

Sakari Pöyhönen

# ASIAKASKESKEINEN IT-PALVELUNTARJOAJA



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA  
2020

## TIIVISTELMÄ

Pöyhönen, Sakari

Asiakaskeskeinen IT-palveluntarjoaja

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2020, 60 s.

Tietojärjestelmätiede, Pro gradu -tutkielma

Ohjaaja: Seppänen, Ville

Tämä tutkimus käsittelee asiakaskeskeisyyttä erään IT-palveluntarjoajan näkökulmasta. Tutkimuksen pääteemat koskevat asiakaskeskeisyyttä, asiakasymmärrystä ja asiakasarvoa ja tutkimus vastaa seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Kuinka IT-palveluntarjoaja voi olla asiakaskeskeinen? Millainen on IT-palveluntarjoajan asiakaskeskeisyyden nykytila? Miten asiakaskeskeisyyttä voidaan parantaa? Aiempi tutkimus on keskittynyt enemmän johonkin yhteen tässä tutkimuksessa käsiteltävistä teemoista ja ne on tehty yleensä vain palveluntarjoajan näkökulmasta. Tästä syystä tutkimuksessa haluttiin selvittää näitä kaikkia kolmea teemaa palveluntarjoajan ja heidän avainasiakkaiden näkökulmasta. Tämän tutkimuksen keskiössä on IT-palveluntarjoaja, joka pyrkii tuottamaan entistä asiakaskeskeisemmin palveluitaan ja ymmärtämään asiakkaitaan perusteellisemmin palvelukseensa heitä paremmin ja näin saavuttaakseen kilpailuedun markkinoilla. Tutkimuksen aineistona toimi IT-palveluntarjoajan neljän avainasiakkaksi tunnistamien asiakasyritysten yhteyshenkilöt. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluin, joiden kysymykset johdettiin olemassa olevasta teoriasta. Kirjallisuuskatsauksessa käsitellyt teemat, asiakaskeskeisyys, asiakasarvo ja asiakasymmärrys muodostavat tutkimusta ohjaavan kokonaisuuden. Tämän tutkimuksen tuloksien perusteella IT-palveluntarjoajan avainasiakkaksi tunnistamat asiakasyritykset ja heidän yhteyshenkilönsä kokevat palveluntarjoajan asiakaskeskeisyyden olevan hyvällä tasolla. Haastateltavien vastauksista huokuu palveluntarjoajan historia prosessiorganisaationa, joka on pyrkinyt tuottamaan palveluita erittäin korkealla laadulla. Asiakkaat arvostavat yhteistyötä palveluntarjoajan kanssa, koska palveluntarjoaja kykenee reagoimaan muuttuvaan asiakaskenttään ripeästi ja pitää lupauksensa. Tämän tutkimuksen keskeisimpien tuloksien pohjalta muodostettiin toimintaa ohjaavat periaatteet, joihin kuuluivat oikeiden asiakkaiden tunnistaminen ja näiden palveluun panostaminen. Myös proaktiivisuus asiakkaan suuntaan ja palvelun oman substanssiosaamisen korostaminen, resurssien keskittäminen arvoa etsiviin asiakkuuksiin ja yhteisen arvonluonnin kehittäminen asiakkaiden kanssa nousivat keskeisiksi periaatteiksi.

Asiasanat: Asiakaskeskeisyys, asiakasymmärrys, asiakasarvo, asiakassuhde, arvonluonti

## ABSTRACT

Customer-centric IT service provider  
Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2020, 60 pp.  
Information Systems, Master's Thesis  
Supervisor: Seppänen, Ville

This study examines customer-centricity from the perspective of an IT service provider. The main themes of the study are customer-centricity, customer insight and customer value. The research answers the following research questions: How can an IT service provider be customer-centric? What is the current state of customer-centricity? How can customer-centricity be improved? Previous research focuses only on one or two of the themes addressed in this study and those researches are usually done from service providers point of view and not that much customers point of view. For this reason, the study sought to explore all three of these themes from perspective of the service provider and their key accounts. At the heart of this research is an IT service provider that strives to provide more customer-centric services and better understanding its customers to serve them and thus achieve competitive edge on the market. The material of the study was the contact persons of four customer companies identified by the IT service provider as key customers. The research was carried out through thematic interviews, the questions of which were derived from the existing theory. The themes, customer focus, customer benefits and customer understanding covered in the literature review form the whole that guides the research. Based on this study, the customer companies identified by the IT service provider as key customers and their contact persons feel that the service provider's customer focus is at a good level. The answers of the interviewees show the history of the service provider as a process organization that has strived to provide services of very high quality. Customers like to work with a service provider because the service provider is able to respond quickly to the changing customer field and keep its promises. Based on the research, the principles guiding the operation were formed, which included identifying the right customers and investing in their service. Proactivity towards the customer and emphasizing the service provider's own substantive expertise, concentrating resources on value-seeking customers and developing joint value creation with customers also became key principles.

Keywords: customer-centricity, customer insight, customer value, customer relationship, value creation

## KUVIOT

KUVIO 1 Datasta arvoa -sykli (The data-to-value cycle) .....	18
KUVIO 2 Asiakkaan ja palveluyrityksen prosessit kohtaavat.....	23
KUVIO 3 Asiakasymmärrys, innovaatioiden johtaminen ja palveluliiketoiminnan kehittäminen linkittyvät .....	24
KUVIO 4 Tuotteen ja palvelun toimittajasta arvokumppaniksi.....	26

## TAULUKOT

TAULUKKO 1 Haastateltavien yhteyshenkilöiden asema yrityksessä.....	33
TAULUKKO 2 Yhteenveto tuloksista teemoineen .....	51

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ .....	2
ABSTRACT .....	3
KUVIOT .....	4
TAULUKOT .....	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO.....	7
2 ASIAKASKESKEISYYS .....	10
2.1 Asiakaskeskeisyyden määritelmä .....	10
2.1.1 Tuotekeskeisyyden ja asiakaskeskeisyyden vertailu .....	11
2.2 Asiakaskeskeisen organisaation piirteitä .....	12
3 ASIAKASYMMÄRRYS .....	15
3.1 Asiakasymmärryksen määritelmä .....	15
3.2 Asiakasymmärryksen vaiheet.....	16
3.2.1 Asiakastieto .....	16
3.2.2 Datasta arvoon -sykli .....	17
3.2.3 Palvelumuotoiluprosessimalli.....	19
4 ASIAKASYMMÄRRYKSELLÄ ASIAKASARVOA .....	21
4.1 Arvo ja arvonluonti .....	21
4.2 Asiakasarvoa asiakasymmärryksellä.....	22
4.3 Asiakasymmärryksestä kilpailuetua.....	23
4.4 Asiakasymmärryksen haasteet .....	25
4.5 Tuotteen tai palvelun toimittajasta arvokumppaniksi -malli.....	25
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	30
5.1 Laadullinen tutkimus .....	30
5.2 Tutkimuksen aineisto .....	32
5.3 Analyysimenetelmä.....	34
5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	35
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	37
6.1 Asiakaskeskeisyys .....	37
6.2 Asiakasarvo .....	44
6.3 Asiakasymmärrys.....	45

7	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	48
7.1	Asiakaskeskeisyys .....	49
7.2	Asiakasarvo .....	49
7.3	Asiakasymmärrys .....	50
8	YHTEENVETO .....	53

# 1 JOHDANTO

”Yritykset ovat voimakkaasti siirtyneet tuotekeskeisestä liiketoiminnasta asiakaslähtöisempään suuntaan, tai niin yritykset ainakin väittävät!” (Teknologiateollisuus) & Grönroos, 2007) Asiakaskeskeisyys ja asiakaslähtöisyys esiintyvät termeinä usein erilaisten organisaatioiden arvoissa, missiossa tai visiossa. Näihin termeihin viitataan usein kuitenkin ymmärtämättä ajatusta niiden taustalla, vaan ajatellaan enemmänkin niin, että ottamalla asiakas huomioon toiminnassa, on asiakaskeskeinen toimija. Useat organisaatiot viestivät ja uskovat olevansa asiakaskeskeisiä tai ainakin niin halutaan ajatella. Tätä kysyttäessä tarkemmin, vastaus voi olla, että ”kaikessa tekemisessä ajatellaan asiakasta” tai ”panostetaan asiakaskokemukseen”. Nämä ovat asiakkaan kannalta hyviä asioita, mutta ne kertovat enemmän asiakaskeskeisyyden ilmenemismuodoista kuin sen määritelmästä (Magnusson, 2019).

Fader (2012) kertoo teoksessaan *Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage*, asiakaskeskeisyyden perustuvan siihen, että organisaatiot tunnistavat kaikkein arvokkaimmat asiakkaat. Tunnistamisen jälkeen organisaatio suuntaa kaikki voimavaransa näiden ”oikeiden asiakkaiden” palvelemiseen ja tulevien tarpeiden ennakointiin. Asiakaskeskeiset organisaatiot eivät kieltäydy palvelemasta muita asiakkaita, mutta sen perusta on kaikkein arvokkaimmissa asiakkaissa ja näiden arvon kasvattamisessa.

Kilpailun kiristyessä IT-alalla, on tämän tutkimuksen kohdeyritys kiinnostunut selvittämään nykyisen asiakaskeskeisyyden ja asiakasymmärryksen tasoaan. Kohdeyritykseen viitataan tässä tutkimuksessa jäljempänä nimellä ”IT-palveluntarjoaja”. Tämän tutkimuksen kohteena ovat IT-palveluntarjoajan asiakaskeskeisyys ja -ymmärrys, joita tarkastellaan tunnistettujen avainasiakkaiden henkilöiden näkemysten kautta. Tutkimuksessa tullaan selvittämään muun muassa se millaiseksi asiakkaat kokevat IT-palveluntarjoajan asiakaskeskeisyyden toiminnassaan ja asiakasymmärryksen tason eri vaiheissa palveluprosessia. Tämän tutkimuksen avulla selvitetään, millainen on IT-palveluntarjoajan asiakaskeskeisyyden taso ja kuinka sitä voidaan kehittää, jotta yritys voi saavuttaa kilpailuedun markkinoilla.

Asiakaskeskeisyyteen perustuvaa tutkimusta on tehty jonkin verran, mutta tutkimukset, jotka tähtäävät asiakasymmärrykseen ja asiakasarvon lisäämiseen ovat harvinaisempia. Esimerkiksi Bolton (2004), Fader (2012) ja Ruotsalainen (2000) ovat tutkineet asiakaskeskeistä liiketoimintaa yleisemmällä tasolla. Nordlundin (2009) tutkimus koskee asiakasymmärrykseen pohjautuvaa innovointia ja Smithin, Wilsonin ja Clarkin (2006) asiakasymmärryksen luontia ja käyttöä. Lisäksi edellä mainitut tutkimukset ovat tehty hyvin usein vain palveluntarjoajan näkökulmasta ja siitä, kuinka asiakasymmärrystä tulisi johtaa, tuottaa tai käyttää. Tämän tutkimuksen keskiössä on IT-palveluntarjoaja, joka pyrkii tuottamaan palveluitaan entistä asiakaskeskeisemmin, kun aiemmin toiminta on ollut hyvin pitkälle tuotekeskeistä. IT-palveluntarjoaja haluaa ymmärtää asiakkaitaan paremmin palvellakseen heitä paremmin. Näin palveluntarjoaja voi päästä tilanteeseen, jossa se voi tarjota asiakkailleen entistä useammin palveluita, joita asiakas ei tiennyt tarvitsevänsä ja näin olla tilanteessa, jossa se ei joudu kilpailemaan esimerkiksi hinnalla.

Tämä tutkimus koostuu viitekehyksestä ja haastatteluosuudesta. Tutkimuksen viitekehyyksessä käydään läpi asiakaskeskeisyys ja siihen liittyvää terminologiaa sekä vastataan kysymykseen, kuinka olla asiakaskeskeinen yritys. Tämän jälkeen viitekehystä tarkennetaan asiakasarvoon ja asiakasymmärrykseen sekä niiden määritelmiin. Millaisia mahdollisuuksia ne luovat organisaatioille ja miten niiden avulla voidaan kehittää palveluita. Tutkimuksessa tullaan vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Kuinka IT-palveluntarjoaja voi olla asiakaskeskeinen?
- Millainen on IT-palveluntarjoajan asiakaskeskeisyyden nykytila?
- Miten asiakaskeskeisyyttä voidaan parantaa?

Tutkimuksen haastatteluissa käsitellään IT-palveluntarjoajan avainasiakkaiden näkemyksiä ja kokemuksia palveluntarjoajan asiakaskeskeisyydestä ja toiminnasta. Aihetta lähestytään näkökulmalla, jossa pyritään kartoittamaan nykytila ja selvittämään, olisiko asiakkailta kehitysideoita parantaakseen palveluntarjoajan asiakaskeskeisyyttä.

Tutkimuksen keskeisimmät tulokset osoittavat haastateltavien avainasiakkaiden mukaan, että palveluntarjoajan asiakaskeskeisyys on pääosin erinomaisella tasolla. Asiakkaat kokevat, että he saavat oikeanlaista palvelua sovitulla aikataululla ja sovituin palvelusisällöin. Palveluntarjoaja kykenee vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin erinomaisesti ja tuottamaan proaktiivisesti uusia palveluita asiakkaidensa tarpeisiin. Myös normaalissa asiakaspalvelu- ja viestintä tilanteissa haastateltavilla avainasiakkailta oli arvokkaita kehitysideoita, jotka on jo otettu käyttöön palveluntarjoajan toimesta.

Tutkimuksen tärkein tulos on kuitenkin se, että miten palveluntarjoaja voi olla entistä asiakaskeskeisempi. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että palveluntarjoajan täytyy olla entistä enemmän asiakkaan iholla, osoittaa epäkohtia eri tilanteissa ja tuoda enemmän uusia palveluita asiakkaiden tietoon erilaisin menetelmin. Muutos tulee tapahtua koko organisaation työskentelyssä, prosesseissa ja asenteissa kaikilla organisaation tasoilla.



Tutkimus etenee rakenteellisesti niin, että aluksi esitellään tämän tutkimuksen kannalta oleellinen asiakaskeskeisyys ja sen määritelmä. Aiheessa perehdytään etenkin siihen, mitä tarkoittaa, että jokin organisaatio on asiakaskeskeinen. Tämän jälkeen käydään läpi asiakasymmärrys ja miten se muodostuu. Neljännessä luvussa perehdytään siihen, kuinka asiakasymmärryksellä luodaan asiakasarvoa ja tässä luvussa esitellään myös arvokumppanuus-malli.

## 2 ASIAKASKESKEISYYS

Asiakaskeskeisyys on aiheena ajankohtainen ja sitä on mielekästä tutkia, koska sitä voidaan hyödyntää erittäin laajasti liiketoiminnassa. Aiheena asiakaskeskeisyyttä ei olla tutkittu kovinkaan kattavasti ja ei ole selvää mitä asiakaskeskeiset yritykset tekevät paremmin, kuin ne, jotka eivät ole asiakaskeskeisiä. (Lamberti, 2013)

Käsitteenä asiakaskeskeisyys on vanhempi kuin asiakaslähtöisyys, se on noussut esille jo 1930-luvulla. Asiakaskeskeisyyden perusajatuksena on se, että asiakkaan tarpeet huomioidaan ja asiakasta kunnioitetaan. Asiakaslähtöisyys on asiakaskeskeisyydestä kehittyneempi taso, jossa asiakkaan kanssa yhteistyö korostuu eikä pelkästään asiakkaan tarpeiden huomioiminen. (Ruotsalainen, 2000) Svenssonin (2008) mukaan, asiakaskeskeisyyttä ja asiakaslähtöisyyttä on vaikea erotella, koska ne ovat käsitteellisesti hyvin lähellä toisiaan. (Svensson, 2008).

Tässä luvussa tutustutaan tarkemmin asiakaskeskeisyyden määritelmään ja sen alakäsitteisiin.

### 2.1 Asiakaskeskeisyyden määritelmä

Fader (2012) määrittelee asiakaskeskeisyyttä niin, että se ei ole projekti tai kampanja vaan organisaatiota kokonaan määrittävä strateginen valinta. Perusajatuksena tässä on se, että asiakkaat eivät ole vain yhtä massaa, vaan jokaisella asiakkaalla on oma tapansa toimia suhteessa organisaatioon. Jotta organisaatio voi olla asiakaskeskeinen, on sen pyrittävä tuntemaan asiakaskuntansa niin hyvin, että se pystyy tunnistamaan sille tärkeimmät ja arvokkaimmat asiakkaat. Kun organisaatio tunnistaa "oikeat" asiakkaansa, on sen suunnattava kaikki toimintansa näiden asiakkaiden palvelemiseen ja heidän tulevien tarpeiden ennakointiin.

Boltonin (2004) mukaan asiakaskeskeisyys tarkoittaa organisaation kykyä tuntea ja ymmärtää asiakkaitaan. Asiakaskeskeisen organisaation pyrkimyks-

nä on tunnistaa ja täyttää asiakkaiden tarpeet. (Bolton, 2004) Asiakaskeskeisyydellä voi saavuttaa merkittävän kilpailuedun, koska vain tunnistamalla arvokaimmat asiakkaat ja keskittymällä näiden tarpeiden ymmärtämiseen ja täyttämiseen, voi organisaatio saavuttaa jotain, minkä kopiointi ja matkiminen on vaikeaa. (Fader, 2012) Asiakaskeskeisyys keskittyy pelkän asiakkaalle tarjottavat ratkaisun sijaan koko prosessiin, jossa asiakaskokemus syntyy (Lamberti, 2013).

### 2.1.1 Tuotokeskeisyyden ja asiakaskeskeisyyden vertailu

Asiakaskeskeisyys ei ole ainoa keino pärjätä yritysten välisessä kilpailussa. Kirjallisuudessa useat lähteet asettavat asiakaskeskeisen organisaation vertailukohteeksi tuotokeskeisen organisaation (Fader, 2012; Lamberti, 2013). Tuotokeskeisen organisaation toiminta rakentuu tuotteiden, eikä asiakkaiden ympärille. Tuotokeskeinen organisaatio pyrkii myymään samaa tuotetta mahdollisimman monelle, ja näin laskea tuotantokustannuksia. Tuotokeskeiset organisaatiot pyrkivät usein myös kasvattamaan oman brändin arvoa, kun taas asiakaskeskeinen organisaatio pyrkii kasvattamaan asiakkaan arvoa. (Fader, 2012) Lambertin (2013) mukaan, tuotokeskeiset organisaatiot pyrkivät tarjoamaan omia tuotteita ja palveluita mahdollisimman monille asiakkaille ja kiinnittävät huomion oman tuotteen tai palvelun kehitykseen, kun taas asiakaskeskeiset organisaatiot keskittyvät asiakkaan tarpeisiin löytääkseen molempia tyydyttävän lopputuloksen (Lamberti, 2013).

Faderin (2012) mukaan esimerkki tuotokeskeisestä yrityksestä on Apple, joka pitää yllä asiakaskuntansa kiinnostusta kehittämällä uusia tuotteita, jotka on suunnattu ja markkinoitu massoille. Applen menestykselle keskeistä on brändin arvo, eikä niinkään asiakkaan arvo. Asiakkaat mielletään muutenkin massana, eikä niitä pyritä palvelemaan yksilöinä. Faderin mukaan tuotokeskeisyydellä menestyminen tulee olemaan lähitulevaisuudessa entistä haastavampaa, koska sitä uhkaa neljä eri megatrendiä: teknologian kopioimisen helpottuminen, globalisaation kautta maantieteellisten etujen pieneneminen, perinteisten alojen sääntelyn purkaminen ja kuluttajien entistä kovemmat vaatimukset. (Fader, 2012)

Arantola ja Simonen (2009) toteavat tutkimuksessaan, että on tärkeää ymmärtää, mitä on asiakkaan kokema arvo ja miten se syntyy, jotta voidaan tehdä muutos tuotelähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen. Arantola ja Simonen (2009) toteavat: *"Tuotelähtöisessä ajattelussa arvoa pohditaan tuotteeseen liittyvien toiminnallisuuksien kautta: arvo on tuotteessa ja asiakas "saa" arvon, kun tavara vaihtaa omistajaa tai palvelutapahtuma suoritetaan."* Tuotokeskeinen toiminta voi vaikuttaa siltä, että se on vain "tuoteliiketoimintaa" harjoittavalle yritykselle mahdollista, kun myös palveluliiketoimintayritykset voivat monistaa tarkoin määriteltyä palvelua asiakkailleen. Esimerkiksi konsulttiyrityksen tai asianajotoimiston toiminta voi olla sitä, että kopioidaan täysin aineetonta palvelua asiakkaalta toiselle. (Arantola & Simonen, 2009)

## 2.2 Asiakaskeskeisen organisaation piirteitä

Van den Hemel ja Rademakers (2016) kertovat artikkelissaan *Building Customer-centric Organizations: Shaping Factors and Barriers* kirjallisuuskatsauksen ja asiantuntijahaastatteluiden avulla yhdeksän tekijää, joiden avulla organisaatio voi toimia asiakaskeskeisemmin. Tekijöitä ovat:

### 1. *Ketteryys*

Asiakaskeskeisen organisaation on oltava ketterä, jotta se kykenee muutoksiin pikaisesti ja pysyy asiakkaan tarpeiden- sekä kilpailijoiden tarjoaman mukana (Van den Hemel & Rademakers, 2016).

### 2. *Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa*

Van den Hemelin ja Rademakersin (2016) mukaan paras tapa ymmärtää asiakasta ja heidän tarpeita on olla suoraan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Asiakaskeskeisen organisaation tunnuspiirteisiin kuuluu, että kaikki työntekijät riippumatta roolistaan organisaatiossa ovat asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa säännöllisesti. (Van den Hemel & Rademakers, 2016)

### 3. *Organisaatiorakenne*

Asiakaskeskeisessä organisaatiossa asiakas on organisaatiopyramidin huipulla ja heti asiakkaan jälkeen tulee asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät. Muut työntekijät tukevat asiakasrajapinnan henkilöitä oman roolinsa kautta ja organisaation johdon on pidettävä huolta siitä, että asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt saavat relevanttia dataa asiakkaista, sekä tarvittavan tuen prosesseista ja työkaluista. (Van den Hemel & Rademakers, 2016)

### 4. *Yhteistyö*

Organisaation asiakaskeskeyttä tukee se, että eri alojen työntekijät kykenevät muodostamaan tiimejä yli organisaatiorajojen. Näiden tiimien tehtävänä on kehittää asiakaskokemusta, ratkoa ongelmia ja kehittää palvelutarjoamaa. Tärkeää on se, että kaikki työskentelevät edistäen asiakkaiden ja koko organisaation etua ajatellen, eikä pyrkien edistämään ainoastaan omaa etuaan. (Van den Hemel & Rademakers, 2016)

### 5. *Työntekijöiden valtuudet*

Asiakaskeskeisen organisaation työntekijöillä on oltava mahdollisuus toimia itsenäisesti tiettyjen rajojen puitteissa. Etenkin ongelmatilanteet on hoidettava niin, että asiakaskokemus on mahdollisimman positiivinen. Esimerkiksi asia-

kasrajapinnan työntekijöillä on oltava mahdollisuus myöntää tietyn rahasumman verran korvauksia asiakkaille. (Van den Hemel & Rademakers, 2016)

#### 6. *Asiakaskokemukseen kytketty palkitseminen*

Palkitsemisen tulisi aina pohjautua asiakastyön tulokseen tai asiakaskokemukseen. Jos palkitseminen perustuu tuottavuuteen, voi palkitseminen toimia pahimmillaan organisaatiota vastaan. (Van den Hemel & Rademakers, 2016)

#### 7. *Asiakkaiden aktiivinen osallistaminen*

Asiakaskeskeinen organisaatio osallistaa asiakasta tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen, koska se on erinomainen tapa ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja näkökulma. Asiakas on myös hyvä olla mukana, kun suunnitellaan esimerkiksi toimitusprosesseja. (Van den Hemel & Rademakers, 2016)

#### 8. *Proaktiivisuus*

Organisaation on kyettävä itsenäisesti kehittämään palveluitaan ja ohjaamaan asiakkaitaan haluamaansa suuntaan. Tämä kohta on hiukan ristiriidassa kohdan 7. kanssa, mutta kun nämä molemmat ovat kunnossa, niin ne täydentävät toisiaan. Asiakas voi sanoa, että heitä ei kiinnosta joku asia nyt, mutta 10 vuoden päästä tilanne voi olla toinen. (Van den Hemel & Rademakers, 2016)

#### 9. *Asiakasnäkökulmainen rekrytointi*

Asiakaskeskeisen organisaation rekrytoinnissa on kiinnitettävä huomiota siihen, kykeneekö uusi työntekijä toimimaan asiakaskeskeisesti. Toimialakokemusta ja osaamista tärkeämpää uuden henkilön palkkaamisessa on se, soveltuuko ajattelutapa organisaation kulttuuriin. (Van den Hemel & Rademakers, 2016) Tämän lisäksi Lambertin (2013) mukaan asiakaskeskeisyys näkyy myynti- ja asiakaspalveluhenkilökunnan tukemisena. Näiden tukitoimien avulla yritys pyrkii täyttämään asiakkaan tarpeet ja vaatimukset.

Konkreettiset asiakaskeskeiset toimet organisaatiossa voivat olla esimerkiksi tuote- ja palvelukehitys yhdessä asiakkaan kanssa, tai se, että asiakkaan pyyntöihin tai viesteihin pyritään vastaamaan mahdollisimman nopeasti ja ymmärrettävällä tavalla. (Lamberti, 2013) Yritys voi olla asiakaskeskeinen vain, jos he todella ymmärtävät asiakasta ja heidän mieltymyksiään (Sun, Li & Zhou, 2006).

Tässä luvussa käsitellyt asiat muodostavat eheän kokonaisuuden asiakaskeskeisyydestä. Asiakaskeskeisyyden avulla voidaan saavuttaa merkittävä kilpailuetua, tunnistamalla organisaation tärkeimmät asiakkaat ja keskittyen palvelemaan tätä tunnistettua joukkoa entistä paremmin. (Fader, 2011) Kun organisaatio ymmärtää asiakkaitaan ja heidän tarpeitaan paremmin, on sen tehtävä täyttää tunnistetut tarpeet (Bolton, 2004) ja pelkkien yksittäisten tuotteiden sijaan organisaation on keskityttävä koko prosessiin, jossa asiakaskokemus

muodostuu (Lamberti, 2013). Keskittymällä Van den Hemel ja Rademakersin (2016) antamiin konkreettisiin asiakaskeskeisyyden tekijöihin, organisaatio voi kehittää asiakaskeskeisyyttään. Seuraavassa luvussa tarkastellaan asiakasymmärrystä ja perehdytään siihen, mitä asiakasymmärrys on ja kuinka sitä voidaan muodostaa.

### 3 ASIAKASYMMÄRRYS

Tässä kappaleessa käsitellään asiakasymmärrystä. Kappaleessa tarkastellaan asiakasymmärryksen ilmiönä ja perehdytään siihen, miksi se on tärkeää. Kappaleessa käsitellään myös sitä, kuinka kerätä asiakasymmärrystä ja kuinka sen avulla voidaan vastata tulevaisuuden liiketoiminnan haasteisiin.

Aiemmin yritysten kilpailuetu oli lähes kokonaan R&D-osaston (tutkimus ja tuotekehitysosasto) työn tulosta. Muuttuvassa maailmassa hyvä R&D -työ on tärkeää, mutta se ei takaa kaupallista menestystä, vaan asiakasymmärrys ja siihen pohjautuva markkinointi on yhtä tärkeää. Tämä muutos useilla eri aloilla on selitys sille, miksi yritykset ovat alkaneet kerätä ja käyttää asiakasymmärrystä. (Smith, Wilson & Clark, 2006)

#### 3.1 Asiakasymmärryksen määritelmä

Asiakasymmärrys käsitteenä ei ole täysin vakiintunut, mutta sen englannin kielen vastine on *customer insight*. (Payne & Frow, 2005; Greenberg, 2010). Salomo, Steinhoff & Trommsdorff (2003) luokittelevat asiakasorientaation aktiviteetteja erilaisille tasoille. Vähäisin asiakasorientaation taso saavutetaan, kun kehitetään tuotetta tai palvelua ilman markkinatutkimusaktiviteetteja. Vahva asiakasorientaation taso voidaan saavuttaa aktiviteeteissa, kun ollaan suorassa kontaktissa asiakkaaseen. Kolmas taso on kvalitatiivisin menetelmin saavutettavissa oleva tuotteen tai palvelun kehitysprosessi, jossa tapahtuu korkean asteen innovaatioita. Kvalitatiivisin menetelmin saavutetaan syvempi asiakasymmärryksen taso, kuin kvantitatiivisin menetelmin. (Salomo ym., 2003)

Arantola ja Simonen (2009) kertovat tutkimuksessaan, että asiakaslähtöisyys on tullut suomalaisiin yrityksiin palvelujohtamisen ja laatuajattelun mukana 1980-luvulla. Tällöin asiakaslähtöisyyden määritelmä oli se, että asiakkaan tarpeet täytettiin. 1990-luvulla asiakaskannattavuusnäkökulma oli pinnalla ja huomattiin, ettei ole kannattavaa täyttää kaikkien asiakkaiden tarpeita. Samalla alettiin jakamaan omia asiakkaita erilaisiin asiakasryhmiin ja pohdittiin, kuinka

saada lisämyyntiä segmenteissä tai yli segmenttirajojen. (Arantola & Simonen, 2009)

Korhosen, Valjakalan ja Apilon (2011) tutkimuksessa todetaan, että asiakasymmärrys on yrityksen dynaaminen kyvykkyys eli kyky uusiutua ja sitä voidaan kehittää. Sen avulla voidaan asiakastiedosta muodostaa merkityksellinen näkemys ja hyödyntää sitä liiketoiminnassa. Yrityksen menestyksen kannalta asiakasymmärrys on hyvin olennaista, joka tarkoittaa kykyä ymmärtää asiakkaitaan ja sen ymmärryksen hyödyntämistä liiketoiminnan kehittämisessä. (Korhonen ym., 2011)

## 3.2 Asiakasymmärryksen vaiheet

Tässä alaluvussa perehdyn siihen, mitä on asiakastieto, miten siitä saadaan muodostettua asiakasymmärrystä ja asiakasarvoa. Käyn läpi erilaisia vaiheita ja ydinalueita erilaisista malleista. Kirjallisuudesta löytyy paljon erilaista tietoa esimerkiksi asiakasarvon muodostamisesta palvelumuotoiluun, jossa näitä samoja teemoja käsitellään. Esittelen tarkemmin tässä kaksi erilaista mallia; Smithin, Wilsonin & Clarkin (2006) Datasta arvoa -syklin ja Moritzin (2005) Palvelumuotoiluprosessimallin.

### 3.2.1 Asiakastieto

Useissa eri tutkimuksissa kerrotaan asiakasymmärryksen yhteydessä asiakastiedosta (Smith ym., 2006; Rowley, 2002; Arantola & Simonen, 2009). Näiden termien välille on kuitenkin hyvä tehdä selvä ero. Esimerkiksi Rowley (2002) kertoo, että asiakastieto ei ole sama asia kuin asiakasymmärrys, vaan asiakastieto mahdollistaa asiakasymmärryksen. Asiakastietoa prosessoimalla voidaan saavuttaa asiakasymmärrystä, eli asiakastieto ei itsessään lisää organisaation ymmärrystä asiakkaistaan. (Rowley, 2002) Myös Garcia-Murillo & Annabi (2002) ja Khodakarami & Chan (2014) kertovat asiakasymmärryksen muodostuvan asiakastiedon prosessoinnin perusteella.

Arantola ja Simonen (2009) kertovat tutkimuksessaan, että yrityksillä on aina tietoa asiakkaistaan. Asiakastieto tarkoittaa sitä raakatietoa, jota yrityksellä on asiakkaistaan. Tätä raakatietoa jalostamalla saadaan luotua asiakasymmärrystä, jota hyödynnetään liiketoiminnassa tehtävien päätösten tukena.

Kuinka sitten kerätä asiakastietoa? Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, s. 199-205) mukaan asiakastietoa voidaan hankkia muun muassa haastatteluin ja havainnoimalla. Haastattelut ovat tiedonkeruumenetelmä, jossa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan henkilön kanssa. Haastattelumenetelmiä löytyy erilaisia liittyen haastattelun ennalta määrättyyn rakenteeseen tai täysin strukturoimattomaan haastatteluun. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset, niiden esittämisjärjestys ja sisältö on tarkasti määritelty. Teemahaastattelussa aihepiiri on tiedossa, mutta kysymysten järjestys ja tarkka muoto ei



ole määritelty ennakkoon. Syvähaastatteluissa haastattelija selvittää tutkittavan henkilön ajatuksia, tunteita ja mielipiteitä. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 199-205)

Moritzin (2005, s. 187) mukaan asiakasymmärryksen keruuseen voidaan käyttää erilaisia haastatteluita, koska haastattelut soveltuvat hyvin tilanteisiin, joissa tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään asiakkaan mielipiteitä ja odotuksia palvelua kohtaan sekä oppia heidän kokemuksistaan. Hirsjärven (2007, s. 200) mukaan haastatteluilla voidaan myös syventää kerättäviä tietoja tai kirkastaa vastauksia.

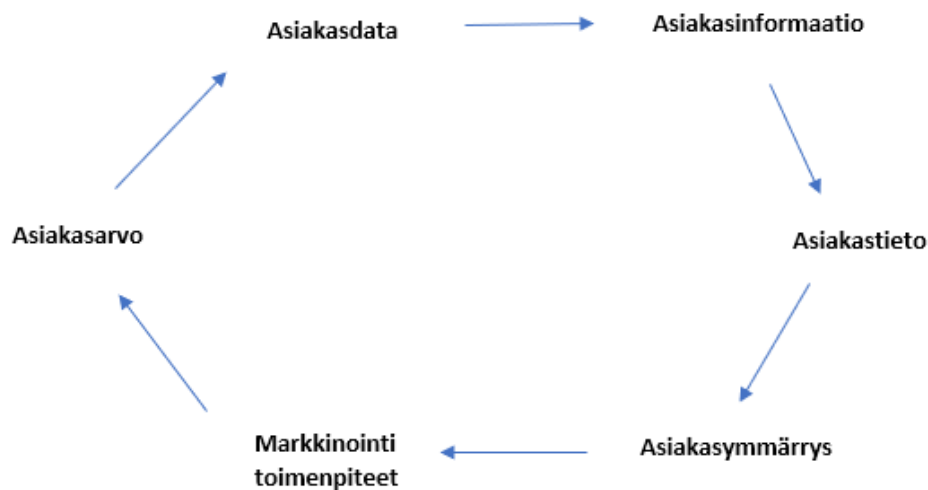
Havainnointimenetelmiä tarkastellaan sen mukaan, mikä on tutkijan rooli ja kuinka säädeltyä se on. Havainnointi voidaan jakaa systemaattiseen ja osallistuvaan havainnointiin. Systemaattisessa havainnoinnissa on tärkeää tehdä se rajatuissa tiloissa ja havainnoinnin tulee olla tarkkaa. Havainnoijan apuna voi olla tarkistuslista, jossa luetellaan toiminnot ja havainnoija merkitsee kuinka usein kyseiset asiat ilmenevät. Osallistuvassa havainnoissa havainnoijan rooli osallistujana määrittelee osallistumisen joko aktiiviseen tai passiiviseen havainnointiin. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 210-211)

Rowleyn (2002) mukaan taas, asiakkaista on mahdollista saada erilaista tietoa usein eri keinoin. Asiakastietoa voi olla monen laatuista ja se voi olla monessa erilaisessa muodossa. Zahay, Peltier ja Krishen (2012) kertovat, että asiakastietoa voi olla yleisimmin kontaktitiedot, transaktiotiedot ja tunnistetiedot. Transaktiotietoa voi olla esimerkiksi asiakkaan tekemien verkkokauppaostosten määrä tai tuotteiden nimet. Kontaktitietoa voi olla esimerkiksi kontakti potentiaalisen asiakkaan kanssa ja kontakteista tallennettava tieto.

Deanin (2004) mukaan, organisaation sisäisten palvelutuotannon prosessien ja asiakkaan kokeman palvelun välillä on olemassa suora yhteys. Deanin (2004) tutkimus osoittaa organisaation ominaisuuksien vaikuttavat työntekijöiden asenteiden kautta palvelun laatuun, asiakkaan kokemaan arvoon ja organisaation tulokseen. Tutkimus osoittaa, että kun organisaatio tukee palvelutuotannon prosesseja tehokkaammin, paranee myös palvelun laatu ja siten asiakasyytyväisyys. (Dean, 2004) Organisaatioiden on siis mahdollisuus tuntea asiakaidensa tarpeet paremmin asiakastiedon avulla. Asiakkaan tunteminen on myös erittäin tärkeää palveluiden ylläpidon kannalta ja etenkin silloin, kun palvelua kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa. (Grönroos, 2009).

### 3.2.2 Datasta arvoon -sykli

Asiakastiedosta voidaan luoda asiakasarvoa, kuten Smith ym. (2006) kertovat tutkimuksessaan *Creating and using customer insight: 12 Rules of best practice*:ssa kaavan mukaan. Mallin avulla saadaan asiakasdatasta luotua asiakasarvoa. He kehittivät "datasta arvoksi syklin" (data to value cycle), joka kuvaa kuusiportaisen kehityskaavan asiakasdatasta asiakasarvoon (kuvio 1) mukaisesti.



KUVIO 1 Datasta arvoa -sykli (The data-to-value cycle) (Smith, Wilson & Clark 2006).

Smith, ym. (2006) määrittelevät kohdat seuraavasti:

1. Asiakasdata (Customer data) on tapahtumia tai vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Data voi olla määrällistä tai laadullista ja se voi olla tapahtunut suoraan tai epäsuorasti.
2. Asiakasinformaatio (Customer information) on asiakasdataa, joka on organisoitu erilaisiin malleihin.
3. Asiakastieto (Customer knowledge) on tietoa, joka on sijoitettu tietynlaisen tilanteen kontekstiin.
4. Asiakasymmärrys (Customer insight) on ymmärrystä asiakkaasta, joka kohtaa organisaation vahvuuden kriteerit.
5. Markkinointitoimenpiteet (Marketing actions) ovat muutoksia, laajennuksia tai täydennyksiä tuotteissa tai palveluissa, jotka vaikuttavat asiakkaaseen merkittävästi.
6. Asiakasarvo (Customer value) on taso, jossa asiakas saa arvoa, kun tuotetta tai palvelua on muokattu asiakkaan mieltymysten mukaan. (Smith, ym. 2006)

Kun data on kerätty, muodostetaan siitä asiakasinformaatiota. Olemassa on kolme erilaista asiakasinformaatiota:

1. Deklaratiivinen (tiedetään mitä jokin on)
2. Proseduraalinen (tiedetään miten jokin tehdään)
3. Kausaalinen (tiedetään miksi jotain tapahtuu) (Smith, ym. 2006)

Riippumatta millaista asiakasinformaatio on, täytyy sen vahvistaakseen organisaatiota täyttää neljä eri kriteeriä, jotka ovat:

1. Arvokas (voidaan käyttää päätöksenteon apuna)
2. Harvinainen (ei yleensä ole kilpailijoiden tiedossa)
3. Jäljittelemätön (vaikeaa tai kallista hankkia)
4. Organisaatio on tarpeeksi kyvykäs toimimaan informaation pohjalta.

Organisaatio voi käyttää asiakasinformaatiota, joka täyttää edellä mainitut kriteerit kehittääkseen siitä asiakasymmärrystä. Asiakasymmärrystä voidaan käyttää myös muokatessa markkinointisuunnitelmaa eli niin sanottua 7P-mallia (product, price, promotion, place, process, people and physical evidence). Siltä osin kuin nämä muutokset luovat asiakkaalle mieltymystä, luovat ne asiakkaalle arvoa ja se nostaa joko myytyjen palveluiden määrää tai hintaa. Kun asiakkaan kokema arvo ylittää muutosten luomiskustannukset, nostaa se tuottavuutta. Nämä yhdessä luovat hyvän pohjan tulevaisuuden asiakasarvon luomiseen. (Smith ym., 2006)

Smith ym. (2006) tiedostavat sen, että heidän mallinsa ei ole vallankumouksellinen malli, joka sisältää parhaat käytänteet. Pikemminkin sen avulla voidaan kuvata mitä tapahtuu, kun yritys onnistuneesti muokkaa datasta arvoa. Mallin avulla voidaan ymmärtää, miksi jotkut toimijat onnistuvat tässä ja miksi jotkut eivät, ja miten epäonnistuvat voisivat muokata omaa toimintaansa onnistuakseen. (Smith ym., 2006)

### 3.2.3 Palvelumuotoiluprosessimalli

Lisäksi palvelumuotoilija Moritz (2005) on kehittänyt palvelumuotoiluprosessimallin, joka yhdistää palvelumuotoilun ja asiakasymmärryksen. Malli on jaettu kuuteen erilaiseen vaiheeseen, vaiheita ovat: 1. Ymmärrä (SD Understanding), 2. Pohdi (SD Thinking), 3. Kehitä (SD Generating), 4. Seulo (SD Filtering), 5. Selitä (SD Explaining) ja 6. Toteuta (SD Realising). Mallia toteutetaan tuossa järjestyksessä, mutta käyttäjä voi palata taaksepäin, jos kehitysprosessissa nousee esiin uusia kysymyksiä. Moritzin mukaan kehittämänsä malli toimii kehyksenä, jonka avulla voidaan ymmärtää palvelumuotoilua ja ajatusmaailmaa sen takana. Koska tutkielmassa tutkitaan etenkin tuota alkupäätä, keskitymme tässä kohtaa niihin.

#### 1. Ymmärrä

Onnistunut palvelumuotoilu alkaa syvällisen asiakasymmärryksen hankinnasta. Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan sekä asiakkaan tiedostettujen ja tiedostamattomien tarpeiden ymmärtämistä. Tiedon keräämisen lisäksi tässä vaiheessa on myös selvitettävä oman liiketoiminnan tavoitteet ja strategia. Myös palvelun käytön konteksti ja sen mahdollisuudet ja rajoitteet on ymmärrettävä. (Moritz, 2005, s. 124)

Moritz (2005, s. 127) kertoo listan menetelmiä, joiden avulla voi kerätä asiakasymmärrystä. Näitä ovat esimerkiksi benchmarkkaus, sidosryhmäkuvaus, segmentointikuvaukset, kontekstuaaliset haastattelut, etnografia, luotaimet, puzzle interview, asiantuntijahaastattelut, trenditutkimukset ja käyttöympäristökuvaus.

## 2. *Pohdi*

Moritzin (2005, s. 128-129) mukaan pohdi-vaiheessa aletaan käymään läpi kerättyä tietoa, jotta voidaan löytää uusia asiakastarpeita tai palvelun ongelmakohtia. Analysointi tapahtuu niin, että analysoidusta tiedosta muodostetaan design draivereita, jota ohjaavat ja rajaavat jatkosuunnittelua joko olemassa olevan tai täysin uuden palvelun kehittämiseksi. Pohdi-vaihe on ainoa vaiheista, joka tehdään terveellä järjellä. Tämä on vaiheista yksi kriittisin, sillä tässä vaiheessa luodaan pohja jatkolle.

## 3. *Kehitä*

Moritzin palvelumuotoilun prosessimallin kolmannessa vaiheessa on tarkoitus ideoida ja kehittää ratkaisuja design draivereiden ohjaamina. Kun edetään design draivereiden ohjaamina, niin ideointi ja kehittäminen perustuvat asiakkaan todellisiin tarpeisiin. (Moritz 2005, s. 133)

## 4. *Seulo*

Seulo-vaiheessa arvioidaan ja yhdistetään edellisessä vaiheessa kehitettyjä ideoita ja ratkaisuja. Parhaat ideat laitetaan jatkokehitykseen ja niiden arvioinnissa voidaan käyttää kehittäjien lisäksi tulevia asiakkaita. (Moritz 2005, s. 137.)

Tarkasteltaessa asiakasymmärrystä ja sen vaiheita, voidaan todeta, että todelliseen asiakasymmärrykseen vaaditaan useita eri työvaiheita, joista yhte-neväisiä Smithin ym. (2006) ja Moritzin (2005) malleissa ovat tiedon kerääminen, ymmärryksen muodostaminen ja ymmärryksen hyödyntäminen ja validointi joko kehitysryhmän tai uusien asiakkaiden toimesta. Smithin (2006) malli on hyödyllisempi kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen asiakastiedon hyödyntämiseen, kun taas Moritzin (2006) malli käy vain kvalitatiivisen tiedon hyödyntämiseen. Kuitenkin molemmat tähtäävät siihen, että organisaatiot voivat saada arvokasta, harvinaista tai jäljittelemätöntä ymmärrystä asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Seuraavassa luvussa käsitellään asiakasymmärryksen muuttamista asiakasarvoksi. Luvussa käsitellään asiakasarvon määritelmää, asiakasymmärryksen mahdollisuudet ja haasteet ja sitä, kuinka asiakasymmärryksen avulla voidaan kehittää asiakassuhde aidoksi arvokumppanuussuhteeksi.

## 4 ASIAKASYMMÄRRYKSELLÄ ASIAKASARVOA

Tässä luvussa perehdytään siihen, mitä on asiakasarvo ja mistä sitä voidaan luoda sekä esitellään, miten asiakasymmärrystä voidaan käyttää, mitkä ovat sen haasteet ja kuinka siitä voidaan saada kilpailuetua. Lopuksi esitellään ja tarkastellaan palvelun toimittajasta arvokumppaniksi -mallia.

### 4.1 Arvo ja arvonluonti

Arvo ja arvon luominen on yksi liiketoiminnan ja markkinoinnin kannalta tärkeimmistä asioista (Vargo & Lusch, 2004; Vargo, Maglio & Akaka, 2008). Arvon käsitys on pidetty hyvin vaikeasti määriteltävänä. Arvon muotoina on käytetty kahta erilaista käsitettä ja näkökulmaa: arvoa vaihdannassa (value-in-exchange) ja arvoa käytössä (value-in-use). Tuotokeskeinen ajattelu keskittyy enemmän siihen, että tuotteen luoja luo tuotteen arvon ja jakaa sen markkinoille ja asiakas saa sen ostaessaan tuotteen. Palvelulähtöinen ajattelu pohjautuu siihen, että arvo on tuottajan ja asiakkaan yhdessä luoma. (Vargo & Lusch, 2004) Tässä tutkielmassa keskitytään enemmän palvelulähtöiseen ajatteluun, koska tutkittava yritys on palvelulähtöinen yritys.

Vargo ja Lusch (2004) kertovat artikkelissaan "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing" uudesta palvelulähtöisestä ajattelusta. Palvelulähtöinen ajattelu toi esille näkökulmia markkinointiin ja arvon luontiin. Uusia näkökulmia olivat aineettomat voimavarat (operant resources), arvon yhdessä luominen (co-creation of value) ja suhdemarkkinointi (relationship marketing). Näiden avulla muodostettiin uusi hallitseva ajattelu (new dominant logic for marketing). (Vargo & Lusch, 2004)

Tuotelähtöisen ajattelun perus periaate on se, että kommunikointi asiakkaan kanssa tapahtuu tuotteiden välityksellä ja arvon kokemus tapahtuu vaihdannassa. Palvelulähtöinen markkinoinnin ajattelu on vaihdannan keskeinen yksikkö, organisaatiot voivat luoda ainoastaan arvolupauksia ja arvo on aina luotu yhdessä asiakkaan kanssa. (Vargo & Lusch, 2004; Vargo & Lusch, 2008;

Payne, Storbacka & Frow, 2008) Palvelulähtöisen ajattelun keskeinen käsite on palvelu ja sen määritelmäksi kerrotaan palvelun olevan kykyjen soveltamista asiakkaan hyödyksi. Tästä syystä aineettomat voimavarat (operant resources) ovat keskeinen asia palvelulähtöiseen ajatteluun. Aineettomat voimavarat ovat osa ydinosaisalueita tai organisaation prosesseja ja ne tuottavat seurauksia, josta voidaan monistaa aineellisten voimavarojen arvo ja aineettomien arvojen monistamisen. (Vargo & Lusch, 2004)

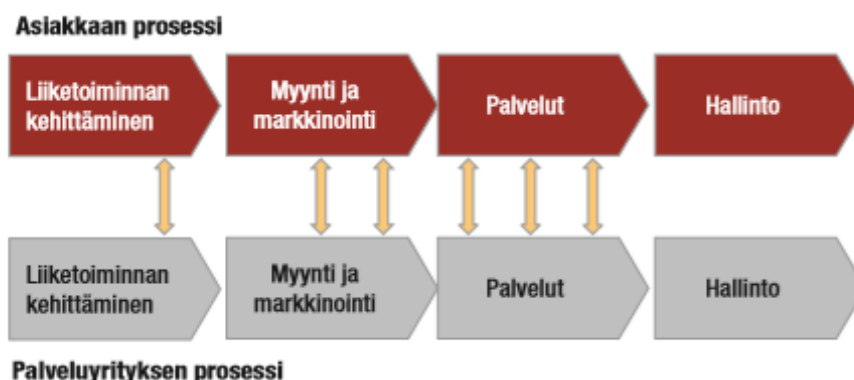
## 4.2 Asiakasarvoa asiakasymmärryksellä

Korhonen, Valjakka ja Apilo (2011) kertovat, että yleinen ajatusmalli on se, että yritysasiakas ostaa tuotteen tai palvelun, jos myyjä kykenee osoittamaan sen taloudellisen arvon olevan positiivinen kustannustenkin jälkeen. Jos asiakkaalla on useampia vaihtoehtoja, valitsee hän sen, jonka arvo on suurin.

Tuotelähtöinen toimintatapa keskittyy siihen, että arvo on tuotteessa ja asiakas saa arvon ostaessaan tuotteen tai palvelun. Palvelun tai tuotteen arvo mitataan tässä vertaamalla laatua ja maksettua hintaa, josta muodostuu tänä päivänäkin käytetty hinta-laatu-suhde (Arantola & Simonen, 2009) Kun globalisaatio ja kilpailutilanne on kiristynyt, on yritysten mietittävä jatkuvasti arvonluontia ja arvon muodostumista entistä enemmän asiakkaan näkökulmasta. (Korhonen ym., 2011)

Asiakkaalle arvoa ei tuota palvelun tai tuotteen ominaisuudet vaan se mikä on niiden vaikutus asiakkaan omiin tavoitteisiin. Arvoa syntyy silloin, kun asiakas ja palveluyritys toimivat yhdessä (value co-creation, value in use). Palveluyritykselle tämä tarkoittaa sitä, että asiakas osallistuu arvon tuottamiseen ja arvon arviointiin. (Arantola & Simonen, 2009)

Arantola ja Simonen (2009) kertovat myös, että palveluyrityksen on ymmärrettävä asiakkaan prosessia niin, että se kykenee ymmärtämään oman prosessin yhteyttä asiakkaan prosesseihin. (Kuvio 2) esittää asiakkaan ja palveluyrityksen prosessien yhteyttä. Palveluyrityksen olisikin ymmärrettävä oma roolinsa asiakkaan prosessissa ja missä tilanteissa prosessit kohtaavat. Tältä pohjalta tulisi miettiä, kuinka kehittää omaa palvelua niin, että se sopii asiakkaan prosessiin paremmin.



KUVIO 2 Asiakkaan ja palveluyrityksen prosessit kohtaavat (Arantola & Simonen, 2009).

Arvon syntyminen voidaan ajatella asiakkaan kokemuksen kautta niin, että arvokas palvelukokemus on sitä, että kaikki toimii sujuvasti, palvelu on oikea-aikaista ja sovitut asiat toteutetaan sovitulla tavalla ja sovitulla hinnalla. (Arantola & Simonen, 2009) Smith ym. (2006) kertovat tutkimuksessaan 12 säännöstä arvon luontiin asiakasdatasta. Näistä nostetaan muutama tähän tutkimukseen hyvin soveltuva sääntö.

1. Käytä asiakasymmärrystä haastaaksesi vallitsevan ajattelun. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakasymmärrystä peilataan suoraan organisaation vallitseviin ajatusmalleihin. Usein vallitsevista ajatusmalleista on perusteltu väärillä uskomuksilla markkinoista.
2. Kohdista voimavarat arvoa etsiviin segmentteihin. Organisaation tulisi tavoitella sellaisia asiakastoimijoita, jotka kokevat räätälöivät palvelut arvokkaiksi. Tällaisilta asiakkailta saatava asiakasymmärrys on arvokkaampaa kuin pelkästään hintaa arvostavien asiakkaiden ymmärrys.
3. Muuta se, minkä asiakas haluaa muuttuvan, ei sitä minkä pystyt muuttamaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakasymmärryksellä tuotetaan todennäköisemmin asiakasarvoa, kun yritys muuttaa asiakasymmärryksestä muokattavia asioita. (Smith ym., 2006)

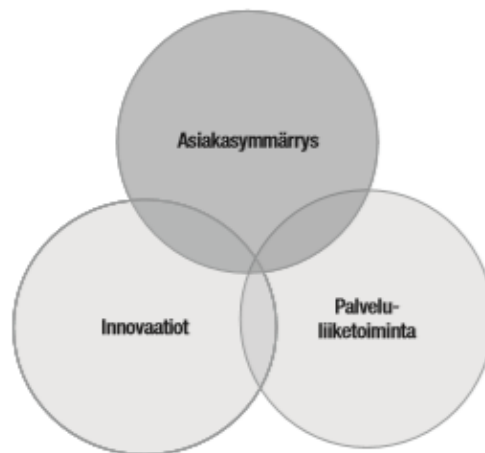
### 4.3 Asiakasymmärryksestä kilpailuetua

Leventhal (2008) kertoo tutkimuksessaan, että asiakkaiden odotuksia voidaan kuvailla asiakkaiden tarpeina, jotka hän jakaa kolmeen ryhmään:

1. Pakolliset tarpeet – asiakas ei erikseen osaa mainita näitä tarpeita, mutta kaipaa niitä niiden puuttuessa
2. Odotetut tarpeet – asiakas mainitsee nämä kysyttäessä mitä he haluavat
3. Tiedostamattomat ominaisuudet – asiakas ei tiedä näistä, mutta näiden löytyessä tuottavat tyytyväisyyttä. (Leventhal, 2008)

Usein yrityksissä puhutaan siitä, että kun täytetään asiakkaan tarpeet, niin ollaan asiakaskeskeisiä. Tarvepohjaisessa ajattelussa on se heikkous, että kun asiakas osaa itse määritellä tarpeensa, pystyy hän esitellä ne tarkasti eri toimittajille. Näin asiakas pystyy kilpailuttamaan toimijoita ja tällöin yritykset kilpailevat vain laadulla tai hinnalla. Asiakas ei kuitenkaan aina tunne olemassa olevia ratkaisuja tai osaa välttämättä kertoa tarpeistaan. Tällöin asiakas ei tiedä mikä on ongelma, joka hänen kannattaisi ratkaista. Kun palveluyritys ymmärtää asiakasta ja sillä on oikeanlaista asiakasymmärrystä, voidaan asiakas auttaa keskustelemalla näistä haasteista ja niihin liittyvistä ratkaisuista. (Arantola & Simonen, 2009) Arken (2002) kertoo tutkimuksessaan, että vaikka syvällisen asiakasymmärryksen hankkiminen on vaikeaa, voi sen avulla saavuttaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia (Arken, 2002). Ajan kuluessa odotetut tarpeet voivat olla pakollisia tarpeita, jonka takia yritykset kehittävät palveluitaan jatkuvasti (Leventhal, 2008). Arantolan ja Simosen (2009) mukaan, asiakaskeskeinen palvelukehitys vaatii asiakasymmärrystä ja kykyä kehittää liiketoimintaa tämän ymmärryksen perusteella. Menestyäkseen palveluyrityksen on luotava osaamisesta ja uusista ideoista kasvun ja kannattavuuden perusta. Palveluliiketoiminnan kehityksessä on otettava huomioon kolmen eri pääkohdan yhteys (kuvio 3):

1. Asiakasymmärryksen johtaminen
2. Innovaatioiden johtaminen
3. Palveluliiketoiminnan johtaminen



KUVIO 3 Asiakasymmärrys, innovaatioiden johtaminen ja palveluliiketoiminnan kehittäminen linkittyvät (Arantola & Simonen, 2009).



Tällainen kolmen pääkohdan lähestyminen palveluliiketoimintaa kohtaan on mahdotonta ilman asiakasymmärrystä. Pääasia on se, että nämä kohdat voivat toimia toisiaan tukevin ja jatkuvasti osaamistaan kehittäen. Yrityksissä usein yksittäiset yksilöt ja toiminnot perustavat toimintonsa asiakasymmärrykseen, mutta vain edistyksellisimmät palveluyritykset kokoavat asiakasymmärrysprosesseja, joiden avulla asiakastieto muodostaa kokonaisuuden, josta jalostetaan asiakasymmärrystä päätöksenteon tueksi. (Arantola & Simonen, 2009)

#### **4.4 Asiakasymmärryksen haasteet**

Arantola ja Simonen (2009) kertovat, että usein asiakastiedon suuri määrä voi aiheuttaa sen, että olennainen tieto hukkuu tiedon paljouuteen. Tietoa voidaan kerätä niin monesta paikasta esimerkiksi verkkosivuilta, myynnistä, laskutuksesta ja palveluiden käytöstä, että sen jäsentelyyn olisi hyvä olla jokin malli tai viitekehys. (Arantola & Simonen, 2009)

Tiedon siiloutuminen on myös Arantolan ja Simosen (2009) mukaan haaste, jota ilmenee paljon etenkin suuremmissa yrityksissä. Tieto voi olla siiloutunut toimintojen tai liiketoimintayksiköiden sisälle, eikä muulla organisaatiolla ole tietoa näistä, vaikka sen ilmenemisestä voitaisiin hyötyä myös eri yksiköissä. Esimerkiksi jokin yrityksen liiketoimintayksiköistä on voinut ratkaista asiakashaasteen ja ei tiedetä, että muut yksiköt voisivat hyötyä tiedosta. Siiloutumista voi tapahtua myös niin, että asiakas antaa palautetta palveluistaan, eikä tämä tieto koskaan saavuta palveluiden kehityksiä, vaikka se olisi palveluiden kehityksen kannalta tärkeää. (Arantola & Simonen, 2009)

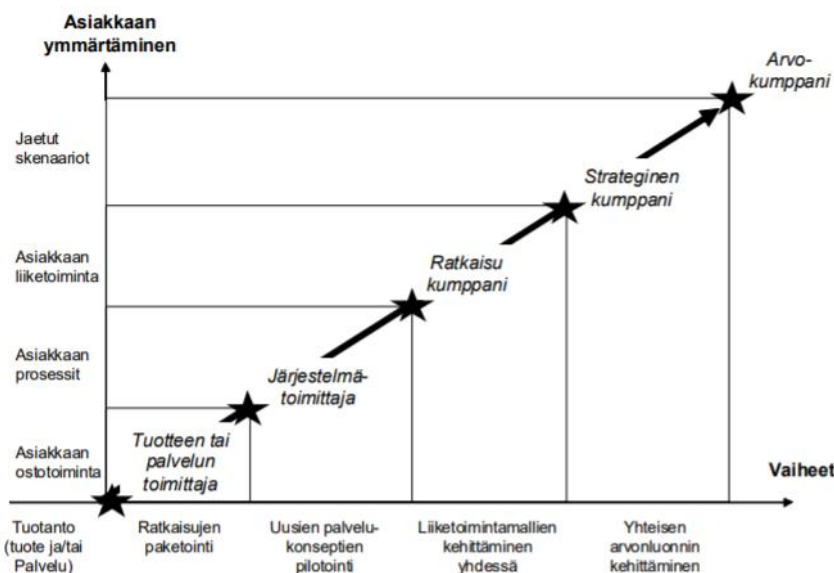
Haasteeksi kerrotaan myös se, että tietoa ei välttämättä tunnisteta asiakastiedoksi, jota voi löytyä esimerkiksi laitteiden ja järjestelmien käyttöraporteista. Myös crm-järjestelmät, jotka eivät tue tai mahdollista asiakastiedon tallentamista voi olla haaste. (Arantola & Simonen, 2009)

#### **4.5 Tuotteen tai palvelun toimittajasta arvokumppaniksi -malli**

Yritykset kohtaavat erilaisia haasteita, kun edetään asiakasyritysten kanssa yhä tiiviimpään yhteistyöhön kohti yhteistuotantoa ja arvokumppanuutta. Korhonen ym. (2011) ovat luoneet mallin yrityksille, jotka ovat siirtymässä tuotepohjaisesta liiketoiminnasta palveluliiketoimintaan tai jo palveluyrityksille, jotka haluavat kehittää omaa palveluliiketoimintaa asiakasymmärryksen avulla ja näin päästä syvemmälle asiakkaan liiketoimintaprosesseihin. Malli on luotu teknologiateollisuuden BestServ-porrasmallista (Kalliokoski, Andersson, Salminen & Hemilä, 2003), Oliva ja Kallenberg mallin (2003) ja heidän oman Customer Understanding -projektin tapausaineistoa hyödyntäen vastaamaan enemmän painottamaan asiakasymmärrystä ja sen haasteita edetessä palvelu-

liiketoimintaan ja sen kautta arvokumppanuuteen asiakkaan kanssa. (Korhonen ym. 2011)

Korhonen ym. (2011) kertovat, että: ” Menestyksenkäs palveluliiketoiminta pohjautuu sekä asiakkaan että oman yrityksen ymmärtämiseen ja tämän tiedon hyödyntämiseen uusien liiketoimintamallien suunnittelussa ja toteuttamisessa.”



KUVIO 4 Tuotteen ja palvelun toimittajasta arvokumppaniksi (Korhonen, 2011).

Yllä oleva (kuvio 4) osoittaa erilaisia vaiheita asiakkaan ja palveluntuottajan välillä. Malli kertoo, kuinka nuolen osoittamaan suuntaan edetessä on mahdollista päätyä arvokumppaniksi. Asiakkaan ymmärtämisen tärkeys kasvaa edetessä eteenpäin kohti arvokumppanin tasoa. On täysin normaalia, että palveluyrityksen tarjoama voi koostua useista erilaisista tuote- ja palvelukokonaisuuksista. Tämän takia on tavallista, että palveluyrityksellä on paljon erilaisissa vaiheissa olevia asiakkuuksia ja että yritys toimii useissa eri mallin osoittamissa kohdissa yhtäaikaaisesti. (Korhonen, 2011)

Mallin avulla voidaan hahmottaa reittejä, joiden avulla kasvattaa palveluliiketoimintaa. Malli osoittaa asiakasymmärryksen ja palveluliiketoiminnan yhteisen kasvun ja sen välisen yhteyden. Sen avulla palveluyritys voi saada ideoita palveluliiketoimintaan asiakasymmärryksestä, eikä ainoastaan omista kyvykkyyksistä. Mallin toivotaan avaavan keskustelua siitä, millä uusilla kyvykkyyksillä, prosesseilla ja työkaluilla kyetään kehittämään uusia asiakaslähtöisiä palvelumalleja. (Korhonen, 2011)

Mallin heikkous on, että se saattaa antaa mielikuvan, että olisi aina parempi olla enemmän ylemmällä, kuin alemmalla portaalla. Lisäksi malli osoittaa, että kaikkien asiakkaiden pitäisi nousta portailla ylemmäs, joka ei pidä paikkaansa. Mallin vaiheet voidaan tulkita rooleina, joiden sopivuuden määrittelevät yrityksen kyvykkyydet, nykyinen asiakaskunta, tottumukset, muutostarve ja kilpailutilanne. Mallissa edistyminen on organisaation oppimisprosessi

kolmella eri tasolla: yrityksessä, asiakkaalla ja verkostossa. Jotta muutos voidaan toteuttaa, tarvitaan uusia prosesseja, työkaluja, järjestelmiä, koulutusta ja mittareita. (Korhonen, 2011)

Mallin vaiheet ovat ratkaisujen paketointi, uusien palvelukonseptien pilotointi, liiketoimintamallien kehittäminen yhdessä ja yhteisen arvonluonnin kehittäminen. Seuraavaksi keskitymme tarkastelemaan tarkemmin edellä mainittua ja (kuviossa 4) esitetyt vaiheet. (Korhonen, 2011)

### 1. *Ratkaisujen paketointi*

Ensimmäisessä vaiheessa tavoite on potentiaalinen selvittäminen ja kasvun etsiminen. Tässä tilanteessa ei esitellä omaa tuotetta tai palvelua, ei keskitytä perustelemaan hintoja, vaan pyritään selvittämään asiakaslähtöisesti asiakkaan tilanne ja tahtotila tarkemmin. (Korhonen, 2011)

Tässä vaiheessa haasteet täytyy kohdata kahdella eri rintamalla. Asiakkaan tarve täytyy kyetä jäsentämään entistä tarkemmin ja ymmärtää asiakkaan ostoprosessiin vaikuttavat tekijät. Asiakaslähtöinen ote on siis tarpeen, eli myyjäorganisaation ei pidä vain kertoa omasta tuotteesta ja hinnoista, vaan on ymmärrettävä selkeästi asiakkaan ongelmat, sen hetkinen tilanne ja tahtotila. Näin voidaan tehdä, kun tarjotaan yksittäisten tuotteiden sijaan laajempia ratkaisupaketteja, jotka koostuvat näistä aiemmin tarjotuista komponenteista. Tässä vaiheessa asiakasarvona nousevat luotettavuuden kaltaiset arvot. (Korhonen, 2011)

Toinen haasterintama koostuu yrityksen sisäisistä haasteista. Usein palveluliiketoiminnan mahdollisuudet nousevat esille yrityksen johdossa, jolloin haaste on uuden tahtotilan viestiminen ja muun henkilöstön sitouttaminen muutokseen. Suunnan muutos vaatii tämänlaisessa tapauksessa tukea ja koulutusta, etenkin asiakasrajapinnan henkilöstölle. (Korhonen, 2011)

### 2. *Uusien palvelukonseptien pilotointi*

Toisessa kehitysvaiheessa tavoitteena on kehittyä ratkaisukumppaniksi, pyrkien erottautumaan kilpailijoista eli erilaistumaan markkinasta. Kehitysvaihe voi lähteä joko palveluyrityksen tai asiakkaan pyynnöstä ja tärkeää tässä vaiheessa olisi ymmärtää asiakkaan toimintaprosesseja sekä aloittaa palvelukonseptien kehitystyö. (Korhonen, 2011)

Tässä vaiheessa haasteita löytyy sekä asiakas, että palveluntarjoajan osalta. Syvempi ja laajempi ymmärrys asiakkaan prosesseista ja liiketoiminnasta on tärkeää ja etenkin reunaehtojen täyttäminen ja tunnistaminen ovat elintärkeitä tässä vaiheessa. Palvelukonsepteja ei voi kehittää ainoastaan palveluntarjoajan organisaation sisällä, vaan asiakas on otettava mukaan kehitykseen aikaisessa vaiheessa. Tämä vaatii tiivistä yhteistyötä usealla eri tasolla sekä asiakas- että palveluntarjoajayrityksissä. (Korhonen, 2011)

Haasteet palveluntarjoajan yrityksessä voi koostua sisäisestä ymmärtämisestä ja viestinnästä liittyen palveluiden kehittämisen visioon ja strategiaan. Ymmärryksen lisäksi uudenlaiset tavat ja prosessit jakaa ja kerätä tietoa sekä

tietämystä ovat tärkeitä. Asiakasrajapinnan henkilöiden merkitys kasvaa, kun asiakasymmärrystä aletaan kerätä ja hyödyntää ja asiakasrajapinnan henkilöiden täytyy ymmärtää roolinsa. (Korhonen, 2011)

### 3. *Liiketoimintamallien kehittäminen yhdessä*

Kolmannessa vaiheessa asiakasymmärryksen taso on korkeampi ja ilman sitä ei ole mahdollista päästä neuvottelemaan asiakkaan kanssa laajemmasta yhteistyöstä. Kun ensimmäisiä yhteisiä kokeiluita ja palvelukonsepteja on päästy testaamaan, on palveluyrityksen mahdollista tunnistaa piileviä asiakastarpeita, joita asiakas ei itse ole ymmärtänyt tarvitsevansa. Myös syvenevä yhteistyö voi lähteä asiakkaan ehdotuksesta. Tavoitteena palveluntarjoajalla on laajentaa omaa rooliaan asiakkaan arvoketjussa ja ymmärtää asiakkaan koko arvoketjua ja liiketoimintaprosesseja. Kun asiakkaan arvoketju ymmärretään, on mahdollista kehittää palveluinfrastruktuuria verkostokumppaneiden kanssa. Verkostokumppaneiden avulla voidaan tarjota asiakkaille entistä parempaa palvelua sen sijaan, että tarjotaan vain palveluita, jotka ovat omassa myyntisalkussa. Tärkeää tässä vaiheessa on tasapainon löytäminen asiakkaan kuuntelemisen ja palveluyrityksen oman konseptin kehittämisen välillä (massaräätälöinti). Kun aiemmassa kohdassa kehitettiin yksittäisiä yhteisiä palveluita, on tässä vaiheessa tärkeää tarkastella liiketoimintamallit molempien osapuolien kannalta ja miettiä ansaintamallit niin, että toiminta on hedelmällistä kaikille osapuolille. (Korhonen, 2011)

### 4. *Yhteisen arvonluonnin kehittäminen*

Kun edellisten vaiheiden myötä keskinäinen luottamus on saavutettu ja yhteistyö on syventynyt, on mahdollista edetä yhteistyöstä yhteiskehittämiseen ja yhteisen arvonluonnin kehittämiseen. Tällä tasolla asiakasarvo muodostuu tehokkuudesta ja siitä, että asioita tehdään myös efektiivisesti. Tällä tasolla tulisi olla selvää, kuka tekee, mitä tekee, mitä tarvitaan ja mikä on oikeudenmukainen sekä kannustava jako. Tässä vaiheessa olisi tärkeä ymmärtää asiakkaan loppuasiakkaan liiketoimintaprosesseja ja keskittyä loppukäyttäjään, koska aiemmissa vaiheissa palveluyritys on voinut vierittää vastuun siitä asiakkaalle. Tässä vaiheessa prosessien pitäisi olla hiottu loppuun saakka ja lupauksia tulisi kyetä lunastamaan. Arvokumppanuus on usein harvinaista ja palveluyrityksillä ei välttämättä ole useita tällä tasolla operoivia asiakassuhteita, vaan muiden asiakkaiden kanssa toimitaan samanaikaisesti eri kehitysvaiheilla. (Korhonen, 2011)

Tämän luvun perusteella voidaan tehdä yhteenveto siitä, että asiakaskeisyys asiakasymmärrys ja näistä muodostuva asiakasarvo ovat yhdessä joukko erilaisia työvaiheita sisältävä jatkuva prosessi. Koko prosessi käynnistyy tärkeimpien asiakkaiden tunnistamisesta (Fader, 2012) ja jatkuu keskittymällä näiden tärkeimpien asiakkaiden koko asiakaskokemuksen muodostavaan prosessiin (Lamberti, 2013) ja siihen mitä nämä prosessin vaiheet voivat sisältää (Van den Hemel & Rademakers, 2016). Tärkeimpien asiakkaiden tarpeita ja toimintaa

on pyrittävä ymmärtämään, heidän toiminnasta ja tarpeistaan on kerättävä asiakastietoa ja siitä on jalostettava asiakasymmärrystä (Smith ym., 2006; Moritz, 2005). Voimavarat tulisi keskittää sellaisiin asiakassegmentteihin, jotka etsivät arvoa (Smith ym., 2006) Asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää ennen kaikkea innovaatioiden johtamiseen ja palveluliiketoiminnan kehittämiseen (Arantola & Simonen, 2009). Kun asiakasta ymmärretään aidosti, on mahdollista kehittää yhteisiä liiketoimintamalleja, joiden kautta saavuttaa arvon yhteisluontia. Tämän avulla organisaatio voi lisätä oman palveluliiketoiminnan osuutta asiakkaan palveluliiketoiminnasta ja yhteistyöstä voi nousta piileviä asiakastarpeita, joita asiakas ei ole edes tiennyt tarvitsevänsä. (Korhonen ym., 2011) Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan tämän tutkimuksen toteutusta ja tulevissa luvuissa käsitellään tämän tutkimuksen toteutusta, aineisto ja analysointimenetelmät.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvataan tämän tutkimuksen toteutus. Tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää sekä viitekehyksen että haastattelututkimuksen avulla se, kuinka IT-palveluntarjoaja voi olla asiakaskeskeinen. Laadullisen tutkimuksen osuudessa haastatellaan yrityksen itse tunnistamia avainasiakkaita ja pyritään selvittämään heidän yhteyshenkilöiltään asiakaskeskeisyyden ja asiakasymmärryksen nykytasot. Tämän lisäksi perehdytään siihen, missä yritys tuottaa lisäarvoa asiakkaan prosesseihin ja pyritään myös saada tietoon prosessien eri vaiheet sekä se, miten niissä onnistutaan. Tutkimuksen avulla pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin: *Kuinka IT-palveluntarjoaja voi olla asiakaskeskeinen? Mikä on palveluntarjoajan asiakaskeskeisyyden tämän hetkinen taso? Kuinka asiakaskeskeisyyttä voidaan kehittää, jotta asiakasymmärryksen taso kehittyy?*

### 5.1 Laadullinen tutkimus

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena, eli kvalitatiivisena tutkimuksena ja tarkemmin luonnehtien laadullisena tapaustutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkia tutkimuksen kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, s. 164) ja muodostaa analyysi havaintoja pelkistämällä ja ongelman, kysymyksen tai pulman ratkaisemisella (Alasuutari, 1999, s. 39-41.) Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saada mahdollisimman tarkka, mutta kokonaisvaltainen näkemys siitä, kuinka IT-palveluntarjoaja voi olla asiakaskeskeinen. Tutkimuksen kohteena olivat kohdeyrityksen IT-palveluntarjoajan tunnistettuja avainasiakkaita, joita haastatellaan pyrittiin saamaan mahdollisimman kattava ja kokonaisvaltainen kuva siitä, mitä käytänteitä noudattamalla IT-palveluntarjoaja voisi olla asiakaskeskeinen tulevaisuudessa. Kiviniemen (2015, s. 74) mukaisesti laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on selvittää tutkimuksen kohteena olevien ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja näin ymmärtää tutkimuksen kohteena olevien toimintaa tietyssä ympäristössä. Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 20) mukaisesti huomi-

onarvoista laadullisessa tutkimuksen toteutuksessa on, ettei tutkimustulokset ole valitusta havaintomenetelmästä tai tutkijasta irrallisia. Tämä tarkoittaa sitä, ettei ole olemassa täysin objektiivista tietoa, vaan tutkimuksesta saatava tieto on siinä mielessä subjektiivista, että tutkija itse päättää tutkimusasetelmasta oman ymmärryksensä mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 20)

Tarkasteltaessa tarkemmin tähän tutkimukseen valikoitunutta tutkimusotetta, eli tapaustutkimusta, Laineen, Bambergin ja Jokisen (2007) mukaisesti, on tapaustutkimuksen keskiössä syklit, joiden katsotaan olevan jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Tapaustutkimukselle on luonteenomaista syklinen prosessi, jossa sykleinä toimivat tutkijan aiempaan tietäykseen pohjautuva tutkimusongelma ja tutkimusogelmaa täsmentävien tutkimuskysymyksen suhde aineistoon ja käytettyihin menetelmiin. Flyvbjergin (2001, s. 71-73) mukaan tapaustutkimuksessa tavoitteena on oppia ilmiöstä yhden ainoan totuuden todistamisen sijaan. Tämän takia tapaustutkimus soveltuu oivallisesti tutkimusotteeksi tähän tutkiukseen, sillä kohdeyrityksen avainasiakkuuksista pyrittiin saamaan nimenomaan yksityiskohtaista ja erittelevää tietoa siitä, kuinka juuri heidän mielestään IT-palveluntarjoaja voisi olla tulevaisuudessa asiakaskeskeinen.

Laadullinen tutkimus etenee prosessinomaisesti, mutta tutkimuksen vaiheet eivät kuitenkaan ole välttämättä etukäteen jäsenneltävissä eri vaiheisiin, vaan ne voivat jossain määrin muuttua tutkimuksen edetessä. Tämä johtuu siitä, että tutkijan tietämyksessä tapahtuu väijäämättä kehitystä, kun tutkittavaan kohteeseen tutustutaan syvemmin. Tämä lähestymistapa vaatiikin tutkijalta kykyä tiedostaa oman tietämyksensä kehittyminen ja tarvittaessa uudelleen linjata tutkimusta (Kiviniemi, 2010, s. 70). Tämän tutkimuksen edetessä, otettiin huomioon tutkijan tietämyksen kehittyminen tutkimuksen edetessä. Tutkija ei siis oletta testavansa valmiiksi tehtyä teoriaa, vaan ymmärtää tutkimuksen luonteen olevan vähitellen tapahtuvaa tutkittavan ilmiön käsitteellistämistä. Tällaisissa tutkimusasetelmissä teoreettista viitekehystä ei ole välttämättä tarpeellista tehdä kokonaan valmiiksi, ennen aineistonkeruun aloittamista. Tutkittavaan kohteeseen tutustuttiin teoreettisesti kuitenkin laajasti ennen aineistonkeruun aloittamista, sillä Kiviniemen (2010, s. 74) mukaisesti tutkija ei tule olla tutkimuksen alkuvaiheessakaan perspektiivitön, vaan tutkijan teoreettisten näkökulmien tulee ohjata tutkimuksen kulkua.

Tässä tutkimuksessa viitekehys suunniteltiin ja toteutettiin mahdollisimman valmiiksi, sillä haastatteluita ohjaavat teemat johdettiin olemassa olevasta teoriasta. Tämän tutkimuksen haastatteluiden teemat johdettiin teoriasta ja haastatteluiden jälkeen niitä verrattiin olemassa olevaan teoriaan. Teorian mahdollisimman pitkälle tekeminen tukee myös empiriasta käsiteltävien teemojen yhdistettävyyttä olemassa olevaan teoriaan. Aivan kuten Kiviniemi (2010, s. 75) esittää, laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja teoria ovat vuorovaikutuksessa, tutkija ei ole tutkimuksen alkuvaiheessakaan perspektiivitön, vaan tutkijan teoreettiset näkökulmat ohjaavat tutkimuksen kulkua (Kiviniemi, 2010, s. 75). Tutkijan valitsemat käsitteet eivät välttämättä ole lopullisia, vaan niiden tehtävä on ennen kaikkea auttaa viemään tutkimusta eteenpäin. Tässä

tutkimuksessa empiriasta nousseet käsitteet, teemat ja vastaukset vastasivat teoreettisen viitekehyksen teemoja hyvin tarkasti. Aiempi tutkimus ei juurikaan käsitellyt asiakkaiden ääntä liittyen asiakaskeskeisyyteen ja sen toteutumiseen, mutta vastaukset olivat hyvin pitkälle yhdistettävissä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Kohdeyritys sai tutkimuksesta erittäin arvokasta tietoa liittyen avainasiakassuhteisiinsa, niiden tilanteeseen ja etenkin siihen, kuinka asiakaskeskeisyyttä voidaan parantaa.

## 5.2 Tutkimuksen aineisto

Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena, tarkemmin kerrottuna teema-haastatteluina. Aineisto muodostui avainasiakkaiden vastauksista liittyen erään IT-palveluntarjoajan asiakaskeskeisyyteen ja kuinka tämä yritys siitä suoriutuu. Haastatteluiden tavoitteena oli todeta mikä on palveluntarjoajan asiakaskeskeisyyden tila ja se, kuinka sitä voitaisiin parantaa.

Tutkimuksen aineisto muodostettiin erään IT-palveluntarjoajan avainasiakasyritysten yhteyshenkilöistä. Nämä asiakasyritykset ovat palveluntarjoajan itse tunnistamat avainasiakkaat. Haastateltavat valittiin näistä yrityksistä heidän asemansa ja sen perusteella, että minkä verran he ovat tekemisissä palveluntarjoajan kanssa. Tästä syystä voikin sanoa, että haastateltavat valittiin harkitusti, sillä tässä tutkimuksessa haluttiin ymmärtää juuri tutkinnan kohteena olevaa ilmiötä syvällisemmin sen sijaan, että olisi haettu laajempia yleistyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2000, s. 59).

Haastateltavat avainasiakasyritykset valittiin palveluntarjoajan asiakkaista, sillä perusteella, että palveluntarjoaja tuottaa näissä tapauksissa osan avainasiakkaan arvoketjua. Eli nämä valitut avainasiakkaat ovat riippuvaisia palveluntarjoajan toiminnasta, joten nämä asiakkaat ovat jo tai toiminta muistuttaa laajalti Korhosen (2011) kuvaamaa arvokumppanuussuhdetta palveluntarjoajan kanssa. Faderin (2012) mukaan, jotta organisaatio voi olla asiakaskeskeinen, on sen pyrittävä tuntemaan asiakaskuntansa niin hyvin, että se pystyy tunnistamaan sille tärkeimmät ja arvokkaimmat asiakkaat. Kun organisaatio tunnistaa ”oikeat” asiakkaansa, on sen suunnattava kaikki toimintansa näiden asiakkaiden palvelemiseen ja heidän tulevien tarpeiden ennakointiin. (Fader, 2012)

Tutkimuksen kohteena ovat henkilöt työskentelevät erilaisissa tehtävissä asiakasyrityksissä, mutta he ovat kaikki aktiivisesti yhteydessä palveluntarjoajaan ja omalta osalta vastaavat edustamansa yrityksen suhteesta palveluntarjoajaan.



TAULUKKO 1 Haastateltavien yhteyshenkilöiden asema yrityksessä

Haastateltavan lyhenne	Asema / Titteli
H1	Security Solutions Manager
H2	Toimitusjohtaja
H3	Tietohallintopäällikkö
H4	Service Manager / Systems Specialist

Haastattelupyynnöt esitettiin sekä puhelimitse, että sähköpostitse. Kaikki haastattelut sovittiin puhelimitse ja vahvistettiin sähköpostitse. Haastattelupyynnöt suunniteltiin niin, että niissä pyrittiin tuomaan haastateltavan ymmärrykseen se, että heidän olisi mahdollista saada oma äänensä kuuluviin ja näin omalta osaltaan kehittää olemassa olevaa yhteistyötä entistä paremmaksi. Haastattelupyynnöjä esitettäessä hyödynnettiin Hirsjärven ja Hurmeen (2000, s. 84-85) mukaisesti haastateltavan motivointia yhteistyöhön, jonka jälkeen haastatteluajan sopiminen on vain muodollisuus. Haastattelupyynnöt esitettiin vain näille neljälle tunnistetulle henkilölle ja kaikki suostuivat haastatteluihin.

Ensimmäinen haastattelu järjestettiin huhtikuun 2020 alkupuolella ja sen kesto oli noin 35 minuuttia. Toinen haastattelu oli huhtikuun puolessa välissä ja se kesti 25 minuuttia. Loput kaksi haastattelua pidettiin huhtikuun loppuun mennessä. Näistä haastatteluista saatiin selvästikin enemmän irti lisäkysymyksiä ja muutenkin enemmän keskustelevalta tyyllillä, kun seuraavat haastattelut kestivät yli tunnin ja näistä kolmas haastattelu lähes puolitoista tuntia. Kaikki haastattelut pidettiin Microsoft Teams -verkkoneuvottelutyökalulla, eli haastateltavat sijaitsivat fyysisesti eri paikoissa haastattelijan kanssa.

Haastattelut nauhoitettiin puhelimen nauhoitusaplikaatiolla. Haastatteluista kertyi nauhoitetta yhteensä 3h 1min. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin ja kirjoitettiin auki sanatarkasti. Litteroitua tekstiä syntyi yhteensä 24 sivua, kun käytössä oli Calibri-fontti kokona 11 ja rivivälinä 1,0.

Haastattelussa käytettiin haastattelurunkoa (liite 1). Haastattelu koostui kahdesta taustoittavasta kysymyksestä, joilla vahvistettiin haastateltavan titteli tai asema edustamassaan yrityksessä ja se, mitä palveluita yritys ostaa palveluntarjoajalta. Näiden kysymysten jälkeen haastateltaville esitettiin 19 erilaista kysymystä kolmesta eri temasta, jotka olivat asiakaskeskeisyys, asiakasarvo ja asiakasymmärrys. Kaikille haastateltaville ei esitetty kaikkia kysymyksiä, vaan kysymysten yli saatettiin hypätä, jos haastateltava oli antanut vastauksen kysymykseen toisen vastauksen kautta. Joidenkin kysymysten yhteydessä haastateltaville esitettiin lisäkysymyksiä, jotta saatiin vastausta tarkennettua tai ymmärrettyä haastateltavan vastauksia paremmin. Kaikissa haastatteluissa käytiin läpi samat teemat, mutta kysymysten tarkat muodot ja järjestys ei ollut täysin sama kaikissa haastatteluissa teemahaastattelulle on ominaiseen tapaan. Hirsjärvi ja Hurme (2000, s. 68-69) kertovat, että tutkija ei saa käyttää liian ohjaavia kysymyksiä haastattelun aikana, koska tällöin on mahdollista, että vastaukset voivat painottua enemmän tutkijan näkemyksiin haastateltavan sijaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, s. 68-69).

Haastattelun kysymykset toimivat jokaisen haastattelun runkona ja kaikki haastattelut etenivät pääpiirteiltään samalla tavalla. Haastatteluissa pyrittiin antamaan tilaa haastateltavien omille näkemyksille ja kokemuksille sekä luomaan haastattelut mahdollisimman keskustelunomaisiksi. Teemahaastattelu onkin keskustelunomainen tilanne, jossa keskustelujärjestys on vapaa, mutta haastattelussa käydään läpi ennalta suunnitellut teemat. Kaikkien haastateltavien kanssa ei välttämättä käydä kaikkia kysymyksiä läpi samanlaisessa laajuudessa ja teemahaastattelu sopiikin hyvin tilanteisiin, kun halutaan kerätä tietoa asioista, jotka ovat vähemmän tunnettuja. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 86)

Aineiston koko oli siis neljän eri asiakasyrityksen yhteyshenkilöt. Näiden asiakasyritysten valinta tehtiin palveluntarjoajan asiakasrekisteristä ja valinnoissa painotettiin kahta eri asiaa. Ensimmäinen asia oli, että asiakasyrityksen ja palveluntarjoajan välinen suhde olisi kestänyt ainakin vuoden ja yhteinen tekeminen olisi jatkuvaa ja läheistä. Toinen asia oli, että palveluntarjoajan tarjoamat palvelut muodostaisivat osan asiakasyrityksen tarjoamista palveluista. Tällä kriteereillä haluttiin varmistaa asiakasyrityksen motivaatio tutkittavaa aihetta kohtaan.

### 5.3 Analyysimenetelmä

Tämän tutkimuksen analysointivaiheessa analysoitiin aineistoa sisällönanalyysin keinoin, joka muodostuu viitekehyksessä esitetystä teoriasta ja sen kanssa yhteen sovitetusta empiirisestä aineistosta. Alasuutari (1999, s 39-41) kertoo, että laadullinen analyysi koostuu havaintojen pelkistämisestä ja ongelman tai kysymyksen ratkaisemisesta. Molemmat ovat aina periaatteessa yhteydessä toisiinsa ja niitä tulee käsitellä analyttisesti. Havainnot pelkistetään aineistoa tarkastelemalla ja alustavat havainnot yhdistetään säännönmukaisuuksiin. Sisällön analyysin avulla pyrkimyksenä on saada tutkittavasta ilmiöstä laaja kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisältöanalyysin käyttöä on kuitenkin kritisoitu keskeneräiseksi, koska sen nähdään keräävän vain aineiston järjestykseksi johtopäätösten tekoa varten (Tuomi & Sarajarvi 2009, s 97, 102-104).

Tässä tutkimuksessa käytettiin Taylorin ja Bogdanin (1984) tekemän laadullisen analyysin vaiheita, jotka ovat seuraavat:

1. Litterointien läpilukeminen kokonaisuuden hallitsemiseksi
2. Aineiston läpikäynti
3. Haastatteluissa nousseiden teemojen ja ideoiden muotoilu, sekä haastatteluissa kerrottujen piilomerkitysten havaitseminen
4. Teemojen luokittelu
5. Tutkijan esioletusten huomioon ottaminen tutkimuksen edetessä aineiston keräämisestä tulkintaan (Taylor & Bogdan, 1984)

Aineiston analyysi aloitettiin litteroimalla haastatteluissa kerätty aineisto, jonka jälkeen siirryttiin tutkimuksen aineiston purkuun Microsoft Excel-ohjelmaa

käyttäen. Toisaalta voidaan nähdä Kiviniemen (2010, s. 79) mukaisesti, että aineiston analyysi oli aloitettu jo paljon aikaisemmin, sillä aineiston käsittely jo kenttävaiheessa auttaa täsmentämään tutkimustehtävää ja kohdistamaan tutkimusta tarkoitettuun suuntaan. Tässäkin tutkimuksessa aineistoa käsiteltiin jo kenttävaiheessa, jotta tutkimusta osattiin viedä tarkoitettuun suuntaan.

Käsiteltäessä tutkimusaineistoa, on tärkeä pyrkiä kuvaamaan se mitä haastateltava on kertonut ja kuvata se mahdollisimman sanatarkasti ja alkuperäisessä muodossaan (Aaltola, 2010, s. 40-41, 44). Tässä tutkimuksessa aineisto litteroitiin sanatarkasti ja alkuperäisessä muodossaan, kuitenkin jättäen pois litteroinnista tutkimuksen kannalta epäolennaiset täytesaojen toistot, tauot, äännähdykset ja naurahdukset.

Tutkimusaineiston luettavaan muotoon muuttamisen jälkeen, perehdyttiin aineistoon perusteellisesti lukemalla se useita kertoja läpi, jonka jälkeen siirryttiin aineiston teemoitteluun. Teemoittelun periaatteena on, että kerätty aineisto pilkotaan ja ryhmitellään esiintyvien aihepiirien mukaan, jonka jälkeen voidaan vertailla aineistossa nousseita teemoja. Tilanteissa, joissa haastattelun teemat muodostavat jäsenyyksen aineistoon, on aineiston teemoittelu kohtuullisen helppoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 93) Tämän tutkimuksen haastatteluissa esiintyneet teemat johdettiin tutkimuksen pohjalle muodostetusta viitekehystä. Haastattelurungon pääteemat olivat, asiakaskeskeisyys, asiakasarvo ja asiakasymmärrys. Haastattelurungon kysymykset ovat johdettu viitekehysesä esitetyissä teemoissa, syventyen jokaiseen teeman erityispiirteisiin.

Tutkimusaineistoa analysoitaessa haluttiin tuoda vahva kosketuspinta aiempiin tutkimuksiin. Tästä syystä tämän tutkimuksen tulosten raportoinnissa on haluttu sitoa tutkimuksen tulokset muodostettuun viitekehykseen. Aiempiin tutkimuksiin viitataan jo tulosten analysointi vaiheessa ja jo esitettyihin viitauksiin syvennyttään tarkemmin johtopäätöksissä.

## 5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen merkittävin ero määrälliseen tutkimukseen on se, että tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää koskemaan suuremman joukon mielipidettä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 134). Tästä syystä voidaankin todeta, että tässä tutkimuksessa haastateltujen neljän yhteyshenkilön mielipiteet ja näkemykset eivät koske kaikkia IT-palveluntarjoajan asiakkaiden mielipiteitä. Yksittäisen tutkimuksen tekemisessä on arvioitava tehdyn tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 134). Tutkimuksen luotettavuuden kannalta täytyy muistaa se, että tutkimus on aina tutkijan tulkinnallinen konstruktio ja aineistoa tulkittaessaan tutkija on se, joka tulkinnan tekee. Jos saman tutkimuksen tekisi toinen tutkija, voisi nostetut teemat olla painotettuna eri tavoin. Tutkijan voi olla vaikea todistaa tutkimuksessa esitettyjen tulkintojen todenperäisyys. Tutkijan onkin syytä antaa lukijan arvioida, onko tutkijan muodostama näkemys tutkittavasta asiasta uskottava. (Kiviniemi 2010, s. 83) Palonen (1988) kertoo, että tutkijan tulkinta on aina ehdollinen, vajavainen ja yksipuolinen näkemys tutki-

tusta asiasta. Tämän vuoksi tutkijan on syytä luoda käsitys omista tulkinnoista ja niistä perusteista, joiden pohjalta nämä tulkinnot on tehty. (Palonen, 1988) Tämän tutkimuksen johtopäätöksiä perustellaan haastateltavien henkilöiden sitaatein, jolloin lukijan on mahdollista tulkita haastateltavien vastauksia. Tämän lisäksi aineiston analysointi vaihe on raportoitu vaiheittain.

Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys voidaan varmistaa tutkijan tarkalla raportoinnilla. Jotta eettisyyden taso voidaan varmistaa, tulee tutkijan kuvata aineiston hankintaprosessi ja se, kuinka hän on aineistoa tulkiten päässyt johtopäätöksiinsä. (Moilanen & Räihä, 2010, s. 57) Laadullisessa tutkimuksessa eettisyyden tärkeys korostuu, koska aineiston- ja tiedonhankinta on vapaamuotoisempaa ja vuorovaikutuksellisempaa. Tässä tutkimuksessa eettisyyteen vaikuttavat asiat pyrittiin ottamaan huomioon usein eri keinoin. Haastateltaville kerrottiin tarkasti, että miksi haastateltava on valittu tähän tehtävään ja motivoinnin lisäämiseksi kerrottiin, mitä tämä haastattelu tulisi pitämään sisällään. Haastattelupyynnössä kerrottiin myös oletettu haastattelun kesto ja haastattelun anonyymius. Näillä keinoin pyrittiin antamaan haastateltavalle tarpeeksi tietoa, jotta haastateltava pystyy itse tekemään ratkaisun haastatteluun osallistumisesta. Haastattelupyynnössä ei kerrottu tarkkoja kysymyksiä tai avattu haastattelun teemoja sen tarkemmin. Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on se, että tutkija ei välttämättä tiedä itsekään millainen lopullinen tutkimus on (Kuula, 2006, s. 105).

Tässä tutkimuksessa on otettu huomioon myös haastateltavien henkilöiden yksityisyys. Viitatessa haastateltaviin, on heidät nimetty H1, H2, H3 ja H4 ja kerrottu heidän asemansa yrityksessä. Haastateltavien kertomien asioiden yhteydessä esitetyt nimet on ilmoitettu esimerkiksi Yritys X. Huomioon tulee ottaa myös, että haastattelut on nauhoitettu, joten jos nauhoitukset joutuisivat väärin käsiin, olisi henkilöt ja yritykset tunnistettavissa. (Jyväskylän Yliopisto, 2019) Haastateltavien yksityisyys on varmistettu pseudonymisoinnilla eli, säilyttämällä henkilötiedot eri paikassa kuin haastatteluaineisto. (Tietosuoja, 2019) Nauhoitteet sijaitsevat palomuurisuojuksen takana salasanasuojattuina ja haastateltavia kuvaillaan tutkimuksessa vain yleisellä tasolla, jotta anonyymius voidaan varmistaa.

Haastattelija ja tämän työn tutkija työskentelee palveluntarjoajalla asiakkuuspäällikkönä, joten vastaukset ovat varmasti erilaisia verrattuna siihen, jos haastattelija olisi palveluntarjoaja yrityksestä riippumaton henkilö. Tuleekin tunnistaa, että joissain kohdissa haastateltavien vastauksiin on voinut vaikuttaa haastattelijan ja haastateltavan rooli yrityksissään. Toisaalta kun tutkija ja haastateltavat tekevät lähes viikoittain töitä yhdessä ja luottamussuhde on olemassa, niin vastaukset olivat varmasti rehellisiä ja näin saatiin ehkäpä suurempia vastauksia. Lisäksi haastateltavien oli varmasti helpompi kertoa asioista, koska haastattelija tiesi koko ajan mistä puhutaan, heidän viitatessaan esimerkiksi konkreettiseen tapaukseen.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tämän tutkimuksen empiirisen tutkimusououden tulokset. Tutkimuksen haastattelu sisälsi kolme teemaa, jotka ovat asiakaskeskeisyys, asiakasarvo ja asiakasymmärrys. Haastattelu koostui kahdesta taustakysymyksestä, jonka jälkeen haastateltaville esitettiin 19 avointa kysymystä kolmesta eri teemasta (liite 1). Tulokset esitetään haastattelun mukaisessa järjestyksessä ja jokaisesta teemasta käydään läpi sekä nykytilaa kuvaavia asioita ja haastateltavien tarjoamia kehitysideoita.

Haastattelun avulla pyrittiin arvioimaan mahdollisimman hyvin palveluntarjoajan nykytilaa ja näin löytää kehityskohteita. Haastatteluissa pyrittiin ohjaamaan keskustelua kehityskohtiin ja miettimään, kuinka palveluntarjoaja pysyisi palvelemaan asiakkaitaan entistä paremmin ja sitä kautta löytämään keinoja olla entistä asiakaskeskeisempi.

### 6.1 Asiakaskeskeisyys

Tässä alaluvussa käsitellään haastateltavien mielipidettä asiakaskeskeisyyteen ja asiakaskeskeiseen kumppaniin ja kumppanuussuhteeseen. Aihetta käydään läpi selvittämällä muun muassa asiakaskeskeisen organisaation piirteitä ja sitä, kuinka ne palveluntarjoajan suhteen toteutuvat. Haastateltavia pyydettiin arvioimaan nykytilaa ja antamaan mahdollisia kehitysideoita näistä aiheista.

Asiakaskeskeisyyden kysymykset alkoivat henkilökohtaisen palvelun ja tarpeiden ja mieltymysten ymmärtämisen kysymyksillä. Haastateltavat korostivat, että palveluntarjoaja ymmärtää erinomaisesti asiakkaiden tarpeita ja mieltymyksiä. Sun, Li ja Zhou (2006) kertovat, että jotta voi olla asiakaskeskeinen täytyy ymmärtää asiakkaan tarpeita ja mieltymyksiä. Vastauksissa korostuikin se, että koska yhteistyö on jatkunut asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä useamman vuoden ajan, on vuorovaikutus helpompaa.

*"joo ja se lähinnä että on niin ajantasallahan teillä aina porukka että aina siellä tiedetään mistä asiasta on kyse, eikä tarvi sitä lähtee liiemmin sittemmin selvittämään monen mutkan kautta." (H1)*

*"Täytyy ihan ihmetellä että teillä on muitakin asiakkaita mutta varmasti yhteistyötä jonkin aikaa ja henkilöt on pysynyt samana, niin sekin auttaa hyvin. Siinä on tultu tutuksi paremmin." (H4)*

*"Koen että henkilöt tunnistaa minut ja tottakai kun monet palaverit ollaan vietetty ihan kasvotusten ja on kait meillä ollu tässä jo yhteistyötä 5-6 vuotta aina-ki. Henkilöt on tuttuja, niin kokee että saa henkilökohtaisempaa palvelua." (H2)*

Haastateltavilta kysyttäessä, että miksi he asioivat juuri palveluntarjoajan kanssa korostui yksilöllisyys ja Vargon ja Luschin (2004) kertomat aineettomat voimavarat eli prosessit ja ydinosaamisalueet. Myös palveluntarjoajan yrityksen tarpeeksi pieni koko nousi usein positiivisena asiana henkilökohtaiseen palveluun.

*"...että se palvelu on yksilöllistä, siinä on toimitusvarmuus ja se että se on räätälöity siihen nimenomaiseen tarpeeseen ja se ongelmanratkaisukyky on siellä olemassa." (H1)*

*"Hommat on toiminut. Kaikesta pystyy neuvottelemaan. Ei ole byrokraattinen ja joustamaton, vaan on tärkeää, että kaikista asioista voidaan neuvotella." (H2)*

*"Se on meille iso lisäarvo, että palveluntarjoaja on toimittajana ja yhteistyö on hyvin koeponnistettu ja ollaan selkeästi sopivan kokoisia toisillemme, että me koetaan saavamme hyvää ja yksilöityä palvelua, semmosta nopeaa reagointia meidän tarpeisiin." (H3)*

Tarpeiden ja mieltymysten osalta oli myös kehitettävää palveluntarjoajan toimissa. Haastateltava kertoi kehitysideoiden lähtevän yleensä heidän pyynnöstään, kuten Korhonen (2011) kertoo, että syvenevä yhteistyö voi lähteä myös asiakkaan ehdotuksesta.

*"...voisitte olla enemmänki perillä ja mukana nyt esimerkiksi tuossa tuotantoympäristöön liittyen. Ylipäätään se, että voisitte olla enemmän benchmarkkaamassa mutta siinä on toki historiansa että me halutaan että me hoidetaan tietty tontti ja te hoidatte oman tonttinne. Se ehkä on pitänyt yhteistyötä sellaisena että te ette ehkä pysty semmosta ajankohtaista täsmätarvetta aina tarjoamaan, tai että mitä meillä on tekeillä, että voisiko sitä tehdä noin tai meillä vois olla sellasta ehdotusta johonkin kohtaan. Se lähtee aina siitä että osataanko me kysyä teiltä johonkin kohtaan sitä tiettyä juttua nii sit mietitään yhdessä. (H3)*

Haastatteluissa ilmeni se, että kaikki haastateltavat pitivät ketteryyttä erittäin tärkeänä ominaisuutena ja kaikki mainitsivat sen toteutuvan palveluntarjoajan erinomaisesti. Van den Hemel ja Rademakers (2016) kertovat, että asiakaskeksien organisaation on oltava ketterä, jotta kykenee muutoksiin pikaisesti.

*"Kyllä, ei ole mitään kritisoitavaa. Erinomaiset vasteajat ja ei ole sellaista fiilistä että perusjutut laahaisivat. Myös kehitys puoli toimii erinomaisesti, että asioihin reagoidaan. Homma toimii silloin hyvin kun ei tule mitään negatiivista mieleen. Helppoa ja vaivatonta." (H3)*

*"...eli se antaa pikkuisen tuota pelivaraa tuolla muuttuvassa kentässä kun on vähäsen tuota vaillinaisia lähtötietoja ja pystytään myöskin lähteä toteuttaa asiakkaalle sitä palvelua eli voidaan reagoida toimitusvaiheessa eikä sen tarvitse olla että kerralla tuo asia tolleen ja se on sillä valmis vaan siihen voidaan lennosta reagoimaan jos joku asia muuttuu." no mikä on pikaisesti, elikkä kyllähän niinku joitain asioita voisi toimittaa nopeamminkin, mutta ne ei ole toiminnan kannalta edellytyksiä. Eli ne asiat, mitkä pitää tapahtua nopeasti niin se tapahtuu nopeasti. Mutta sitten kun uutta kehitetään nii sehän on aina tietenkin erilailla aikataulutuksen ja projektin mukana." (H1)*

*"kyllä on toiminut palvelu hyvin teille päin. Ollaan saatu henkilöt kiinni tai siten tuen kautta oltu yhteydessä, että vasteajat on ollut tosi hyviä. Harvoin saa noin nopeasti muualta palvelua. Itsekin kyllä annan täyden 10+ että saatavuus on ollut erittäin hyvää laatua ja varsinkin jos on sovittu esim tekniikan kanssa että soitetaan tähän aikaan ja kellonlyömällä on kaveri saatavissa kiinni. Apu on ensiluokkaista ja ammattimaista. On kyllä toiminut hyvin." (H4)*

Haastateltavat kuvasivat palveluntarjoajan organisaation ketteryyttä markkinassa pysymisen kannalta niin, että palveluntarjoajalla on kaikki odotukset pysyä kilpailussa mukana substanssiosaamisen ja ketteryyden vuoksi. Van de Hemel ja Rademakers (2016) kertoo, että organisaatioiden on oltava ketteriä, jotta kyetäkseen pysymään asiakkaiden tarpeiden ja kilpailijoiden tarjoaman mukana.

*"Koen, koska he jatkuvasti kehittää omia palveluita ja tuo uusia palveluita tarjolle, päivittelevät niitä. Nyt varsinkin, kun tapahtui niitä organisaatiomuutoksia on tapahtunut, niin tässä sen on huomannut vielä selkeämmin että siellä on enemmän tuotteistettu ja tuotu kaikkea uutta. Veikkaisin että jatkossa vielä enenevissä määrin." (H2)*

*"Varmasti organisaationa pysyy mukana kilpailussa ja on edellä jopa aika montaa organisaatiota. Varmasti ovat aallonharjalla parhaimpien joukossa. Ainakin näistä mitä on saanut kokemusta niin ovat ihan ykkösluokkaa." (H4)*

Tutkimuksen mukaan vuorovaikutus on tärkeä osa asiakaskeskeisyyttä. Haastateltavat kokevat palveluntarjoajan olevan tarpeeksi yhteydessä haastateltaviin. Suorassa vuorovaikutuksessa olo on paras tapa ymmärtää asiakasta ja heidän tarpeitaan (Van de Heme & Rademakers, 2016). Lamberti (2013) kertoo, asiakaskeskeisenä konkreettisena asiana sen, että asiakkaan pyyntöihin tai viesteihin pyritään vastaamaan mahdollisimman nopeasti ja niin, että asiakas ymmärtää sen (Lamberti, 2013).

*"Itse koen että olen saanut vastauksia ja yhteydenpitoa on lähes viikottasolla ja se on minulle riittävä." (H1)*

*"Asioihin tulee vastaukset ja asioihin vastataan. Huolehditaan että tuliko hommat kuntoon eli homma toimii hyvin." (H2)*

Kehityskohteita vuorovaikutuksen suhteen myös löytyi. Tarve erilaisille vuorovaikutustavoille nousi haastatteluissa, kun perinteiset sähköposti tai puhelu eivät enää ole kaikissa tapauksissa parhaita.

*"Myöskin semmonen dokumentoinnin täsmääminen yhdessä, että otetaan joku drive käyttöön yms. tai vastaava, josta saataisiin lokitietoa, johon jaetaan merkintöjä. Tuo sähköposti on sellainen, että sinne häviää kaikki materia joten joku yhteismuokattava tietokanava voisi olla hyöä. Myös viestittelyssä voisi olla helpotusta, että jos olisi vaan yksinkertainen kysymys "missä vaiheessa tämä on" niin voisi vaan kysyä heittää nopsaan että missä vaiheessa on eikä tarvitsisi aina laittaa postia tai soittaa. Esimerkkinä tämä palomuuritoimitus. Ei ole siis näiden tuntien asia, vaan tieto riittäisi, että tietää että tulee tämän viikon aikana. Joku esim. pikaviestin. Dokumenttihakemiston kanava yhteinen. Prosessinhoitoon ja palvelualoittamisen tueksi. Tikettijärjestelmä toimii hyvin, mutta jos on havainnot joistakin mikä ei lamautta mutta olisi että joku chat minne voisi heittää nopeen kyssärin ja saada siihen nopsan vastauksen." (H1)*

*"Tietysti ymmärrän että suoriin puhelimiin ei oteta mieluusti puheluita sovittujen aikojen ulkopuolella koska sieltä tulisi niitä puheluita paljon. Mutta jos sellainen olisi mahdollista saada että "vastaa sitten kun pystyy" jos olisi mahdollista saada varsinkin jos meidän alustassa on jotain, kun se tulee olemaan toivottavasti tukkoon myyty ja jatkossa kaappi vierestä myyty myös täyteen, niin olisi hyöä jos olisi sellainen punainen linja ottamatta kantaa keneenkään tukihenkilöön tai päivystyspuheluihin vastaa ja kirjaa tiketille. mutta sellainen olisi kiva että suuremman kanavan haluaisin itse jos sellainen on mahdollista järjestää. Siihen ei kuitenkaan turhaan soitella vaan pelkästään asiasta. Sellainen toive tuli mieleen. Se olisi hyöä jos saisi urgentissa tapauksessa suoran henkilön kiinni niin se voisi säästää molempien aikaa ettei tarvitse tukeen kertoa erikseen aina sitä tikettiä ym." (H4)*



Haastateltavat kokevat, että vuorovaikutusta voisi olla enemmän epäsuorasti sähköpostimarkkinoinnin ja nauhoitettujen palveluesittelyjen muodossa, etenkin jos palveluntarjoajalla on joitain uusia palveluita esiteltävänä. Vuorovaikutustilanteiden koetaan myös vaikuttavan yhteistyön työskentelyilmapiiriin positiivisesti.

*”Jos teillä on uutta kehitystä ja muuta, niin olisi kiva tietää esim. kuukausikirjeellä että miten teillä menee, mitä tapahtuu, oletteko suunnitelleet uusia palveluita ym. tai muita uutuuksia mitä meillä olisi hyövä tietää. Esim. nyt kun teille tuli toi uusi palvelu, niin kuulin ihan sivulauseessa siitä, että tavallaan jos niistä etukäteen tietäisi tai saisi vihiä, miten niitä voisi käyttää omissa asiakkuuksissa niin varmasti voisko niitä tavallaan hyödyntää. Tai tehdä jonnekin toiseen paikkaan käyttää eri ratkaisuja. Tuli vaan mieleen, että tällainen pieni statuspäivitys olisi hyvä saada ja tietää. Mieluusti niitä lukisi ja tietäisi. Esimerkiksi uusista tuotteista voisi olla esim. jotain lyhyitä nauhoitettuja Teamseja, koska se kiinteän ajan sopiminen ja niihin pääseminen on aina vähän haastavaa, et tuollaiset tallenteen on käteviä, että niitä voi katsoa milloin vaan. Senhän ei tarvitse olla mikään tunnin setti vaan voi olla ihan tehokas setti. Jos siitä halutaan heittää läppää, niin heitetään sitten niiden jälkeen. Tosiaan sellainen Teams voisi olla ihan hyvä silloin tällöin. Tai sitten ottaa ihan kahvihetket etänä ja jos ne auttavat pitämään parempana työskenteilemapiiriä tai muuten vaikuttaa positiivisesti, niin ehdottomasti.” (H4)*

Palveluntarjoajan organisaatorakennetta kuvatessa haastateltavien vastauksissa korostuu se, että he kokevat tulevansa kuulluksi ja organisaatio toimii enemmän tukevana ja joustavana tekijänä kuin toimintaa rajoittavana tekijänä. Asiakaskeskeisen organisaatiopyramidin huipulla ovat aina asiakkaat ja asiakaiden jälkeen asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt ja muu organisaatio tukee näiden kahden ylimmän toimintaa (Van de Hemel & Rademakers, 2016).

*”Ei ole byrokraattinen palveluntarjoaja ja sitä juurikin arvoistan tässä. Ei tehdä asioita liian hankalaksi. (--) Jos ei suoraan osata vastata johonkin kysymykseen, niin kyllä on saanut avun soittamalla tai kysymällä siis tämä kyseinen henkilö joka asiaa hoitaa. Pystyvät varmasti kysyä jos ei osaa johonkin suoraan vastata.”(H2)*

*”Ihan toimii kumminkin päin, että asiat etenee ”aspa-kanavia” pitkinkin ja on myös yhteys suoraan asiantuntijoihin sillon ku tarviaa. Ei ole este ja ehkä turhaan joskus ohittelette prosesseja. Ehkä joskus me häiritään teitä liikaa että ohitetaan prosesseja turhaankin kun soitetaan suoraan specialistille eikä laiteta sitä aspan kautta vaikka tiedetään, että se teillä hoituu kyllä sitä kautta. Joillain muilla toimijoilla on sellaista toimintaa, että kaikki on tehotonta ja jos haluaa jonkun asian saa hoidetuksi niin pitää ohittaa kaikki prosessit”(H3)*

Yhteistyö haastateltavien ja palveluntarjoajan välillä on joko kehittynyt tai pysynyt samanlaisena. Van de Hemel ja Rademakers (2016) kertovat, että asiakaskeskeisten organisaatioiden tulisi kehittää asiakaskokemusta, ratkoa ongelmia ja kehittää palvelun tarjoomaa. Kuten Van de Hemel ja Rademakers (2016) mainitsevat siitä, että yhteistyössä ei yksi osapuoli ajaa liikaa omia etujaan, mainitsi myös yksi haastateltavista siitä.

*"No on siinä muutosta ja toki kun ollaan tehty useamman vuoden ajan yhteistyötä eli moni asia on muuttunut. Positiivisilla mielin menty eteenpäin eli viimeaikaisista nuo teidän organisaatorakenteelliset muutokset eli positiivisena koen tuon kehityksen siinä suhteessa olleen." (H1)*

*"Minun mielestä pysynyt ehkä myös samallaistunut. Tekeminen on toki tiivistynyt mutta tekemisen luonne on pysynyt samanlaisena." (H3)*

*"Juurikin nuo asiat ja kyllä se kun tulee yhteistyötä ajeta liikaa niitä omia etuja ja että pystyy joustaa niistä toisen osapuolen hyväksi ja just tuo yhteydenotto toimii ja yhteydenpito että se toimii ja henkilökemiat." (H4)*

Asiakkaiden osallistamisesta kysyttäessä haastateltavilta nousivat esiin se, että ovat pääosin erittäin tyytyväisiä siihen kehitystyöhön mitä yhdessä tehdään ja kokevat, että saavat äänensä kuuluviin. Kehitysideana toivottiin yhteiskehityksen jatkuvan ja syventyvän. Asiakaskeskeisen organisaation on osallistettava asiakkaitaan tuote- ja palvelukehityksessä, koska se on hyvä tapa ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja näkökulmia (Van de Hemel & Rademakers 2016). Lamberti (2013) kertoo konkreettisena asiakaskeskeisenä toimena, että palveluntarjoaja voi olla esimerkiksi tuote- ja palvelukehitys yhdessä asiakkaan kanssa.

*"Koen, että ei siitä ole paljoakaan aikaa, kun käytiin sellaista keskustelua missä tavallaan käytiin että miten ois hyvä että joku asia toimis. Kyseltiin myös että miten olis hyvä että joku asia tehtäis." (H2)*

*[-] "tämä vaatii ehkä sitä että yhteistyö tiivistyy että saadaan enemmän ääntä kuuluviin. Onhan tuon X palvelun kanssa huomannut sen että kun työ on tiiviimpää niin kyllä te meitä kuuntelette aidosti. Vaikka ollaankin laiminlyöty sen palvelun kehitystä jatkuvasti niin koetaan että te olette kyllä koko ajan valmiina kehittämään sitä ja pureutumaan tarkemmin siihen asiaan. [-] Koen kyllä sillälailla että voidaan vaikuttaa teidän palveluun jos verrataan vaikka että meillä olisi infra pyörimässä kilpailijan salissa, että siellä tietää että ei juurikaan ole sanomista sinne päin. Mutta teidän suuntaan varmasti, että saadaan ääni tavoittaessa kuuluviin ja mahdollista vaikuttaa siihen ja teitä kiinnostaa meidän kokoisen asiakkaan tarpeet palvelun kehitykseen." (H3)*

*"Hyvä esimerkki yhteisestä palvelukehityksestä on tuo varmistuspalvelu eli niissä on taidettu sitten samalla tavallaan teillekin lisää palvelua sen myötä." [--] (H4)*

Van den Hemelin ja Rademakersin (2016) mukaan organisaatioiden on kyettävä kehittämään palveluitaan ja ohjaamaan asiakkaita proaktiivisesti haluamaansa suuntaan. Haastateltavien vastauksissa korostuivat samanlaiset vastaukset kuin osallistamiskysymyksessä. Haastateltavat ovat tyytyväisiä ehdotettuihin palveluihin ja kokevat, että ne ovat tukeneet heidän toimintaansa. Vastauksissa nousi myös esille se, että proaktiivisuutta tulisi lisätä ja syventää.

*"Joissain määrin, eli toivon kyllä että tulee ja kyllä niitä on tullutkin paljon kehitysehdotuksia. Niitä on aika moneen tartuttu ja hypätty mukaan eli hyvä koen että näen että ollaan saatu meidän toimintaa tukevia saatu. Hankala sanoa että onko niitä voinut tulla enemmän. Että kyllähän tässä omatkin työt pitäisi hoitaa eikä pelkästään kehittää." (H1)*

*"Vois sitä olla enemmän. [--] Läpinäkyvyyttä pitäisi olla puolin ja toisin. Tälläisenä kriittisenä kumppanina sitä voisi olla enemmän. Vois olla tiiviimpää. Se vaatii toki paljon asioita ja tahtotiloja ja halu myös meiltä. Niin se ei tietenkään lähde siitä että te vaan päätätte että nyt aletaan ottamaan enemmän roolia vaan se vaatii paljon myös meiltä sitä läpinäkyvyyttä." [--] "Myös ehkä sellaiseen arjen tekemiseen että jos tehdään enemmän ja lähemmin niin teillä voisi olla sellainen tatsi, että voitte vähän sormella tökkiä ja että mikä tuo juttu on tuolla ja tuo pitäis laittaa kuntoon tuolla. tai rohkeasti sanoa että tuo tuolla ei nyt vastaa sitä mikä teidän tahtotila nyt olisi." (H3)*

Haastateltavilta kysyttäessä palveluntarjoajan henkilökunnasta ja siitä kuinka asiakaskeskeisiä he ovat sekä kykenevätkö he hyvälaatuisen toimintaan, riippumatta siitä kenen kanssa asioidaan, vastaukset olivat hyvin yhdenmukaisia.

*[--]"Ei tule mitään tapausta mieleen missä olisi mitään heikkoa tai mitään nostettavaa. Ollaan vaan hyvin tyytyväisiä kokonaisuudessaan. Juuri se riipeys ja se että jos voidaan tehdä jotain heti, niin se tehdään heti ja toki sit jos pitää lähettää jotain laitteita niin sen ymmärtää että niitä pitää sitten vähän odottaa. Ei tule mitään paha sanottavaa tai kehitettävää, vaan palvelu on useammin erinomaista kuin pelkästään hyvää." (H2)*

## 6.2 Asiakasarvo

Tässä osiossa tarkastellaan haastateltavien vastauksia liittyen asiakasarvoon. Asiakasarvon kartoitus koostui kahdesta eri kysymyksestä, arvo palveluista ja arvo yhteistyöstä. Arantola ja Simonen (2009) kertovat, että arvokas palvelukokemus syntyy niin, että kaikki toimii sujuvasti, palvelu on oikea-aikaista ja sovitut asiat toteutetaan sovitulla tavalla ja sovitulla hinnalla. Haastateltavat kuvaivat arvon muodostuvat juuri siitä, että pidetään sovitusta asioista kiinni ja muutosten tullessa voidaan reagoida nopeasti. Vastauksissa yllättävää oli se, että toimivien ja luotettavien palveluiden sijaan korostettiin toimivaa ja luotettavaa yhteistyötä. Kuten Korhonen (2011) kertoo, että kun tarjotaan laajempia ratkaisumalleja yksittäisten komponenttien sijaan, nousee asiakasarvoksi luotavuuden kaltaiset arvot.

*"Jos kuvittelee asiaa näin, että meillä olis toinen vastaavanlainen kumppani, niin mun mielestä just palveluntarjoajassa on hyvää on se että se on sopivan kokoinen yritys meille. Henkilöt on sinänsä tuttuja kun pitkään ollaan toimittu, että sinne saa nopeasti yhteyden. Käytännössä saahaan asiantuntevaa ja nopeaa palvelua, siinä ne varmaan on. Ratkaisut on toimivia, vaikuttaa suoraan meihinkin että mehän siinä ollaan ensimmäinen ketä osotellaan jos meillä asiakkaan palvelut ei toimi. Meille se on tärkeää että ne toimii ja jos ongelmia tulee niin saadaan nopeasti ratkaisut."* (H2)

Kuten Vargo ja Lusch (2004) kertoivat arvoksi ydinosaamisalueiden hyödyntämisen ja palveluntarjoajan prosessien tuottavan arvoa myös haastateltavien vastauksissa korostui se, että palveluntarjoaja täydentää asiakkaan osaamispalettia syvällä tietotaidolla IT-infrapalveluista ja vastaajat kokivat näiden täydentävän heidän osaamisaluettaan. Myös luottamus haastateltavien ja palveluntarjoajan välillä on syvä ja sen merkitystä korostettiin.

*"Syvä luottamus löytyy tekemisestä ja palveluntarjoaja on ylivoimaisesti tärkein kumppani meille, sekä alustan infrapalveluiden kautta mut sitten myös asiantuntijaosaajana semmosessa kohdassa, missä meillä ei itsellä osaamista riittävästi ole."* (H3)

*"...pyrity löytämään sellainen joustava yhteistyökumppani siinä suhteessa, että saadaan kehitettyä sitä omaakin toimintaa, yli niiden omien resurssien mitä meillä ei välttämättä tälläsenä pk-yrityksenä kaikkea tietotaitotasoa löydy niin pyrity tällä yhteistyöllä hakemaan sitä erityisosaamista sinne ymmärtämättömyysalueelle"* (H1)

Samaan tapaan, kuin Arantola ja Simonen (2009), haastateltavat korostivat sitä, että arvo ei synny tuotteiden tai palveluiden ominaisuuksista, vaan arvo syntyy siinä, että miten palvelut vaikuttavat asiakkaan omiin tavoitteisiin.

*"Kyllä siis niinkun vahvuudet on ongelmanratkaisussa ja asiakaspalvelussa ja se on niinku ensiluokkaista. Tekninen osaaminen on teillä niin korkealla tasolla, eli miten se itselle näyttäytyy tuolla kentällä näkyä, niin ei tule sellaisia palavereita vastaan mihin ei tekninen taitotaso riittäisi teillä. Siinä suhteessa helpottaa meidän toimintaa kun tietää että teillä löytyy niin paljon kovan luokan teknistä osaamista. Eli voidaan ottaa haasteita vastaan vaikka olisikin haastavampia, eli kun tietää että teiltä saa apua." (H1)*

*"luotettava yhteistyö meidän asiakkaille. kun pystytään toimittamaan vakaita palveluita ja saadaan nopeasti toimitettua ne palvelut mitä asiakkaille hankitaan, niin se kai se arvoa on. Meidän asiakkaan näkee meissä sen arvon kun saadaan toimitettua toimivat palvelut heille." (H2)*

*"Kyllähän se tärkeää on meillekin että me pystytään edelleen myymään tuota meidän alustapalvelua asiakkaalle ja että siinä on ne palomuurit ja yhteydet ovat toimivia. Mahdollisimman vähän olisi niitä linkkikatkoksia ja ongelmia, koska ne katkokset näkyä heti meidän asiakkaille negatiivisesti. Toistaiseksi kaikki on toiminut tosi hyvin ja luotettavasti. Käsi sydämmellä voi myydä ja suositella meidän asiakkaille ja eteenpäin. Mikä siinä on hyvää, että sinne on tullut sitä volyyymia lisää, tai ainakin on tulossa lisääkin ja isojakin caseja. Tuossa nyt pari viikkoa sitten meillä oli sinne yhden asiakkaan tuonti sinne meidän alustalle ja teidän yhteydet siihen välille ja saavutettiin ihan asiakkaan näkökulmasta aika monin kertaisesti nopeammat yhteysnopeudet ja se että asiakkaan ympäristö ei sijaitse enää hänen omissa tiloissaan, niin antaa asiakkaalle arvoa, kun ne on turvallisemmassa ympäristössä." (H4)*

Asiakasarvosta kommentoidaan myös, että asiakas ei ehkä osaa hyödyntää tuota kaikkea potentiaalia, jota yhteistyö voisi mahdollistaa.

*"Se substanssi osaaminen, että koen, että palveluntarjoajalla on sellaista osaamista tietoliikenneverkkoihin ja ehkä me ei hyödynnetä teitä palvelininfraan liittyvissä asioissa mitä ehkä voitaisi hyödyntää." (H3)*

### 6.3 Asiakasymmärrys

Asiakasymmärryksen suhteen haastattelun kysymykset koostuivat kahdesta eri osasta: asiakkaan ymmärryksestä sekä loppuasiakkaan ymmärryksestä. Asiakkaan liiketoiminnan ja prosessien ymmärtämisestä kysyttäessä haastateltavat vastasivat pääosin niin, että ymmärrystä löytyy ja se tarjoaa asiakkaille konkreettisuudessaan oikeanlaista palvelua ja ratkaisuehdotuksia kehitys- ja ongelmatilanteissa.

*[--]"Ratkaisukeskeisyydessä ja kehittämisen kautta se esiintyy eli tulee puolin ja toisin ratkaisuehdotuksia eli ehdotetaan miten joku asia voitaisiin tehdä eri tavalla. Käsitys siellä on olemassa. Reagoidaan niihin meidän asioihin niiden vakavuuden edellyttämällä tavalla." (H1)*

*"Ytimessä on se saatavuus, tiedon eheys ja luotettavuus kun ollaan saas palvelutoimittaja ja ootte suht perillä siitä että asiakkaiden operatiivoinen toiminta on siellä meillä. Eli jos asiakas ei saa yhteyttä sinne, niin sitten on paha tilanne. [--]" (H3)*

*"Esiintyy sellaisena nopeana toimintana ja nopeina vastauksina ja teillä tiedetään että meillä saattaa asiakkaat odottaa vastauksia usein hädissäänkin. Nopeasti reagointi on siis yksi. Teidän verkkoteknikon kanssa esimerkiksi tuossa viimeisimmässä keississä. Ja hän myös ehdotti sellaista kikkakolmosta yliheittovaiheessa missä itellä sellainen ei tullut mieleenkään. Se tuli häneltä se ehdotus ja tällaisia kaipaa. Kun ei itse tee välttämättä 24/7 töitä konffaus-ten kanssa niin tällaisia ehdotuksia haluaa tietää ja kuulla. Erinomainen esimerkki kun ymmärrätte meitä ja meidän asiakasta." (H4)*

Haastateltavat mainitsivat myös siitä, että mieluusti ajavat yhteistyötä siihen suuntaan, että palveluntarjoaja ymmärtäisi heidän toimintaansa ja tavoitteitaan paremmin. Näin palveluntarjoaja voisi käyttää tuota erityisosaamistaan paremmin asiakkaan hyväksi. Kuten Korhonen (2011) kertoo, palveluyrityksen on mahdollista tunnistaa piileviä asiakastarpeita, joita asiakas ei itse ole ymmärtänyt tarvitsevansa. Tavoitteena palveluntarjoajalla on laajentaa omaa rooliaan asiakkaan arvoketjussa ja asiakkaan koko arvoketjun ja liiketoimintaprosessin ymmärtäminen. Kun asiakkaan arvoketju ymmärretään, on mahdollista kehittää palveluinfrastruktuuria.

*[--]"Se saatavuus on aikalailla se ykkösjuttu, se on toimittajanakin hyvä ymmärtää, että jos jossain vaiheessa on sellaisia asioita, että jos jotain saatavuuteen liittyviä riskejä, niin halutaan kyllä tietää jos voitte osoittaa jotain epäkohtia meiltä. Myös se että siellä on asiakkaiden talousdataa, niin se tiedon eheys se täytyy pystyä takaamaan kaikissa tilanteissa. Jos jostain syystä sille tapahtuu jotain niin se sotkee asiakasyritysten talousdatan ja sitä kautta monet asiat. Se on samalla lailla merkityksellistä. Karkeasti ollaan aika samalla kartalla. Teillä olisi hyvä olla sellaista tarkempaa tietoja" (H3)*

Haastateltavilta tuli myös maininta yhteisten prosessien tarkemmasta määrittelystä. Näin yhteistyö voitaisiin saada toimimaan entistä paremmin. Kuten Korhonen (2011) kertoo, että syvempi ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta ja ydinprosesseista on tärkeää.

*"en tiedä ymmärretäänkö meillä itsekään omia prosesseja. Siinä olisi yksi kehittämisen tarve eli meidän pitäisi se meidän keskinäinen prosessi laittaa tiettyjen tuotteistusten parempaan muottiin että saataisiin siitä vähän toi-*

*mivampi. Siitäkin on keskustelut käyty, eli sekin on käynnissä ja nyt täytyy ottaa koppi puolin ja toisin. Uskoisin että se saadaan nopeasti ja jouhevasti käyttöön.” (H1)*

Korhonen (2011) kertoo, että loppuasiakkaan liiketoimintaprosessien ja loppukäyttäjän tarpeiden ymmärtäminen on tärkeää, jos asiakas ja palveluntarjoaja haluaa päästä yhteisen arvонуonnin kehittämiseen. Haastateltavien vastauksista huomaa, että tiettyjen asiakkaiden kanssa yhteisen arvонуonnin prosessit ovat eri vaiheissa ja joidenkin asiakkuuksien kanssa yhteiskehitys ei välttämättä syvene lainkaan. Myös Korhonen (2011) kertoo, että arvokumppanuus on harvinaista ja palveluyrityksillä ei välttämättä ole useita syvemmällä tasolla toimivia asiakassuhteita vaan eri asiakkaiden kanssa toimitaan samanaikaisesti eri kehitysvaiheissa.

*”Kyllä mä uskon, että samalla lailla että kun ymmärrätte sen meidän palvelukuvauksen, niin varmasti ymmärrätte sen asiakastarpeen. Uskon että teillä on siitä ehyt käsitys siitä mitä tarjotaan.” (H1)*

*”Ehkä itsellä sellainen kuva, että me tiedetään aina parhaiten asiakkaan todelliset tarpeet ja teille riittää että te ymmärrätte meidän tarpeet ja muut. Aloituspalaveri olisi hyvä pitää kyllä asiakaskohtaisesti. Tässä voisi juuri katsoa että meneehän tämä meidän suunnitelmien mukaan. Olisi hyvä käydä läpi ne kokonaistarpeet etenkin laajemmissa caseissa.” (H4)*

## 7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tälle tutkimukselle asetettiin tutkimuskysymykseksi, *miten IT-palveluntarjoaja voi olla asiakaskeksinen?* Tutkimuskysymystä tarkennettiin kahdella lisäkysymyksellä, jotka ovat: *Mikä on palveluntarjoajan asiakaskeksyyden tämän hetkinen taso? Kuinka asiakaskeksyyttä voidaan kehittää, jotta asiakasymmärryksen taso kehittyy?* Tässä luvussa käsitellään tarkemmin tutkimuksen tuloksia ja pohditaan, millä tavoin IT-palveluntarjoaja voisi olla entistä asiakaskeksisempi ja verrataan näitä teoriapohjaan. Tutkimuksen kohteena olivat erään IT-palveluntarjoajan avainasiakkaat.

Tutkimus aloitettiin muodostamalla viitekehys tutkimukselle olennaisista teemoista, jonka pohjalta muodostettiin teoria tutkimuksen pohjalle. Teorian pohjalta muodostettiin runko ja kysymykset teemahaastattelulle ja aineiston tulkintaan. Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineistona käytettiin palveluntarjoajan neljän avainasiakkaan teemahaastattelua, jotka tehtiin tätä tutkimusta varten. Tutkimustulosten analyysi tapahtui laadullisella sisältöanalyysin keinolla.

Tuloksista voi huomata sen, että haastateltavat asiakasyritykset ovat eri vaiheissa yhteistyön kypsyyden suhteen liittyen Korhosen (2011) Tuotteen ja palvelun toimittajasta arvokumppaniksi (kts. Kuvio 4) malliin. Osan potentiaalista on varmasti viety sinne saakka, kuin sitä voi viedä palveluntarjoajan aloitteesta. Näiden asiakkaiden vastauksista huomasi sen, että he olivat selkeästi tyytyväisiä nykytilaan, eivätkä näe vielä seuraavia kehitysaskelia. Näillä asiakkailla ei tällä hetkellä ole välttämättä omia resursseja tai tarpeeksi vaativia loppuasiakkaita. Myös Smith ym. (2006) kertovat, että asiakasymmärrystä tulisi hakea sellaisilta asiakkailta, jotka etsivät arvoa, eikä pelkästään kustannussäästöjä. Kuten Korhonen (2011) kertoo, mallin (kuvio 4) vaiheet voidaan tulkita rooleina, joiden sopivuuden määrittelevät yrityksen kyvykkyydet, nykyinen asiakaskunta, tottumukset, muutostarve ja kilpailutilanne. Toisaalta taas toiset haastateltavat yritykset näkivät selkeästi seuraavat kehitysaskleet ja osasivat kertoa hyvin konkreettisesti sen, kuinka palveluntarjoajan tulisi kehittää toiminnan eri osa-alueita. Tulokset on esitetty taulukossa 2.



## 7.1 Asiakaskeskeisyys

Tämän tutkimuksen asiakaskeskeisyys osiossa haluttiin kartoittaa palveluntarjoajan asiakaskeskeiset kyvykkyydet, jotta voitaisiin kartoittaa kehityskohteita. Pääosin haastateltavat kokivat Van den Hemel ja Rademakers (2016) asiakaskeskeisen organisaation ominaisuudet tärkeiksi hyvän yhteistyökumppanin suhteen. Haastateltavat kokivat myös näiden perusominaisuuksien olevan hyvällä tasolla palveluntarjoajalla, joskin sieltä löytyi myös kehityskohteita.

Haastateltavat kertoivat vuorovaikutuksen kokonaisuudessa olevan erinomaisella tasolla ja viesteihin ja yhteydenottoihin reagoidaan ripeästi ja asioiden vaatimalla vakavuudella. Haastateltavat nostivat kuitenkin muutamaan otteeseen toiveita erilaisista palveluntarjoajan ja asiakkaan välisen yhteistyötä helpottavista uusista tekniikoista ja käytänteistä. Esimerkkinä näistä olivat yhteinen dokumentaation hallinta ja uudenlaisen tekniikan henkilöiden ”punaisen linjan” perustaminen. Haastateltavat nostivat myös uusista palveluista viestinnän esille, kun he eivät koe saavansa tietoa tarpeeksi. Erilaiset kuukausikirjeet, kuukausipalaverit ja nauhoitetut tuote-esittelyt nousivat haastateltavien vastauksista. Myös Korhonen (2011) kertoo, että muutos palveluntarjoajasta arvokumppaniksi vaatii uusia prosesseja, työkaluja, järjestelmiä, koulutusta ja mittareita.

Proaktiivisuuden, uusien palveluiden kehittämisen ja asiakkaan osallistamisen suhteen haastateltavat olivat laatuun pääosin tyytyväisiä, mutta näiden määrää haluttaisiin lisätä. Ylipäätään sellainen epäkohtien osoittaminen ja aktiivisesti asiakkaan ympäristöihin puuttuminen on toivottua toimintaa. Uusien palveluiden kehittämisessä haastateltavat toivoivat lisää aktiivisuutta niiden viestinnässä ja yhteiskehityksessä. Kuten Arantola ja Simonen (2009) kertovat, että arvo syntyy silloin, kun palveluntarjoaja ja asiakas toimivat yhdessä.

Kehityskohteet asiakaskeskeisyyden suhteen voitaisiin kiteyttää kahteen eri kategoriaan. Ensimmäinen on aktiivisuus asiakkaan suuntaan, joka nousi haastatteluista esille niin, että haastateltavat kokevat, että palveluntarjoaja toimii erinomaisesti, kun osaa kysyä apua tiettyihin asioihin. Kuitenkin haastatteluista nousi esille se, että palveluntarjoaja voisi ehdottaa aktiivisemmin ratkaisuja. Kuten Korhonen (2011) sanoo, yhteistyön syveneminen voi lähteä myös asiakkaan puolelta.

## 7.2 Asiakasarvo

Tutkimuksen asiakasarvoon liittyvissä kysymyksissä haastateltavien vastaukset olivat hyvinkin linjassa teorian kanssa. Haastatteluissa korostettiin enemmän kumppanuuden tuomat arvot kuin pelkkien palveluiden tuottamat arvot. Kuten Korhonen (2011) kertoo, että kun päästään syvempään yhteistyöhön, tärkeimmiksi arvoiksi nousee luotettavuus toimittajaan ja luottamus toimittajan kykyyn toimittaa sovittu ratkaisu. Haastateltavien vastauksista nousikin juuri

nämä kumppanuuden tuomat arvot ja palveluntarjoajan substanssiosaaminen koettiin haastateltavien päässä turvana myös heidän omalle toiminnalleen. Myös muut palvelulähtöisen ajattelun aineettomat voimavarat, arvon yhdessä luominen ja suhdemarkkinointi korostuivat (Vargo & Lusch 2004).

Asiakasarvon pohjalta nousseet kehitysideoit koskivat lähinnä haastateltavien tuntumaa siitä, että he eivät ole päässeet hyödyntämään palveluntarjoajan täyttää potentiaalia liittyen osaamiseen. Tämä liittyy juuri palveluntarjoajan tyyliin palvella asiakkaitaan ja siihen, että asiakkaan täytyy osata kysyä haastavampia asioita. Jotta palveluntarjoaja voi tarjota entistä korkeamman substanssiosaamisen palveluita, on sen toimittava entistä aktiivisemmin asiakkaan suuntaan ja ehdotettava proaktiivisesti erilaisia palveluita. Voi olla, että nykyisellä palveluntarjoajan asiakaskeskeisyyden tasolla ei edetä niin helposti Korhosen (2011) mallissa kohti arvokumppanuutta, vaan siihen tarvitaan epäkohdient osoittamista, oman substanssiosaamisen tuomista esille ja proaktiivisuutta avainasiakkaita kohtaan.

### 7.3 Asiakasymmärrys

Tutkimuksen asiakasymmärrys osuudessa haastateltavien vastaukset vastasivat hyvin esimerkiksi Arantolan ja Simosen (2009) sekä Korhosen (2011) mukaisesti, että haastateltavat ymmärtävät, miksi palveluntarjoajan on ymmärrettävä asiakkaiden liiketoimintaa. Haastatteluiden pohjalta saa myös ymmärryksen, että palveluntarjoaja ymmärtää kriittisimmät tekijät asiakkaiden toiminnasta ja toimii myös siten. Tässä tapauksessa se tarkoittaa, että asiakkaiden kriittisimmät palvelut pyörivät katkotta ja ongelmatilanteissa reagointi on erittäin nopeaa.

Kehityskohteiksi asiakasymmärryksen vastauksista nousi syvempi asiakasymmärryksen kerryttäminen. Vastausten mukaan haastateltavat kokivat, että palveluntarjoajan olisi hyvä pureutua syvemmälle asiakkaidensa palveluiden sisältöön ja osoitettava sieltä mahdollisia kehityskohtia. Myös Korhonen (2011) kertoo, että palveluntarjoaja voi laajentaa omaa rooliaan asiakkaiden toimitusketjussa ja näin on mahdollista koko asiakkaan arvoketjun ja liiketoiminnan ymmärtäminen. Haastateltavat nostivat myös yhtenäisten prosessien tarkemman sopimisen seuraavaksi askeleeksi yhteistyössä. Haastateltavan mukaan tämän sopimisen myötä voitaisiin päästä toimivampaan yhteistyöhön. Myös Arantola ja Simonen (2009) kertovat, että palveluntarjoajan on ymmärrettävä asiakkaan liiketoimintaprosessit ja se missä kohtaa omat prosessit kohtaavat asiakkaan prosessit, jotta voidaan kehittää omaa palvelua sopivammaksi asiakkaiden prosesseihin.

TAULUKKO 2 Yhteenvedo tuloksista teemoineen

	ASIAKASKESKEISYYS	ASIAKASARVO	ASIAKASYMMÄRRYS
<b>NYKYTI-LA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Perusasiat kunnossa</li> <li>– Asiakkaat erittäin tyytyväisiä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kumppanuuden tuoma arvo suurempi kuin palveluiden tuottama arvo (Vargo &amp; Lusch, 2004)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Palveluntarjoaja ymmärtää asiakkaan ydin liiketoiminnan kriteerit</li> </ul>
<b>ILMENE-MIS-MUODOT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Korkea substanssi-osaaminen</li> <li>– Kommunikointi</li> <li>– Reagointikyky</li> <li>– Ratkaisukeskeisyys (Van den Hemel &amp; Rademakers, 2016)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Luottamus palveluntarjoajan osaamiseen ja kykyyn ratkaista haasteet (aineetomat voimavarat) (Vargo &amp; Lusch, 2004)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kriittisimmät palvelut pidetään pystyssä ja niiden toimintavarmuutta pyritään varmistamaan</li> </ul>
<b>KEHITYSKOH-DAT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Uudet viestintäteknologiat</li> <li>– Aktiivisempi viestiminen</li> <li>– Uusien palveluiden markkinointi</li> <li>– Proaktiivisuus</li> <li>– Epäkohtiin puuttuminen</li> <li>– (Van den Hemel &amp; Rademakers, 2016)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Proaktiivisuus</li> <li>– Substanssiosaamisen korostaminen</li> <li>– Asiakkaan toiminnan selvittäminen ja syvempi ymmärrys</li> <li>– (Van den Hemel &amp; Rademakers, 2016)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Asiakkaan ja palveluntarjoajan keskinäisten prosessien kehittäminen (Arantola &amp; Simonen, 2009)</li> <li>– Tarkempi ymmärrys asiakkaiden palveluiden teknisestä puolesta (Korhonen, 2011)</li> </ul>
<b>VAIKUTUSSUH-DE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Asiakasymmärrys kasvaa</li> <li>– Asiakasarvo kasvaa</li> <li>– Palveluntarjoajan osuus toimitettavasta kokonaisuudesta kasvaa</li> <li>– Kilpailuetu kasvaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Asiakasymmärrys kasvaa</li> <li>– Palveluntarjoajan osuus toimitettavasta kokonaisuudesta kasvaa</li> <li>– Kilpailuetu kasvaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Yhteisen arvonluonnin kehittyminen</li> <li>– Asiakasymmärrys kasvaa</li> <li>– Asiakasarvon luonnin mahdollisuudet kasvavat</li> <li>– Kilpailuetu kasvaa</li> </ul>

Tämä tutkimus osoitti yhteenvedon (taulukko 2) mukaisesti, että IT-palveluntarjoaja on jo asiakaskeskeinen toimija, ja edellytykset toiminnan kehittä-

tämiseen ovat olemassa. Esille nousi erityisesti, se, että IT-palveluntarjoajan tulee valita parhaat asiakkaansa ja panostaa heidän palvelukokemuksensa. Lisäksi heidän tulee olla aktiivisesti yhteydessä näihin asiakkaisiin, kerää asiakastietoa ja pyri ymmärtämään heidän toimintaansa ja tarpeitaan ja muodostaa asiakkaan toiminnasta kattava kokonaiskuva sekä ehdottaa proaktiivisesti kehitysehdotuksia, markkinoida omaa osaamista ja kyseenalaista asiakkaan toimintaa ja ratkaisut. Tärkeää on myös kohdistaa voimavarat aitoa arvoa etsiviin segmentteihin sekä kehittää yhteistä arvonluontia muodostavia liiketoimintoja näiden tärkeiden ja arvoa etsivien asiakkaiden kanssa, laajentaen omaa rooliaan asiakkaan arvoketjussa. Seuraavassa luvussa esitetään tutkimuksen yhteenveto.

## 8 YHTEENVETO

Asiakaskeskeisyys, asiakasarvo ja asiakasymmärrys muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla organisaatio voi saavuttaa merkittävän kilpailuedun. Aiemmat tutkimukset käsittelevät pääosin näitä teemoja yksittäin, eikä niinkään yhdessä. Tämän tutkimuksen keskiössä olevan IT-palveluntarjoajan halu kehittää toimintaansa entistä asiakaskeskeisemmäksi saavuttaakseen kilpailuedun hyvin kilpaillulla markkinalla käynnisti tutkimuksen, jonka tutkimuskysymykset olivat: *miten IT-palveluntarjoaja voi olla asiakaskeskeinen? Mikä on palveluntarjoajan asiakaskeskeisyyden tämän hetkinen taso? Kuinka asiakaskeskeisyyttä voidaan kehittää, jotta asiakasymmärryksen taso kehittyy?*

Kirjallisuuskatsauksessa käsitellyt teemat, asiakaskeskeisyys, asiakasarvo ja asiakasymmärrys muodostavat tutkimusta ohjaavan kokonaisuuden. Teemojen yhteys on kuitenkin monisyinen, joten selkeän kokonaisuuden ymmärtäminen voi olla vaikeaa. Tämän tutkimuksen perusteella IT-palveluntarjoajan avainasiakkaiksi tunnistamat asiakasyritykset ja heidän yhteyshenkilönsä kokevat palveluntarjoajan asiakaskeskeisyyden olevan hyvällä tasolla. Kuitenkin haastateltavat tuovat esiin vaihtoehtoja, kuinka IT-palveluntarjoajan asiakaskeskeisyyttä voidaan kehittää, jolloin kaikki saavat yhteistyöstä enemmän irti.

Tässä tutkimuksessa nousseet asiat olivat pääosin löydettävissä aiemmista tutkimuksista. Aiempien tutkimusten mukaisesti asiakkaat arvostavat laadukkaiden palveluiden lisäksi aineettomia voimavaroja, kuten luottamusta toimintaan ja yhteistyöhön. Tämän lisäksi asiakkaat kokevat palveluntarjoajan aidoksi yhteistyökumppaniksi, koska he kokevat palveluntarjoajan substanssiosaamisen täydentävät heidänkin osaamistaan. Asiakkaat kokivat myös reagointikyvyyn ja kilpailukykyiset palvelut tärkeiksi. Haastateltavien vastauksista huokuu palveluntarjoajan historia prosessiorganisaationa, joka on pyrkinyt tuottamaan palveluita erittäin korkealla laadulla. Asiakkaat pitävät yhteistyöstä palveluntarjoajan kanssa, koska palveluntarjoaja kykenee reagoimaan muuttuvaan asiakaskenttään ripeästi ja pitää lupauksensa.

Tämä tutkimus osoitti, että IT-palveluntarjoaja on jo asiakaskeskeinen toimija, ja edellytykset toiminnan kehittämiseen ovat olemassa. Tämän tutki-

muksen osalta voidaan muodostaa toimintaa ohjaavat periaatteet takaamaan palveluntarjoajan asiakaskeskeisyyden toiminnan jatkuvuuden ja kehittämisen:

1. Valitse parhaat asiakkaasi ja panosta heidän palvelukokemukseensa.
2. Ole aktiivisesti yhteydessä näihin asiakkaisiin, kerää asiakastietoa ja pyri ymmärtämään heidän toimintaansa ja tarpeitaan.
3. Pyri muodostamaan asiakkaan toiminnasta kattava kokonaiskuva ja ehdota proaktiivisesti kehitysehdotuksia, markkinoi omaa osaamista ja kyseenalaista asiakkaan toiminta ja ratkaisut.
4. Kohdista voimavarat aitoa arvoa etsiviin segmentteihin.
5. Kehitä yhteistä arvonluontia muodostavia liiketoimintoja näiden tärkeiden ja arvoa etsivien asiakkaiden kanssa ja laajenna omaa roolia asiakkaan arvoketjussa.

Lisäksi palveluntarjoajan täytyy muistaa myös asiakkuudet, jotka eivät ole sillä hetkellä niitä kaikista arvokkaimpia, sillä asiakasyritysten tilanteet, tarpeet ja resurssit voivat vaihdella lyhyelläkin aikavälillä. Tästä syystä on hyvä palvella kaikki asiakkaita tarvittavan hyvällä tasolla.

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, tarkemmin kuvailtuna teemahaastattelututkimuksena, joka soveltui tämän tutkimuksen toteutukseen hyvin. Tutkimuksen toteutukseen on hyvä suhtautua kriittisesti, sillä tutkimuksen tekijä on palveluntarjoajan työntekijä ja on toiminut muutamien haastattelussa mukana olleiden yritysten kanssa jo vuosien ajan tiiviissä yhteistyössä. Tästä syystä vastaukset voivat olla erilaiset, kuin täysin neutraalin tutkijan tekemänä. Tässä tapauksessa etuna oli kuitenkin, että haastatteluissa päästiin helposti suoraan asiaan, kun oli mahdollista puhua suoraan ja keskustella konkreettisista asioista sekä yhteistyössä toteutetuista hankkeista. Kriittisesti tulee suhtautua myös siihen, että kaikki haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä, jolloin haastateltavien ja haastattelijan välille ei synny samanlaista yhteyttä, kuin kasvokkain tehdyssä haastattelussa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuusongelmat ovat kuitenkin tyypillisiä, kun tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää yksiselitteistä totuutta, vaan tutkimuksen tulokset ovat tutkijan omaa tulkintaa.

Teoreettisen viitekehykseen koottujen artikkeleiden ja tutkimusten koaminen on tehty pääosin Google Scholar -hakukonetta käyttäen. Aineistoa haettiin myös Jyväskylän yliopiston JYX -tietokannasta. Osa aineistosta löytyi tämän Pro -gradun ohjaajan suosituksista. Kaikki hakukoneiden haut tehtiin ilman rajauksia ja hakutulokset järjestyivät hakukoneiden omien algoritmien mukaisesti. Artikkelit valittiin niiden abstraktin, otsikon ja hakukoneen järjestyksen mukaisesti. Monissa tapauksissa artikkelien kautta löytyi uusia tutkimuksen kannalta hyödyllisiä artikkeleita.

Tämän tutkimuksen tulokset antavat hyvän kuvan IT-palveluntarjoajan nykytilanteesta ja siitä, kuinka asiakaskeskeisyyttä tulisi kehittää, jotta palveluntarjoaja voi saada kilpailuetua antavaa asiakasymmärrystä. Tutkimus vastaa myös kysymykseen, kuinka IT-palveluntarjoaja voi olla asiakaskeskeinen. Tämä tutkimus jättää kuitenkin myös paljon tutkimatta. Erityisen mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi tehdä tämä vastaava tutkimus jonkin kilpailevan

yrityksen asiakkuuksista ja näin olisi mahdollista saada tietoon toisenlaisia tärkeitä hyvän palveluntarjoajan ja yhteistyökumppanin ominaisuuksia. Hyvä jatkotutkimus olisi myös tapaustutkimus asiakasymmärryksen pohjalta lähteneestä yhteisen arvonluonnin projektista, esimerkiksi jonkin tässä tutkimuksessa olleen asiakasyrityksen kanssa. Jatkotutkimus voisi olla mielenkiintoista toteuttaa myös määrällisenä tutkimuksena samasta aiheesta laajemmalle joukolle asiakkaita. Näin tämän tutkimuksen tuloksiin voisi saada yleistettävyyttä ja olisi mahdollista ymmärtää tarkemmin laajempaa vastaajakuntaa.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. (1999). Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Arantola, H., & Simonen, K. (2009). Palvelemisestä palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. *Tekefin katsaus*, 256(2009), 1-37.
- Bolton, M. (2004). Customer centric business processing. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Dean, A. M. (2004). Links between organisational and customer variables in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*.
- Fader, P. (2020). Customer centricity: Focus on the right customers for strategic advantage. Wharton digital press.
- Flyvbjerg, B. (2001). Making social science matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again. Cambridge university press.
- Garcia-Murillo, M., & Annabi, H. (2002). Customer knowledge management. *Journal of the Operational Research society*, 53(8), 875-884.
- Grönroos, C., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., ... & Helle, P. (2007). Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan: Haasteena kannattava kasvu
- Grönroos, C. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 4. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Hemel, C. V. D., & Rademakers, M. F. (2016). Building customer-centric organizations: Shaping factors and barriers. *Journal of Creating Value*, 2(2), 211-230.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Helsinki: Tammi, 202-204.
- Kalliokoski, P., Andersson, G., Salminen, V., & Hemilä, J. (2003). BestServ feasibility study final report. Technology Industries of Finland.
- Khodakarami, F., & Chan, Y. E. (2014). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & management*, 51(1), 27-42.



- Kiviniemi, K. (2010). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin–Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin.
- Korhonen, H., Valjakka, T., & Apilo, T. (2011). Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa. Tavoitteena ostava asiakas. VTT tiedotteita, 2598, 109.
- Laine, M., Bamberg, J., & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.
- Leventhal, L. (2008). The role of understanding customer expectations in aged care. *International Journal of Health Care Quality Assurance*.
- Magnusson, C. (13.8.2019) Mitä asiakaskeskeisyys tarkoittaa? Tavoitteena asiakaskeskeisyys [blogikirjoitus]. Haettu osoitteesta <https://www.asiakaskeskeisyys.fi/mita-asiakaskeskeisyys-tarkoittaa/>
- Moritz, S. (2005). Service design. Practical access to an evolving field. Köln International School of Design.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20-35.
- Nordlund, H. (2009). Constructing customer understanding in front end of innovation.
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 83-96.
- Peters, L. D., Pressey, A. D., & Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Rowley, J. (2002). Eight questions for customer knowledge management in e-business. *Journal of knowledge management*.
- Ruotsalainen, P. (2000). Asiakaslähtöinen palveluketju ja tietoteknologia. Teoksessa S. Nouko-Juvonen, P. Ruotsalainen & I. Kiikkala (toim.) Hyvinvointivaltion palveluketjut. Helsinki: Tammi, 7-32.
- Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus?: Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin.
- Salomo, S., Steinhoff, F., & Trommsdorff, V. (2003). Customer orientation in innovation projects and new product development success-the moderating effect of product innovativeness. *International Journal of Technology Management*, 26(5-6), 442-463.

- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two. *Strategic management journal*, 19(10), 1001-1006.
- Smith, B., Wilson, H., & Clark, M. (2006). Creating and using customer insight: 12 rules of best practice. *Journal of Medical Marketing*, 6(2), 135-139.
- Sun, B., Li, S., & Zhou, C. (2006). "Adaptive" learning and "proactive" customer relationship management. *Journal of interactive Marketing*, 20(3-4), 82-96.
- Svensson, G., & Gummesson, E. (2008). Customer centricity: reality or a wild goose chase?. *European Business Review*.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1984). *Introduction to qualitative research methods: The search for meanings*. Wiley-Interscience.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi [Qualitative research and content analysis]*. Helsinki: Tammi.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European management journal*, 26(3), 145-152.
- Zahay, D., Peltier, J., & Krishen, A. S. (2012). Building the foundation for customer data quality in CRM systems for financial services firms. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 19(1), 5-16.

## LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

### TAUSTAKYSYMYKSET

1. Mikä on sinun titteli tai asema edustamassasi yrityksessä?
2. Millaisia palveluita palveluntarjoaja teille tuottaa?

### ASIAKASARVO

3. Millaista arvoa yrityksen palvelut tuottavat teille?
4. Millaista arvoa saatte yrityksen asiakkaana?

### ASIAKASKESKEISYYS

5. Koetteko, että saatte henkilökohtaista palvelua? / Koetteko, että palvelukokemus on räättälöity juuri teille?
6. Koetteko, että palveluntarjoaja ymmärtää teitä ja teidän tarpeita/mieltymyksiä?
7. Miksi asioitte juuri palveluntarjoajan kanssa?
8. Ketteryys – koetteko että teidän pyyntöihin pyritään vastaamaan mahdollisimman nopeasti?
  - a. Koetteko, että palveluntarjoaja kykenee organisaationa reagoimaan pikaisesti teidän tarpeisiinne?
  - b. Koetteko, että palveluntarjoaja kykenee organisaationa pysymään kilpailijoiden kehityksessä mukana?
9. Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa – koetteko, että palveluntarjoaja on tarpeeksi vuorovaikutuksessa teidän kanssa riippumatta palveluntarjoajan rooleista?
10. Organisaatorakenne – koetteko, että olette asiakkaana organisaatiopyramidin huipulla?
  - a. Tuntuuko byrokratia tai organisaation rakenne olevan palvelun tiellä?
  - b. Koetteko, että palveluntarjoajan asiakasrajapinna+n henkilöillä on valmiudet ja yrityksen tuki suoriutua tehtävistään
11. Yhteistyö – koetteko, että palveluntarjoajan asiakaskokemus on kehittynyt?
12. Asiakkaiden aktiivinen osallistaminen – koetteko, että teitä kuunnellaan tuotteiden, palveluiden tai prosessien kehittämisessä?
13. Koetteko, että kun palveluntarjoaja kehittää tuotteita tai palveluita, että teitä osallistetaan tässä kehitysprosessissa?
14. Proaktiivisuus – koetteko, että palveluntarjoajalta ehdotetaan teille kehitysratkaisuja proaktiivisesti?
15. Koetteko että, palveluntarjoaja kykenee hyvää palvelukehitykseen ja teidän palveluun? Onnistuuko palveluntarjoajalta laadukas palvelukehitys ja siitä kommunikointi?
16. Asiakaskeskeinen henkilökunta – kykeneekö palveluntarjoajan henkilökunta asiakaskeskeiseen toimintaan?

17. Tuleeko mitään mieleen edellä käytyjen teemojen tai kysymysten pohjalta, että missä olisi jotain muutettavaa/kehitettävää/parannettavaa?

### **ASIAKASYMMÄRRYS**

18. Ymmärtääkö palveluntarjoaja teidän liiketoimintaa?  
19. Ymmärtääkö palveluntarjoaja teidän ydinprosessit?  
20. Ymmärtääkö palveluntarjoaja sinun mielestä teidän loppuasiakkaiden tarpeita?  
21. Ymmärtääkö palveluntarjoaja loppuasiakkaan liiketoimintaprosessit?

Loppusanat / kehitysideoita