että asiakkaiden suosittelu tuo tutkimusten mukaan jopa 60-70 % organisaation uusista asiakkaista ja tämä asiakashankinta ei organisaatiolle maksa mitään (Goodman, 2014, 24). Tämän suosittelevuusmittauksen rinnalle on viime vuosina tullut vaivattomuus ja helppous -mittari, joka kulkee nimellä CES eli Customer Effort Score. Asiakkaalta kysytään kuinka helppoa tai vaivatonta asian hoitaminen oli tietyssä kanavassa ja tätä mitataan usein skaalalla 1-7, jossa tulos tulee samanmielisten ja erimielisten erotuksesta. CES ei ole vielä vakiintunut toimintamalli yrityksissä kuten suosittelevuusmittari NPS, mutta se koetaan yhä tärkeämmäksi mittariksi asiakaskokemuksen kehittämisessä. Mittareista saatavan datan lisäksi yrityksen olisi tärkeä keskittyä saamaansa suoraan asiakaspalautteeseen. Asiakaspalautteista yritys pystyy nopeasti ja tuloksellisesti kehittämään asiakasmatkan eri kohtaamispisteitä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 56, 60; Ahvenainen ym. 2017, 27.)

Asiakaskokemusta mitataan kolmessa eri tasossa. Nämä tasot ovat tietyn kosketuspisteen asiakaskokemuksen mittaaminen, asiakaskokemuksen vaikutuksen mittaaminen asiakastyytyväisyyden, uskollisuuden ja suosittelun suhteen sekä asiakaskokemuksen seuraukset yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen. Oikeanlaisen mittarin valintaa määrittää yrityksen määrittämä tavoiteltava asiakaskokemus. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 141.)

Asiakaskokemuksen mittauksessa ratkaisevina tekijöinä on se, keneltä kysytään, mitä kysytään, milloin kysytään ja missä kanavassa kysytään. Asiakaskokemuksen mittaamiseen käytetään usein sähköpostia tai tekstiviestiä, joka menee asiakkaalle kohtaamisen jälkeen. Suositeltavaa on mitata kohtaaminen mahdollisimman reaaliaikaisesti, jolloin asiakkaalla on kohtaaminen hyvässä muistissa. Tätä palvelee sähköpostin ja tekstiviestin lisäksi myös fyysisissä liikkeissä olevat laitteet, joissa asiakas voi antaa heti kohtaamisen jälkeen palautteen esim. hymynaamalla. Reaaliaikaisella mittauksella pystytään nopeammin reagoimaan mahdollisiin poikkeamiin mitattavalla osa-alueella kuten asiakastyytyväisyydellä. Haasteena näissä on se, että yksinkertainen tieto vastaa vain yhteen asiaan, eikä kerro miksi asiakaskokemus on onnistunut tai epäonnistunut ja tätä varten yritys tarvitseekin muita mittareita. Jossain kohtaamisissa mittaus kannattaa tehdä hieman myöhemmin, jolloin kohtaamisen todellinen vaikutus on asiakkaalla nähtävissä. Oikealla ajoituksella onkin asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta tärkeä merkitys. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 148; Löytänä & Korkiakoski 2014, 142.)

Muita käytössä olevia asiakaskokemuksen mittareita ovat asiakaspoistuman mittaus, jolla voidaan ennustaa tulevaa poistumaa, keskimääräinen käsittelyaika, jossa mitataan, kuinka kauan asiakkaan asian ratkaiseminen on kestänyt sekä asiakkaan asian ratkaisu ensikontaktilla, joka

mittaa asiakkaan kokemaa siitä saatiinko hänen asiansa tai ongelmansa ratkaisua ensikontaktissa vai vaatiiko asia lisäselvitystä. Tämä asian ratkaisu ensikontaktissa -mittari on käytössä erityisesti asiakaspalveluissa. (Ahvenainen ym. 2017, 29.) Goodmanin (2014, 132) tutkimuksen mukaan jokainen uudelleenkontaktointi asiakkaan puolelta vähentää asiakastytyväisyyttä n. 10 %, joten ratkaisu ensikontaktissa vaikuttaa asiakaskokemukseen merkittävästi.

Yritysten innokkuus mitata asiakaskokemusta on johtanut siihen, että asiakas saa todella paljon kyselyitä ja vastaushalukkuus vähenee ja yritysten on entistä vaikeampi saada vastauksia. Tästä syystä onkin tärkeää suunnitella, miten mittaukset toteutetaan, milloin ne toteutetaan ja kenelle. Kaikkein tärkeimpänä mittareissa on kuitenkin sen antama tieto ja tiedon hyödyntäminen kokemuksen kehittämisessä. Tulosten on ohjattava yrityksen toimintaa ja tulosten kautta voidaan tehdä luotettavasti päätöksiä toiminnan kehittämiseksi. (Gerdt & Korhonen 2016, 168.) Asiakkaalta kysymisen lisäksi kannattaa asiakaskokemuksesta ja sen onnistumisesta kysyä myös henkilöstöltä, joka asiakkaiden kanssa työskentelee. Heiltä saa arvokasta tietoa niin onnistuneista kuin epäonnistuneista kohtaamisista ja näiden palautteiden kautta organisaatio voi kehittää toimintaansa. Jatkuva palautteen saaminen on tärkeää ja sen saamiseen henkilöstöltä kannattaa panostaa työkaluin ja prosessein.

3.3.1 Net Promoter Score

Erityisesti viime vuosina on yrityksissä yleistynyt asiakassuosittelun perustava mittaus, josta tunnetuin on NPS-mittari, joka tulee sanoista Net Promoter Score. Tämän on kehittänyt Frederick Reichheld vuonna 2003 ja tämä on käytössä tuhansilla isoilla yrityksillä ja sitä pidetään yhtenä tärkeimmistä asiakaskokemuksen mittareista yrityksessä. Tätä mittaria pidetään kuumemittarina, joka kertoo sen hetken tuloksen yrityksen tarjoamasta asiakaskokemuksesta (kuvio 7). Mittaustapa kehitettiin tutkimuksen perusteella, jossa nähtiin, että suositteluhalukkuus on yrityksen tulevan menestyksen mittari (Löytänä & Korhonen 2014, 57). Vuonna 2011 tehdyn tutkimuksen mukaan (Gerdt & Korhonen 2016, 20) suosittelun kautta tulleet asiakkaat olivat kannattavampia, heidän elinkaarensa arvo oli selvästi suurempi ja nämä asiakkaat toivat mukanaan suosittelullaan selvästi enemmän uusia asiakkaita. Myös poistuma oli pienempi kuin ei-suosittelijoissa. Myös Manning & Bodine (2012, 22) nostavat esille sen, että hyvän asiakaskokemuksen saaneet asiakkaat pysyvät asiakkaina pidempään ja siten ovat yritykselle pääsääntöisesti kannattavimpia asiakkaita uusinta- ja lisäostoillaan.

”Asteikolla 0-10, kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä?”



Kuvio 7: NPS-kyselyn rakenne ja tulos

Reichheld & Markeyn (2011, 2-6) mukaan NPS-mittaus on yksinkertainen ja helposti toteutettava mittaus, joka kertoo sen, onko asiakas valmis suosittelemaan yritystä muille. Kyselyssä kysytään seuraavaa: ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit meitä ystävällesi tai kollegallesi?”. Mittaus on asteikolla 0-10 ja se sisältää suosittelijat (vastaavat 9 tai 10), neutraalit (vastaavat 7 tai 8) ja kriittiset (vastaavat 0-6) vastaajat (kuvio 7). Nämä kolme ryhmää mittaavat yrityksen suosiota ja miten hyvin yrityksellä menee. Suosittelijat ovat yleensä yrityksen lojaaleja asiakkaita ja kokevat saavansa lisäarvoa yrityksestä. Usein suosittelijat palaavat asiakkaita ja tekevät helpommin lisäostoja. Neutraaleihin lasketaan asiakkaat, jotka kokevat saavansa juuri sellaisen tuotteen tai palvelun, jota olivat hankkimassa. Näiden asiakkaiden joukossa ei korostu lojaalisuus yritystä kohtaan. Yrityksen kannattaa panostaa näiden asiakkaiden kohdalla parempaan palveluun, prosesseihin ja tuotteisiin, jolloin neutraaleista asiakkaista tulisi mahdollisesti suosittelijoita. Kriittisimmät asiakkaat ovat tyytymättömiä kohtaamispaikassaan saamaansa palveluun. He kokevat, että kohtaaminen ei ole tuonut mitään lisäarvoa, päinvastoin. He eivät suosittele läheisilleen yritystä vaan enemmänkin neuvovat pysymään kaukana. Näiden asiakkaiden kohdalla on tärkeää yritykselle selvittää juurisyy pettymykselle, jotta se voidaan korjata asiakkaan kohdalla tai mahdollisesti jopa miettiä onko kyseinen asiakas tai asiakasryhmä haluttava asiakas yritykselle tulevaisuudessa. Tulos muodostuu suosittelijoiden ja kriittisten vastausten määrän jakamisella (suosittelijat - kriittiset x 100) ja jos tulos on yllinollan, niin silloin suurin osa asiakkaista suosittelee yritystä. Tätä tulosta kutsutaan myös NPS-tulokseksi.

Yleensä suosittelijäkysymyksen jälkeen kysytään vielä pääsyytä annetulle arvosanalle. Asiakassuosittelun lisäksi mittaus ei kuvaa miten yritys on onnistunut asiakaspolun tietyissä kosketuspisteissä tai asiakaskokemuksen erilaisissa ulottuvuuksissa, joten se toimii hyvänä indikaationa yrityksen yleisestä onnistumisesta, mutta on tärkeää asiakaskokemuksen kannalta mitata myös muita asioita. Asiakassuosittelu on kuitenkin tärkeässä asemassa, sillä se mahdollistaa uusien asiakkaiden saamisen. Avoin vapaamuotoinen palaute osana suosittelumittausta tuo kuumemittariin taudin syyn ja on siksi tärkeä osa kyselyä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 147; Löytänä & Korkiakoski 2014, 153.) Avointa palautetta voidaan käyttää kehittämisen

lisäksi henkilöstön motivoimisessa ja palkitsemisessa saatujen positiivisten palautteiden pohjalta.

NPS-mittaus on viime aikoina alkanut muuttua muotoaan. Aiemmin NPS-mittaus kertoi vain asiakassuosittelusta, mutta käyttäjien kehityksen ansiosta mittaus on kehittynyt systeemisemmäksi työkaluksi, joka antaa suositusluvun lisäksi syitä luvun takaa. Nykyään NPS-mittauksesta käytetäänkin nimeä Net Promoter System. Parhaimmillaan kun yritys osaa hyödyntää oikein saamaansa NPS-dataa se pystyy systemaattisesti kehittämään toimintaansa. Hyvänä työkaluna NPS:n kanssa toimii ”Close-the-loop”-menetelmä, jossa datasta nostetaan juurisyitä esille kehitettäväksi ja organisaation vastuulliset ottavat omalta osaltaan näitä prosessiin, tuotteen tai palveluun liittyviä syitä kehitettäväksi. (Reichheld & Markey 2011, 2, 11.)

Yritys voi laskea myös asiakkaiden elinkaaren arvon NPS-tulosten mukaisesti. Yritys pystyy laskemaan kuinka paljon suosittelijat, neutraalit ja kriittiset käyttävät yritykseen rahaa ja kehittää sen mukaisesti toimintaansa ja investoivat oikeisiin asioihin analysoimalla dataa. Yleisesti ottaen suosittelijoiden ja kriittisten välillä on selkeä ero, miten he käyttävät rahaa yritykseen myös jatkossa. (Löytänä & Korhikoski 2014, 65.) Tutkimuksen mukaan selkeästi asiakaskokemukseen tyytyväisemmät asiakkaat ovat pitkäaikaisia asiakkaita, jotka käyttävät enemmän rahaa ja ovat valmiita maksamaan enemmän, vähentävät asiakashankinnan kuluja pysyvyydellä ja suosittelevuudella ja ovat liiketoiminnalle kannattavimpia asiakkaita (Boston 2016, 7).

NPS-mittaus toimii eri kulttuureissa eri tavalla. Suomalaiset eivät pääsääntöisesti helposti suosittele yrityksiä, jota taas amerikkalaiset tekevät helpommin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei NPS-mittaukseen kannata käyttää vaan enemmänkin keskittyä tulosten syihin ja kehittää niitä. Suomessa NPS-mittari on nykyään standardi asiakaskokemuksen työkalu yrityksissä ja monessa yrityksessä tulos on osana virallista raportointia. Yrityksissä, jotka käyttävät NPS-mittaukseen ja siitä saatavaa dataa, on sovittu toimintamalli datan käytölle ja sen hyödyntämiselle asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Tähän toimintamalliin usein liittyy se, että kriittisen arvosanan (0-6) antaneita asiakkaita kontaktoidaan ja etsitään juurisyitä huonolle arvostalle, joita yritys voi lähteä korjaamaan ja kehittämään. (Löytänä & Korhikoski 2014, 59.) Seuraavana askeleena NPS-mittauksessa voisi olla sen ymmärrys, että kuinka moni asiakas oikeasti suosittelee yritystä ja kuinka monelle henkilölle hän sitä tekee, jotta saataisiin vieläkin kokonaisvaltaisempi ymmärrys suosittelijoiden merkityksestä yritykselle. Olemassa on jo malli, jolla voidaan laskea arvo menetetyille asiakkaille, jotka ovat kriittisiä ja eivät yritystä suosittele. Tätä mallia kutsutaan asiakaskokemuksen vaikutusmalliksi, mutta se on hyvin vähän käytössä oleva malli. (Gerdt & Korhikoski 2016, 184.)

3.4 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen on yritykselle mahdollisuus ymmärtää asiakkaitaan paremmin, toimia aidosti asiakkaiden tarpeiden pohjalta, luoda asiakkaille lisäarvoa ja merkityksellisiä kokemuksia ja kasvattaa liiketoiminnan tulosta. Keskeisenä osana asiakaskokemuksen johtamisessa on odotusten ylittäminen, jolla voidaan erottautua tai luoda kilpailuetua. (Löytänä & Kortesus 2011, 9, 59.) Asiakaskokemusta itsessään ei yritys voi johtaa, sillä se on aina asiakkaan määritettävissä, mutta yritys voi johtaa niitä kohtaamispaikkoja, joiden kautta kokemus syntyy. Asiakaskokemuksen johtamiselle ei ole olemassa selkeää viitekehystä ja tämä johtuu pääosin siitä, että käsitteenä asiakaskokemus on abstrakti ja vaikeasti rajattavissa. Asiakaskokemuksen johtaminen lähtee kuitenkin aina siitä, että se on osana yrityksen strategiaa, jota koko yritys ylittää johtoa myöten on sitoutunut toteuttamaan. Onnistumisen edellytys on se, että strategiaan on kirjattu, millainen on erinomainen ja kilpailuetua tuottava asiakaskokemus ja miten sen toimeenpanoa johdetaan operatiivisella tasolla. Osana tätä tavoitetta on myös asiakasryhmien ymmärtäminen ja minkälaisille kohderyhmille parempaa asiakaskokemusta tehdään. Tämän ymmärtäminen ja määrittely on yleensä strategisen suunnittelun lähtökohta. Kuitenkaan pelkkä strategia ei riitä vaan tavoitteiden toteutus operatiivisessa toiminnassa määrittää onnistumisen. Tästä syystä asiakaskokemuksen johtaminen vaatiikin selkeää ja systemaattista tavoiteasetantaa ja suunnan näyttämistä. Tähän liittyy vahvasti myös yrityksen organisoituminen ja miten organisaatio on rakennettu tukemaan asiakaskokemusta ja sen kehittämistä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 25, 80; Löytänä & Korhikoski 2014, 27.) Organisaatioille asiakaskokemus on yksi vähiten hyödynnetyistä lähteistä ja syistä, jotka vähentäisivät kustannuksia ja kasvattaisivat kannattavuutta, joten sen oikeanlainen johtaminen on olennainen kilpailutekijä (Manning & Bodine 2012, 20).

3.4.1 Asiakaskokemuksen johtamisen tasot

Kokemuksen johtaminen ja sen kehittäminen lähtee aina ydinkokemuksesta, joka on kaiken perusta. Ydinkokemus on se hyöty ja siitä tuleva arvo, jonka takia asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Asiakaskokemuksen johtamisen tehtävänä onkin varmistaa se, että yritys pystyy aina tuottamaan tämän ydinkokemuksen olosuhteista huolimatta. Vasta tämän jälkeen voidaan edetä kohti laajennettua kokemusta, jossa tuodaan asiakkaan ostaman palvelun tai tuotteen rinnalle jotain, joka tuo lisäarvoa asiakkaan ostokselle. Viimeisenä kokemuksen tasona on odotukset ylittävä kokemus, jossa kokemukseen lisätään asiakkaan odotukset ylittäviä asioita kuten kokemuksen henkilökohtaisuus, yksilöllisyys, asiakkaan merkityksellisyyden kokemus yritykselle, olennaisuus ja oikea-aikaisuus sekä tunteisiin vetoavuus, joka jää aina mieleen. Odotukset ylittävä kokemus pitää myös yritykselle olla tuottavaa, eikä saa käydä yritykselle liian kalliiksi. (Löytänä & Kortesus 2011, 61-73.)

Asiakaskokemuksen johtamiseen vaikuttaa myös se millä tasolla yritys on asiakaskokemuksen ja -keskeisyyden osalta. On tunnistettu neljä erilaista tasoa, jossa yritykset toimivat asiakas-keskeisyyden osalta. Näistä alimmalla tasolla yritys keskittyy asiakkaan tarpeisiin, tuntee asiakkaan tarpeet ja tavoittelee lisämyyntiä. Tällä tasolla yrityksen tavoitteena on pitää huolta asiakkaista, jotta liiketoiminta kasvaa. Toiseksi alimmalla tasolla kerätään asiakaspalautetta ja kehitetään toimintaa saadun palautteen perusteella. Asiakastyytyväisyyttä pyritään parantamaan ja vähentämään tyytymättömiä asiakkaita. Kolmannella tasolla yritys pyrkii luomaan pitkiä asiakassuhteita ja suhteisiin panostetaan myös emotionaalisella tasolla. Tällä tasolla asiakkaita tavoitellaan yrityksen suosittelijoiksi ylittämällä heidän odotuksensa. Korkeimmalla tasolla, johon harva yritys edes yltää, yritys haluaa kulkea koko asiakkaan matkan ajan ja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa uusista tuotteista ja palveluista ennen kuin asiakas itse ymmärtää edes odottaa tällaista. Yrityksen on olennaista ymmärtää millä tasolla yritys toimii, jotta voi asettaa strategiset tavoitteensa asiakaskokemuksen osalta oikealle tasolle ja sitä kautta tavoitella korkeampaa asiakaskokemuksen tasoa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 25.)

3.4.2 Asiakaskokemus osana yrityksen strategiaa

Asiakaskokemusstrategian on oltava täsmällinen, selkeä ja helposti muistettava. Sen on oltava helposti kommunikoitavissa organisaation joka tasolla ja toteutettavissa konkreettisesti, jotta jokainen asiakaskokemuksen ekosysteemiin kuuluva toimija ymmärtää miten sitä toteutetaan. (Manning & Bodine 2012, 82.) Saarijärvi & Puustinen (2020, 26-29) ovat kuvanneet yhdenlaisen viitekehysten, jossa strategian osana on asiakaskokemus. Viitekehys koostuu kahdesta tasosta; strategisesta ja operatiivisesta sekä neljästä eri näkökulmasta. Tämä viitekehys lähtee siitä näkökulmasta, että omistajaohjauksellisesti yrityksen ylin johto strategiatyössä määrittää tavoitteet asiakaskokemukselle. Jotta asiakaskokemus ei jäisi vain pehmeäksi luvuksi on asiakaskokemuksen kehittämiseksi asetettava selkeät ja seurattavat liiketoiminnalliset tavoitteet. Ne voivat olla lisämyyntiin tai säästöihin liittyviä tavoitteita. Tavoitteiden määrittelyn jälkeen on määritettävä keinot, jolla asetetut tavoitteet saavutetaan. Tavoitteita ja keinoja varten on hyvä ymmärtää nykytila ja kartoittaa sitä esim. nykytila-analyysillä (Gerdt & Korkiakoski 2016, 41). Keinojen määrittely sisältää keskeisimmät strategiset valinnat sille minkälaista asiakaskokemusta yritys tavoittelee ja kenelle ja miten. Valinnoissa on huomioitava asiakkaan kokema arvo, kilpailukeinot ja arvolupaus. Se millaista asiakasarvoa yritys aikoo asiakaskokemuksen kautta asiakkaille luoda, on keskeisin strateginen valinta, joka määrittää kaiken muun tekemisen. Niin tavoitteiden kuin keinojenkin osalta organisaation ylin johto on vastuussa näiden määrittelemisestä, mutta erityisesti keinojen kohdalla on hyvä osallistuttaa organisaatiota laaja-alaisemminkin. Kun tavoitteet ja keinot on määritelty, siirtyy asiakaskokemuksen johtamisen viitekehys operatiiviselle tasolle, jossa määritetään ne tavat, jolla asiakaskokemus käytännössä toteutetaan. Operatiivinen taso kytkee asiakaskokemukseen organisaation eri tasot. Jotta viitekehysten operatiivinen taso onnistuu, tarvitaan tässä johdolta

yhdenmukaista johtamista ja tukea kohti asiakaskokemustavoitetta. Tässä kohtaa johto voi johtaa omalla esimerkillään ja luoda kokemusesimerkkejä koko henkilöstölle.

Viimeisenä viitekehyksen osana on asiakasnäkökulma, joka osoittaa toiminnan onnistumisen tai epäonnistumisen. Tässä kohtaa asiakas on se, joka määrittää onko strategiaan kirjattu asiakaskokemus saavutettu ja tätä yleensä mitataan asiakastyytyväisyys ja -suosittelemittareilla. Onnistuneen asiakaskokemuksen lähtökohta on sen kytkeytyminen tiiviisti koko organisaation johtamiskulttuuriin. Seurauksina onnistuneesta asiakaskokemuksesta on taloudellisten mittareiden kuten kannattavuuden ja kasvun kehittyminen. Löytänä & Korhaki (2014, 30) ovat todenneet, että asiakaskeskeisen strategian ydin on innovointi. Aiemmassa kappaleessa mainittiinkin jo asiakaskokemuksen ja -keskeisyyden tasot yrityksessä ja ylimmällä tasolla olevat yritykset ovatkin luoneet asiakaskokemuksen strategian ytimeen, ja sitä kautta uuden innovointi on osa normia. Tällä tasolla ei riitä enää asiakaskokemuksen kirjaaminen keskeisenä osana yrityksen strategiaa, vaan tämä vaatii jo kokonaan uudenlaisen ajattelutavan ja vanhan poisoppimisen, jotta yritys pystyy tuottamaan innovaatioita.

Asiakaskokemuksen johtamiseen liittyy vahvasti kosketuspisteet. Näihin kosketuspisteisiin voi yritys osaltaan vaikuttaa ja kehittää, mutta on paljon kosketuspisteitä, johon yritys ei itse voi suoraan vaikuttaa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi sosiaaliset ja ulkoiset kosketuspisteet, kuten mediassa olevat palautteet ja asiakasarvostelut tai asiakkaan omistamat kosketuspisteet kuten miten asiakas ajattelee ja puhuu yrityksestä. Yrityksen vaikutusmahdollisuudet keskittyvätkin enemmän yrityksen omistamiin ja osittain kumppanin toteuttamiin kosketuspisteisiin. Kumppanin toteuttamia kosketuspisteitä voivat olla ulkoistetut palvelut kuten asiakaspalvelu tai kuljetuspalvelut. Näitä kosketuspisteistä yritys voi kehittää tarjotakseen parempaa asiakaskokemusta ja erityisesti keskittyä niihin kosketuspisteisiin, jotka ovat asiakkaille merkityksellisiä. Kumppanin toteuttamissa kosketuspisteissä piilee aina riski siinä, että miten kumppani itse näkee asiakaskokemuksen tärkeyden ja odotukset voivat olla eritasoisia. Tästäkin syystä kumppanin valinta on erityisen tärkeä ja onnistunut kumppanuus yhteisine tavoitteineen vaikuttaa asiakaskokemukseen positiivisesti. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 47.)

Yrityksessä asiakaskokemuksen johtamisen vaiheet nähdään kolmena eri ajanjaksona, jonka edetessä myös liiketoimintahyödyt kasvavat. Aikajanan alussa puhutaan ensiaskeleiden ottamisesta, jossa innokkaimmat henkilöt nostavat asiakaskokemusta tärkeämpään rooliin ja asiakastyytyvää mitataan. Ensiaskeleiden viimeisenä vaiheena nähdään se, kun yritys ottaa asiakaskokemuksen osaksi strategiaansa kilpailukeinoksi. Tämän jälkeen yritys siirtyy kypsävaiheeseen, jossa hyvällä muutosjohtamisella jalkautetaan strategia, asiakaskokemusermäärystä lisätään yrityksen henkilöstölle, ylitetään asiakkaan odotuksia kosketuspisteissä ja pyritään juurruttamaan asiakaskeskeinen yrityskulttuuri. Henkilöstölle ja kumppaneille tämä voi kypsävaiheen loppuosassa näkyä mm. siinä, että heitä palkitaan onnistuneen asiakaskokemuksen tuottamisesta. Asiakaskeskeisellä yrityskulttuurilla tarkoitetaan kulttuuria, jossa

yrittäjien kaikki työntekijät haluavat palvella asiakkaitaan asiakaslähtöisesti, arvostavasti ja asiakkaan odotukset ylittäen. Viimeisenä ja jatkuvana ajanjaksona kypsyysvaiheen jälkeen tulee jatkuvan kehityksen ylläpitäminen. Tämä ajanjakso sisältää asiakaskokemuksen huomioinnin osana yrityksen kaikkia prosesseja, jatkuvan innovoinnin ja asiakastarpeiden ja asiakasodotusten ylittämisen sekä sen, että asiakaskokemuksesta on tullut yrityksen tärkein kilpailukeino. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 36-42, 164.) Myös Gerdt & Korkiakoski (2016, 96) kirjoittavat, että asiakaskokemuksen rakentamisen on oltava jatkuva prosessi ja sen toimivuudesta kertoo vahva asiakaspalvelullinen yrityskulttuuri. Kulttuuri ja arvot varmistavat asiakas-keskeisen päätöksenteon kaikissa hetkissä.

3.4.3 Asiakasodotuksien johtaminen

Goodmanin (2014, 12-17) mukaan asiakkaan odotukset ovat hyvin yksinkertaisia; asiakas ei halua ikäviä yllätyksiä, asiakas odottaa helppokäyttöisyyttä palvelulta tai tuotteelta, asiakas odottaa saavansa apua ongelmiin helposti ja asiakas haluaa nähdä, että yritys toiminnallaan välittää asiakkaista. Kun asiakas hankkii tuotteen tai palvelun hän odottaa, että se vastaa odotuksia ja hänelle on annettu tarvittava tieto hankintahetkellä, jotta hän voi hyödyntää hankintaansa parhaalla mahdollisella tavalla. Tässä kohtaa hyvän asiakaskokemuksen tarjoava organisaatio on miettinyt miten ennaltaehkäistä mahdollisia ikäviä yllätyksiä ja edistänyt näitä mahdollisia haasteita tarjotakseen odotuksia vastaavan kokemuksen. Tuotteen tai palvelun helppokäyttöisyydellä asiakas odottaa sitä, että tuotteen tai palvelun käyttöönotto ei vaadi asiakkaalta liikaa ja tarvittaessa apu on lähellä monikanavaisesti ja asiakkaalle sopivana ajankohtana eli käyttö on asiakkaalle vaivatonta. Asiakas myös odottaa, että kun jokin asia on mennyt pieleen, niin organisaatio kuuntelee asiakkaan huolta, on empaattinen ja yrittää ratkaista ongelman asiakaslähtöisesti.

Aiemmin mainitut asiakkaan omistamat kosketuspisteet koostuvan osittain myös asiakasodotuksesta. Asiakkaalla voi olla tietynlainen odotus yritystä kohtaan ja nämä voivat olla asiakkaalle tiedostamattomia odotuksia. Odotukset kuluttaja- ja yritysasiakkailla eroavat toisistaan osittain. Tällaisia asiakasodotuksia on mahdollista johtaa ja siten vaikuttaa myönteisesti asiakaskokemukseen. Asiakkaan odotuksia on niin yleisiä kuin erityisiäkin. Yleisellä tasolla asiakasodotus muodostuu markkinatilanteesta tai toimialan vakiintuneista käytänteistä, eli eivät välttämättä muodostu juuri tietystä yrityksestä tai brändistä vaan enemminkin alan yleisestä toiminnasta. Näitä voi olla monikanavainen asiointi, jolloin asiakas odottaa, että hän saa palvelua hänelle sopivalla tavalla, asiointin helppous ja nopeus liittyen yleisiin odotuksiin sekä yhdenmukainen viestintä yrityksessä. Lisäksi ammattitaitoinen asiakaspalvelu ja reklamaatioihin ja palautteisiin reagointi ovat osa yleisiä asiakkaan odotuksia. Yrityksen on tärkeä kiinnittää näihin odotuksiin huomioita ja mahdollistaa näiden odotusten toteutuminen. Varsinkin reklamaatiot ja poikkeustilanteet oikein hoidettuna tuovat mahdollisuuksia yritykselle ja saattavat parhaimmillaan sitouttaa asiakkaan. Erityisiin asiakasodotuksiin liittyvät aiemmat

kokemukset tai muiden kokemukset yrityksestä ja sen palveluista ja tuotteista. Myös yrityksen markkinointiviestintä osaltaan vaikuttaa erityisodotuksiin. Näiden odotusten johtaminen on olennainen osa asiakaskokemusta ja on todettakin, että asiakaskokemusta ei voi johtaa johtamatta asiakasodotuksia, sillä odotusten luominen on keskeinen osa asiakaskokemuksen muodostumista. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 62; Löytänä & Korteso 2011, 214.)

3.5 Asiakkaan odotukset tulevaisuudessa

Asiakkaan odotukset ovat muuttuneet vuosien saatossa ja osittain kasvaneet. Näihin odotuksiin vaikuttavat niin sisäiset tekijät kuin ulkoiset tekijät eli ympäristö. Jotta yritys voi tuottaa erinomaisen asiakaskokemuksen jatkossakin on ymmärrettävä miten vastata asiakkaan tuleviin odotuksiin ja kehittää omaa toimintaansa vastaamaan niihin. Muuttuviin asiakasodotuksiin vaikuttavat niin trendit, megatrendit kuin heikot signaalitkin. Dataa asiakaskäyttäytymisestä ja -odotuksista saadaan erilaisista kuluttajatutkimuksista kuten erilaisista markkinatutkimuksista ja asiakashaastatteluista ja teknologiaa hyödyntämällä kvanttidatasta saadaan analysoimalla tietoa tulevaisuutta varten. (Hiltunen 2017, 21,27.)

Trendit ovat megatrendejä pienempiä ja paikallisempia suuntauksia muutoksille. Suunta kertoo käyttäjien määrästä ja kun jokin on trendikästä, käyttäjämäärä kasvaa ja trendinmukainen käytös korostuu käyttäjien kasvaessa. Heikot signaalit ovat taas muutoksen ensimerkkejä ja ne kertovat uusista ilmiöistä. Heikoista signaaleista voi päätellä tulevia trendejä.

Tällä hetkellä asiakaskokemukseen vaikuttavia megatrendejä ovat väestönkasvu, väestön ikääntyminen, globalisaatio, varallisuuden kasvu, kulutuksen kasvu ja resurssien väheneminen, ilmastonmuutos sekä jo aiemmin mainittu digitalisaatio. Väestön ikääntyminen kasvattaa ikäihmisille tuotettavien palveluiden kysyntää ja uusille innovaatioille on tilaa. Globalisaatio on vaikuttanut siihen, että tuotteita on helpommin saatavilla ja hinnat ovat edullisemmat, mutta laatu on voinut osittain kärsiä siitä, että tuotanto on kustannussyistä siirretty köyhiin maihin, jossa se on edullisempaa. Varallisuuden kasvu on vaikuttanut kulutuksen kasvuun, joka näkyy vähenevinä resursseina ja tällä hetkellä uusiutuvia luonnonvaroja ei ole riittävästi kulutukseen nähden. Kulutuksen kasvu näkyy siinä, että yhä useampi ihminen on siirtynyt välttämättömyyksien ostamisesta valinnaiseen kulutukseen, kuten palveluihin. Näitä haasteita ratkoo kiertotalous, joka pyrkii pidentämään tuotteen käyttöikää palvelullistamisella ja tehostamaan materiaaliin käyttöä. Digitalisoituminen puolestaan on vaikuttanut ihmisen koko elämään ja muuttanut ihmisten käyttäytymistä sekä odotuksia. Erityisesti asiakkaan odotukset ovat muuttuneet siten, että palvelua on saatava helposti ja nopeasti tai palveluntarjoaja vaihtuu. Digitalisaatio on tuonut paljon hyödyllistä asiakaskokemukseen, mutta myös uhkia. Nämä uhat liittyvät kasvavaan tiedonmäärään ja sen säilyttämiseen sekä kyberuhkiin. (Hiltunen 2017, 37-64.)

Tutkimuksen mukaan (Hiltunen 2017, 83-95) kuluttajatrendeihin lukeutuu pitkään trendinä ollut sosiaalinen media kaikkine kanavineen ja tämä arkipäiväinen asia näkyy myös asiakkaiden odotuksissa: jos asiakas itse on somessa, niin yritystenkin on siellä oltava ja näin tuotava kohtaamispiste myös näihin kanaviin. Nykyään onkin hyvin poikkeuksellista, että yrityksillä ei olisi mitään muuta kanavaa käytössään kuin kotisivut. Kohtaamispisteitä voivat olla omat kanavat sekä mainokset eri työkaluissa. Trendeihin lukeutuu VTT:n Halttusen ja Tuovilan (2022) mukaan myös vastuullisuus ja tämä näkyy myös tulevaisuudessa osana asiakaskokemusta. Vastuullisella asiakaskokemuksella, joka sisältää ekologisen, yhteiskunnallisen ja taloudellisen vastuun, tuodaan vastuullisuutta enemmän tietoisuuteen ja tätä kautta vahvistetaan asiakkaan valintaa ja saavutetaan kilpailuetua.

Aiemmin mainitsinkin asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisen asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Tämä tarpeiden ymmärtäminen tulee olemaan tulevaisuudessa entistä isommassa roolissa, kun asiakkaiden odotukset eivät selkeästi enää perustu tietyn asiakasryhmän odotuksiin vaan hyvinkin yksilöllisiin odotuksiin. Tyypillistä kuluttajaa ei enää ole ja tämän päivän kuluttaja voi kuulua moneenkin eri asiakasryhmään eli segmenttiin ja odotukset ja tarpeet voivat olla osittain jopa ristiriidassa. Näihin odotuksiin ja tarpeisiin voidaan vastata entistä kohdennetuimmilla palveluilla ja tuotteilla käyttämällä kustomointia ja personointia, mutta mikään yksittäinen toimija ei voi tarjota jokaiselle jotain vaan jo strategiassaan päättää omat kohderyhmänsä ja niille rakentaa yrityksen arvoja edustava asiakaskokemusmatka. Toimija voi kuitenkin toimialoja rikkovalla yhteistyöllä saavuttaa kilpailuetua vastaamalla asiakkaiden kasvaviin ja yksilöllisiin odotuksiin. Voidaan kuitenkin todeta, että jatkossa helppous, nopeus, edullisuus ja saatavuus yhdessä ympäristöystävällisyyden kanssa ovat ominaisuuksia, jotka trendaavat entistä vahvemmin ja näihin ominaisuuksiin yritysten pitää pystyä reagoimaan, jotta asiakkaan odotuksiin pystytään vastaamaan ja jopa ylittämään. (Hiltunen 2017, 123, 182; Halttunen & Tuovila 2022.) Demos Helsinki (2018) lisää näiden joukkoon vielä sen, että tulevaisuudessa asiakaskokemus onnistuu, kun sen ongelmiin asiakaspolulla puututaan nopeasti ja muutetaan toimintamallia ja poistetaan ns. kipupisteet kohtaamispisteistä.

Organisaatiot voivat vastata näihin odotuksiin oikeanlaisella yrityskulttuurilla, jossa henkilöstö on valtuutettu ja kannustettu toteuttamaan ja kokeilemaan uusia toimintamalleja ja ratkaisuja asiakkaiden tilanteisiin. Yrityskulttuuriin kuuluu myös se, että henkilöstöllä, joka etulinjassa palvelee asiakkaita ja ratkoo asiakkaiden ongelmia, on lupa joustaa prosesseissa ratkaistessaan asiakkaiden haasteita, jotta erinomainen asiakaskokemus voidaan taata asiakaille. On myös tärkeää, että organisaatioissa on tarpeeksi oikeanlaisia työntekijöitä keskittymään tulevaisuuden asiakaskokemukseen ja että näitä henkilöitä tuetaan, koulutetaan ja heille annetaan oikeat työkalut toteuttamiseen. Kaikki alkaa jo rekrytointivaiheessa, kun organisaatioon etsitään uusia työntekijöitä. (Goodman 2014, 205.)

Diebnerin, Thompsonin, Malfaran, Neherin ja Vancauwenberghen (2021) tutkimuksen perusteella asiakaskokemuksen ja asiakastarpeiden kehittäminen tulevaisuudessa näyttäytyy kokonaisvaltaisena, ennakoivana ja selkeästi sidottuna liiketoiminnan tuloksiin. Ne yritykset, jotka keskittyvät vain asiakaskokemuksen mittaamiseen tutuilla menetelmillä kuten asiakastytyväisyys- ja suosittelijuusmittarit tulevat jäämään näiden yritysten jalkoihin, jotka sitovat asiakaskokemuksen osaksi liiketoiminnan tulosta.

4 Tutkimuksen toteutus

Olen käyttänyt tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä kumppanuutta ja asiakaskokemusta. Kumppanuutta olen avannut verkostoitumisen, kumppanuuden eri muotojen ja kumppanistrategian kautta. Asiakaskokemusta olen käsittelyt sen muodostumisen, johtamisen ja mittaamisen kautta. Olen määritellyt kumppanuustoiminnan välttämättömäksi nykyisessä kilpailutilanteessa ja asiakaskokemuksen muodostuvan jokaisesta kohtaamisesta. Olen tutkimuksessani käyttänyt laadullista tutkimusmenetelmää kahdella eri tavalla. Tutkimus on sisältänyt neljä kappaletta puolistrukturoituja haastatteluja kohdeorganisaation kumppaniyritysten johdolle, joiden kanssa organisaatio tekee säännöllistä yhteistyötä ja jossa hyödynnetään aiemmin pilotoitua asiakaskokemusmallia sekä yhden ryhmähaastattelun organisaation sisällä toimivalle tiimille, jota tässä tutkimuksessa kutsutaan asiakaskokemustiimiksi. Asiakaskokemustiimi työskentelee asiakkailta tulleiden palautteiden ja selvitysten parissa sekä osallistuu ja vetää laatuun keskittyviä yhteistyöpalavereita kumppaneiden kanssa.

Puolistrukturoidulla haastattelulla, jota kutsutaan myös teemahaastatteluksi, haasteltaville esitetään samat kysymykset, joiden kautta tavoitellaan vastauksia tiettyihin teemoihin, eikä haluta antaa liikaa vapauksia vastata kysymyksiin, jotta vastaukset ovat verrattavissa. Haastatteluissa on annettu tilaa myös avoimelle haastattelumenetelmälle, jossa on annettu haastatteltavalle vapaus kertoa kokemuksistaan ja esittää näkemyksiään tulevaisuuden yhteistyöstä. Tämä menetelmä mahdollistaa sen, että haastatteltava voi vaikuttaa aktiivisesti aineiston tuottamiseen, joka tässä tapauksessa on haastattelumateriaali. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa haastattelijan toiminnalla on merkitystä. (Vilka 2021a, 53.)

Olen haastattelut neljää eri kumppania kumppaniyhteistyöhön ja arvon luontiin liittyen ja keskittyen kumppanikokemukseen sekä asiakaskokemukseen, jota kumppanit ovat toteuttaneet. Kohteena kumppanihaastatteluissa ovat olleet toimeksiantajaorganisaation kuluttajapuolen telemarkkinointikumppanit. Käytän kumppanisanaa tutkimuksessa, sillä tämä on organisaatiossa käytetty yleinen termi, eikä siten määrittele yhteistyösuhteen syvyyttä. Yksilöllisten puolistrukturoitujen haastatteluiden lisäksi olen pitänyt ryhmähaastattelun asiakaskokemustiimille, joka osallistuu yhteistyöhön kumppaneiden kanssa. Kyseiseen

ryhmähaastatteluun osallistui kuusi henkilöä tiimistä. Haastattelun teema oli sama kuin kumppanihaastatteluissa eli kumppaniyhteistyö ja asiakaskokemus ja tässä menetelmänä oli myös yksilöhaastatteluissa toimivaksi koettu puolistrukturoitu teemahaastattelu.

Tavoitteena on ollut todentaa uuden tiivistyneen yhteistyön vaikutus asiakaskokemukseen ja kumppanuussuhteeseen yritysten välillä sekä lopputuotoksena haastatteluiden pohjalta rakentaa asiakaskokemuksen vuosikello vastaamaan asiakaskeskeisyyteen strategian ydinosa-alueena. Vuosikellon rakentamiseen päädyin siitä syystä, että organisaatiolla oli tarve selkeälle ja helposti seurattavalle mallille, jossa näkyisivät nopeasti koko vuoden suunnitelmat ja tärkeät tapahtumat kumppaneiden kanssa. Aiemmin käytössä oli ollut yksittäiset muistiot ja yhdessä kumppaneiden kanssa sovitut toimenpiteet kuten yhteiset palaverit olivat sähköpostissa, Teams-ohjelmassa tai vain yksittäisen henkilön muistissa ja tällöin tekeminen ei ollut johdonmukaista tai järjestelmällistä ja johti siihen, että sovittuja toimenpiteitä ei aina toteutettu. Lisäksi kaikkien kumppaneiden kanssa ei ollut samanlaista yhteistyömallia käytössä ja tämä aiheutti seurannan ja kehityksen kannalta haastetta. Prosessi ja asiakaskokemuksen johtaminen oli epäselvää ja tähän tarvittiin muutosta.

Ehdotin vuosikellon rakentamista, sillä se oli tutkimuksen kohteelle olevalle organisaatiolle tuttu työkalu, jolla erinäisiä toimenpiteitä ja niiden aikatauluja seurattiin vuosisuunnitelmassa visuaalisessa muodossa ja se vastaisi ongelmaan, joka tutkimushetkellä oli. Tämä ehdotus hyväksyttiin, sillä vuosikello koettiin myös helposti käyttöönotettavaksi ja tarvittaessa sitä voidaan muokata tilanteen mukaan.

4.1 Kohdeyrityksen esittely ja ala

Toimeksiantajana on iso energiayhtiö, jonka ydinliiketoiminta on Pohjoismaissa. Ydinliiketoiminta koostuu päästöttömästä sähköntuotannosta, sähkön myynnistä, kaukolämmöstä sekä kierrätys- ja jäteliiketoiminnasta. Yritys työllistää Suomessa noin 2400 henkilöä. Pohjoismaissa yritys on suurin sähkön vähittäismyyntiyhtiö yli kahdella miljoonalla asiakkaalla. Tutkimus on tehty Suomen kuluttajaliiketoimintayksikköön, joka tarjoaa kuluttaja- ja yritysasiakkaalle energiaan, liikkumiseen ja turvallisuuteen liittyviä kestäviä ja ympäristöystävällisiä palveluita. (Fortum 2022.)

Energia-ala on viimeisen vuoden aikana kokenut mullistuksen. Energiasta on tullut merkittävästi kiinnostavampi kuluttajien silmissä ja kuluttajat vaativat enemmän tietoa, he ovat entistä tietoisempia, haluavat tietää energiatuotannon päästöistä ja ovat valveutuneimpia kuin koskaan aiemmin. Alan painoarvo mediassa on myös huomattavasti kasvanut. Suomessa sähkön hinta on ollut jo pitkään EU-maiden edullisimpia niin kuluttajille kuin yrityksille ja asiakkaille on tehty helpoksi kilpailuttaa oma sähkönmyyjänsä sähkönmyynnin kilpailutuksen vapauduttua vuonna 1998. (Energiateollisuus ry 2022.)

4.2 Energia-alan kehittyminen

Energia-ala on alati muuttuva toimintaympäristö, johon vaikuttavat megatrendeistä ja trendeistä tutut globaalit ilmasto- ja ympäristöhaasteet sekä väestönkasvu, digitalisaatio sekä meneillään oleva asiakkaan aikakausi, jossa asiakkaalla on valta ja sitä kautta kasvavat odotukset yrityksii kohtaan. Kysyntä kasvaa sähköistyksen myötä koko ajan ja jotta saavutetaan ilmasto- ja energiatarvitteet, tarvitaan kysynnän säätelyä ja joustoa. Digitalisaation kautta asiakas odottaa saavansa tarvitsemansa palvelun ajasta ja paikasta riippumatta, esim. uuteen kotiin sähkösojimus on saatava asiakkaalle parhaiten sopivassa kanavassa hänelle sopivaan aikaan. Asiakkaan valinnoissa vaikuttavat vahvasti yrityksen arvot ja vaikuttavuus ja miten vihreästi yritys toimii. (Merinova ym. 2015.)

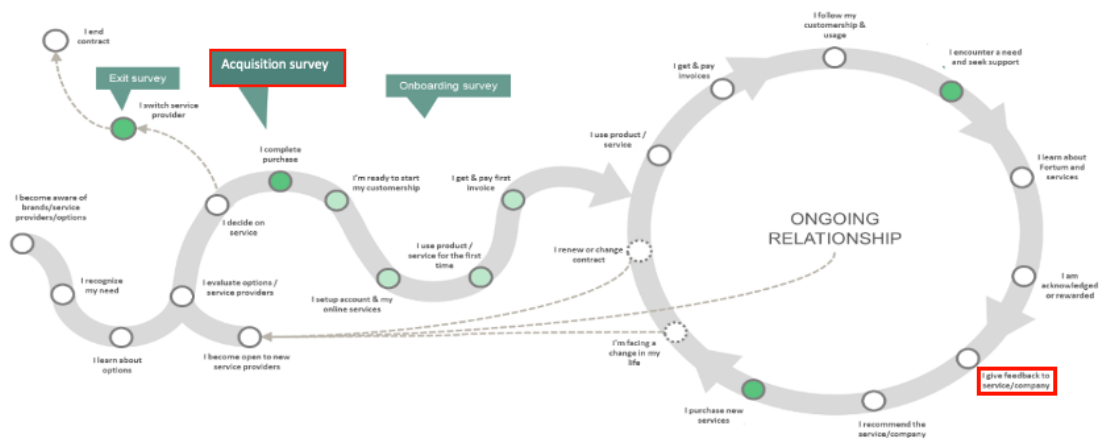
Kilpailu sähkömyyjien kesken kasvaa koko ajan ja yritysten on kehitettävä matalakatteisen sähkö rinnalle muita tuotteita ja palveluita sekä panostettava asiakaspysyvyyteen. Aiemmassa kappaleessa mainitsinkin energia-alan ja erityisesti sähköhinnan Suomessa mullistuneen viimeisen vuoden aikana. Euroopassa sähkö hinta lähti nousuun kesän 2021 jälkeen ja tämä nousu on näkynyt myös Suomessa. Syyt kohonneeseen sähköhintaan ovat moninaiset ja näitä ovat mm. kaasun riittävyshuolista seurannut kaasun, ja sen perässä hiilen kohonnut hinta. Median lisäksi loppukäyttäjät eli asiakkaat ovat tietoisia tapahtumista, ja kiinnostus energiaa kohtaan tuotteena on selvästi kasvanut ja tämän myötä myös odotukset yrityksille vastata tähän kiinnostukseen avoimuudella ja asiantuntijuudella. (Energiateollisuus 2022; Merinova ym. 2015.)

4.3 Lähtökohta

Kohdeorganisaatiossa kumppanitoiminta on ollut vuosia olemassa ja organisaatio on hyödyntänyt kumppaneiden avainosaamista uusasiakashankinnassa ja nykyasiakkaiden lisämyynnin suhteen. Vahva fokus on ollut myyntimäärissä. Kumppaneita on ohjattu vahvasti myyntipäälliköiden toimesta, ja yhteistyö on keskittynyt suoraan myyntitavoitteiden saavuttamiseen. Jotta tavoitteet on saavutettu, on tarvittaessa otettu uusia kumppaneita mukaan toimintaan. Tämä toimintamalli ei ole tukenut tavoitetta asiakaskeskeisyydestä. Organisaatio on strategiassaan kirjannut asiakaskeskeisyyden strategian ytimeen, ja sitä kautta asiakaskeskeisyys on tullut osaksi kaikkeen toimintaan, joten organisaatio näki muutostarpeen kumppanin kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Teoriaosuudessa kirjoitinkin, että kumppanuussuhteessa tarvitaan kokonaisvaltainen ohjausmalli, hyvät keskustelu- ja kehittämälustat sekä vahva sosiaalinen pääoma, jotta kommunikaatio on avointa ja laadukasta. Kaiken pohjalla on luottamus kumppanuuteen - ja nämä asiat heijastuvat asiakaskokemukseen. Tämä ei kuitenkaan ole täysin toteutunut toiminnassa asiakaskokemuksen osalta. Organisaatio on ollut kumppanuustoiminnassa tutkittavan kohteen osalta operatiivisella tasolla aiemmin, jossa ymmärrys toisten toimintaa kohtaan on ja tekeminen perustuu molemminpuoliseen luottamukseen. Operatiivinen

kumppanuus vaatii selkeän mallin, jossa kumppanin toimintaa, kilpailukykyä ja laatua seurataan säännöllisesti ja palautteilla reagoidaan toimintaan. Tutkimuksen yksi kysymys onkin ollut se miten laatua ja palautteenantoa voisi molempia hyödyttävällä tavalla toteuttaa. Jos halutaan syventää kumppanustoimintaa, se vaatii avointa tiedonvaihtoa ja uuden oppimista ja sen jakamista ja tekemäni tutkimus voi tukea tätä siirtymää, jos näin tulevaisuudessa organisaatio haluaa.

Organisaatio saa asiakkaan kokemuksesta palautetta monessa kohtaa asiakasmatkaa. Alla kuvio 8, jossa näkyy kuvattuna asiakasmatka ja mahdolliset kohtaamispisteet yrityksen osalta. Asiakkaan tyytyväisyyttä ja kokemusta kysytään monessa eri pisteessä asiakasmatkaa, jonka lisäksi saadaan suoraan asiakkaalta palautetta asiakasmatkan varrella. Näitä palautteita käsittelee asiakaskokemustiimi. Erityinen fokus tiimillä on heti myyntitilanteen jälkeen lähtevällä Acquisition-kyselyllä ja siitä saatavalla palautteella. Kyselyssä kysytään asiakkaan tyytyväisyyttä, kokemuksen helppoutta ja asiakkaan suosittelua. Asiakas voi lopuksi antaa myös avointa palautetta. Erityisesti asiakkaan suosittelu eli NPS-tulos on sellainen, jota seurataan organisaation joka tasolla strategian mukaisesti. Avoin palaute tästä kyselystä on se, jota käytään yhdessä kumppaneiden kanssa. Kuvion 8 toinen punaisella ympyröity kohta on palaute, joka saadaan asiakkaalta asiakasmatkan aikana kyselyiden ulkopuolelta.



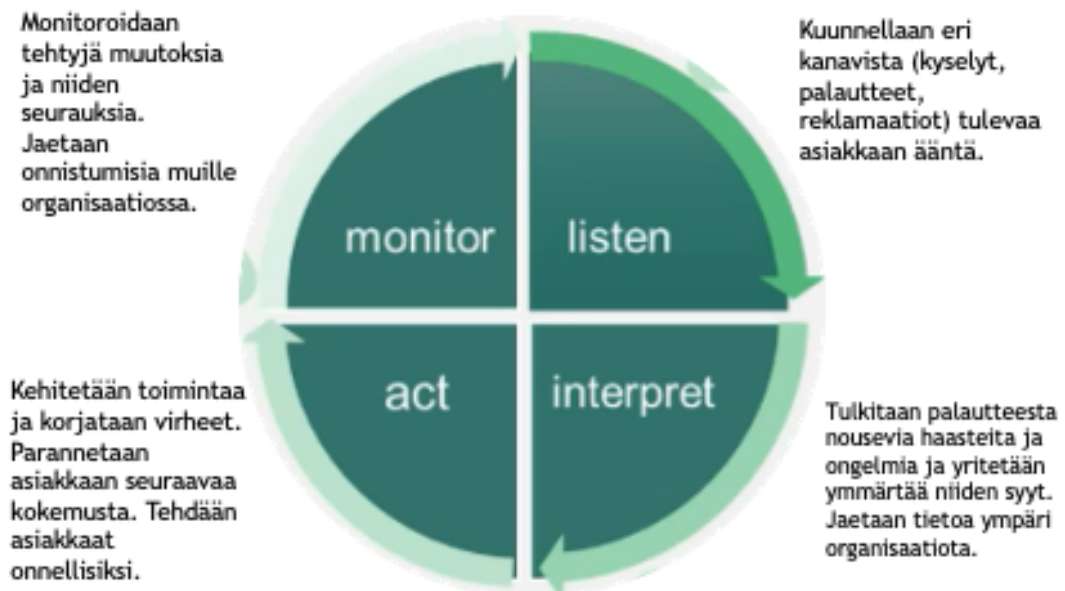
Kuvio 8: Asiakasmatka

Asiakaskokemustiimi on käsitellyt saatuja palautteita reaktiivisesti ja pyrkinyt ratkaisemaan yhden asiakkaan ongelman, eikä resursseja ole käytetty juurisyiden analysointiin ja toimenpiteisiin haasteiden korjaamiseksi. Palautteenanto kumppaneille on ollut yksisuuntaista eikä vuorovaikutteista ja se on tapahtunut pääosin sähköpostin välityksellä. Vain kumppanuudesta vastaava myyntipäällikkö tai avainasiakaspäällikkö on ollut vuorovaikutteisessa yhteistyössä kumppaneiden kanssa ja keskittynyt enemmän myyntilukuihin.

Saavuttaakseen asiakaskeskeisyyden ja asiakkaan äänen kuuluvuuden kaikessa asiakashankintaan liittyvässä tekemisessä sekä vähentääkseen negatiivista palautetta, organisaatio näki

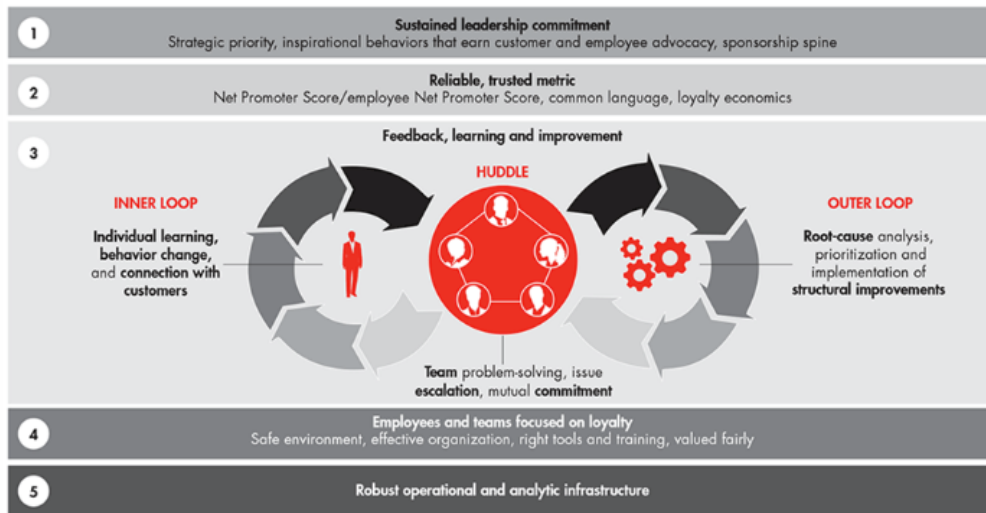
tarpeen asiakaskokemukseen keskittyvästä jatkuvasta yhteistyömallista, johon niin organisaatio kuin kumppanit sitoutuisivat. Ennen yhteistyömallin rakentamista myyntipäälliköiltä ja asiakaskokemuksiimme kerättiin toiveita ja näkemyksiä yhteistyöstä ja tarpeista. Vahvimpana näkemyksenä nousi selvästi tiiviimpi ja säännöllisempi vuorovaikutteinen yhteistyö jatkossa ja kaikki olivat sitä mieltä, että yhdessä tekemällä asiakaskokemus paranisi.

Näistä lähtökohdista organisaatio rakensi ensimmäisen version yhteistyömallista, joka perustuu jatkuvaan palautteenantoon ja kehitykseen. Mallissa hyödynnettiin jo yrityksessä käytössä olevaa jatkuvan kehittämisen mallia (kuvio 9), joka lähtee siitä, että kuunnellaan eri kanavista tulevaa asiakkaan ääntä, tulkitaan niistä nousevia haasteita ja ongelmia, kehitetään prosesseja ja toimintaa haasteiden ratkaisemiseksi ja sen jälkeen monitoroidaan tehtyjä toimenpiteitä jatkuvasti.



Kuvio 9: Jatkuvan kehittämisen malli

Tämä jatkuvan kehittämisen malli perustuu Reichheldin & Markeyn (2011b) kehittämään Net Promoter System -viitekehykseen (kuvio 10) ja erityisesti tässä mallissa on keskitytty kohtaan kolme, jossa palautetta vastaanotetaan, sitä käsitellään ja sen perusteella kehitetään toimintaa (Feedback, learning and improvement).



Kuvio 10: Net Promoter System framework (Bain & Company)

Tämän jälkeen kartoitettiin kaikki kanavat, jota kautta organisaatio saa asiakaspalautetta. Taulukossa 1 näkyvät kanavat, joista palautetta asiakkailta saadaan. Tämän jälkeen valittiin tärkeimmät kanavat, joiden tuloksia ja sisältöä käsiteltäisiin kumppaneiden ja kumppanivastaavan kanssa yhteisessä palaverissa. Tavoitteena oli rakentaa vuorovaikutteinen palaverikäytäntö kumppaneiden kanssa, jota aiemmin ei ole ollut. Tätä jatkuvan kehittämisen toimintatapaa, jossa asiakaskokemus on keskiössä, kutsutaan asiakaskokemusmalliksi.

Kanava	Mukaan asiakaskokemusmalliin	Yhteistyöpalaverissa asiakaskokemusmallin mukaisesti läpikäytävät asiakaspalautteet
NPS-kyselyt	Kyllä	Acquisition Survey-kyselyn tulokset ja avoimet palautteet kumppanikohtaisesti ja NPS-tulos yleisesti.
Puheluiden kuuntelut ja arvioinnit	Kyllä	Partnerit, myyntipäälliköt ja asiakaskokemustiimi kuuntelee sovitun määrän puheluita ja pisteyttää ne. Tulokset palaveriin.
Myyjäpalaute/reklamaatiot	Kyllä	Kriittiset palautteet ja reklamaatiot hoidetaan välittömästi yhteistyössä myyntipäällikön ja kumppanin kanssa. Yleinen katkaus syihin ja määriin palaverissa.
Peruutukset	Ei/Kyllä	Peruutusmääriä ja niiden syitä seurataan sisäisesti ja tulokset käydään yleisellä tasolla. Jos muutos on merkittävä, tähän paneudutaan tarkemmalla tasolla yhdessä.
Prosessipoikkeamat	Ei/Kyllä	Kriittisissä poikkeamissa tiedotus kumppaneille heti. Muutoin poikkeamia ei käydä mallissa.
Sosiaalinen media	Ei	Asiakaspalvelu ja viestintä vastuussa.

Kumppanilta saatava palaute	Kyllä	Kumppaneilta saatava palaute osana mallia.
-----------------------------	-------	--

Taulukko 1: Asiakaspalautteen kanavat ja palautteiden käsittely osana asiakaskokemusmallia

Organisaatio päätyi siihen, että rakennettua asiakaskokemusmallia kokeiltaisiin muutaman kumppanin kanssa, jotta saataisiin tästä kokemuksia ja kokemusten pohjalta voitaisiin kehittää mallia entisestään. Mallin testaamiseksi valittiin yrityksen pitkäaikaisempia kumppaneita sekä uusia kumppaneita mukaan kokeiluun. Heidän kanssaan startattiin syksyllä 2022 yhteistyöpalaverit rakennetun asiakaskokemusmallin mukaisesti. Tämä kehitystyö tutkii kokeilussa ollutta asiakaskokemusmallia ja sen kehitystarpeita.

4.4 Tutkimuksen tavoitteet ja käytetyt menetelmät

Tutkimuksen tavoitteena on ollut ymmärtää yrityksessä käyttöön otetun uuden asiakaskokemusmallin vaikutukset asiakaskokemuksen kehittämiseen ja kumppaniyhteistyöhön sekä tutkia tulevaisuuden tarpeita. Tämän pohjalta lopputuotoksena rakennan asiakaskokemukseen keskittyvän laadun vuosikellon organisaation toiveiden ja tarpeiden mukaisesti, jota organisaatio voi hyödyntää jatkossa kaikkien kumppaneiden kanssa. Vuosikello rakentuu tutkimuksen löydöksistä.

Tutkimus toteutetaan yksilöhaastatteluilla sekä ryhmähaastattelulla ja niiden tavoitteena on mitata kumppanuutta ja asiakaskokemuksen merkitystä sekä kerätä odotuksia ja ajatuksia yhteistyön jatkon suhteen asiakaskokemusmalliin liittyen. Tutkimuksen havainnoista kehittämistyön lopputuotoksena olen rakentanut laadun vuosikellon, jonka voi implementoida missä tahansa yrityksessä tulevaisuudessa.

Tässä tutkimustyössä olen kehittämismenetelmänä käyttänyt laadullista tutkimusta, joka on tulkintaan perustuva tutkimustapa, jolla voidaan ihmisten kokemusten avulla kuvata jotain ilmiötä tai ymmärtää subjektiivinen merkitys. Laadullisessa tutkimuksessa lähdetään siitä, että ne eivät selitä kaikkien yksilöiden toimintaa ja poikkeavuudet ovat tutkimuksessa erityisen kiinnostuksen kohteita. Koska tutkimus toteutetaan laadullisena menetelmänä, tulen kysymyksissä keskittymään mitä- ja miten -kysymysten lisäksi myös miksi-kysymyksiin, jotta vastaukset eivät olisi vain kahden vaihtoehdon välillä. Laadullisissa tutkimuksissa asiat ja ilmiöt eivät ole koskaan vain yhdellä tapaa selitettävissä. Laadullisessa tutkimuksessa merkitykset ovat laatuja ja ne syntyvät tutkittavan kokemuksista ja käsityksistä. Tutkimus on aina empiiristä eli nojautuu erilaisiin aineistoihin ja niiden analysointiin. Tavoitteena laadullisessa tutkimuksessa on kuvata maailmaa tutkittavien ihmisten ja heidän toimintansa näkökulmasta. Tutkimus on teoriavetoinen eli deduktiivinen ja se on tehty keräämällä teorian tietoa, jonka pohjalta tehdään tutkimusta haastattelumenetelmin. (Vilkkä 2021b, 67, 119.)

Haastattelu menetelmänä tähtää informaation keräämiseen ja on ennakkoon suunniteltua ja päämäärään pyrkivää toimintaa, jossa lopputuloksena saadaan luotettavaa tietoa tutkimuksen kannalta tärkeiltä osa-alueilta (Hirsjärvi & Hurme 2011, 42). Haastattelut on toteutettu kokeusnäkökulmalla, jossa olen kerännyt yksilöllisiä kokemuksia ja niiden merkityksiä haastateltavilla puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä. Tutkimushaastattelun tavoitteena on tuottaa tietoa ja aineistoa, jolla voidaan vastata tutkimusongelmaan tai hypoteesiin. (Vilkka 2021a, 11; Kallinen & Kinnunen 2021.) Tutkijalla on tärkeä rooli laadullisessa tutkimuksessa, sillä tutkijan vastuulla on luoda ympäristö, jossa osallistujan on luonteva ja turvallinen olla ja sitä kautta tutkimuksesta saatu data on merkityksellisempää (Saunders, Lewis & Thornhill 2016, 168). Valitsin laadullisen tutkimuksen, koska tunnen sekä kohderyhmän, toimintaympäristön sekä yrityskulttuurin kohtuullisen hyvin ja koin tämän parhaaksi tavaksi löytää tutkimuskysymyksiin vastauksia. Nämä kolme aluetta on hyvä tuntee, jotta laadullista tutkimusta voi tehdä ja tutkimus on uskottava, mikä on kriteerinä luotettavuudelle (Vilkka 2021b, 130). Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa myös sen, että voin tutkijana haastaa vastaajaa avaamaan vastaustaan enemmän ja pyytää selittämään mitä vastaaja tarkoitti vastauksellaan ja saada lopulta uusia näkemyksiä (Saunders ym. 2016, 394). Lisäksi menetelmä mahdollistaa sen, että vaikka kysymykset ovat kaikille samoja, sanamuotoja voi vaihdella, eikä järjestyksellä ole merkitystä ja vastaajat saavat vastata avoimesti ilman, että he joutuisivat käyttämään vastausvaihtoehtoja (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47).

Ryhmähaastattelussa, jonka toteutin tässä tutkimuksessa organisaation sisäiselle asiakaskokemuksimille, keskustellaan tutkimuksen kohteena olevista aiheista siten, että haastattelijä osoittaa kysymykset ja puheensa samanaikaisesti usealle haastateltavalle, mutta voi kysyä myös kysymyksiä vain tietyiltä haastatteluryhmän henkilöiltä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 61). Ryhmähaastattelun etuna on se, että sillä saadaan nopeasti tietoa useilta henkilöiltä samaan aikaan ja jos ryhmähenki haastatteluryhmässä on hyvä, niin vastausten saaminen saattaa olla helpompaa kuin yksilöhaastatteluissa. Onnistunut ryhmähaastattelu mahdollistaa yhdessä muistelun, tuen ja muistikuvien herättelyn kautta rikkaan ja odotettua paremman lopputuloksen. Tämä malli vähentää myös väärinymmärryksen mahdollisuutta kun toinen voi korjata muistijälkeä. Ryhmähaastattelu voidaan toteuttaa teemahaastattelurungon avulla ja tätä toteutusta on hyödynnetty myös tässä tutkimuksessa. Osallistujia on ryhmähaastatteluissa haastattelijan lisäksi yleensä 4-8 henkilöä. (Eskola & Suoranta 1998, 95-97). Tavoitteena ryhmähaastattelulle on synnyttää keskustelua, jossa osallistujat voivat kommentoida myös toistensa mielipiteitä ja täten tuoda uusia näkemyksiä ja johtopäätöksiä aiheeseen (Krogstrup 2004, 11). Ryhmähaastatteluiden ryhmien muodostamisessa pidetään tärkeänä tietynlaista fokusoi- mista ennalta tiedettyjen asioiden suhteen, jolloin keskustelu on helpompaa. Tällaisia asioita voivat olla kokemus, koulutustausta tai sukupuoli. Onnistunut ryhmähaastattelu tuo parhaimmillaan tutkimukseen uusia ja merkittäviä teemoja ja tämä onnistuu hyvän ryhmähengen

lisäksi sillä, että haastattelijä huolehtii siitä, että haastattelu etenee sujuvasti ja kaikkien ääni tulee kuuluviin ja konflikteilta vältytään. (Mäntyranta & Kaila 2008).

Ryhmähaastattelu tuo myös omat haasteensa tutkimukseen. Vuorovaikutustilanne ei aina onnistu ryhmän dynamiikan takia, aktiiviset ja kovaääniset vievät tilan muilta ja tekevät omasta mielipiteestään kaikkien mielipiteen ja täten aineiston keruu ei olekaan monipuolista. Haastattelijan onkin tärkeä osallistaa kaikki kohdistamalla kysymyksiä myös ei-aktiivisille osallistujille. On myös mahdollista, että keskustelu lähtee rönsyilemään ja haastattelijalla on hankaluuksia pitää keskustelu teemassa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 63)

Oletuksena tässä tutkimuksessa on ollut se, että jatkuvan kehittämisen mallilla yhteistyössä kumppaneiden kanssa asiakaskokemus paranee ja kumppanuustoiminta syvenee ja tätä testataan puolistrukturoiduilla haastatteluilla (Vilkkä 2021a, 14). Laadullinen tutkimus sisältää aina kysymyksen: ”Mitä merkitystä tutkimuksessa tutkitaan?” sekä sen täsmentämistä, että koostuuko tutkimuksen merkityksellisyys kokemuksesta vai käsityksestä. Tässä tutkimuksessa tutkin kokemuksen merkityksellisyyttä, eli miten haastateltavat ovat omakohtaisesti kokeneet asiakaskokemukseen liittyvän yhteistyön, enkä hae haastattelulla yleisiä käsityksiä aiheesta. (Vilkkä 2021b, 118.)

Aloitin haastattelut kumppaneiden yksilöhaastatteluilla ja vasta näiden yksilöhaastatteluiden jälkeen toteutin ryhmähaastattelun. Ennen ensimmäistä kumppanihaastattelua toteutin yhden esihaastattelun yrityksen sisällä, jossa testasin kysymysten toimivuutta. Hirsjärven & Hurmeen (2011, 72) mukaan esihaastatteluja suositellaan tehtävän useita, mutta tässä tapauksessa päädyin tekemään tämän vain kerran, sillä yhden esihaastattelun perusteella en nähnyt tarvetta kysymyspatteriston uudelleenmuotoilulle. Enemmänkin muutin hieman kysymysten järjestystä loogisemmaksi.

Itse tutkimustyöhön liittyvät haastatellut kohdistuivat niihin neljään kumppaniyritykseen, joiden kanssa organisaatio on syksystä 2022 alkaen pitänyt yhteistyöpalavereita asiakaskokemusmallin mukaisesti sekä organisaatiossa työskentelevään asiakaskokemustiimiin, joka työskentelee aiheen parissa. Näistä neljästä kumppaniyrityksestä haastatteluun valikoituivat kumppaniyritystä edustavat henkilöt, jotka ovat olleet mukana syksyllä käynnistyneissä palavereissa ja toimivat yhteyshenkilöinä ja vastaavat kumppaniyrityksessä kumppanuudesta (taulukko 2). Jokaisesta kumppaniyrityksestä mukana on ollut yksi edustaja ja tälle henkilölle kohdistin haastattelukutsun. Sain mahdollisen osallistujalistan asiakaskokemustiimiltä ja vahvistin tämän listan myyntipäälliköiltä, jotta he olivat myös tietoisia mahdollisista tulevista haastatteluista kumppaneita koskien. Saatuani hyväksynnän osallistujien suhteen, lähetin heille 16.1.2023 sähköpostilla viestiä, jossa kerroin opiskeluistani ja tutkimuksestani, joka liittyi yhteistyöpalaverin vaikutuksista asiakaskokemukseen ja kumppanuuteen ja toiveista osallistua heitä osaksi tutkimustani (liite 2). Kaksi neljästä edustajasta vastasi samana päivänä

myöntävästi pyyntööni. Kahdelle mahdolliselle haastateltavalle, jolta en ollut kymmenen päivänä aikana saanut vastausta, lähetin muistutusviestin 27.1.2023. Tähän muistutusviestiin sain molemmilta myönteisen vastauksen heti seuraavana päivänä. Liite 2 sisältää ensimmäisen viestini ja liite 3 virallisen haastattelukutsun, jossa kerroin nauhoittavani haastattelun, kävin läpi tutkimuksen luottamuksellisuuden sekä aihealueet, joita haastattelussa käsitteisin, jolloin haastateltavilla oli mahdollisuus etukäteen miettiä aiheita. Haastattelut tehtiin Teamsin välityksellä. Haastatteluiden alussa pyysin vielä suostumusta nauhoitukseen ja saatuani suostumuksen, laitoin tallennuksen päälle.

Haastateltava	Rooli kumppaniyrityksessä	Kumppanuuden kesto
A	Myyntijohtaja	Yli 10 vuotta
B	Toiminnanjohtaja	1 vuosi
C	Tiimipäällikkö	10 kuukautta
D	Asiakkuuspäällikkö	15 vuotta

Taulukko 2: Haastateltavat kumppanit

Ryhmähaastattelun valitsin haastatteluteemaksi asiakaskokemustiimille, koska halusin saada heidän näkemyksensä tutkimusaiheesta, sillä tiimi toteuttaa yhteisesti ja tiimin jäsenet erikseen yhteistyötä kumppaneiden kanssa. Ryhmähaastattelukutsun laitoin sähköpostilla koko asiakaskokemustiimille (7 henkilöä sis. esihenkilö) esihenkilöä myöten noin kuukautta (28.3.2023) ennen haastattelua ja kutsussa pyysin osallistujia tulemaan ensisijaisesti paikan päälle 27.4.2023 yrityksen tiloihin ja vaihtoehtoisesti osallistumaan Teamsin välityksellä. Aikaa ryhmähaastattelulle oli varattu 90 minuuttia ja tavoitteena oli lähtökohtaisesti esittää samat kysymykset ryhmähaastatteluun osallistuville kuin kumppaneille, jotta tutkimustuloksessa huomioitaisiin sekä organisaation että kumppanin näkemys. Muistutin tiimiä vielä viikkoa ennen haastattelua sähköpostilla. Paikan päällä oli viisi työntekijää ja etänä osallistui yksi. Olin varannut ryhmähaastattelua varten erillisen tilan ja haastattelu nauhoitettiin osallistujien suostumuksella litterointia varten. Pyysin luvan nauhoitukselle ennen ryhmähaastattelun alkua.

4.5 Tutkimuksen aineisto ja analysointimenetelmät

Tutkimuksen materiaali koostuu ensikäden aineistosta eli primäärisestä aineistosta, joka muodostuu aineistosta, jonka itse kokoan kuten haastattelut. Yksilöhaastatteluja on tehty yhteensä neljä kappaletta ja ryhmähaastatteluja yksi ja jokainen haastattelu on nauhoitettu. Haastatteluiden runkona käytetyt kysymykset ovat liitteenä 1. Ryhmähaastattelua varten muokkasin kysymyksiä hieman asiakaskokemustiimin näkökulmasta, mutta teemat pysyivät

täysin samana. Käytän analysoinnissa ja tutkimustulosten havainnoinnissa näistä neljästä kumppanihaastattelusta kirjaimia A, B, C & D, jotta vastaukset eivät ole tunnistettavissa vaan anonymisoitu (taulukko 2). Ryhmähaastattelun osalta käytän tunnistetta ”Ryhmähaastattelu”, mutta mainitsen, jos osallistujista joku on ollut poikkeavaa mieltä. Kaikki vastaukset on käsitelty anonymisti, eivätkä haastateltavien nimet tule esille missään kohtaa tutkimusta. Vain ryhmähaastatteluun osallistuneet voivat tunnistaa toisensa lukiessaan tutkimustuloksia.

Tutkimusteoria koostuu lähteistä, jotka ovat olemassa olevia tutkimuksia, jotka joku muu on tehnyt ja jotka eivät suoraan anna vastausta kehittämistyön ongelmaan. Käytän aineistoa argumenttina siihen, miten kehitystyön lopputuotos muodostuu. (Vilka 2021a, 40.) Tätä kutsutaan myös deduktiiviseksi lähestymistavaksi, jossa tutkimuskysymykset syntyvät olemassa olevan aineiston perusteella. Tutkimus sisältää myös ns. induktiivisen lähestymistavan, sillä olen haastatteluiden tulosten perusteella tuonut teoreettiseen viitekehykseen lisää olemassa olevaa tutkimustietoa tukemaan haastatteluista nousseita löydöksiä. (Saunders ym. 2016, 569.)

Käytin sekä yksilöhaastatteluiden että ryhmähaastattelun osalta datan analysointiin temaattista analyysimenetelmää. Temaattinen analyysi on yksi yleisimmistä laadullisen tutkimusmenetelmän analyysitavoista ja se sopii erityisen hyvin silloin kun tutkija haluaa joustavasti ja systemaattisesti isosta määrästä dataa kuvata ja järjestää selkeitä isoja kokonaisuuksia, kuten teemoja ja toistuvia kuvioita. Temaattinen analyysimenetelmä sisältää neljä osuutta; dataan tutustumisen esim. litteroinnin ja muistiinpanojen avulla, kerätyn datan järjestely ja kategorisointi käyttämällä koodeja tai lyhenteitä, tutkimuskysymykseen vastaavien teemojen tunnistaminen datasta (esimerkki käyttämästäni menetelmästä löytyy luvusta viisi, jossa käyn tutkimuksen tuloksia läpi) sekä löydettyjen havaintojen testaaminen johtopäätösten tekemiseksi. (Saunders ym. 2016, 579.) Pyrin analysoimaan dataa nostamalla tutkimuksen teoriaosuudessa nousseita teemoja kumppanuuteen ja asiakaskokemukseen liittyen ja merkitsin litterointipohjaan huomioita, joissa nousi esille tutkimuksen teemat.

4.6 Litterointi

Litterointi eli puheen ja toiminnan purku kirjoitettuun muotoon liittyy olennaisesti laadulliseen tutkimukseen. Se mahdollistaa tutkijan tutustumisen ja havainnoinnin kerätystä aineistosta sekä aineiston järjestelyn ja luokittelun. Hyvin tehty litterointi mahdollistaa sen, että alkuperäiseen aineistoon kuten nauhoitettuun haastatteluun ei tarvitse palata joka kerta tehdäkseen havaintoja. Litterointi tukee myös tutkimuspäätelmiä tulosten raportoinnissa ja vahvistaa tutkimuksen validiteettia. (Kallinen & Kinnunen 2021.) Vilkan (2021b, 137) mukaan litteroinnin on todettu olevan työläs osuus tutkimuksesta, mutta se lisää vuoropuhelua tutkijan ja aineiston välillä ja helpottaa aineiston analysointia. Osa tutkijoista ei litteroi kaikkea aineistoa sanasta sanaan aikavähyden tai taloudellisten resurssien takia, mutta itse olen litteroinut niin yksilö- kuin ryhmähaastattelut sanasta sanaan, sillä yksilöhaastatteluja oli neljä

kappaletta ja niiden keskimääräinen kesto 46 minuuttia (A: 50min, B: 36min, C: 55min & D: 41min) ja ryhmähaastattelu kesti 80 minuuttia, joten työmäärä oli kohtuullinen. Koin lisäksi tutkimuksen luotettavuuden kannalta tämän olennaiseksi. Haastattelut toteutettiin Teams-ohjelmalla ja haastattelut sekä nauhoitettiin että nauhoituksen aikana käytin transkriptio-ominaisuutta, joka litteroi keskustelun. Tästä oli suuri apu ja se vähensi työmäärää tunneilla per haastattelu, koska minun ei tarvinnut kirjoittaa jokaista haastattelua sanasta sanaan, vaan hyödynsin litteroinnin pohjana Teams-ohjelmasta tuotettua transkriptiota ja täydensin ja korjasin mahdolliset virheet ja puuttuvat sanat sekä erottelin haastateltavan ja haastattelijan kommentit. Litteroinnin tein Word-tekstinkäsittelyohjelmalla. Ryhmähaastattelun litterointi oli hitaampaa, koska litteroinnissa ei erottunut vastaajat, sillä olimme samassa tilassa yhtä osallistujaa lukuun ottamatta, mutta nauhoitetun videon avulla sain litteroinnin tehtyä ja eroteltua vastaajat toisistaan.

5 Tulokset

Kehittämistyön tavoitteena oli tutkia nykytilaa kumppanitoiminnassa ja yhteistyön vaikutuksia asiakaskokemukseen. Ydinajatuksena oli tutkia, miten käyttöönotettu asiakaskokemusmalli kumppaneiden kanssa toimii, ja miten sitä voisi kehittää paremmaksi niin, että kumppanuus syventyisi ja asiakaskokemus paranisi. Tässä kappaleessa käyn tutkimuksen havaintoja läpi, jotka olen lajitellut neljään eri teemaan. Lopuksi olen tässä kappaleessa nousseiden havaintojen sekä aiempien yhteistyö- ja asiakaskokemusodotusten perusteella rakentanut laadun vuosikellon.

Hyödynsin aineiston lajittelussa Exceliä, jotta sain kerättyä jokaisen teeman alle kustakin haastattelusta teemaan sopivat vastaukset. Aloitin aineiston käsittelyn siten, että poimin haastatteluissa nousseita teemoja ja päädyin ensimmäisellä poimintakierroksella kuuteen eri teemaan, joista tein omat välilehdet (kuvio 11) ja jonne vein kustakin haastattelusta siihen liittyviä vastauksia (kuvio 12). Nämä kuusi teemaa olivat:

- Asiakaskokemus ja sen merkitys/nykytila
- Asiakaskokemus ja sen merkitys/tulevaisuus
- Yhteistyö & kumppanuus/nykytila
- Yhteistyö & kumppanuus/tulevaisuus
- Yhteistyöpalaverit/laatupalaverit
- Kumppanuudella saavutettavat asiat



Kuvio 11: Tutkimustulosten teemat 1.kierroksella



Kuvio 12: Haastatteluista nousseet teemaan liittyvät vastaukset

Vein excelistä vielä teemoittain word-tiedostoon eri värein kumppaneiden ja asiakaskokemuksiin vastaukset. Käytin jokaisesta haastattelusta omaa väriä. Päädyin tässä kohtaa aineiston analysointia vastausten määrään ja laadun perusteella yhdistämään asiakaskokemuksen nykytilan ja tulevaisuuden sekä kumppanuuden nykytilan ja tulevaisuuden, jolloin lopputuloksena oli neljä teemaa, joiden tuloksia avaan seuraavissa kappaleissa.

- Asiakaskokemuksen nykytila ja tulevaisuus
- Kumppanuuden nykytila ja tulevaisuus
- Kumppanuuden mahdollisuudet
- Laatu- ja yhteistyöpalaverit

5.1 Asiakaskokemuksen nykytila ja tulevaisuus

”No siis asiakaskokemuksella on aivan valtavan suuri merkitys ”. (Kumppani D)

”Se tarkoittaa sitä, että se asiakas tulee palveluksi. Se tulee kuulluksi, miten häneen reagoidaan ja mitä hän saa meiltä.” (Ryhmähaastattelu)

Asiakaskokemus nähtiin merkityksellisenä ja jokaisessa kohtaamisessa asiakasmatkaa tapahtuvana. Erityisesti ryhmähaastattelussa nousi asiakaskokemus matkana aina ensikontaktista viimeiseen laskuun asti sisältäen asiakaspalvelun, nettipalvelut, reklamaatiot, laskut ja kaikki niihin kuuluvat prosessit. Jokainen haastateltava piti asiakaskokemusta tärkeänä ja merkityksellisenä ja näki asiakaskokemuksen koskevan asiakaskohtaamisten lisäksi mm. yrityksen brändiä. Kumppani D koki asiakaskokemuksen ja brändityön kävelevän käsi kädessä.

” Oonkin aika kiitollinen siitä, että se kävelee nyt vähän niin kun brändin kanssa käsi kädessä ja on sellainen niin kuin brändityön työntekijä ja mittari ehkä silleen, että miten siinä on onnistuttu”. (Kumppani D)

Kumppanit B ja C näkivät onnistuneen asiakaskokemuksen vaikuttavan merkittävästi asiakasuskollisuuteen ja asiakkaan elinkaaren pituuteen positiivisesti.

”Laadukas asiakaskokemus tuottaa uskollisia asiakkaita, jotka sitten suosittelisivat muille ja sitä kautta yritys kasvattaa myyntiään” (Kumppani B)

”Jos asiakas saa hyvän asiakaskokemuksen, sitä kuunnellaan, sitä arvostetaan, eli hommat sujuu, niin niistä tulee paljon pitkäaikaisempia asiakkaita”. (Kumppani C)

Onnistunut asiakaskokemus myynnissä tuotettiin silloin kun asiakaskontaktissa kuilu myyjän ja asiakkaan kanssa saatiin kurottua kiinni ja asiakas ymmärsi mitä oli ostamassa onnistuneen kommunikoinnin takia, kuten kumppani C sanoi, *”puhutaan kun ihminen ihmiselle, eikä niin kuin myyjä puhuisi asiakkaalle”*. Kumppani D nosti vielä erikseen asiakaskokemuksen kuluttajan kanssa sekä erikseen asiakaskokemuksen kumppanin eli kohdeorganisaation kanssa ja sen merkityksellisyyden kasvaneen asiakaskeskeisyyden kautta. Ryhmähaastattelu nosti vielä asiantuntijuuden ja osaamisen tärkeyden asiakaskokemuksen vaikuttajana sekä lisäksi muista haastateltavista poiketen korosti asiakasmatkan joka kohtaa ja niiden tasapainossa olemista, jolloin asiakas ei kokisi yllätyksiä esim. myyntitilanteen jälkeen ensimmäisen laskun kohdalla, vaan kohtaamiset olisivat linjassa aina ensikontaktista lähtien. Tämä kommentti oli odotettu eroavaisuus, sillä kumppaneiden tekeminen keskittyy vahvasti asiakasmatkan alkuun kun taas asiakaskokemustiimi keskittyy koko asiakasmatkaan.

Asiakkaan aikakautena asiakaskeskeisyys ja asiakaskokemuksen merkitys on kasvanut selvästi. Jokainen kumppani näki merkityksen kasvaneen - osa käytti sanaa asiakkaan markkinat - ja kokivat, että he pystyvät vaikuttamaan tuottamaansa asiakaskokemukseen, eikä ohjausta asiakaskokemuksen tuottamiseen ollut kohdeorganisaatiolta liikaa. Kumppani A koki, että merkitys on korostunut siinä, että aiheesta keskustellaan selkeästi aiempaa enemmän - keskustelu on aktiivisempaa ja syvällisempää. Myös kumppani D näki aiheen nousseen selvästi aktiivisempaan keskusteluun. Kumppani B koki, että huonolla asiakaskokemuksella voidaan vaikuttaa negatiivisesti yrityksen brändiin ja siksi laadulliseen myyntiin ja rehelliseen ja avoimeen kommunikointiin on syytä panostaa. Kumppani B vielä korosti, että *”alalla tämä epärehellisyys on ollut haasteena ja mainehaitta”*, mutta he ovat huomanneet, että se on muuttunut ja enää ei ole varaa tuottaa huonoa asiakaskokemusta.

”Sähkömyynti on todella kilpailtua alaa ja erottuakseen joukosta ja menestyäkseen kilpailussa ei ole muuta vaihtoehtoa kuin toimia laadullisesti hyvin.”
(Kumppani B)

”Nyt se luotettavuus ja se rehellisyys ja se avoimuus on mun mielestä korostunut tässä markkinatilanteessa” (Ryhmähaastattelu).

Keskustelimme kumppaneiden vaikutusmahdollisuuksista asiakaskokemukseen ja jokainen kumppani koki omat vaikutusmahdollisuutensa valtavana, sillä usein heidän kontaktinsa oli yrityksen ensimmäinen kosketus asiakkaaseen - jos mukaan ei lasketa mahdollista markkinointia ja viestintää, mitä asiakas on voinut nähdä tai kokea - ja näin ollen mielikuvan rakentaminen tapahtui ensikontaktissa. Kumppani B käytti sanoja *”valtava vaikutus”* ja kumppani C *”miten ensimmäinen kontakti sujuu määrittää koko asiakasmatkan”*.

Kumppani B koki että ensikontakti on yksi tärkeimmistä, sillä se luo pohjan asiakassuhteelle ja heillä tavoitteena olikin tuottaa asiakkaalle laadukas ensikosketus ja hyvä fiilis lähteä yhteiselle asiakasmatkalle. He näkivät tärkeänä ensikontaktin, vaikka kauppaa ei syntyisi, koska hyvä asiakaskokemus mahdollistaisi tulevaisuudessa asiakassuhteen syntymisen. Kumppani A nosti esille puheluiden keskipituuden selvän kasvun, kun laatuun on panostettu ja tehty asiakaskokemuksesta merkityksellinen asiakkaalle. Kumppani B, jonka kanssa kumppanuutta on ollut jo kymmenen vuotta, mainitsi, että puheluiden keskipituus on tuplaantunut aiemmasta viidestä minuutista kymmeneen minuuttiin, koska *”asiakkaan kanssa käydään myyntispiikin joka kohta paljon selkeämmin ja huolellisemmin läpi kuin esim. kymmenen vuotta sitten”*. Kumppani C määritteli onnistuneen ensikontaktin tärkeyden sillä, että se määrittelee sen mitä asiakas voi odottaa valitsemaltaan toimittajalta jatkossa. Jos ensikontaktissa asiakkaan kanssa on löydetty yhdessä hänelle paras ratkaisu, niin asiakas voi odottaa suhteelta jatkossakin samaa.

Kaikki kumppanit ja asiakaskokemustiimi olivat sitä mieltä, että asiakaskokemuksen merkitys tulee vielä kasvamaan tulevaisuudessa.

”Se on entistä tärkeämpi tuo asiakaskokemus ja miten ihmiset puhuvat kokemuksistaan puskaradiossa”. (Kumppani B)

”Mä luulen, että merkitys tulee kasvamaan ja sen pitääkin kasvaa, varsinkin kun ei varmaan ole niin suuria hintaeroja eri sähköyhtiöiden välillä, jolloin kaikki muut asiat merkitsevät asiakkaalle enemmän - se kokemus ja laatu ja nämä kaikki muut mitä on käytettävissä.” (Ryhmähaastattelu)

He näkivät, että erityisesti ulkopuoliset asiat kuten lainsäädäntö, muut toimijat ja uudet prosessit tulevat vaikuttamaan asiakaskokemuksen merkitykseen entistä enemmän ja ne saattaisivat näkyä positiivisena muutoksena asiakkaiden ennako-odotuksissa. Varsinkin kumppani A oli tätä mieltä. Asiakaskokemuksen merkityksellisyyden nähtiin kumppani C:n mielestä kasvavan myös sen osalta, että kun toimialalla tuotteet ovat kilpailijoilla hyvinkin samankaltaisia, niin laadukkaalla palvelukokemuksella erotutaan ja tuotetaan kilpailuetua, eikä enää keskitytä tuotteeseen vaan kokonaiskokemukseen ja *”vaatimus vaan kasvaa hyvästä palvelukokemuksesta”*. Kumppani A näki myös mahdollisena riskinä sen, että toimiala tiivistyy ja kilpailijat alalla vähenevät ja vain suuret toimijat jäävät jäljelle. Tämä voisi vaikuttaa asiakaskokemukseen heikentävästi siten, että *”sen merkitys vähenee jos isot toimijat jäävät jäljelle ja asiakas voi kokea olevansa kauempana ja kuin pisara meressä”*.

Kumppani D nosti muutamia lukemiaan tutkimuksia esille, joissa korostui asiakaskokemuksen kannalta asiakkaan tuntemisen ja asiakkaan tarpeiden ymmärtämisen tärkeys osana parempaa kokemusta ja miten he kumppanina *”nälkäisesti pyrkivät pohtimaan, että miten palvella asiakkaita entistä paremmin”*.

Kumppani D näki myös, että asiakaskokemuksen mittareiden ja kehityksen ymmärtämisessä on vielä tekemistä tulevaisuudessa. Palvelua tuottavana kumppanina heille on äärimmäisen tärkeä ymmärtää, miten he voisivat entistä paremmin palvella asiakkaita - niin loppuasiakkaita kuin kumppaneita - ja tähän yritys panostaa eri kehitysaihioiden. Datan tärkeys asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta nousi useammalla kumppanilla esille ja osittain myös haasteet siinä, että dataa ei ole tarpeeksi saatavilla, jotta asiakaskokemusta pystyisi kehittämään oikeaan suuntaan. Tätä datan puuttumista käyn läpi seuraavissa kappaleissa.

Ryhmähaastatteluun osallistuneet asiakaskokemustiimin jäsenet kokivat myös oman työnsä tärkeäksi osana asiakaskokemuksen kehittämistä. He kokivat olevansa laadunvarmistajia ja niitä, jotka tuovat asiakkaan ääneen kumppaneiden tietoon ja kouluttavat kumppaneita tuottamaan parempaa asiakaskokemusta ja välttämään sudenkuoppia, jotka voisivat johtaa reklamaatioon. Yksi osallistuja sanoi, että *”musta tuntuu että tässä on niin kuin monta semmoista*

projektia meneillään meillä, minkä pitäisi niin kun parantaa sitä meidän laatua ja suhdetta asiakkaisiin”. Yksi osallistujista mainitsikin, että ”asiakaskokemuksen merkityksellisyyden näkee siinä, että näitä asioita mietitään yrityksessä tosi isolla skaalalla ja halutaan olla edelläkävijöitä”.

Yhteenvetona todettakoon, että niin jokainen kumppani kuin asiakaskokemustiimi näki laadukkaan asiakaskokemuksen tuottamisen hyvin merkityksellisenä ja sen tärkeys tulee todennäköisesti kasvamaan tulevaisuudessa ja sitä varten tarvitaan oikeita mittareita ja dataa, jotta kokemusta voidaan kehittää. Tämä löydös on linjassa tietoperustan kanssa, josta olen kirjoittanut kappaleessa kolme. Jokainen koki omat vaikutusmahdollisuutensa isona ja olennaisena osana asiakassuhdetta ja heillä kaikilla oli ymmärrys heidän roolinsa tärkeydestä asiakasmatkan alussa ja heidän tuottaman kokemuksen merkityksestä asiakassuhteen keston. Asiakasmatkan alku nousi esiin myös ryhmähaastattelussa, jossa toivottiin, että tulevaisuudessa he voisivat entistä paremmin tukea kumppaneita juuri siinä alkuhetkellä kun asiakkuus syntyy, jolloin välttyttäisiin epäonnistuneilta asiakaskokemuksilta. Asiakasmatkan alku oli myös yksi tietoperustassa noussut asiakasmatkan tärkeimmistä kohtaamispisteistä, joten siihen panostaminen kannattaa.

5.2 Kumppanuuden nykytila ja tulevaisuus

Neljästä haastattelusta kumppanista kaksi oli sellaista toimijaa, joiden kanssa kumppanuus on kestänyt kymmenen vuotta tai enemmän ja selkeästi suhde on syventynyt vuosien saatossa ja yhteistyökäytännöistä on tullut vakiintuneempaa. Kaksi uudempaa toimijaa ovat olleet yrityksen kumppaneina noin vuoden verran, jonka takia kumppanuus on tuore ja yhteistyömalleja ja hyviä käytäntöjä vielä etsitään (taulukko 2). Viime vuonna käynnistyneet laatuun keskittyvät aiheet ovat näkyneet kumppaneiden arjessa ja erityisesti kahden pitkäaikaisemmän kumppanin kohdalla (A & D) muutos on ollut suuri yhteistyön näkökulmasta. Kumppanit A ja D ovat kokeneet muutoksen erittäin positiivisena ja kumppanuutta syventävänä yhteistyönä ja erityisesti kumppani A on kokenut, että kommunikointi yritysten välillä on parantunut merkittävästi verrattuna edellisvuosiin ja sitä kautta molemminpuolinen ymmärrys. Lisäksi verrattuna muihin heidän kumppaneihinsa, ero on selkeä ja panostus kumppanuuteen ja yhteistyöhön on huomattu. Kumppani D kokee, että myynnin asiakaskokemus käsittää niin monta muutakin asiaa kuin ensimmäisen kontaktin ja se, että yhdessä käymme läpi säännöllisesti asiakaspa-lautteita, asiakastytyväisyystuloksia ja pidämme puhelunkuunteluja ja laadunarviointeja - jotka ovat kaikki osa asiakaskokemusta, on syventänyt kumppanuussuhdetta entisestään. Kumppani D kokee, että kumppanitoiminta ylipäätään on muuttunut vuosien varrella sel-laiseksi, että yhdessä kehitetään toimintaa, jotta tavoitteisiin päästään ja asiakas (esim. palvelun ostaja) tukee prosessein ja työkaluin tavoitteeseen pääsemistä, kun taas ennen on ollut enemmän sellaista johtajuutta, että tavoitteet on asetettu ja kumppani on jätetty yksin suorittamaan. Kommenttina tähän oli, että aiemmin ”käskytyklinja on ollut hyvin erilainen,

tavoitteet on annettu ja ilmoitettu, että saa suorittaa” (kumppani D). Nykyään yhdessä tekeminen on läpinäkyvää ja kommunikoinnin taso on selvästi syventynyt ja asioista keskustellaan avoimesti ja herkästi ja yhdessä halutaan ratkaista.

Kaikki kumppanit kokevat yhteistyön merkityksellisenä ja yhteiset palaverit paikkana, jossa voi molemminpuolisesti keskustella yhteisistä asioista. He kokevat, että yhteisiä asioita ja haasteita edistetään aktiivisemmin ja yhdessä yritetään löytää kestäviä ratkaisuja. Pitkään kumppaneina olleiden mielestä kumppanuus on syventynyt sitä kautta, että yhteistyötä on laajennettu koskemaan muitakin kuin vain yrityksen myyntipäällikköä ja kumppanin yhteishenkilöä. Kumppani A kommentoi, että *”siihen, että sitä informaatiota ja huolia ja murheita ja mielipiteitä sitten jaetaan ja ne liikahdaa eteenpäin ja päästään molemmissa päässä sitten niiden lukujen taustalle, että mitkä siellä ovat sitten vaikuttaneet ja mitä muutoksia tapahtunut”*. Erityisesti kumppani D nosti tämän merkitykselliseksi ja kertoi, että tällainen verkostoituminen ja laajempi yhteistyö eri osa-alueilla on ollut yksi heidän omista tavoitteistaan kumppanuussuhteen kehittymiseen liittyen ja he näkivät muutoksen kumppanuudessa kohti strategista kumppanuutta.

*”Kumppanuussuhde on siirtynyt selvästi enemmän strategiseksi kumppanuu-
deksi”* ja että *”aiemmat unelmat laajemmasta yhteistyöstä ovat nyt arkipäi-
vää”*. (Kumppani D)

Kysyttäessä parannusehdotuksia kumppanuuteen ja yhteistyöhön liittyen moni nosti järjestelmähaasteet ja niiden aiheuttamat ongelmat, jotka he kokivat eri tavalla kuin yritys ja parannusehdotuksena nousikin se, että keskustelua ja molemminpuolista ymmärrystä lisättäisiin, jolloin kumppanit kokisivat tullessa kuulluiksi ja kohdeyrityksessä ymmärrys kasvaisi siitä minkälaisia myynnin ja asiakaskokemuksen esteitä järjestelmäongelmat aiheuttavat. Kumppani B nosti vielä erikseen sen, miten järjestelmäongelmat voivat vaikuttaa hyvinkin paljon myyjän tunnetilaan heikentävästi, mikä voi vaikuttaa laskevasti tuotettuun asiakaskokemukseen koska

”myynti on fiilisjuttu ja huono fiilis voi huonontaa laatua” (Kumppani B).

He nauttivat siitä, että saavat vastuuta ja vapautta, mutta uusien järjestelmien ja prosessien osalta tuki ja koulutus voisi olla parempaa ja heidät pitäisi ottaa mukaan ajoissa suunnittelemaan ja rakentamaan tulevia muutoksia.

Jokainen kumppani toi kysyttäessä esille myös halukkuuden olla osaltaan mukana kehitystyössä oman pitkän ja rautaisen kokemuksen kautta. He kaikki nostivat esille valtavan ammattitaidon ja osaamisen niin myynnin kuin siihen liittyvien prosessien osalta ja kokivat, että heillä olisi annettavaa sopivissa forumeissa. Kumppani A:n kommentti oli, että *”olisi mukavasta mukana suunnittelemaan työkaluja ja juttuja, jotka heihin tulevat vaikuttamaan”*.

Kumppani B vielä erikseen mainitsi, että heidän mielestään tällainen kanava tai forum puuttuu tällä hetkellä, jossa heidän ajatuksiaan ja ideoitaan voisi tuoda paremmin esille.

Kumppani C näki yhteistyön kannalta tärkeänä ajantasaisen ja selkeän tiedottamisen, joka onkin yksi onnistuneen kumppanuuden kulmakivi. Tiedon jakaminen toimii tällä hetkellä myyntipäällikön kautta niin sähköpostitse, puhelimitse kuin kumppani-sharepointin kautta. Kumppani C ehdotti yhteistä kumppani-intranetia, josta löytyisi ajantasaiset tiedot onnistuneen palvelukokemuksen tuottamiseksi ja *”yhdenkään myyjän ei tarvitsisi mieltä mikä tai mistä saada ajantasainen tieto”*.

Kumppani A nosti haastattelussa yhteistyön muiden kumppaneiden kanssa ja siitä saatavat mahdollisuudet. Hän näki myös tietynlaiset kilpailut kumppaneiden kesken positiivisena motivaattorina kehittää niin myyntimäärää kuin tuotettua asiakaskokemusta. Kysyin muilta haastateltavilta (B, C ja D) yhteistyön kiinnostuksesta muita kumppaneita kohtaan versus kilpailuasetelma ja jokainen oli sitä mieltä, että yhteistyö muiden kanssa toisi lisäarvoa, eivätkä he kokeneet tällaista yhteistyötä negatiivisena. Kaikki näkivät saman yhteisen päämäärän; erinomaisen asiakaskokemuksen tuottamisen ja sitä kautta oman liiketoiminnan tuloksen tekemisen. Kumppanivertailuun liittyviä kommentteja olivat mm. *”tuo kivaa kipinää kun näkee muiden tulokset”* (kumppani A) ja *”samojen tavoitteiden eteen kuitenkin työtä tehdään”* (kumppani D).

Vaikka kumppanuus on tiivistynyt, yhteistyö on parempaa kuin koskaan ja asioiden edistäminen ja ratkaiseminen helpompaa, kumppani A oli sitä mieltä, että yrityksessä alati muuttuva organisaatio on tuonut tietynlaista jäykkyyttä ja hidastumista tekemiseen, kun vastuut vaihtuvat ja siirtyvät ja toiminta ei ole niin tehokasta. Hän koki myös molemminpuolisen vaikutusmahdollisuuden vähentyneen tiettyjen asioiden osalta, kun organisaation sisällä vastuut ovat muuttuneet.

Ryhmähaastattelun jäsenet kokivat myös kumppanuuden syventyneen ja parantuneen.

”Tämä kaikki yhteistyö on niin kuin sitä tietoisuutta mun mielestä lisännyt, että me ollaan pöydän samalla puolella, ei vastakkain toisiaan vastaan, että meidän niin kuin se päämäärä on samat tyytyväiset asiakkaat”. (Ryhmähaastattelu)

Kommunikointi kumppaneiden kanssa on helpompaa ja suhtautuminen palavereissa on hyvin positiivista ja molemmin puolin aktiivista. Yhdessä pohditaan ja yritetään etsiä ratkaisuja. Erityisesti yhteiset palaverit ovat tukeneet kumppanuutta ja lisänneet vuorovaikutusta, kun on voitu kasvotusten käydä keskusteluja, eikä vain sähköpostilla välittää palautetta.

Yhteenvetona todettakoon, että jokainen kumppani oli tyytyväinen kumppanuuteen ja yhteistyöhön, mutta halukkuutta oli niin kumppanuuden kasvattamiseen ja syventämiseen kuin yhteistyön lisäämiseen niin kohdeyrityksen kuin muiden kumppaneiden kanssa, joita yrityksellä on. Toimeksiantaja on jokaiselle kumppanille erittäin merkittävä ja jopa suurin kumppani liiketoiminnan näkökulmasta ja siksi kumppanuuden toimivuus ja sen syventyminen on tärkeää jokaiselle. Kaikki halusivat olla mukana kehittämässä ja miettimässä niin prosesseja kuin työkaluja, jotka heidän käytössään ovat, mutta ymmärsivät myös, että ketterän toiminnan takia jotkut asiat tulee annettuina ja tämä oli hyvä näin. Tiedon jakaminen oikeaan aikaan ja sen saaminen helposti oli kaikille kumppaneille ehdoton edellytys hyvälle yhteistyölle ja näen, että tässä yrityksellä on vielä kehitettävää yrityksenä ja kumppanina. Jokainen näki tarpeen säännöllisille kohtaamisille, jossa ajatuksia ja ideoita voisi vaihtaa. Myös ryhmähaastattelussa nousi tärkeänä ajankohtainen tiedonkulku ja säännölliset sujuvan kumppanuuden työkaluina. Nämä löydökset ovat linjassa toimivan kumppanuuden perustana, jota luku kaksi käsitteli.

5.3 Kumppanuuden mahdollisuudet

Kumppanuutta voi jokaisen kumppanin kanssa kehittää ja sitä kautta ensisijaisesti tuoda lisäarvoa molemmille liiketoiminnoille. Peruspilarina pitää olla selkeät yhteiset tavoitteet ja päämäärät, joita kohti yhdessä työskennellään. Tiivis yhteistyö ja tiedon jakaminen on keskiössä siinä, että tavoitteisiin voidaan päästä. Kumppani A toivoi lisääntyneitä yhteistyötä erityisesti heidän työntekijöidensä kanssa, eikä vain yhteyshenkilön, minkä näki kasvattavan ymmärrystä, sitouttavan työntekijöitä ja tuottavan tätä kautta parempaa asiakaskokemusta. Saman asian nostivat muut kumppanit, jotka näkivät tärkeänä nostaa onnistumisia kentältä ja palkita niistä, jotta tuloksen tekijät olisivat motivoituneita ja sitoutuneita tuottamaan entistä parempaa asiakaskokemusta. Kommentteina tähän liittyen tuli kumppani B:ltä, että *”jos myyjällä on tosi korkeat asiakastyytyväisyystulokset, niin siitä voisi toimeksiantaja palkita”* ja kumppani A:lta, että *”mitä enemmän myyjien onnistumisia huomioidaan, sitä enemmän he ovat sitoutuneita, kunnioittavat ja noudattavat ohjeistuksia”*.

Kumppani B nosti mahdollisuuksina molempien yritysten liikevaihdon kasvun sitä kautta, että kumppanuus olisi kestävä ja pitkäikäistä ja uusia kumppaneita ei tarvitsisi hankkia, vaan kasvu tapahtuisi orgaanisesti toimivan kumppanuuden sisällä. Kumppani D mainitsi, että *”hänelle kumppanuus merkitsee tuloksen parantamista kaikilla mittareilla ja tavoitteiden saavuttamista”*. Haastavat markkinatilanteet, kuten vuoden 2021 lopussa alkanut energiakriisi on osoittanut sen, että haasteista selvitään, kun kumppanuus *”perustuu luottamukseen ja yhteisten arvojen ja tavoitteiden eteen tekemiseen ja siihen, että tuetaan toisia haasteiden keskellä”* (kumppani D). Viime vuosi on näyttänyt sen, että kun kumppanuus toimii, on turvallista tehdä, tekeminen on ennakoitavissa ja riskienhallinta kunnossa.

Ryhmähaastattelussa nousi myös sama toive kuin kumppani A:lla, että yhteistyötä voitaisiin lisätä muidenkin kuin vain kumppaneiden vastuuhenkilöiden kanssa, kuten myyntineuvottelijoiden kanssa, jotka asiakaskokemuksen luo asiakasmatkan alkutaipaleella. He toivoivat esimerkiksi kerran vuodessa yhteistä kohtaamista, joka vaikuttaisi sitoutumiseen ja kumppanuuden syventymiseen ja sitä kautta parempaan asiakaskokemuksen tuottamiseen.

”Mitä enemmän se myyntineuvottelija saa tunteen että hän on osa meitä, sitä enemmän hän sitoutuu siihen, että se laatu korostuu” ja ”olisi tapahtuma, että vaikka kerran vuoteen tulisi ihan myyntineuvottelijat käymään pääkonttorilla, että toisiko se konkretiaa siihen, että tämä on se talo, jota minä edustan ja tällaista täällä on ja tällaisia nämä ihmiset on ja näin täällä toimitaan ja näillä arvoilla” (Ryhmähaastattelu)

Ryhmähaastattelussa nousi kumppaneiden osalta myös toive tulevaisuuden suhteen, että *”jatkoissa olisi vähemmän kumppaneita ja olisi muutama isompi. Nyt se on vaikea hallita koska on niin monta pientä. Vaikea tehdä yhteistyötä.”* Yksi osallistujista nosti myös yhden kumppanin, jolla itsellään ei ole yhtään myyjää, vaan myyjät löytyvät kumppanin alihankkijoilta. Tämä tekee yhteistyön, laadun varmistamisen sekä asiakaskokemuksen kehittämisen todella vaikeaksi.

5.4 Laatu- ja yhteistyöpalaverit

Tässä kappaleessa analysoin haastatteluista nousseita näkemyksiä liittyen yhteistyö- ja laatu-palaveriin. Vastaukset kumppaneilta olivat jokseenkin erilaisia ja kokemukset laatu-palaverista erosivat, joten nostan jokaiselta kumppanilta oman näkemyksen näiden tarpeellisuudesta ja sisällöstä ja lopuksi koostan yhteenvedon kumppaneiden odotuksista. Ryhmähaastattelussa oli konsensus palaverien rytmistä, osallistujista ja palaverissa käsiteltävistä asioista. Ryhmähaastattelussa nousseet asiat olivat hyvin linjassa kumppanihaastatteluiden havaintoihin, mutta yhtenä nostona he toivoivat jatkossa, että palaverissa voitaisiin käydä onnistuneita asiakaskokemuksia, joissa asiakas on antanut korkeat pisteet niin ensimmäisessä NPS-kyselyssä heti myynnin jälkeen kuin toisessa onboarding-kyselyssä, jonka asiakas saa n. kolmen kuukauden kuluttua asiakassuhteen syntymisestä ja näissä voisi kuunnella sen myyntipuhelun, jotta saataisiin vietyä positiivista palautetta kumppaneille, mutta myös oppimishetkenä hyvästä laadukkaasta asiakaskokemuksesta. Toisaalta toivottiin myös, että käytäisiin reklamaatio alusta loppuun asti *”käydä siis esimerkiksi jonkun reklamaatiokeissin, että mitä se sitten loppupeleissä niin kuin aiheuttaa - ei siellä tarvitse olla kuin yksi pieni virhe siinä puhelussa -niin mitä se aiheuttaa sitten meille muualle”* ja tässä kohtaa käydä koko prosessi läpi kuluja myöten eli *”kuunnella se ensimmäinen myyntipuhelu, asiakaspalveluun tullut reklamaatiopuhelu ja reklamaation käsittelijän puhelu asiakkaalle”*. He näkivät tällaisella

läpikäynnillä olevan arvoa siinä, että ymmärrys kasvaisi molemminpuolisesti ja tätä kautta myös virheet vähenisivät.

Kumppani A:n kanssa laatuun liittyviä palavereita on ollut viime syksystä lähtien hyvin säännöllisesti. Näissä palaverissa on keskitytty mittareista saatavaan dataan ja puhelunkuunteluihin ja niistä tuleviin laadunmittaustuloksiin. Asiakastyytyväisyystuloksia (NPS, CSAT), asiakkaiden antamia palautteita sekä mahdollisia reklamaatioita on käyty näissä palaverissa määrien näkökulmasta. Lisäksi laadun mittaukseen käytettävä QualityDesk ja sinne tehdyt puhelunlaadunmittaukset ovat olleet osa tätä palaveria. Puhelunlaadunmittaustulokset ovat tulleet sekä kumppanin omasta kuuntelusta että asiakaskokemustiimin kuunteluista. Myös yhteisiä laatu-kuunteluita on pidetty. Lisäksi on käyty ajankohtaisia asioita läpi. Kumppani A on myös sisäisesti alkanut säännöllisesti käymään NPS-tuloksia läpi myyjien kanssa ja ottanut käyttöön pal-kitsemismallin hyvistä tuloksista NPS-kyselyssä. Alhaisemman suosittelemisen saaneet puhelut kuunnellaan yhdessä myyjän kanssa ja mietitään miten puhelua voisi kehittää. Tätä varten onkin erittäin tärkeä kohdeyrityksen tarjota reaaliaikaista ja kattavaa dataa kumppanille laadun eri mittareista, jotta he voivat tukea ja valmentaa myyjiä oikein.

Kumppani A toivoo laatupalavereiden jatkuvan säännöllisesti ja perustuvan laadun mittareista saatavaan dataan myyjäkohtaisesti. Lisäksi toive on käydä ajankohtaisia ja tulossa olevia asioita läpi, joilla on vaikutusta kumppanin tuottamaan kokemukseen. He toivovat myös, että laatupalaverissa sovitaan yhteisesti konkreettisia toimenpiteitä, joita seurataan. Kumppanivertailua toivotaan mittareiden osalta, jotta kumppanilla olisi ymmärrys omasta positiosta ja se vahvistaisi omaa tekemistä tai motivoisi kehittämään toimintaa. Kumppani A toivoi jatkossakin säännöllistä palaveria, esim. kerran viikossa lyhyempi palaveri tai kerran kuussa kattavampi katsaus.

Kumppani B:n kanssa on pidetty kumppanuuden alussa tiiviimmin yhteisiä puhelunkuuntelupalavereita, jossa on mitattu puheluiden laatua ja määritelty riittävä laadun taso, jolla voimme tarjota erinomaista asiakaskokemusta. Kumppani ja sen myyjät saavat dataa asiakaskokemuksen ja laadun eri mittareista epäsäännöllisesti ja ovat itse joutuneet kysymään omista tuloksistaan yritykseltä. He eivät ole aiemmin nähneet tarvetta säännölliselle yhteiselle läpikäynnille, vaan enemmänkin heille on riittänyt se, että he saavat tulokset, josta näkee statuksen. He toivovat, että joko yritys tai he voisivat palkita myyjää, joka saanut hyvää palautetta ja korkeita arvosanoja NPS-kyselyissä ja tätä varten tiedon saaminen on olennaista. He ovat kokeneet, että yhteinen palaveri on silloin tärkeää, kun laadun kanssa on haasteita. Nyt kun kumppanuutta on takana vuosi ja tavoitteena on kasvattaa liiketoimintaa kumppanuudessa, he näkevät säännölliselle yhteiselle laatupalaverille paikan. Tämä palaveri voisi olla kerran kuussa tai joka toinen viikko, jossa tuloksia käytäisiin läpi sekä ajankohtaisia asioita molemmin puolin. Ehdottoman tärkeänä kumppani B piti sitä, että heillä on ajantasainen tieto laadun mittareista heidän osaltaan. Hekin toivoivat, että laatupalaverissa olisi mukana heiltä

muitakin edustajia, kuten esimerkiksi myyntitiimien vetäjät, jotka ovat lähellä myyjiä ja pysyvät nopeasti vaikuttamaan myyjien tekemiseen.

Kumppani C:llä on pääsy katsomaan kaikkia kyseisen kumppanin myyjiä koskevia laadun mittareita, joten heidän kanssaan yhteisiä läpikäyntipalavereita mittareiden osalta ei ole pidetty. Heillä on myyntipäällikön kanssa viikoittaiset palaverit, joissa käydään läpi myös laatuun liittyviä mittareita. Myös kumppani C:n toiminta laajenee ja alustavasti on keskusteltu yhteistyöstä. Kumppani C näkee, että yhteisille laatupalavereille olisi silloin tarvetta, kun laadun kanssa on selviä haasteita ja näissä tapaamisissa yhdessä mietittäisiin toimenpiteitä.

Kumppani D:n kanssa on aiemmin pidetty säännöllisiä laatupalavereita kuukausittain, mutta viime vuoden aikana ne ovat jostain syystä jääneet pois. Kumppani kokee kuitenkin nämä tärkeiksi ja toivoo, että laatupalaverit jatkuvat taas. Laatupalavereissa toiveena on, että käydään samoja asioita läpi mitä kumppanit A ja B ovat nostaneet esille. Kumppani D:llä ei tällä hetkellä ole NPS-mittausta, joten myyjäkohtaisten onnistumisten nosto laadullisesti tapahtuu tällä hetkellä puheluidenkuunteluiden kautta. Heille on tulossa vuoden 2023 aikana NPS-mittaus ja tämä on toivottu mittari, jotta heille tulee suoraan asiakkaan ääni niin myyjä- kuin kumppanitasolla asiakaskokemuksesta. Myös kumppani D toivoo numeraalista vertailua laadun mittareista muihin kumppaneihin nähden, jotta tietävät oman tasonsa kilpailijoihin nähden. Laatupalavereilta toivotaan lukujen lisäksi keskustelua siitä, miten lukuihin on päästy tai missä voisi parantaa, jotta tavoitteisiin päästäisiin ja tämä keskustelu olisi molemminpuolista.

Asiakaskokemustiimi oli sitä mieltä, että kerran kuukaudessa palaveri on hyvä, koska silloin meillä on edellisen kuukauden tulokset käytössä. Tämä rytmi toimisi silloin kun kumppanin laadun kanssa kaikki on kunnossa. Jos tulokset laskevat ja laadun kanssa on haasteita, silloin yhteiset laatupalaverit pidettäisiin useammin kunnes tilanne paranee. Heiltä tuli toive, että tulosten läpikäynnin sijaan keskityttäisiin enemmän kehittämiseen. Tiimi oli sitä mieltä, että tulokset voisi lähettää säännöllisesti esim. sähköpostilla ja yhteinen palaveriaika käyttää keskusteluun kehitystarpeista.

”Siellä voisi enemmän kehittää ja siihen kehitykseen keskittyä, mutta nyt keskitytään lähinnä niihin tuloksiin ja käydään ne numerot läpi.” (Ryhmähaastattelu)

Ryhmähaastattelussa asiakaskokemustiimi oli tyytyväinen siihen miten aktiivisesti kumppanit osallistuvat palavereihin ja ovat aidosti sitoutuneet kehittämään tekemistä ja tuovat omia ideoitaan aktiivisesti esille. Toive tulevaisuuden suhteen oli se, että myös kumppaneista vastaavat organisaation myyntipäälliköt olisivat aktiivisesti näissä mukana ja tätä kautta toisivat tarvittavan painoarvon laadun ja erinomaisen asiakaskokemuksen tärkeydelle.

5.5 Yhteenveto tutkimustuloksista

Vuosi 2022 oli muutosten vuosi tutkittavassa organisaatiossa kumppanien suhteen. Kahden pitkäaikaisen kumppanin lisäksi muita kumppaneita ei vuoden alussa ollut ja niitä lähdettiin karvoittamaan. Kumppanistrategian pohjalta etsittiin yhteistyöyrityksiä, jotka tuottaisivat laadullista ja tavoitteellista tulosta. Löytyi useita potentiaalisia kumppaneita, joiden kanssa aloitettiin koejakso. Koejakso kesti kolme kuukautta potentiaalisten kumppaneiden kanssa, jonka jälkeen yritys teki päätöksen jatkon suhteen yhdessä kumppanin kanssa. Osan kanssa jatkettiin ja osan kanssa kokeilu päättyi erinäisistä syistä. Näiden muutosten rinnalla asiakaskokemuksen kehittäminen oli samanaikaisesti nostettu tapetille ja oli erittäin mielenkiintoista tutkia millä tasolla kumppanuus niin uusilla kuin pitkään olleilla kumppanuksilla oli ja miten asiakaskokemuksen tärkeys nähtiin osana yhteistyötä. Laadun vuosikellon (luku 5.6) rakensin sen perusteella mitä kommentteja ja palautteita kumppaneilta ja asiakaskokemustililtä tuli yhteistyöhön liittyen ja mitä molemmiin puolisia tarpeita heillä näin olevan. Tutkimuksesta nousi tärkeitä asioita esille kumppanuuksuhteeseen, sen merkitykseen ja yhteistyöhön liittyen, minkä vuoksi näen jatkossa tärkeänä, että kohdeorganisaatio tekee vähintään kerran vuodessa kumppanivaihtuvuuskyseleyn. Tämä kysely olen lisännyt osaksi laadun vuosikelloa.

Tiedonvaihto on yksi kumppanuuden perustasta ja tutkimuksen perusteella tilanne on kohtuullisella tasolla, mutta säännöllistä laatuun ja laadun mittareihin liittyvää tiedonvaihtoa partner-kohtaisesti puuttui ja tässä yrityksellä on kehitettävää. Kumppanit yhtä lukuun ottamatta eivät pääse katsomaan omia NPS-lukuja - ja toivetta ja tarvetta tälle nähtiin - joten kehitystoimenpiteenä rakennetaan raportti, joka menee kerran viikossa kumppaneille ja josta he näkevät myyjäkohtaisesti omat lukunsa sekä NPS-suosittelemalla että CSAT-tyytyväisyyden osalta ja lisäksi asiakkaiden antamat avoimet palautteet. Tiedonvaihdon suhteen nousi myös tarpeita yhteisistä kanavista tai SharePointista, jossa ajantasainen tieto olisi saatavilla aina. Tätä varten rakennetaan työkalu, joka tulee käyttöön kumppaneille ja josta he saavat ajan tasalla olevan tiedon tarjotakseen erinomaisen asiakaskokemuksen asiakkaille.

Kumppanit olivat yksimielisiä laatupalavareiden sisällöstä, mutta säännöllisyydestä oltiin eri mieltä. Olen tämän takia määritellyt laatupalaverin pidettäväksi kerran kuussa ja joka kolmas kuukausi katsotaan vielä yhdessä kumppanin kanssa edellisen kvartaalin tulokset. Näihin palavereihin tuodaan kumppanin tulosten lisäksi myös vertailukohtana muiden kumppanien tulokset, mutta vain keskiarvona ja nimettömänä. Kumppanit näkivät lisäarvoa myös yhteisille foorumeille muiden kumppanien kanssa ja tästä syystä vuosikellossa tammikuussa onkin kumppaneiden yhteinen workshop, jolla laadun vuosi yhdessä käynnistetään ja kumppanit pääsevät tapaamaan toisiaan ja jakamaan hyviä käytäntöjä ja haasteita, joihin he toivovat näkemyksiä. Lukuun lisäksi palaveriin tuodaan vahvasti ajankohtaisia asioita sekä nostoja, joissa nähdään kumppanikohtaisesti tarvetta kehittää yhdessä.

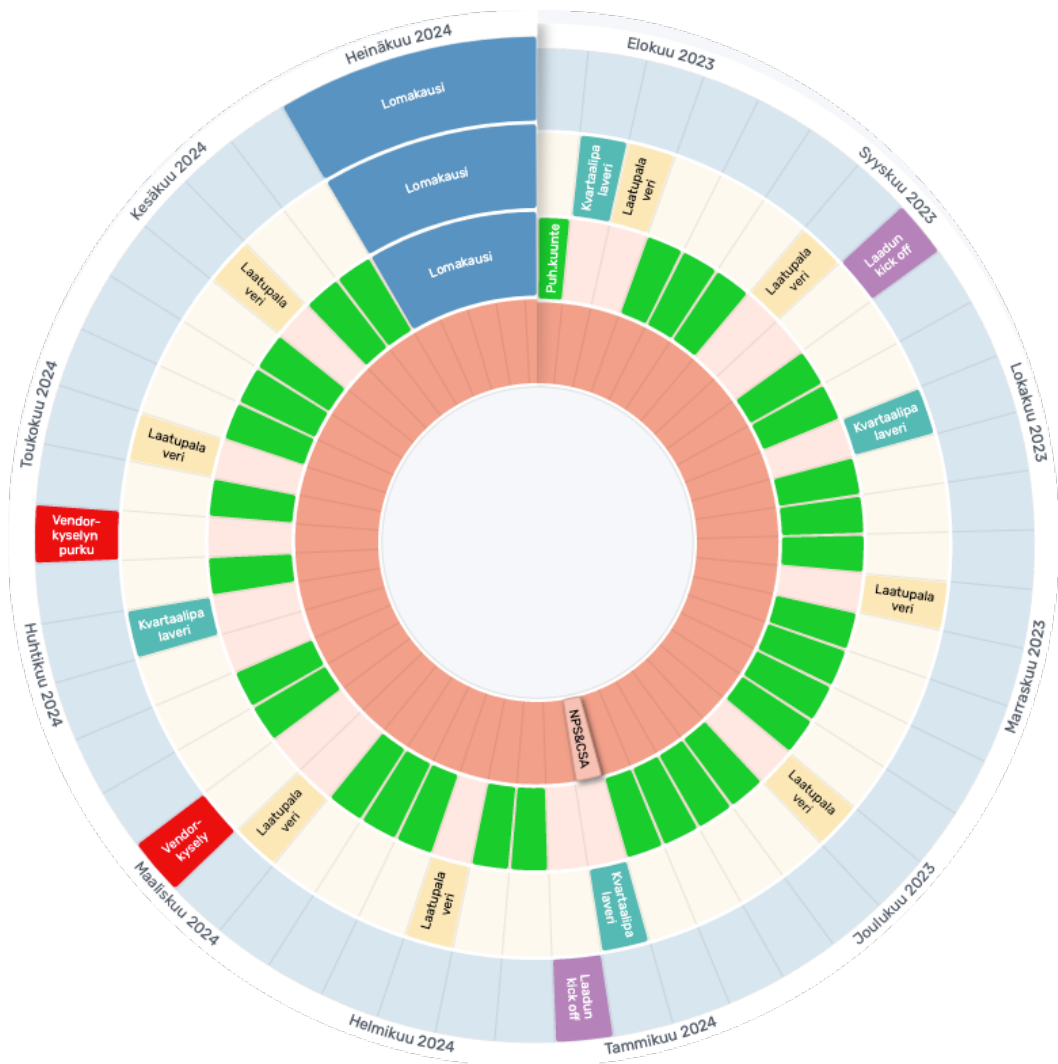
5.6 Laadun vuosikello

Tämä luku esittelee laadun vuosikellon, joka perustuu tutkimuksesta nousseisiin löydöksiin yhteistyön jatkon suhteen ja rakentanut kappaleessa 5.4. esille nousseiden kumppaninäkemysten, asiakaskokemustiimin ja omien työssäni organisaation sisällä tehtyjen havaintojeni perusteella asiakaskokemusta yhdessä kumppaneiden kanssa kehittävän mallin.

Monet johtamisen keskeiset toimenpiteet ja tavoitteet kiinnitetään yrityksen vuosikelloon ajallisen seurannan tueksi. Vuoden sykliin kirjataan kaikki tärkeimmät tehtävät, jotka toistuvat säännöllisesti ja joiden katsotaan olevan tärkeitä asioita tavoitteiden saavuttamiseksi yrityksessä. (Viitala & Jylhä 2007, 249, 267.) Jokaisella organisaatiolla on omaa tarkoitusta palveleva vuosikello, johon on kirjattu keskeisimmät toimenpiteet ja tilanteet oman organisaation mukaisesti. Vuosikello onkin erinomainen työkalu suunnitteluun ja viestintään ja sitä voi hyödyntää myös henkilöstön sitouttamisen välineenä. (Hyppänen 2013, 60.) Alhola & Lauslahti (2005, 62) kirjoittavat, että hyvin suunnitellulla vuosikellolla päästään hallitsemattomasta ajankäytöstä hallitumpaan ajankäyttöön organisaatioiden eri tasoilla. Vuosikello voi olla kerroksellinen ja asioita tapahtua samaan aikaan ja tällaista olen käyttänyt luodessani laadun vuosikelloa. Päädyin tähän työkaluun sillä se oli organisaatiolle tuttu työkalu, jolla seurattiin vuoden aikana olevia tapahtumia visuaalisesti eri asioista.

Laadun vuosikello on työkalu, jota voi käyttää laadun seurantaan ja kehittämiseen vuoden aikana ja toimii visuaalisena vuosisuunnitelmana. Vuosikelloon (kuvio 11) on kirjattu joka kuukaudelle tärkeimmät toimenpiteet, joiden avulla nähdään tämän kehitystyön mukaan tuovan lisäarvoa kumppanuuteen ja kehittävän asiakaskokemusta. Vuosikelloa voi muokata partnerikohtaisesti tai tilanteen mukaan. Vuosikelloa hyödyntämällä yritys voi kehittää laatua ja asiakaskokemusta kumppaneittensa kanssa järjestelmällisesti. Vuosikellon voi ottaa käyttöön niin nykyisillä kuin uusillakin kumppaneilla. Vuosikello on rakennettu tutkimuksen perusteella kohdeorganisaation käyttöön, mutta mikä tahansa yritys, jolla on kumppaneita ja jotka haluavat kehittää laatua, asiakaskokemusta sekä tuoda lisäarvoa niin yritykselle kuin kumppanuuteen, voivat ottaa vuosikellon käyttöönsä asiakaskokemuksen kehittämisen työkaluna, jolloin kehittäminen ja siihen käytettävä aika on hallittua ja tehokasta.

Käytin vuosikellon rakentamiseen Plandiscin työkalua, joka oli maksutta kokeiltavissa. Työkalussa rakennettu vuosikello oli siirrettävissä Powerpointiin, jolloin sitä pystyy myöhemmin muokkaamaan ja päivittämään. Vuosikellomallissa (kuvio 11) vuosi alkaa elokuusta 2023, jolloin malli otetaan kokonaisuudessaan käyttöön kumppaniyhteistyössä myynnin laadun ja asiakaskokemuksen parantamiseksi. Osa toimenpiteistä on otettavissa käyttöön heti. Vuosikellossa (kuvio 11) on kerroksittain viikoittain toistuvia tapahtumia sekä kerran vuodessa olevia tapahtumia. Vuosikellon tapahtumien tarkempi sisältö avataan kuvion jälkeen.



AKTIVITEETIT

- NPS&CSAT-reportointi
- Puheluiden kuuntelu
- Laatupalaveri
- Kvartaalipalaveri
- Partner kick off
- Vendor-kysely
- Lomakausi

Kuvio 13: Laadun vuosikello

Aktiviteetti	Sisältö
NPS & CSAT-raportointi	Automaattiraportti, joka menee joka maanantai kumppanille sähköpostitse tai jaettuun sharepointiin. Raportissa näkyy edellisen viikon NPS & CSAT-tulokset ja asiakkaan antamat palautteet kyseiseltä kumppanilta myyjäkohtaisesti.
Puheluiden kuuntelu	Kumppaneiden puheluita kuunnellaan asiakaskokemuksiin sisällä ja laatua mitataan QualityDesk-työkalulla. Kumppanit kuuntelevat myös omia puheluitaan laatua arvioiden.
Laatupalaveri	<p>Kuukausittainen laatupalaveri kumppanin kanssa, jossa katsotaan edellisen kuukauden tuloksia. Kesto 1 tunti.</p> <ul style="list-style-type: none"> • KPI-tulokset (vrt. muut kumppanit keskiarvo) • Puheluiden laadun mittauksesta saadut tulokset (kumppanin oma mittaus ja organisaation sisäinen mittaus) vrt. muut kumppanit • Asiakaspalautteet ja reklamaatiot • Ed. palaverissa sovittujen toimenpiteiden seuranta • Sovitaan seuraavat toimenpiteet • Ajankohtaiset asiat, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen
Kvartaalipalaveri	Neljä kertaa vuodessa järjestettävä kumppanipalaveri, jossa katsotaan edellisen kvartaalin tulokset. Agenda sama kuin laatupalaverissa. Kesto 1,5 tuntia.
Partner kick off	Vuoden alussa (tarpeen mukaan toinen alkusyksyllä) järjestettävä kumppaneiden yhteinen workshop, jossa käsitellään asiakaskokemukseen ja laatuun liittyviä ajankohtaisia teemoja ja sovitaan yhteisesti jatkotoimenpiteitä sekä tavoitteita.
Vendor-kysely	Vuosittain lähetettävä sähköinen tyytyväisyyskysely kumppaneille, jossa mitataan kumppanitoimintaa ja kumppaneiden tyytyväisyyttä yritykseen. Kyselyn vastaukset käydään läpi yrityksen kumppanista vastaavan henkilön kanssa ja sovitaan toimenpiteet, jotka kyselystä nousseet. Vastaukset ja sovitut toimenpiteet käydään kumppaneiden kanssa.
Lomakausi	Lomakaudella NPS & CSAT-automaattiraportoinnin lisäksi ei ole muuta toimintaa.

Taulukko 3: Vuosikellon aktiviteettien sisältö

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksesta nousi tärkeitä löydöksiä esille kumppanuussuhteeseen, sen merkitykseen ja yhteistyöhön liittyen, jotka ovat linjassa tietoperustan kanssa. Myös asiakaskokemus nähtiin merkitykselliseksi niin kumppaneilla kuin asiakaskokemustiimillä ja sen merkityksellisyyden nähtiin kasvavan entisestään. Useampi kumppani näki erinomaisen asiakaskokemuksen tulevaisuudessa olevan yksi tärkeimmistä ellei jopa ainoa kilpailutekijä.

Avoin ja ajankohtainen tiedonvaihto on yksi kumppanuuden perustasta ja säännöllistä laatuun ja laadun mittareihin liittyvää tiedonvaihtoa on oltava laadun varmistamiseksi. Asiakaskokemusta suorittavalla taholla pitää olla ajantasainen tieto siitä minkälaista asiakaskokemusta he tuottavat, jotta he voivat kehittää omaa toimintaansa, palkita onnistumisista ja myös valmentaa myyjiä kun sille on tarvetta. Kumppaneille on tärkeää tietää minkälaista palautetta asiakkaat antavat heidän omista myyjistään, jotta he voivat johtaa oikein. Tiedonvaihto sisältää laatuun liittyvien tietojen lisäksi tarpeen yhteisestä kanavasta tai työkalusta, josta helposti ajankohtainen tieto on saatavilla ja kaikilla on sama tieto.

Kumppanuussuhde syvenee kun kohtaamisia on organisaatiossa säännöllisesti ja laajalla osamalueella, kohtaamiset kuten laatupalaverit tai koulutuspäivät ovat monipuolisia ja yhteinen tavoite on kirkas. Syvempi ja luottamukseen perustuva kumppanuussuhde taas tuo molemmille osapuolille jatkumoa ja jopa kasvua liiketoimintaan ja tämä näkyy hyvänä yhteistyönä ja parempana asiakaskokemuksena loppukäyttäjille eli asiakkaille.

Kumppanit eivät koe olevansa kilpailuasemassa muiden organisaation kumppaneiden kanssa, jotka toteuttavat samaa tehtävää, vaan kokevat muut kumppanit eräänlaiseksi verkostoksi, jotka yhdessä kehittävät parempaa asiakaskokemusta jakamalla niin hyviä käytänteitä kuin haasteita, joihin he toivovat muilta apua ja näkemyksiä. Tällainen löydös on organisaatioille, jotka hyödyntävät kumppaneita palvelun tuottamisessa hyvin tärkeä ja mahdollistaa entistä tiiviimmän yhteistyön verkoston jäsenille.

6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten käyttöönotettu asiakaskokemusmalli kumppaneiden kanssa asiakaskokemuksen parantamiseksi toimii ja miten sitä voisi kehittää paremmaksi. Lisäksi tavoitteena oli ymmärtää, miten asiakaskokemuksen noston tärkeys kumppaneiden kanssa on vaikuttanut kumppanuussuhteeseen. Lopputuloksena oli tarkoitus rakentaa laadun vuosikello, joka tukisi jatkuvaa kehittämistä asiakaskokemuksen ja laadun edistämiseksi. Laadun vuosikello muodostui tutkitun teorian sekä haastattelututkimuksesta saatujen havaintojen perusteella.

Koen, että tavoitteet saavutettiin sen osalta, että haastatteluiden perusteella pystyin havaitsemaan sen, kuinka tärkeä toimiva kumppanuussuhde on ja kannattelee vaikeina markkina-aikoina ja kuinka tärkeää kumppanuuden peruspilareiden kuten luottamuksen ja tiedonvaihdon on oltava kunnossa, jolloin pienet haasteet ylitetään yhdessä. Kumppanuussuhteen syvyyttä tutkimalla voidaan todeta, että tutkimuksen kohteena oleva organisaatio ja sen kumppanuussuhteet ovat taktisella tasolla, jossa avoin tiedonvaihto ja luottamus on vakaa, mutta jossa tietynlainen olemassa oleva tekeminen ja sen kasvu viittaa siihen, että voidaan saavuttaa strateginen taso ainakin tiettyjen kumppaneiden kanssa juuri yhteistoiminnalla.

Myös asiakaskokemuksen merkityksellisyys tuli selville tutkimuksessa ja kuinka iso vaikutus kumppaneilla sen tuottamiseen on. Kumppaneiden rooli on näkyvä ja merkityksellinen osa asiakaskokemuksen ekosysteemiä, josta mainitsin luvussa 3.1. Samaiseen ekosysteemiin liittyvät hengettömät osa-alueet, kuten järjestelmät ja prosessit ja näistä hengettömistä osa-alueista voisi rakentaa oman viitekehyksen, jota kehittää, sillä tutkimuksessa nämä nousivat esille asiakaskokemusta heikentävinä asioina ja tukevat myös tietoperustan nostoja. Kumppanit kokivat jatkuvat järjestelmäongelmat haastavina ja asiakaskokemukseen vaikuttavana osa-alueena ja virheiden korjaamisten sijaan toivottiin ennaltaehkäisyä.

Tutkimukseen osallistuneet halusivat kaikki olla mukana tekemässä entistä parempaa asiakaskokemusta ja yhteiset forumit olivat olleet tervetulleita ja niitä toivottiin jatkossa säännöllisemmin. Vaikka muut toimijat koettiin tietyllä tapaa kilpailijoiksi, niin jokainen kumppani näki verkostoitumisella ja verkostoyhteistyöllä lisäarvoa oman liiketoiminnan kehittämiseen. Kuten Lyman, Ref ja Wright (2018, 3) kuvasivat aiemmin, että tällaisella verkostolla, jota parhaimmillaan kutsutaan ekosysteemiksi, voidaan yhdessä tuottaa enemmän kuin mikään toimija yksin ja yhdessä kehittää uusia ratkaisuja - tässä tapauksessa entistä paremman asiakaskokemuksen. Tutkittavan yrityksen ja haastateltavien yhteistyökumppaneiden osalta yhteistyöverkosto on selvästi vertikaalinen strateginen arvoverkko. Pitkälle kehittynyt toimijan ja asiakkaan suhde voi muuttua kumppanuudeksi ja tässä tutkimuksessa erityisesti kahden pitkäaikaisen yhteistyökumppanin kanssa on saavutettu kumppanuuden taso.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja eettisyys

Reliabiliteetti tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että tutkimus ja siitä saadut tulokset voidaan toistaa ja päätyä uudelleen samoihin löydöksiin, jolloin tutkimuksen voidaan olettaa olevan luotettava eli reliaabeli. Validiteetti tutkimuksessa vastaa kysymyksiin ovatko tutkimustulokset tarkkoja, ovatko havainnot yleistettäviä ja ovatko tutkimuksessa käytetyt mittarit asianmukaisia. (Sanders ym. 2016, 202). Varto toteaa, että tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettava, kun tutkimuksen kohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia, eivätkä teorianmuodostukseen ole vaikuttaneet epäolennaiset tekijät (Vilka 2021b, 196). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuden tärkein kriteeri on tutkija itse ja hänen

rehellisyyteensä. Täten tutkijan onkin erittäin tärkeä arvioida tutkimuksen luotettavuutta joka kohdassa. Tutkijan on pystyttävä perustelemaan mihin valinnat perustuvat, mitkä ratkaisut ovat taustalla ja miten niihin on päädytty, sekä lopuksi arvioimaan valintojen tarkoituksenmukaisuutta tavoitteiden kannalta. (Vilkkä 2021b, 197.)

Eettiset kysymykset ovat osa tutkimuksen joka vaihetta aina aiheen valinnasta tutkimuksen lopputuloksiin asti. Suomessa käytössä on ns. HTK-ohje eli ohje hyvästä tieteellisestä käytännöstä, joihin olen tutustunut ennen tutkimuksen aloittamista (Arene 2020, 8). Hallamaa (Kuula 2011, 22) on todennut, että etiikka on ”koko tiedeyhteisön sitoutumista rehellisyyteen, avoimuuteen ja kriittisyyteen”. Eettisten kysymysten lisäksi tutkimusta ohjaa lainsäädäntö ja tässä tutkimuksessa, jossa olen haastattelut ihmisiä, pitää huomioida henkilötietolaki. Tutkimusetikkaa ohjaa kolme normia: totuuden etsiminen & tiedon luotettavuus, tutkittavien ihmisarvot sekä tutkijoiden keskinäiset suhteet. Normit ohjaavat tutkijaa noudattamaan tieteellisen tutkimuksen menetelmiä ja esittämään luotettavia tuloksia, ne ohjaavat käsittelemään tutkimusaineistoa erityisellä huolellisuudella ja tulkitsemaan niitä oikein. Erityisesti tässä tutkimuksessa, jossa kohteena ovat ihmiset on ollut olennaista huolehtia ihmisarvojen toteutumisesta, kuten vapaus valita haastatteluun osallistumisesta ja tietojen suojele. Henkilötietolain osalta erityisesti tietosuojalaki ja oikeus tietojen anonymisoimiseen on huomioitu tässä tutkimuksessa. Tavoitteena on ollut tuottaa korkealaatuinen tutkimus, jossa vastataan tutkimuskysymykseen ja samalla varmistaa, että tutkimuksen tekeminen ei loukkaa tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden yksityisyydensuojaa. Olen tutkimukseen osallistuneille kertonut informointivelvoitteen alaisena tutkimuksen tavoitteet ja mihin käyttöön heiltä saadut vastaukset tulevat. Olen ollut erityisen huolellinen siinä, miten ja mihin olen tallentanut haastatteluista muodostuneet nauhoitteet ja nauhoitteista syntyneet litteroinnit. Litteroinnit olen anonymisoinut siten, että haastateltavan nimeä tai hänen edustamaansa yritystä ei voida tunnistaa vaan sen sijaan haastateltavilla on ns. peitenimet, jotka ovat myös tässä työssä esitetty samoina. Kerätyn aineiston olen säilyttänyt vain itselläni mahdollista jatkotutkimusta ajatellen. Olen joka haastattelun alussa kertonut nauhoittavani haastattelun ja poistavani nauhoituksen kun olen tutkimukseni tehnyt. Lisäksi olen kertonut, että tulen anonymisoimaan vastaukset, jolloin ne eivät ole tutkimuksesta välittömästi tunnistettavissa. Ainoa poikkeus on ryhmähaastattelu, jossa haastatteluun osallistuneet voivat tunnistaa toistensa kommentit. Tämänkin olen kertonut ryhmähaastatteluun osallistuneille. Olen käsitellyt erityisen huolellisesti tutkimusaineistoa, jotta tässä esitetyt tutkimuksen löydökset perustuisivat oikeisiin havaintoihin, eikä omaan haluamaani tulkintaan vastauksesta. Olen varmistanut, että jokainen tässä nostettu tutkimuslöydös löytyy alkuperäisistä haastattelumateriaaleista. Olen lisäksi tehnyt suorja viittauksia, jolla tuoda tutkimustuloksiin uskottavuutta. (Kuula 2011, 9-11,19, 27)

Itse teoria-aineiston keräämisessä olen pyrkinyt hyödyntämään aineistoa monipuolisesti ja luotettavista lähteistä niin painetuista kirjoista kuin sähköisistä artikkeleista. Olen löytämäni tutkimusten osalta varmistanut, että tutkimus on vertaisarvioitu ja käytettävissä luotettavana

tutkimuslähteenä omassa tutkimuksessa. Olen käyttänyt viittausta aina siteeratessani tai referoidessani teosta tekijänoikeuslain ja viittausvaatimuksen ohjaamana, jotta alkuperäislähteet ovat tarvittaessa löydettävissä. (Kuula 2011, 48)

Työskentelen itse organisaatiossa, johon tutkimuksen toteutan, joten organisaation sisäisenä tutkijana, joka tuntee tutkittavan aihealueen erittäin hyvin riskinä tutkimushaastatteluissa ja datan analysoinnissa näen sen, että en pysty olemaan objektiivinen analysoidessani dataa (Sanders ym. 2016, 208). Olen kuitenkin erittäin tietoinen ollut tästä riskistä alusta asti ja yrittänyt vähentää riskin siten, että kumppanihaastatteluihin olen valinnut ihmisiä, joita en ole koskaan tavannut ja joiden kanssa en ole ollut missään yhteydessä aiemmin. En ole ollut osana yhteistyöpalavereita, jotta minulla ei ole syntynyt ennakkokäsitystä niiden toimivuudesta ja toteutuksesta. Olen reliabiliteetin takia pitänyt myös huolen siitä, että esitän jokaiselle haastateltavalle samat kysymykset mahdollisimman samassa muodossa ja litteroinut haastattelun sanasta sanaan, jotta tulkinnanvaralle ei jäisi tilaa. Ryhmähaastatteluun olen kutsunut koko asiakaskokemuksiini. Olen useaan otteeseen käynyt tulosten analysoinnin yhteydessä läpi nauhoituksia ja litterointeja. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuteen voi vaikuttaa myös miten haastateltava henkilö, joka toimii kumppanina yritykselle vastaa kysymyksiin ja kokeeko hän haastattelutilanteen sekä tutkijan ja omansa suhteen sellaiseksi, että hänen täytyy vastata vain positiiviseen sävyyn ja myöntävästi. Olen yrittänyt tätä riskiä vähentää kysymysten muodolla, joka ei mahdollistaisi vain myönteisiä tai positiivissävyisiä vastauksia. Olen haastatteluiden aikana lisäksi tehnyt koosteita ja kertauksia saaduista vastauksista, jotta vastaaja on voinut korjata, jos olen ymmärtänyt jotain eri tavalla kuin mitä vastaaja. Koen, että tutkimustulos, joka koostui neljästä yksilöhaastattelusta ja yhdestä ryhmähaastattelusta on luotettava, ja se voi nojata teoriatiedon väittämiin. Sekä kumppaneilta että yrityksen sisäiseltä tiimiltä saadut vastaukset koin totuudenmukaiseksi ja tutkimus on toistettavissa tarvittaessa.

6.3 Tulosten käytettävyys ja jatkokehittämissuhteet

Tutkimus on tehty työelämälähtöisyys edellä ja siten, että tulokset ovat hyödynnettävissä missä tahansa yrityksessä, joka haluaa kehittää asiakaskokemusta yhdessä kumppaneidensa kanssa. Tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään kohdeorganisaatiossa ja näen tutkimuksen tuloksista syntyneelle laadun vuosikellolle käyttöä missä tahansa yrityksessä, joka haluaa valmiin asiakaskokemusta jatkuvasti kehittävän prosessin käyttöönsä.

Tulen tekemään koosteen tutkimuksestani ja sen löydöksistä, jonka esitän organisaation sisäisille sidosryhmille ja kumppaneille. Tulen koosteessa esittelemään laadun vuosikellon ja syyt miksi tietyt aktiviteetit on nostettu mukaan vuosikelloon tavoitteena käyttöönottaa malli kaikilla kumppaneilla. Näen mahdollisuuden myös hyödyntää rakennettua laadun vuosikelloa yrityksen muissa kohdemaissa heidän kumppaniensa kanssa. Tuloksista nousseet asiat ovat

asiakaskokemuksen ja kumppanuuden kehittämisen kannalta merkittäviä ja näen ehdottomasti tarpeen vuosikellolle, joka ohjaa säännöllistä tekemistä tavoitellessa parempaa asiakaskokemusta ja asiakastyytyvääisyyttä.

Kuten asiakaskokemusta käsittelevässä kappaleessa kirjoitin - asiakkaalla on valta - asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen on oltava keskiössä ja erinomainen asiakaskokemus ei synny itsestään vaan vaatii jatkuvaa seurantaa ja kehittämistä, ongelmakohtiin reagoitua ja tätä kautta syntyy yritykselle kilpailukeino. Laadun vuosikello erilaisine tapahtumineen tulee johdamaan tätä asiakaskokemuksen jatkuvaa kehittämistä ja vastaamaan asiakkaan kasvaviin ja muuttuviin odotuksiin kuuntelemalla asiakasta ja häneltä saatavaa palautetta. Laadun vuosikello mahdollistaa myös kumppanitoiminnan kehittymisen tiedon nopeammalla ja luotettavammalla jaolla ja säännöllisillä kohtaamisilla, jota taas vaaditaan nykypäivän kovassa kilpailussa, jossa yritykset eivät enää yksin menesty, vaan tarvitsevat kumppaneita. Kohdeyritykseltä on aiemmin puuttunut laatuun ja asiakaskokemukseen keskittyvä kokonaisvaltainen ohjausmalli, mutta laadun vuosikello vastaa myös tähän.

Vaikka tutkimus tehtiin yhdelle organisaatiolle, niin tutkimuksen tulokset nojautuvat vahvasti tietoperustassa käsiteltyihin asioihin kumppanuudesta ja asiakaskokemuksesta ja tutkimuksen löydökset ovat sellaisinaan hyödynnettävissä muissakin organisaatioissa. Palvelujen kuten myyntipalvelun ulkoistaminen on nykyään hyvin yleistä ja yritysten omien arvioiden mukaan heidän kilpailukykyänsä on parantunut ulkoistamisen myötä (Rikama 2008). Onnistunut palveluiden ulkoistaminen vaatii kuitenkin toimivan kumppanuuden, johon kuuluu niin tämän tutkimuksen kuin teoriaosuuden mukaan toimiva tiedonvaihto, avoimuus ja luottamus sekä yhdessä tekeminen. Jotta asiakkaiden kasvaviin odotuksiin voidaan vastata, tarvitaan entistä parempaa asiakaskokemusta ja siihen sekä toimivaan kumppanuuteen vastaa tästä kehittämistyöstä syntynyt laadun vuosikello.

Näen, että laadun vuosikello on otettavissa sellaisenaan käyttöön kaikilla kumppaneilla tuottavat he sitten asiakaskokemusta kuluttaja- tai yritysasiakkaille niin puhelimitse kuin kasvotusten tapahtuvassa myynnissä missä tahansa yrityksessä, jossa kumppanit synnyttävät asiakaskokemusta. Laadun vuosikello on muokattavissa tarpeiden ja muuttuvien tilanteiden mukaan ja sitä voivat hyödyntää mitkä tahansa pienet ja isot yritykset, joiden keskiössä on tuottaa entistä parempaa asiakaskokemusta aktiivisella toiminnallaan yhdessä kumppaneiden kanssa ja samalla kehittää kumppanuutta ja rakentaa kumppaneiden kanssa jopa oma ekosysteemi.

Jatkokehityksenä tästä näen tästä kaksi selkeää polkua. Selkeänä jatkokehityksenä on tutkia miten käyttöönotettu laadun vuosikello ja sen aktiviteetit ovat toteutuneet ja mitä lisäarvoa se on tuonut kumppanuuteen ja ennen kaikkea miten asiakaskokemus on kehittynyt tämän kautta. Tutkimuksen voisi tehdä kaikkien niiden kumppaneiden kanssa, joilla vuosikellon

aktiviteetit ovat käytössä. Tähän tutkimukseen mukaan voisi ottaa tuleva vuosittain toteutettava kumppanivaihtuvuuskyseily ja siitä saadut vastaukset. Lisäksi tutkimukseen mukaan voisi ottaa myyntipäälliköt ja heidän näkemyksensä yhteistyön ja asiakaskokemuksen merkityksestä.

Toinen jatkokehitystoimenpide olisi tutkia asiakkaita ja heidän kokemuksiaan ja tutkia sitä miten heille jatkuvan kehittämisen malliksi rakennettu laadun vuosikello on näkynyt. Tämä tutkimus tehtiin organisaation sisäisenä tutkimuksena ja sen ulkopuolelle jätettiin loppuasiakkaat. Tästä voisi tehdä määrällisen tutkimuksen ja keskittyä asiakkaan alkumatkaan ja siihen minkälaisen kokemuksen asiakas on saanut ja tutkimuksen avulla nostaa uusia kehitystoimenpiteitä. Tutkimuksessa voisi haastatella asiakkaita ja tutkia heiltä tullutta palautetta ensimmäisen myyntitilanteen jälkeen ja mitata mahdollisia muutoksia asiakaskokemuksessa. Asiakailta saatava data on jo olemassa ja sitä saadaan koko ajan lisää, joten jatkotutkimus olisi helposti toteutettavissa

Lähteet

Painetut

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus - Tee asiakkaistasi faneja. Kauppakamari: Viro

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2015. Taloutta johtamista varten - esimiehille ja asiantuntijoille. Edita: Helsinki

Bolton, R. 2016. Service Excellence. Creating customer experiences that build relationships. Business Expert Press: New York

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus: Jyväskylä

Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus työkalupakki. Talentum: Helsinki

Goodman, J. 2014. Customer Experience 3.0. Amacom: USA

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

Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa. Trendit ja ilmiöt. Docendo: Jyväskylä

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus: Tallinna

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Edita: Helsinki. 3.painos

Löytänä, J. & Korhonen, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha. Talentum: Viro

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus - palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum: Helsinki. 2.painos.

Manning, H. & Bodine, K. 2012. Outside in - The power of putting customers at the center of your business. HMH Books: Boston

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvovuonti. Tammer-Paino: Tampere

Reichheld F. & Markey R. 2011. The ultimate question 2.0: How Net Promoter companies thrive in a customer-driven world. Bain & Company: Boston, Massachusetts

Saarijärvi, H. & Puustinen P. 2020. Strategiana asiakaskokemus - miksi, mitä miten? Docendo: Jyväskylä

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2005. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. WSOY: Helsinki. 6.painos

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

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys - strategiana kumppanuus. Edita: Helsinki

Vakaslahti, P. 2004. Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi. Talentum: Helsinki

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. WsoyPro: Helsinki

Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. 2.painos.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-Kustannus: Jyväskylä. 5. painos.

Sähköiset

Arene. 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382. Viitattu 19.5.2023

Cecchi-Dimeglio, P., Masood, T. & Ouderkirk, A. 2022. What makes innovation partnerships succeed. Harvard Business Review.

De Backer, R. & Rinaudo E.K. 2019. Improving the management of complex business partnerships. McKinsey on Finance no 70.

Demos Helsinki. 2018. Katse asiakaskokemuksen tulevaisuuteen. Viitattu 7.11.2022. https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2018/06/Korhonen_Tulevaisuuden-asiakaskokemus-KP18.pdf

Diebner, R., Thompson, M., Malfara, D., Neher, K. & Vancauwenberghe, M. 2021. Prediction: The future of CX. Viitattu 12.12.2022. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/prediction-the-future-of-cx>

Energiateollisuus ry. Viitattu 1.12.2022. <https://energia.fi/energiasta/asiakkaat>

Energiateollisuus ry. 2022. Ajankohtaista sähkömarkkinoista. Viitattu 1.12.2022. https://energia.fi/energiapolitiikka/ajankohtaista_sahkomarkkinoista

- Energiavirasto. 2022. Kuluttajille tarjolla pääasiassa pörssisähkösopimuksia Viitattu 1.12.2022. <https://energiavirasto.fi/-/kuluttajille-tarjolla-paaasiassa-porssisahkosopimuksia-kotitalouksien-kulutuksen-ajoittaminen-tarkeaa>
- Fortum. 2022. Tietoa yrityksestä ja yrityksen strategiasta ja arvoista. Viitattu 1.12.2022. <https://www.fortum.fi/tietoa-meista>
- Halttunen, M. & Tuovila, H. 2022. Kohti vastuullista tulevaisuuden asiakaskokemusta. VTT. Viitattu 7.11.2022. <https://www.vttresearch.com/fi/uutiset-ja-tarinat/kohti-vastuullista-tulevaisuuden-asiakaskokemusta>
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 11.12.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Krogstrup, H. 2004. Asiakaslähtöinen arviointi - Bikva-malli. Hyvät käytännöt - menetelmäkirja. Helsinki: Stakes.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka - aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino: Tampere.
- Lyman, M., Ref, R. & Wright, O. 2018. Cornerstone of future growth: Ecosystems. Accenture.
- MacDonald, A., Clarke, A. Huang, L. & Seitanidi, M. 2019. Partner Strategic capabilities for capturing value from sustainability-focused multi-stakeholder partnerships. Sustainability.
- Merinova Oy, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto ja Vaasan yliopisto. 2015. Roadmap 2025. Viitattu 1.12.2022. https://energia.fi/files/786/Roadmap_2025_loppuraportti.pdf
- Moore, J. 1993. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. Harvard Business Review.
- Moore, J. 2006. Business ecosystems and the view from the firm. Antitrust Bulletin, London. Vol 51, iss.1.
- Mäntyranta, T. & Kaila, M. 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. Duodecim. Viitattu 16.4.2023. <https://www.duodecimlehti.fi/duo97349>
- Reichheld, F. & Markey, R. 2011. Introducing: The Net Promoter System. Viitattu 2.12.2022. <https://www.bain.com/insights/introducing-the-net-promoter-system-loyalty-insights/>
- Rikama, S. 2008. Suomalaisyrietykset ovat ulkomaille ulkoistamisen etujoukkoa. Tilastokeskus. https://www.stat.fi/artikkelit/2008/art_2008-07-10_003.html?s=0. Viitattu 19.5.2023.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2016. Research Methods for Business students. Seventh edition.

Valkokari, K., Salminen, J., Rajala, A., Koskela, M., Kaunisto, K. & Apilo, T. 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly: Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja.

Viitala, R & Jylhä, E. 2007. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.-2. painos. Edita Publishing Oy: Helsinki

Vilkka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-Kustannus: Jyväskylä

Kuviot

Kuvio 1: ”Verkostoitumisen tasot” (Möller 2004, 27)	10
Kuvio 2: Verkostoitumisen tasot ja tutkimussuunnat (Möller ym. 2004, 216)	12
Kuvio 3: Kumppanuuden analysoinnin teoreettinen viitekehys (Vesalainen 2006, 48)	15
Kuvio 4: Kumppanuuden kehittyminen.....	18
Kuvio 5: Asiakaskokemus on kokonaisuus (Boston 2016)	23
Kuvio 6: Asiakaskokemustyytit ja niiden merkitys.....	24
Kuvio 7: NPS-kyselyn rakenne ja tulos	31
Kuvio 8: Asiakasmatka	42
Kuvio 9: Jatkuvan kehittämisen malli.....	43
Kuvio 10: Net Promoter System framework (Bain & Company)	44
Kuvio 11: Tutkimustulosten teemat 1.kierroksella.....	51
Kuvio 12: Haastatteluista nousseet teemaan liittyvät vastaukset	51
Kuvio 13: Laadun vuosikello	64

Taulukot

Taulukko 1: Asiakaspalautteen kanavat ja palautteiden käsittely osana asiakaskokemusmallia	45
Taulukko 2: Haastateltavat kumppanit	48
Taulukko 3: Vuosikellon aktiviteettien sisältö	65

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset	78
Liite 2: Kumppaneille lähetetty tutkimusviesti.....	79
Liite 3: Kutsu haastatteluun	79

Liite 1: Haastattelukysymykset

Taustakysymykset:

1. Kuka olet ja missä roolissa työskentelet?
2. Kuinka kauan olet yrityksesi kanssa tehnyt yhteistyötä toimeksiantajayrityksen kanssa ja missä muodossa?

Asiakaskokemus:

1. Asiakaskokemuksen merkityksellisyys
 - a. Miten/minkälaisena ymmärrät asiakaskokemuksen?
 - b. Miten näet asiakaskokemuksen merkityksen tällä hetkellä?
 1. Miten tulevaisuudessa?
 - . Miten näet sinun ja tiimisi/yrityksesi vaikutusmahdollisuudet tuottamaan asiakaskokemukseen?
 - a. Minkälaista arvoa näet teidän tuottavan asiakkaillemme? (esim. kustannustehokkuus, selkeys, tuotteet, symboliset arvot kuten brändi tai emotionaalinen arvo)
2. Asiakaskokemukseen liittyvät mittarit ja seuranta nyt/tulevaisuus
 - a. Olemme vuoden 2022 aikana nostaneet asiakaskokemuksen ja myynnin laadun tärkeyden esille ja teille ne ovat ehkä eniten näkyneet tiiviimpänä yhteistyönä mm. laatupalavereiden muodossa viime syksystä alkaen.
 - i. Miltä se on teistä tuntunut?
 - . Miten se on vaikuttanut kumppanuussuhteeseen?
 - i. Onko se tuonut lisäarvoa teille? Onko suhde muuttunut?
 - i. Mitä muutoksia näet tapahtuneen kumppanuudessa, jonka koet hyväksi?
 - ii. Mitä muutoksia näet tapahtuneen kumppanuudessa, jonka koet huonoksi?

Yhteistyö ja yhteistyöpalaverit

0. Miten olet kokenut laatuun liittyvät yhteiset palaverit? (NPS, laatu, puhelunkuuntelut?)
 - a. Anna esimerkkejä toimivista palavereista, jotka antaneet lisäarvoa?
 - b. Anna esimerkkejä ei-toimivista palavereista, jotka eivät tuottaneet lisäarvoa?
1. Yhteistyön jatkuvuus
 - a. Miten toivoisit, että erityisesti laadun suhteen jatkaisimme yhteistyötä?
 - i. Mitkä asiat näet jatkossa osana yhteistyöpalavereitamme?
 - ii. Mitkä ovat sellaisia asioita, joita et näe välttämättömänä?
 - iii. Miten näet teidän roolinne osana palavereita jatkossa?
 - a. Miten usein palavereita olisi hyvä pitää?
 - b. Ketä näissä palavereissa olisi hyvä olla mukana niin kohdeorganisaatiolta kuin teiltä?
 - c. Näetkö jotain, jota voisimme kehittää tänä vuonna erityisesti yhteistyön suhteen?
2. Mitä näet tärkeimpinä hyötyinä, joita kumppanuudella ja yhteistyöllä voidaan saavuttaa?
4. Jos katsot pidemmälle tulevaisuuteen, miltä näyttää kumppanuutemme?
 - a. Mitä voisimme tehdä, jotta kumppanuus olisi entistä avoimempaa, tiedonvaihto sujuvaa ja kumppanuuden pohjalla olisi luottamus?
 - b. Entä myynnin laatu?

Liite 2: Kumppaneille lähetetty tutkimusviesti

Hei!

Opiskelen Tulevaisuuden johtamista & asiakaslähtöistä palveluliiketoimintaa (YAMK) Laureassa ja olen tekemässä opintojeni viimeisessä vaiheessa opinnäytetyötä, jossa tutkin asiakaskokemusta ja kumppanuutta ja siitä syntyvää arvoa. Tavoitteenani on rakentaa asiakaskokemuksen vuosikello, jossa kumppaniyhteistyö on ytimessä ja tuottaa myös lisäarvoa edustamallesi yritykselle. Toteuttaakseni tämän tarvitsen apuasi!

Olen pyytänyt Asiakaskokemustiimiltämme listausta kumppaneista, joiden kanssa olemme tehneet yhteistyötä viime aikoina laadun ja asiakaskokemuksen kehittämiseksi ja olen tämän listan käynyt myyntipäälliköiden kanssa kohdeorganisaatiossa. Tästä syystä lähestyn sinua ja toivon, että voisit osaltasi auttaa minua tutkimuksen teossa.

Haluaisin haastatella sinua aiheeseen liittyen sinulle sopivana ajankohtana. Haastatteluun menisi max. tunti ja toteuttaisin sen Teams-haastatteluna. Tavoiteaikataulu on tammikuun loppu - helmikuun alku. Voin lähettää sinulle kysymykset/aihealueet, jotta voit tutustua niihin ennen haastattelua. Tulen käsittelemään kaiken aineiston anonyymisti.

Jos sinulla on aikaa auttaa minua tutkimuksen teossa, niin olethan minuun yhteydessä. Voit halutessasi ehdottaa jo valmiiksi sinulle sopivaa aikaa. Jos koet, että edustamastasi yrityksestä joku toinen olisi parempi henkilö osallistumaan tai haluaisi sinun lisäksi tuoda oman panoksensa, niin otan mielelläni ehdotuksia vastaan.

Kiitos jo etukäteen! Vastaan mielelläni sinua askarruttaviin kysymyksiin.

Terveisin

Tuulia Preisfreund

Liite 3: Kutsu haastatteluun

Moikka X!

Aiempaan viestiini liittyen tässä haastattelukutsu.

Tulen nauhoittamaan haastattelun, jotta voin haastattelussa keskittyä itse haastatteluun, enkä muistiinpanojen tekoon. Nauha jää vain ja ainoastaan minun käyttöni ja kun olen saanut sen litteroitua ja tehtyä tutkimustyöni valmiiksi, tulen poistamaan sen. Toivottavasti tämä sopii sinulle!

Tässä haastatteluun liittyviä aiheita ja kysymyksiä, jotta voit halutessasi niitä miettiä etukäteen:

Asiakaskokemus:

1. Asiakaskokemuksen merkityksellisyys ja sen ymmärtäminen
2. Asiakaskokemukseen liittyvät mittarit ja seuranta nyt/tulevaisuus
3. Onnistunut asiakaskokemus tänään ja tulevaisuudessa – mitä se on?
4. Omat vaikutusmahdollisuudet asiakaskokemukseen
5. Yhteistyön hyödyt asiakaskokemuksessa

Kumppanuus:

1. Kumppanuuden merkitys ja sen olemassaolo yritykselle
2. Kumppanuussuhde yrityksen kanssa tällä hetkellä
3. Kumppanuuden tulevaisuus, toiveet
4. Yhteistyön hyödyt kumppanuudessa

Miten toivot, että yhteistyössä jatkamme asiakaskokemuksen kehittämistä ja miten näet sen vaikuttavan kumppanuuteen yrityksen kanssa?