



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Oksanen Minna

Asiakaslähtöisen arvolupauksen rakentaminen Foodservice-ekosysteemissä

Foodservice-asiakkaan arvo-odotukset

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Markkinoinnin Pro Gradu - tutkielma
Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Oksanen Minna		
Tutkielman nimi:	Asiakslähtöisen arvolupauksen rakentaminen Foodservice-ekosysteemissä : Foodservice-asiakkaan arvo-odotukset		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Markkinoinnin johtaminen		
Työn ohjaaja:	Hannu Makkonen		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	74

TIIVISTELMÄ:

Foodservice-ala on joutunut kamppailemaan 2020-luvulla niin koronapandemian aiheuttaman kriisiä kuin inflaatiotakin vastaan. Tämä on ollut omiaan vauhdittamaan foodservice-tukkipalveluita tarjoavia yrityksiä kehittämään omaa liiketoimintaansa auttaakseen asiakkaitaan laajemmin haastavina aikoina. Perinteinen tuotekeskeisyyteen logiikkaan perustuvaa liiketoimintasuhdetta ei enää pidetä kasvustrategian avaimena ja liiketoiminnan kasvua haetaankin palveluliiketoiminnan kehittämisen kautta. Asiakasymmärryksen merkitys on välttämätöntä uutta liiketoimintaa harjoittaessa, jotta voidaan luoda asiakkaita houkuttelevia arvolupauksia. Lähestymällä foodservice-alaa palveluekosysteemi-käsitteen kautta, voidaan monimutkaista, useista toimijoista koostuvaa, verkostoa tarkastella tasapainoisesta ja toimijoiden välisen näkökulman kautta, jossa arvoa luodaan yhteisesti eikä pelkän arvon luoja- ja arvon tuhoaja- roolien näkökulmasta. Arvon luontia palveluekosysteemissä tulisi täten arvioida aina tietystä instituutiokehityksissä. Tämä pro gradu -tutkielman empiirinen konteksti on Foodservice-ala, jossa tutkitaan foodservice-asiakkaiden arvo-odotuksia. Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on muodostaa toimeksiantajalle malli arvolupausten rakentamiseksi palveluliiketoiminnan yksikössä.

Tutkielman teoriaosuudessa käsitellään ekosysteemejä, lähestymistapana palveluekosysteemit, arvolupauksia, niiden muodostumista palveluekosysteemeissä ja näkökulmia arvolupauksen rakentamiseksi. Teoriasta on johdettu tämän pro gradu - tutkielman viitekehys. Viitekehys havainnollistaa, millä tavoin tutkittavaa ilmiötä on lähestytty ja millaisista näkökulmista siihen on pureuduttu. Tutkimus on tehty kvalitatiivista menetelmää käyttäen.

Tutkimuksessa havainnollistetaan foodservice-alan muuttuvaa luonnetta, joka perustelee sen, että palveluekosysteeminen lähestymistapa on relevantti tämän tutkielman kannalta. Tutkimus havainnollistaa foodservice-ekosysteemiä asiakkaan näkökulmasta, jossa palveluekosysteemiin kuuluvat toimijat voitiin jakaa välttämättömiin, mahdollistajiin, helpottajiin ja mukavuuden lisääjiin antaen aiheutta myös jatkotutkimukselle. Arvo-odotuksia tutkittaessa, tutkimus nostaa esiin asiakkaiden tarpeen palvelujen räätälöinnille, jossa asiakkaita tulisi tarkastella yksittäisinä eikä osana laajaa segmenttiä. Arvo-odotuksissa korostui hinta-laatu -suhteen tärkeys, joustavuus, luotettavuus ja henkilökemiat.

Tulosten perusteella voitiin luoda toimeksiantajayritykselle viisivaiheinen malli, jonka avulla voidaan muodostaa arvolupauksia foodservice-asiakaskentälle. Olennaista on huomioida yksittäisten asiakkaiden räätälöidyt tarpeet sekä alan muuttuva luonne, joka vaatii yritykseltä jatkuvaa asiakastiedon keruuta ja arvolupausten päivittämistä tarpeita vastaaviksi.

AVAINSANAT: Palveluekosysteemi, arvolupaus, foodservice, palveluliiketoiminta

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2	Tutkimusmenetelmä	9
1.3	Tutkimuksen rakenne ja rajaukset	10
2	Palvelukeskeinen ajattelumalli B2B-ekosysteemissä	12
2.1	Ekosysteemien esiintulo	13
2.2	Arvon luominen palveluekosysteemissä	15
2.3	Arvolupaukset asiakkaille	18
2.4	Arvolupaukset palveluekosysteemissä	19
2.5	Näkökulmat arvolupauksen luomiseksi	21
2.6	Asiakasymmärrys arvolupausten rakentamisen perustana	23
2.7	Arvolupausten rakentaminen	26
2.8	Tutkielman viitekehys	27
3	Tutkimuksen metodologia	30
3.1	Tutkimuksen metodologiset valinnat	30
3.2	Aineistonkeruumenetelmä ja analysointi	32
3.3	Datan analysointi	34
3.4	Tutkimuksen luotettavuus	35
4	Tutkimuksen tulokset	37
4.1	Johdatus ravintola-alan tukkukauppaan	37
4.2	Teema 1: Foodservice-asiakkaan ekosysteemi	39
4.3	Teema 2: Foodservice-alan muuttuva toimintaympäristö	41
4.4	Teema 3: Foodservice-asiakkaan arvon muodostuminen	44
4.5	Yhteenveto	51
5	Johtopäätökset	55
5.1	Teoreettinen kontribuutio	57
5.1.1	Asiakastiedon kerääminen ja tiedon validointi	58
5.1.2	Kilpailuetua luovien arvolupausten identifiointi	58

5.1.3	Asiakkaita resonoivien erottautumistekijöiden valinta	59
5.1.4	Kompetenssien ja resurssien kehittäminen	59
5.1.5	Tavoitteiden asettaminen ja arvolupausten mittaaminen	60
5.2	Liikkeenjohdolliset päätelmät	60
5.3	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	62
	Lähteet	64
	Liitteet	74
	Liite 1. Haastattelukysymykset	74

Kuviot

Kuvio 1. Arvonluonnin alueet	17
Kuvio 2. Arvolupauksen tasot palveluekosysteemissä	20
Kuvio 3. Tutkielman teoreettinen viitekehys.	27

Taulukot

Taulukko 1. Haastateltavat	32
Taulukko 2. Foodservice-ekosysteemin toimijat ja roolit	52
Taulukko 3. Foodservice-asiakkaan arvo-odotukset	54

1 Johdanto

Ravintola-ala on kohdannut 2020-luvulla useita kriisejä. Ensiksi vuonna 2020 alkanut globaali pandemia ravisteli ravintolatoimialaa eri rajoitusten muodossa. Ravintoloiden liiketoimintaa alettiin rajoittaa ensimmäisen kerran vuonna 2020, kun saman vuoden huhtikuun 4. päivänä valtioneuvosto määräsi ravintolat ja muut ravitsemisliikkeet suljettavaksi 31.5. saakka koronaviruksen leviämisen ehkäisemiseksi (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020). Ravintola- ja matkailuala näytti jo toipumisen merkkejä alkuvuodesta 2022 viimeisten koronarajoitusten vapautumisen jälkeen. Uusi kriisi oli kuitenkin jo oven takana, kun helmikuussa 2022 Venäjän aloittama hyökkäyssota Ukrainaan synnytti uusia kustannuskriisejä energian ja elintarvikkeiden hinnan nousun sekä korkojen nousun myötä (MaRa, 2022b). Ravintoloiden raaka-aineiden tukkuhinnat ovat nousseet sodan alkamisen jälkeen merkittävästi heikentäen ravintoloiden kannattavuutta. Samalla inflaatio heikentää kuluttajien ostovoimaa ja kuluttajatutkimusten mukaan useampi kuluttaja tulee tästä johtuen karsimaan arjessaan ravintolaelämyksistä. Ravintolatoimialan edunvalvojana ja työmarkkinajärjestönä toimiva Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry (jäljempänä MaRa) uutisoi huhtikuussa 2020 ravintolatoimialan suhdannenäkymien romahtaneen, joskin tuoreimman syksyn 2022 suhdannebarometrin mukaan tilanne toimialalla on edelleen heikko (MaRa, 2020, vrt. MaRa, 2022a).

Yrittäjät ovat joutuneet pysähtymään täysin uuden edessä ja miettimään liiketoimintansa kustannusrakennetta täysin uudella tavalla, kun kassavarat on käytetty ja toiminnan pyörittämiseksi on jouduttu hakemaan pankkilainaa (Passoja, 2021). Ravintola-alan yrittäjät ovat kilpailuttaneet tavarantoimittajasopimuksia ja arvioidessaan uutta potentiaalista liiketoimintasuhdetta, on taloudellinen hyöty ja pelkkään tuotekeskeiseen logiikkaan perustunut suhde näytellyt suurta roolia sopimuksen allekirjoittamiseksi.

Suomessa toimivia ravintola-alan tukkukauppoja on määrällisesti vähän, joissa monessa liiketoimintaa harjoitetaan tuotekeskeisen logiikan periaatteilla. Palvelukeskeinen ajattelumalli on vasta viime vuosina nytkähtänyt eteenpäin, jossa Keskon konserniin kuuluva ravintola-alaa palveleva tukkukauppa Kespro näyttelee suurta roolia haluten olla

edelläkävijä tarjoten asiakkailleen yksilöllisen palvelukattauksen (Lauronen, 2021). Kesprossa uskotaan palveluiden houkuttelevan asiakkaita välitöntä taloudellista helpotusta tai etua enemmän, jolloin kynnyks vaihtaa tavarantoimittajasopimuksia olisi jatkossa suurempi.

Yritykset toimivat ympäristössä, joka muuttuu jatkuvasti ja jota sävyttää kilpailijoiden toimenpiteet markkinaosuuksien kasvattamiseksi (Cravens & Shipp, 2001). Asiakkaiden kasvavat tarpeet ja markkinoiden saturaatio mahdollistaa perinteisten tuotekeskeisyyteen perustuvien yrityksen laajentumisen kohti palvelukeskeistä arvonluonti- ja liiketoimintamallia. Yritys ei kuitenkaan kaikkia palveluita voi tuottaa itse, vaan tarvitsee ympärilleen toimijoita palvelun yhteistuottajiksi. Yritys voi rakentaa ympärilleen ekosysteemin ollen itse keskeisen toimijan roolissa.

Menestyäkseen tässä muuttuvassa ympäristössä yritysten tulee ennen kaikkea ymmärtää asiakkaitaan. Ylläpitääkseen kumppanuuksia asiakkaidensa kanssa, yritysten tulee vastata asiakkaidensa arvo-odotuksiin (Eggert & muut, 2006). Mikäli yrityksessä halutaan kehittyä kohti palveluliiketoimintamallia ja tuottaa positiivista arvokokemusta asiakkailleen, tulee yritysten ymmärtää mistä tekijöistä asiakkaiden kokema arvo muodostuu (Vargo ja muut, 2017). Arvojen ymmärtämisen kautta on helpompaa kehittää arvolutauksia ja kohdistaa uusia palveluja otollisiin kohtiin. Grönroos ja Voima (2012) määrittelevät arvon olevan asiakkaan yksin päättämää juontuen asiakkaan yksilöllisestä ja kontekstisidonnaisesta kokemuksesta.

Markkinoinnin perusteiden mukaan avain pitkiin asiakassuhteisiin löytyy arvonluonnin ja asiakastyytyvyyden kautta (Parment & muut, 2016). Mitä parempaa arvokokemusta yritys asiakkaalleen tuottaa, sitä todennäköisemmin asiakas yritykseltä ostaa. Asiakkaan kokema arvo määritellään perinteisesti asiakkaan uhrausten ja saatujen hyötyjen erotuksena (Zeithaml, 1988). Nämä asiakkaan saadut hyödyt pitää tulkita kuitenkin subjektiivisesti: toiset asiakkaat saattavat arvostaa määrää, kun toisille tärkeämpää on laatutekijät.

Asiakkaat eivät siis arvioi uhrausten ja hyötyjen suhdetta objektiivisesti vaan kokemuseräisesti.

Tutkielmassa ravintola-alan yritysasiakkaista käytetään toimialan vakiintuneen termistön mukaisesti nimeä *foodservice-asiakas* ja ravintola-alasta nimeä *foodservice-ala*. Tutkielman tavoitteena on muodostaa toimeksiantajalle malli arvolupausten rakentamiseksi palveluliiketoiminnan yksikössä. Tavoite on jaettu osatavoitteisiin: ensiksi tavoitteena on määritellä ekosysteemin eri toimijat foodservice-kontekstissa. Toisena tavoitteena on selvittää asiakashaastattelujen avulla foodservice-asiakkaiden arvo-odotuksia. Arvolupausten ja arvonmuodostuksesta on saatavilla vain vähän tutkittua tietoa foodservice-alan empiirisessä kontekstissa, joten tutkielma tuottaa tärkeää tietoa tukkukaupoille foodservice-asiakkaista dynaamisessa markkinassa.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämä pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää asiakasarvon muodostumista yritysten välisessä palveluekosysteemissä. Tutkielman empiirisenä kontekstina toimii foodservice-ala. Tutkielman tekee ajankohtaiseksi ravintolatoimialalla käynnissä oleva koronapandemian ja inflaation siivittäjä murros. Ravintolatoimialan epävakaan markkinatilanteen ja työvoimapulan (ks. Helsingin seudun kauppakamari, 2021) myötä katseet kääntyvät sidosryhmäsuhteisiin ja palveluntarjoajiin. Tutkimuksen tulosten pohjalta luodaan ymmärrystä asiakkaista ja heidän arvo-odotuksistaan, mikä auttaa tukkupalveluyrityksiä hahmottamaan mahdollisuuksia uusien palveluiden kehittämisessä ravintolatoimialalle.

Tutkimuksia, joissa käsitellään arvolupausten ekosysteemeissä ovat julkaisseet mm. Frow ja muut (2014), jossa ilmiötä kuvaillaan supermarketketjun ja terveysalan näkökulmasta; ja Skålen ja muut (2015), jotka kuvaavat ilmiötä palveluinnovaation lähtökohdista. Uusimpia tutkimuksia tarjoaa Fready ja muut (2022), jotka tutkivat arvonluontia yritysten välillä koronapandemian aiheuttaman muutoksen näkökulmasta. Kehittyvien ekosysteemien arvolupausten määrittelyä käsitellään Lingensin ja muiden (2023) tutkimuksessa,

jossa ilmiötä on tutkittu teknologiaan keskittyvien yritysten kautta. Litovuon ja muiden (2017) mukaan arvonluontia ekosysteemeissä tulisi aina arvioida ja tutkia tietyssä kontekstissa, jonka kulttuuri- ja käyttäytymisnormit ovat määritelleet. Arvolupausten muodostusta ei kuitenkaan ole lähestytty foodservice-alan näkökulmasta, joka antaa aihetta tälle pro gradu- tutkielmalle, keskittyen arvolupausten muodostamiseen b2b-kontekstissa ja peilaten aihetta foodservice-alan kautta.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa toimeksiantajayrityksen uudelle liiketoimintayksikölle liikevaihdon kasvattamiseksi. Tarkoituksena on asiakasymmärryksen kautta analysoida asiakkaiden arvo-odotuksia ja näihin vastaavien arvolupausten rakentamista ekosysteemissä., jonka pohjalta voidaan luoda asiakkaita houkuttelevia ja sitouttavia arvolupauksia. Tavoitteen saavuttamiseksi on asetettu seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Mistä toimijoista ekosysteemi muodostuu?
2. Mistä tekijöistä arvo-odotukset muodostuvat ekosysteemissä?
3. Miten arvo-odotusten pohjalta voidaan luoda malli arvolupausten rakentamiselle ?

Tutkimuksen päätavoitteena on teorian ja haastatteluaineiston avulla luoda toimeksiantajayritykselle malli arvolupauksen kehittämiseksi.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä antaa tutkielman tekijälle mahdollisuuden keskittyä tutkittavan ilmiön kompleksisuuteen (Eriksson & Kovalainen, 2008). Se myös tuottaa uutta tietoa miten asiat toimivat reaalielämässä, miksi ne toimivat niin kuin toimivat ja kuinka näitä on mahdollista muuttaa. Laadullisessa tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on, että se perustuu subjektiivisten kokemusten ja näkökulmien tarkasteluun (Puusa & Juuti, 2020).

Laadullinen tutkimus suoritetaan puolistrukturoidun haastattelun avulla. Haastattelun tavoitteena on kerätä aineistoa, joka mahdollistaa tutkijalle ilmiötä koskevien uskottavien päätelmien tekemisen (Puusa & Juuti, 2020).

1.3 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkielma alkaa johdannolla, jossa lukija johdatetaan tutkimusaiheeseen ja tutkimuksen ajurina oleviin seikkoihin. Johdantoluvussa esitellään ravintola-alan nykytilanne ja johdatetaan lukija foodservice-tukkukaupparytysten liiketoimintalogiikkaan. Johdantoluku esittelee tutkielman tavoitteet, tutkimusotteen, rakenteen sekä käy läpi tutkielman rajaukset.

Tutkielman toinen luku on tutkielman teoreettinen osa. Toisessa luvussa perehdytään teoriaan ekosysteemeistä, palvelukeskeisen arvonluonnin teoriaan ja keskeisten käsitteiden määrittelyyn. Teoria koostuu tieteellisistä tutkimuksista ja julkaisuista.

Luvussa kolme käydään läpi tutkielman metodologinen valinta. Neljäs luku koostuu tutkielman empiirisestä osuudesta. Viidennessä luvussa esitellään tutkielman tulokset. Luvun tavoitteena on esitellä ja tulkita kvalitatiivisista haastatteluista saadut tulokset ja havainnot. Tutkielman viimeinen luku keskittyy tutkielman johtopäätösten esittelyihin ja liikkeenjohdollisiin päätelmiin. Luvun tavoitteena on esitellä malli, jonka perusteella palveluliiketoiminnan yksikkö voi luoda arvolupauksia foodservice-asiakkaille.

Aineistoa kerätään haastattelututkimuksen avulla keskittyen Kespron nykyiseen asiakas-kuntaan. Haastattelututkimukseen valitaan päättäjiä, jotka toimivat yksityisellä foodservice-sektorilla. Tutkielman tarkoituksena on muodostaa mahdollisimman laaja-alainen käsitys asiakkaiden kokeman arvon muodostumisesta.

Tutkielman empiirinen osuus on rajattu koskemaan vain yksityisiä ravintolayrittäjiä ja näiden parissa työskenteleviä päättäjiä. Tutkimuksesta rajataan pois julkishallinnon ja ketjuliiketoiminnan piirissä toimivat foodservice-asiakkaat. Rajaus on perusteltua

johtuen julkihallinnon hankintapäätöksiä ohjaavan hankintalain pakottavuudesta ja ketjuliiketoiminnan piirissä olevien asiakkaiden suuruusluokasta ja tapauskohtaisesta kansainvälisyydestä.

2 Palvelukeskeinen ajattelumalli B2B-ekosysteemissä

Palveluiden ja tuotteiden välisestä rajanvedosta on ollut jo pitkään erilaisia näkemyksiä akateemisella rintamalla. Gummessonin (1995) mukaan asiakkaat eivät osta tuotetta tai palvelua, he ostavat tarjoamaa mikä tekee palvelun ja johtaa arvoa asiakkaalle. Tällä vuosituhannella markkinoinnin tutkimuksessa alettiin suuntautua yhä enemmän tuotekeskeisestä näkökulmasta kohti palvelukeskeistä näkökulmaa. Vargon ja Luschin vuonna 2004 julkaisema artikkeli uudesta palvelukeskeisestä arvonluontilogiikasta toimi lähtölaukaisuna kohti uutta ajattelutapaa, jossa tuotekeskeisyys jää taka-alalle ja palvelu on kaiken lähtökohta. Palvelukeskeistä ajattelutapaa pidetään myös asiakaslähtöisenä ajattelutapana. Asiakasta ei kuitenkaan pidetä passiivisena osapuolena ja palvelun vastaanottajana, vaan asiakkaan kanssa tehdään yhteistyötä, asiakkailta opitaan ja heidän yksilöllisiin ja dynaamisiin tarpeisiin tulee mukautua (Vargo & Lusch, 2004).

Vargo ja Lusch (2004) erotti kuusi attribuuttia, jotka erottavat tuotekeskeisen logiikan palvelukeskeisestä ajattelutavasta. Tämän tutkielman kannalta attribuuteista voidaan nostaa tarkasteluun kolme tärkeintä eroavaisuutta: asiakkaan rooli, arvon päättäminen sekä yrityksen ja asiakkaan välinen interaktio. Palvelukeskeisen logiikan mukana *asiakkaan* rooli nähdään aktiivisena palvelun yhteistuottajana. Asiakkaan roolin näkökulmasta markkinointi nähdään prosessina, jossa tehdään asioita vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. *Arvon määrittäminen* tapahtuu myös asiakkaan toimesta. Asiakas kokee ja määrittää palvelun arvon käytössä, joka tunnetaan termillä *value-in-use*. Kolmas eroavaisuus on *yrityksen ja asiakkaan välisellä vuorovaikutuksella*, jossa myös huomioidaan asiakkaan aktiivinen osallistaminen. Siinä missä tuotekeskeisen ajattelutavan mukaan vuorovaikutusta pidettiin transaktiokeskeisenä ja asiakas aineellisena resurssina, palvelukeskeisen logiikan mukaan asiakkaat ovat aina aktiivisia osanottajia ja nähdään aineettomana voimavarana.

Kun yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen arvonluontilogiikka muutetaan tuotekeskeisestä kohti palvelulähtöistä logiikkaa, on yritysten huomioitava myös asiakassuhteiden merkitys. Arvonluontilogiikan muutosta ei tule pitää suoraviivaisena päätöksestä-

tekoihin -prosessina vaan yhteisenä prosessina, jossa molemmat osapuolet toimivat yhteistyössä. Muutoksessa asiakassuhde toimii kanavana, joka tukee yhteistä arvonluontia ja johtaa yritystä ja asiakasta yhteistä päämäärää kohti (Makkonen, Saarikorpi & Rajala, 2019). Asiakasnäkökulmasta katsottuna asiakkaiden tulee päättää investoivatko he uuteen suhteeseen, pysyvätkö vanhassa asiakassuhteessa kehittäen sitä, vai luopuvatko vanhasta vähiten arvoa tuottavasta suhteesta (Ulaga, 2003). Kun taas yritysten tulee tarkastella kuinka voidaan erottautua kilpailijoista asiakassuhteiden ja arvonluonnin avulla.

2.1 Ekosysteemien esiintulo

Perinteisen liiketoiminta-ajattelun rinnalle on muodostunut vuosikymmenten saatossa käsite *business ecosystem*, joka tuo ekosysteemiajattelun myös yritysmaailmaan. Ekosysteemiajattelu antaa mahdollisuuden tarkastella organisaatioiden ja eri toimijoiden välisiä suhteita kokonaisuutena laajemmin pelkän verkostoajattelun sijaan (Litovuo ja muut, 2017). Ekosysteemiajattelu liiketoiminnassa juontaa juurensa James Mooren (1993) luomaan liiketoimintaekosysteemi-käsitteeseen, jonka mukaan luonnontieteissä tutuksi tullut ekosysteemi käsitteenä voidaan monistaa myös liike-elämään. Mooren (1993) mukaan liiketoimintaekosysteemi on liiketaloudellinen yhteisö, jota tukee vuorovaikuttavat organisaatiot ja yksilöt – liike-elämän organismit. Moore tunnisti tutkiessaan eri yrityksiä luonnosta tutun ekosysteemien kehityselinkaaren myös liiketoimintaympäristössä: jokainen liiketoimintaekosysteemi käsitti neljä vaihetta – syntymisen, laajenemisen, johtamisen ja ennen pitkää uudistumisen tai kuolemisen. Mooren mukaan jokainen ekosysteemi rakentuu sattumanvaraisista elementeistä kohti jäsennellympää kokonaisuutta. Näitä ekosysteemien kaltaisia liiketoimintakokonaisuuksia on tunnistettu jo 1970-luvulta alkaen, mutta ekosysteemiajattelu ja ekosysteemi käsitteenä on vasta viime vuosina teknologian ja alustatalouden lisääntymisen myötä noussut pinnalle niin akateemisissa tutkimuksissa kuin arkipäivän liikekielessä.

Liiketoimintaekosysteemeissä yritykset kehittävät yhdessä uusia kyvykkyksiä innovaation ympärille. Yritykset työskentelevät yhdessä tukeakseen uutta tuotetta tai palvelua, pitääkseen asiakkaat tyytyväisenä ja lopulta sulauttavat sen osaksi seuraavaa

innovaatiota (Moore, 1993). Ekosysteemit ovat dynaamisia, uniikkeja, kehittyviä ja muuttuvia kokonaisuuksia, jotka koostuvat eri toimijoista ja toimijoiden välisistä interaktioista, ja jossa jokaisella toimijalla on oma roolinsa ja tehtävänsä (Valkokari, 2015). Ekosysteemit kykenevät täten sopeutumaan nopeasti muuttuviin markkinaolosuhteisiin. Toimijat voivat muuttaa strategioitaan ja työskennellä yhdessä vastatakseen markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Nämä toimijat kykenevät jatkuvasti tuottamaan uusia tuloksia yhdistämällä omia taitojaan ja ideoitaan, joka erottaa ekosysteemit toisistaan liiketoiminnan, tietämyksen ja lopputuleman suhteen. Ekosysteemitutkimuksissa pääasiallisena teoreettisena lähtökohtana tulisikin pitää ekosysteemit toimijoiden keskinäisiä riippuvuuksia ja kuinka toimijat täydentävät toisiaan (Kapoor, 2018).

Kirjallisuudessa ekosysteemeistä on tunnistettu viisi eri tyyppistä ekosysteemiä: liiketoimintaekosysteemit, innovaatioekosysteemit, yritys- ja start up-ekosysteemit, alus- taekosysteemit ja palveluekosysteemit. (Valkokari, 2015; Aarikka-Stenroos & Ritala, 2017). Siinä missä liiketoimintaekosysteemit keskittyvät asiakasarvon tuottamiseen, osaamiseksi ekosysteemit keskittyvät uuden osaamisen kehittämiseen. Innovaatioekosysteemeissä taas yhdistyy nämä molemmat - innovaatioekosysteemeissä uutta tietoa hyödyntämällä pyritään tuottamaan asiakkaalle arvoa uudella tavalla (Valkokari, 2015).

Iansitin ja Levien (2004) mukaan liiketoimintaekosysteemeistä on tunnistettavissa eri rooleja, joita yritykset voivat omaksua ekosysteemeissä. Kulmakivet (*keystone*) mahdollistavat toimintaa ja vaikuttavat merkittävästi koko ekosysteemiin. Suurin osa ekosysteemin toimijoista luetaan kuitenkin marginaalitoimijoiksi (*niche player*). Dominoijat ja isännät (*dominators and landlords*) toimivat taas resurssien houkuttelijoina, mutta eivät ole keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tässä tutkielmassa Kespro nähdään tässä ekosysteemeissä kulmakivenä, joka mahdollistaa oman alustan kautta ekosysteemin toiminnan. Kulmakivien rooli ekosysteemeissä on merkittävä, koska suuressa roolissa olevan toimijan vetäytyminen voi romahduttaa koko järjestelmän (Iansiti & Levien, 2004). Kulmakivet tarjoavat ekosysteemeissä alustan, johon muut ekosysteemin jäsenet voivat nojautua. Kulmakiville on tyypillistä varmistaa oma elinvoimaisuus ja tätä edistääkseen kulmakivet

pyrkivät toiminnallaan parantamaan koko ekosysteemin elinvoimaisuutta. Kulmakivien keskeisiä tehtäviä ekosysteemissä ovat kriittisen palvelun tarjoaminen, elinvoimaisuuden promoaminen, ekosysteemin tuotavuuden lisääminen, ekosysteemin vahvistaminen ja kyvykkyys markkinaraon luomiselle.

Pelkän liiketoimintaekosysteemitarkastelun sijaan tässä tutkielmassa ekosysteemiä tarkastellaan palveluekosysteemin suuntauksen kautta. Palveluekosysteemi on ollut kasvava ekosysteeminen suuntaus, jossa korostetaan arvon yhteisluonnin systeemistä ja institutionaalista luonnetta keskittyen palveluvaihtoon ja resursseihin (Aarikka-Stenroos & Ritala, 2017). Palveluekosysteemiä käsitellään syvemmin seuraavassa luvussa.

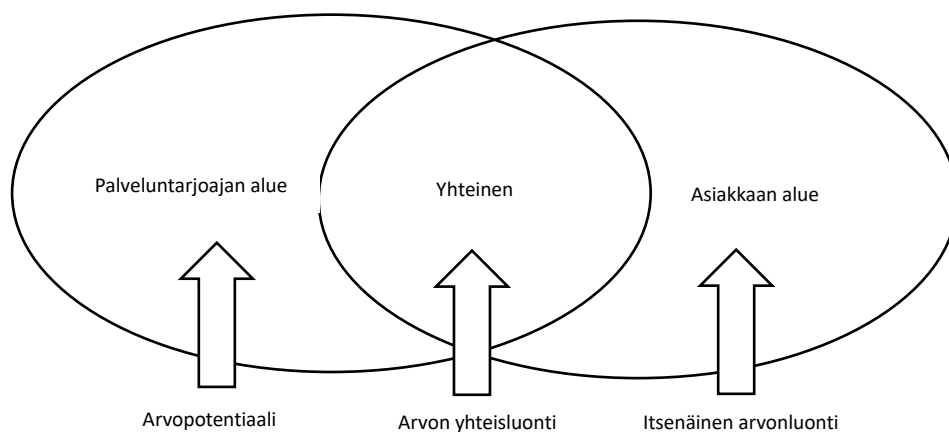
2.2 Arvon luominen palveluekosysteemissä

Palveluekosysteemin juuret perustuvat Vargon ja Luschin (2004) alkuperäiseen tutkimukseen arvonluonnin logiikasta, jonka mukaan arvonluonnista ollaan siirrytty tuotekeskeisestä ajattelutavasta kohti palvelukeskeistä ajattelutapaa. Tämän ajattelutavan mukaan vaihdannan kohteena ei enää ole perinteisenä pidetty aineellinen, tuotettu hyödyke vaan aineeton, taidoista, tiedoista ja prosesseista koostuva palvelu. Palvelukeskeisen arvonluontilogiikan mukaan markkinointi on siis siirtynyt aineellisten ja erillisten transaktioiden maailmasta kohti ajattelutapaa, jossa aineettomuus, vaihtoprosessit ja suhteet ovat liiketoiminnan keskiössä (Vargo & Lusch, 2004). Palveluekosysteemiä kehystävät kulttuuri- ja käyttäytymisnormit, jotka ohjaavat palvelu- ja resurssivaihtoa. Tämän johdosta arvonluontia ekosysteemeissä tulisi aina arvioida ja tutkia tietyssä kontekstissa, jonka kulttuuri- ja käyttäytymisnormit ovat määritelleet. (Litovuo ja muut, 2017).

Palveluekosysteeminen lähestymistapana korostaa kaikkien toimijoiden panosta arvonluontiin. Palveluekosysteemin toimijat luovat yhteisarvoa kaikkien hyödyksi, tarjoamalla erilaisia resursseja, tai sovelluksia niistä, palveluekosysteemille (Litovuo ja muut, 2017). Palveluekosysteemit ovat itsenäisiä ja itsesäätyviä järjestelmiä, joita ohjaavat toimijoiden yksilölliset pyrkimykset. Palveluekosysteemin toimijat nähdään resursseja yhdisteleviksi toimijoiksi, joita yhdistää yhteinen institutionaalinen logiikka ja arvonluonti, joka

konkretisoituu palveluvaihdon kautta (Lusch & Vargo, 2011; Akaka, Vargo & Lusch, 2012). Tämän luonnehdinnan mukaan arvo syntyy ja arvoa luodaan vuorovaikutuksissa eri toimijoiden välillä. Palveluekosysteemissä pyritäänkin luomaan arvoa kaikille sen osapuolille. Tässä työ on rajattu arvon luomiseen asiakkaille, joten keskityn teoriassa asiakasnäkökulmaan.

Grönroos ja Voima (2012) ovat arvon luomisen tutkimuksessaan erottaneet arvonluonnin lineaarisesta prosessista kolme eri toimintaulottuvuutta (kuvio 1). Ensimmäinen ulottuvuus käsittää palveluntarjoajan, joka toimii arvonluontiprosessin fasilitaattorina, tuottaen potentiaalista arvoa, jonka asiakas myöhemmin realisoi oikeaksi käyttöarvoksi. Toinen ulottuvuus käsittää sekä palveluntarjoajan että asiakkaan osallistumisen, jossa asiakas ohjaa arvonluontiprosessia, mutta palveluntarjoaja voi omalta osaltaan vaikuttaa asiakkaan prosessiin vuorovaikutuksen kautta. Kolmannessa ulottuvuudessa asiakas toimii itsenäisenä arvon luoja ja jossa palveluntarjoaja on passiivisessa roolissa. Asiakkaalla voi olla itsenäisiä, suhteellisia tai kollektiivisiä tavoitteita, johon verkostot tai saman toimialan ekosysteemit pystyvät vaikuttamaan.



Kuvio 1. Arvonluonnin alueet.

Kun tarkastellaan asiakkaan osa-alueita, itsenäisessä arvonluontivaiheessa asiakas ei ole vuorovaikutteisessa suhteessa yrityksen prosessien kanssa, vaan asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen resurssien kanssa, joko fyysisesti, virtuaalisesti tai henkisesti (Grönroos & Voima, 2012). Asiakas yhdistää itsenäisesti eri resursseja kontekstista riippuen

tehdäkseen arvonluonnin mahdolliseksi. Grönroosin ja Voiman (2012) tutkimuksen mukaan asiakkaan arvonluonnin alue voidaan jaksaa edelleen yksilöllisiin ja kollektiivisiin vaiheisiin. Kuitenkin ennen kuin asiakas voi määrittellä arvon, se on ensin hahmotettava ja koettava. Lisäksi on todettava miten arvo koetaan ja kuka arvoa kokee. Arvoa ei siten voi määrittää ennen kuin palvelu on koettu (Grönroos & Voima, 2012). Koska tutkielman toimeksiantajana toimii uusi palveluliiketoiminnan yksikkö, asiakkaan kokemuksia ei voida vielä tutkia. Täten tässä tutkielmassa keskitytään palveluntarjoajan alueeseen: case-yrityksen arvon konseptointiin ja arvolupauksiin. Arvolupausten luomiseksi tarvitaan kuitenkin empiiristä tietoa mitä haastateltavat ravintola-alan yritykset yritysasiakkaana arvostavat ja mitkä ovat toiminnan kipupisteitä.

Asiakkaiden on palvelukeskeisen arvonluontilogiikan mukaan päätettävä arvo ja osallistuttava arvon yhteisluonnin prosessiin (Vargo & Lusch, 2004). Asiakasarvo juontuu täten kokemuksen kautta, jota luodaan arvolupausta käytettäessä ja on kontekstista riippuvainen. Arvonluonti B2B-kontekstissa on muovautunut digitalisaation siivittämänä vuosien saatossa monimutkaisemmaksi ja systemaattisemmaksi (Rustholllkarhu, Hautamäki & Aarikka-Stenroos, 2021). Asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja kilpailun kiristyminen on haastanut perinteistä ajattelumallia, jossa arvoa luotaisiin vain myyjien ja ostajien kahdenvälisissä suhteissa. Arvon yhteisluonti on kuitenkin mahdollista mikäli toimijat pääsevät käsiksi ja pystyvät mukauttamaan sekä yhdistämään resurssejaan monitahoisessa verkostossa (Akaka, Vargo & Lusch, 2012). Arvon yhteisluonti yritysten välisessä liiketoimintasuhteissa voidaan käsittää toimijoiden aktiivisena osallistumisena, vuorovaikutuksena, vuoropuheluna ja yhteistyönä resurssien vaihtoon liittyen, joka kehittää syvempää ymmärrystä asiakkaan ongelmanratkaisuyhteydestä (Franklin & Marshall, 2019)

Palvelukeskeisen arvonluontilogiikan mukaan arvoa ei ole ennen kuin tarjontaa on käytetty (Vargo & Lusch, 2006). Asiakkaan omat kokemukset ja havainnot ovat täten olennaisessa asemassa arvon määrittelyssä. Alun perin palvelukeskeinen arvonluontilogiikka on perustunut käyttöarvoon (*value-in-use*) mutta myöhemmin on omaksuttu myös kontekstiarvon (*value-in-context*) määritelmä (Löbler & Hahn, 2013). *Kontekstiarvon* määritelmä

perustuu palvelukeskeisen arvonluonnon logiikan perusteisiin, jonka mukaan arvo on aina uniikkia ja arvoilmiön päättää arvosta hyötyjä, kuten asiakas (Vargo & Lusch, 2008). Kontekstiarvo sisältää siis myös hyötyjän eli asiakkaan aiemmat kokemukset ja ottaa huomioon kontekstin – tilanteen, ympäristön, sosiaalisen ulottuvuuden, ajan ja paikan. Kumminkin markkinoinnin teorioiden mukaan arvo voidaan määritellä parhaiten käyttöarvon käsitteen kautta. *Käyttöarvo* nähdään asiakkaan tuloksena, tarkoituksena tai kohteena, joka on saavutettu palvelun kautta. Vargon ja Akakan (2009) mukaan asiakas päättää aina arvon käyttäessään tuotetta tai palvelua. Käyttöarvo nähdään myös dynaamisena ja prosessimaisena kokemuksena, joka kehittyy ajan saatossa ja joka voi olla yhtä lailla positiivinen kuin negatiivinenkin kokemus. Käyttöarvo on myös subjektiivista ja perustuu asiakkaan havaintoihin (Macdonald & muut, 2011; 2016).

2.3 Arvolupaukset asiakkaille

Palvelukeskeisen ajattelutavan näkökulmasta markkinointi voidaan nähdä jatkuvina sosiaalisina ja liiketaloudellisina prosesseina, jotka keskittyvät ehdollistettaviin resursseihin, ja joiden eteen yrityksen on ahkeroitava luodakseen parempia arvolupauksia kuin kilpailijansa markkinoilla (Vargo & Lusch, 2004). Gummessonin (1998) mukaan arvonluonti on mahdollista vain, kun asiakas kuluttaa tuotetta tai palvelua. Grönroos (2000) lisää ajatukseen mukaan suhdenäkökulman: arvo asiakkaille muodostuu asiakassuhteen sisällä, asiakkaan ja palveluntarjoajan välisessä vuorovaikutuksessa. Yritys voi kuitenkin tehdä vain arvoehdotuksia ja osallistua arvon realisoimiseen.

Yrityksen on päätettävä millaista arvoa yritys tuottaa asiakkailleen tai millä tavalla se vaikuttaa asiakkaiden tarpeisiin (Ritter & Pedersen, 2020). Tällöin puhutaan arvolupauksesta tai vapaasti englannista käännettynä arvoehdotuksesta (*value proposition*) asiakkaille. Omaksun tässä työssä käyttämään termiä arvolupaus. Arvolupauksen konsepti on merkittävässä roolissa yritysten liiketoimintastrategiassa. Arvolupaus voidaan nähdä lausuntona, joka edustaa yrityksen ydinstrategiaa. Kuitenkin akateemisesta kirjallisuudesta puuttuu yksiselitteinen määritelmä mitä arvolupauksella tarkoitetaan. Luschin ja muiden (2007) mukaan arvolupaus voidaan nähdä myyjän eli yrityksen lupauksena asiakkaalle.

Tämän mukaan asiakas olettaa, että vaihdossa tulleen arvon (*value-in-exchange*) tulokset tulee näkyviin käytettäessä tuotetta tai palvelua ja että käyttöarvo (*value-in-use*) vastaa vaihtoarvoa. Grönroosin ja Voiman (2012) puolestaan esittelee arvolupauksen lupauksena siitä, että asiakkaat voivat johtaa itselleen arvoa siitä tarjoomasta mitä heille tarjotaan. Skålen ja muut (2015) taas tarjoavat holistista näkökulmaa arvolupauksen määrittelylle. Tämän mukaan arvolupaus nähdään lupauksena arvonluonnista, jotka rakentuvat resurssien ja käytäntöjen pohjalle.

Palvelukeskeisen logiikan mukaan arvolupaukset tukevat asiakkaan arvonluontia (Skålen ja muut, 2015). Arvonluonti tapahtuu yrityksen ja asiakkaan suorassa vuorovaikutuksessa yhteisluonnin kautta. Yritys on suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaaseen, kun yritykset selittävät arvolupauksensa ja sen, kuinka sitä tulisi käyttää ja kuinka arvolupaus voidaan yhdistää muiden arvolupausten kanssa yhdistämällä yrityksen ja asiakkaan prosesseja. Kuitenkaan ei ole täysin selvää ovatko itse arvolupaukset yhdessä tuotettuja vai ei (Skålen ja muut, 2015).

Arvolupausten määrittämiseen kuuluu olennaisesti myös kanavat, joissa arvolupaus esitellään asiakkaille. Yrityksen tulee tehdä strategisia päätöksiä minkälaisen viestin haluat asiakkailleen lähettää ja minkä kanavan kautta. Yrityksen tulee myös tehdä päätöksiä kenelle asiakkaista tämä viesti kohdennetaan ja milloin. (Ritter & Pedersen, 2020). Arvo voidaan esitellä asiakkaille esimerkiksi henkilökohtaisissa tapaamisissa, messuilla tai markkinointikanavien kautta.

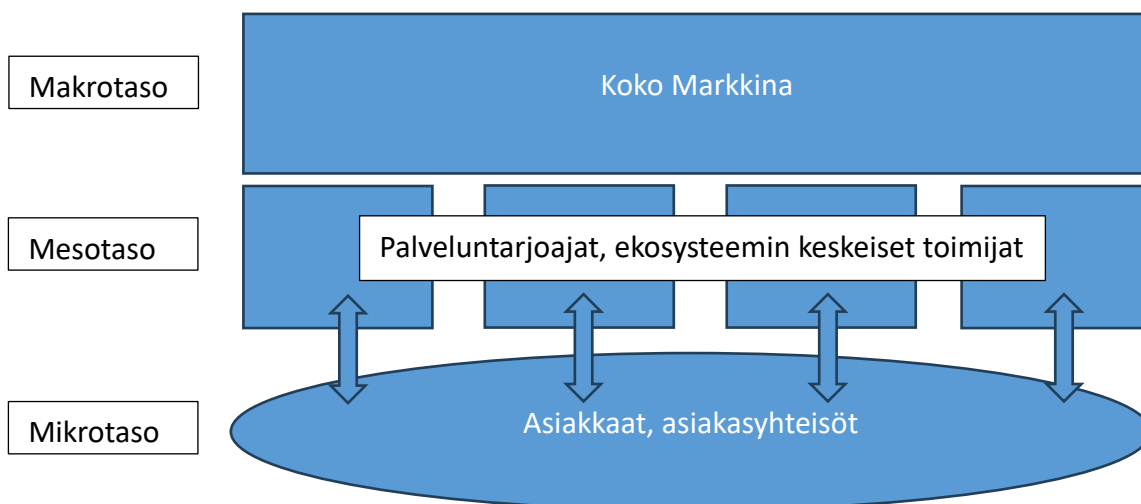
2.4 Arvolupaukset palveluekosysteemissä

Arvolupauksia koskevissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa onkin tapahtunut merkittävä kehitysaskel viime vuosikymmenenä koskien näkökulmaa, josta arvolupauksia tarkastellaan (Frow ja muut, 2014). Arvolupauksia ei enää tarkastella kahdenvälisen asiakas-palveluntarjoaja-perspektiivin kautta, vaan näkökulma on laajentunut koskemaan useita palveluekosysteemissä koskevia toimijoita. Tutkijat ovat osoittaneet useita tärkeitä teemoja, kuten tiedon jakamisen ja dialogin merkityksen tärkeyden arvolupausten

muokkaamisessa. Frow ja muut (2014) ovatkin luoneet oman määritelmän arvolupauksille palveluekosysteemissä. Tämän mukaan arvolupaukset ekosysteemissä määritellään dynaamisiksi ja mukautuviksi mekanismeiksi, joiden avulla voidaan neuvotella miten resursseja jaetaan palveluekosysteemissä. Arvolupausten juuret ovat arvopotentialissa, joita resurssit pitävät sisällään.

Arvolupaukset ovat yrityksen tärkeimpiä strategisia työkaluja viestiessään kuinka luovat arvoa verkostonsa jäsenille (Payne & muut, 2017). Skålenin ja muiden (2015) mukaan onnistunut palveluinnovaatio ei riipu pelkästään oikeista resursseista, menetelmistä ja käytännöistä, vaan tarvitsee tuekseen houkuttelevia arvolupauksia. Frow ja muut (2014) jakavat saman ajatuksen; suoriutuakseen parhaalla mahdollisella tavalla, yritysten tulee luoda kaikista houkuttelevin arvolupaus.

Kun puhutaan arvolupauksista palveluekosysteemissä, voidaan palveluekosysteemistä erottaa kolme tasoa: mikro-, meso- ja makrotaso (Frow ja muut, 2014). Arvolupaukset operoivat jokaisella tasolla, tasojen välissä ja myös muokaten jokaista tasoa (ks. kuvio 2). Mikrotasolla on keskeistä ostajien ja myyjien, yritysten ja asiakasyhteisöjen välinen vuorovaikutus. Mikrotasolla myös muodostetaan arvolupaus asiakkaille. Mesotasolla fokus on ekosysteemin kannalta keskeisin toimija, jossa arvolupaukset kohdistuvat avaintoimijoihin, kun taas makrotaso keskittyy puolestaan laajasti käsittämään koko markkinan. Tässä tutkielmassa toimeksiantajayritys nähdään käsiteltävänä olevan palveluekosysteemin keskeisenä toimijana, jonka johdosta mesotasolla tapahtuva arvolupaus olisi myös relevanttia. Tämä tutkielma on kuitenkin rajattu koskemaan arvolupausten luomista asiakkaille, joten tarkastelen arvolupausten luomista mikrotasolla. Kuitenkin on tärkeää tunnistaa myös mesotason merkitys arvolupausten luomiselle. Skålenin ja muiden (2015) mukaan arvolupauksen tulisi ennen kaikkea kysymyksiin *mitä* palvelua ja *miten* asiakas palvelun vastaanottaa.



Kuvio 2. Arvolupauksen tasot palveluekosysteemissä.

Payne ja muut (2017) tunnistavat tasoja myös arvolupauksista, jossa arvoa luodaan asiakkaan kanssa yhdessä ja erikseen. Arvolupauksia voidaan muodostaa yrityksen tasolla, asiakassegmentin tasolla ja yksittäisen asiakkaan tasolla. Jokaisella tasolla arvolupaus täyttää erilaisen tarkoituksen niin asiakkaalle kuin yritykselle. Yritystasolla arvolupaukset oikeuttavat yrityksen olemassaolon, ne kertovat miten arvoa luodaan asiakkaille ja asiakkaiden kanssa yhdessä. Segmenttitasoinen arvolupaus kohdistaa arvolupaukset kohdeasiakasryhmiin, mutta on syytä kiinnittää huomiota myös monimutkaisemman asiakastason palvelulupauksen mukauttamiseen. B2B-maailmassa yksittäiset asiakkaat saattavat näytellä suurinta osaa yrityksen myynneissä, joten generisen arvolupauksen sijaan yritysten tulisi ottaa huomioon myös mukautetut asiakastasoiset arvolupaukset.

2.5 Näkökulmat arvolupauksen luomiseksi

Frow ja muut (2014) nostavat esiin ekosysteemin avaintoimijoiden roolin arvolupauksia tarkastellessa. Ekosysteemissä avaintoimijoilla on kriittinen rooli, joista koko ekosysteemi on riippuvainen. Avaintoimijat tarjoavat ekosysteemille välttämättömät resurssit, joiden johdosta muut toimijat voivat operoida. Avaintoimijoiden tulee jakaa yhteinen

ymmärrys siitä minkälaista arvoa haluavat ekosysteemissä tuottaa (Iansiti & Levien, 2004). Kuitenkin arvolupauksen luomisen lähtökohtana tulee aina olla asiakkaiden arvo-odotukset.

Houkuttelevan arvolupauksen luomiseksi tulee ottaa huomioon asiakasnäkökulma sen sijaan, että arvonluontia tarkasteltaisiin vaan yritykselle luotuna arvona (Skålen & muut, 2015). Skålen ja muut (2015) kehottavatkin yrityksiä kääntämään fokuksensa asiakastarpeisiin oman tarjoamansa sijaan arvolupauksia kehittäessään. Syvempi tieto asiakkaiden toiminnasta, käytännöistä ja kokemuksista auttavat yrityksiä ymmärtämään ja parantamaan kuinka he voivat sopeutua asiakkaiden tarpeisiin. Yrityksen tulee kuitenkin monitoroida asiakaskenttäänsä jatkuvasti ja havaita muutokset mikäli saavutettu etu halutaan säilyttää (Frow & muut, 2014).

Rintamäen ja Saarijärven (2021) mukaan arvolupauksen rakentamista voidaan tarkastella neljästä eri perspektiivistä: asiakkaan, yrityksen, yhteisluonnin ja kontekstin näkökulmasta. Asiakasnäkökulman sisällyttäminen arvolupaukseen voidaan nähdä strategisena linssinä, joka ajan saatossa oikeuttaa arvolupauksen. Asiakasnäkökulman huomioimisessa on tärkeää ymmärtää mitä asiakkaat arvostavat nyt, mutta katseet tulisivat olla myös tulevaisuudessa (Anderson & muut, 2007). Syväymmärrys siitä, miten yksittäinen asiakas näkee arvon, yhdistää yrityksen asiakkaiden tarpeisiin. Tämä näkökulma kestää aikaa ja mahdollistaa yrityksille luodun arvon systemaattisen uudistamisen. (Rintamäki ja Saarijärvi, 2021). Kun tarkastellaan arvolupausta asiakkaan näkökulmasta, voi arvolupauksen kääntää myös *arvo-odotukseksi*. Arvolupausten tulisi myös kertoa asiakkaille, että mitä he voivat odottaa käyttämällä arvolupaukseen sidottua palvelua. (Payne & muut, 2017).

Yrityksen näkökulma keskittyy ymmärtämään kuinka arvonluonti vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn. Collisin ja Rukstadin (2008) mukaan yrityksen strategian ihannepestessä yritys vastaa asiakastarpeisiin tavalla, johon kilpailijat eivät samassa kontekstissa pysty. Yrityksen luoman arvolupauksen tulisi vangista tämä ihannepestä tavoitellessaan

kilpailuetua. Arvolupaus mahdollistaa yrityksen resurssien ja kyvykkyyksien yhdistämisen asiakkaiden tarpeiden ympärille (Payne & muut, 2017). Arvolupaus voidaan nähdä koko liiketoimintamallin rakennuspalikkana, koska arvolupaus myös määrittää mitkä resurssit ovat relevantteja ja kuinka arvolupaukseen liittyvät avainprosessit tulee hoitaa (Rintamäki ja Saarijärvi, 2021).

Yhteisluomisen näkökulmassa puolestaan korostetaan yrityksen roolia arvonluonnin edistäjänä ja huomio kiinnittyy vuorovaikutteisuuteen (Rintamäki ja Saarijärvi, 2021). Vuorovaikutteisuus pitää sisällään mekanismit, jotka mahdollistavat arvon yhteisluonnin resursseja yhdistämällä ja jakamalla. Kontekstinäkökulmassa kiinnitetään huomiota miten yksilö- ja tilannekohtaiset sekä aikasidonnaiset ominaisuudet muokkaavat käsitystä asiakasarvosta (Rintamäki ja Saarijärvi, 2021).

2.6 Asiakasymmärrys arvolupausten rakentamisen perustana

Asiakkailla on keskeinen rooli arvolupauksen rakentamisessa. Asiakkaiden tarpeet ja odotukset tulee olla perusta arvolupausta luodessa. Menestyksekkään palveluliiketoiminnan perustana on kattava asiakasymmärrys. Kuten Vargo & Lusch (2004) totesi, asiakkailta opitaan ja heidän yksilöllisiin ja dynaamisiin tarpeisiin tulee mukautua. Asiakasymmärrys (*customer insight*) on yritykselle arvoa tuottavaa tietoa asiakkaista, jonka tarkoituksena on tukea asiakaskeskeisiä yrityksiä kasvamaan (Said & muut, 2015). Yrityksen tulee ymmärtää asiakkaitaan ja kaikkea sitä, mistä asiakkaan kokema arvo koostuu ja miten se syntyy (Arantola & Simonen, 2019). Asiakslähtöisyys vaatii, että yritykset hankkivat ymmärrystä myös ulkoisista markkinatekijöistä, jotka vaikuttavat asiakkaiden tarpeisiin ja preferensseihin (Kohli & Jaworski, 1990). Yritysten on myös huomioitava mitä asiakkaat tulevaisuudessa tulevat tarvitsemaan. Proaktiiviset palveluliiketoiminnan parissa toimivat yritykset osaavat ennustaa ja löytää asiakkaan piileviin ongelmiin ratkaisut jo ennen kuin asiakas osaa ratkaista ongelmat itse (Arantola & Simonen, 2019). Tässä tutkielmassa asiakasymmärrys määritellään Saidin ja muiden (2015) tavoin sellaiseksi tiedoksi asiakkaista, joka on yritykselle arvokasta.

Tyypillisesti laajoja asiakasmassoja voidaan hallita myös B2B-markkinoilla segmentoinnin keinoin. Asiakkaiden jakaminen tiettyihin segmentteihin säästää yrityksen taloudellisia ja ajallisia resursseja, asiakkaiden harvoin ollessa toistensa kaltaisia. Asiakkaat voidaan nähdä yksilöllisinä, joilla jokaisella on omat tarpeet ja vaatimukset (Grossova & muut, 2011). Siksi myös B2B-markkinoilla asiakkaiden jakaminen isompiin joukkoihin tarpeiden, vaatimusten ja asiakaskäyttäytymisen perusteella on tarpeen. Segmentoinnin avulla yritys pystyy paremmin hahmottamaan asiakasjakaumaansa, kehittämään toimintaansa ja viestimään massakommunikaation keinoin (Bailey & muut, 2009). Kuitenkin viime aikoina on havahduttu, pelkkä segmentointi ei ole riittävää, vaan yrityksen tarvitsevat asiakkaistaan yksilöllisempää ja rikkaampaa tietoa (Bailey & muut, 2009). Yritykset, jotka omaavat yksilöllistä tietoa asiakkaistaan pystyvät paremmin tarjoamaan asiakkailleen spesifisimpiä palveluita tai tuotteita. Yksilöllinen tieto asiakkaista siis tukee segmentointia, mutta eivät ole toisiaan poissulkevia. Tässä tutkielmassa kerään yksilöllistä tietoa eri asiakkaista ilman eri segmentointikriteereihin perustuvaa valintaa. Tämän tutkielman tuottama yksilöllinen rikkaampi tieto antaa syväymmärrystä asiakkaista, jota voidaan hyödyntää eteenpäin antaen viitekehyksen jatkotutkimuksille.

Yritykset voivat hyödyntää asiakassuhteitaan tiedon keräämiseksi asiakkaistaan. On todistettu, että yritysten B2B-asiakassuhteet ovat yhtä tärkeitä ja merkittäviä liiketoimintasuhteen jatkumisen kannalta kuin ihmisten väliset tai sosiaaliset suhteetkin (Kelly & Scott, 2011). Pelkkää yksittäistä myyntitapahtumaa ei voida pitää saavutuksena, vaan tämä voidaan nähdä vain yhtenä tapahtumana osana pitkäkestoista asiakassuhdetta, joka tuottaa lisää myyntitapahtumia kehittyessään ja jatkuessaan (Gounaris, 2003). Tutkimukset ovat todistaneet, että yritysten kyvylä hoitaa menestyksekkäästi asiakassuhteitaan on positiivinen vaikutus yrityksen kilpailukykyyn (Gwinner, Gremler & Bitner, 1998; Ulaga & Eggert, 2006a). Asiakkaiden kasvavat tarpeet yhdessä markkinoiden saturatiion kanssa mahdollistaa kasvunälkäiset yritykset laajentamaan tarjontaansa palvelujen puolelle (Kindström, 2010). Yritysten tulee kehittää asiakassuhteitaan vastatakseen asiakkaidensa odotuksiin ja tarpeisiin, joka tulee nähdä myös mahdollisuutena asiakasymmärryksen lisäämiseksi. Palvelutarjonnan lisäämisen ja sen kehittämisen kautta

vuorovaikutus asiakkaiden kanssa kasvaa ja syvempi ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta lisääntyy. Asiakassuhteilla on merkitystä myös uusien innovaatioiden omaksumiselle. Asiakassuhteita voidaan pitää yhtenä keskeisenä elementtinä, joka muokkaa yrityksen toimintaa ja omaksumiskäyttäytymistä (Makkonen, Johnston & Javalgi, 2016). Asiakassuhde voidaan nähdä monimutkaisena arvonluontiprosessina ja asiakkaan käyttäytymiseen vaikuttavana rohkaisevana prosessina (Bolton, Smith & Wagner, 2003). Tässä tutkielmassa haastateltavat ovat toimeksiantajayrityksen yritysasiakkaita, jonka vuoksi myös asiakassuhtenäkökulma on otettu mukaan. Asiakassuhteen vahvuus ja hyvyys voidaan nähdä haastateltavien vastauksiin vaikuttavana asiana, jonka valossa tuloksia on tulkittava myös kriittisesti.

Tässä tutkielmassa haastattelun avulla pyritään tuomaan esiin haastateltavien ja heidän edustamansa yrityksen kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Meyer & Schwagerin (2007) tarjoaman yleisen määritelmän mukaan asiakaskokemus nähdään asiakkaiden sisäisinä ja subjektiivisina vastauksina kaikkeen suoraan ja epäsuoraan kontaktiin mitä asiakkaille syntyy kohdeyrityksen kanssa. Biedenbach & Marell (2010) taas määrittelee asiakaskokemuksen B2B-palvelukontekstissa niiden *jäsenten* kokemukseksi, jotka ovat suoraan mukana palveluntarjoajan valinnassa ja joilla on suora yhteys palveluntarjoajan työntekijöihin. Uudempaa määrittelyä asiakaskokemukselle B2B-kontekstissa tarjoaa Cortez & Johnstonin (2016) määritelmä, joka ottaa huomioon niin ikään toimijoiden suorat ja epäsuorat kontaktit sekä palveluntarjoajan valinnassa mukana olevat yksilöt, mutta lisää määritelmään mukaan myös omakohtaiset odotukset ja elementit joita yritys ja/tai asiakas ei itse voi hallita. Omaksun tässä tutkielmassa asiakaskokemuksen yhdistelmäksi näitä määritelmiä ja tässä tutkielmassa asiakaskokemus määritellään asiakasyrityksessä päättäjätasolla työskentelevien henkilöiden epäsuoriksi tai suoriksi kokemukseksi palveluntarjoajayrityksistä, jota sävyttävät asiakkaan omakohtaiset odotukset ja elementit, joita asiakas tai palveluntarjoajayritys ei voi hallita. Asiakaskokemuksen määritelmä on tämän tutkielman kannalta relevanttia, koska määritelmän perusteella olen valinnut haastateltaviksi asiakasyrityksessä päättäjätasolla työskentelevät henkilöt. On kuitenkin

huomioitava, että organisaatiossa saattaa työskennellä useampi henkilö, joiden subjektiiviset kokemukset saattavat vaikuttaa myös vastaajan mielipiteisiin.

2.7 Arvolupausten rakentaminen

Akateemisessa kirjallisuudessa ja konsulttitoimistoissa on luotu useita eri viitekehyksiä arvolupauksien rakentamisen tueksi. Useimmat viitekehykset keskittyvät kuluttajamarkkinoihin ja vain harvat on luotu B2B markkinoille. Esittelen seuraavassa tämän tutkielman kannalta oleelliset viitekehykset.

Osterwalder ja muut (2015) ovat luoneet arvonlupaustyökaluksi *value proposition canvaksen*. Työkalu on johdettu tunnetusta *business model canvaksesta* arvonlupausten te-rävöittämisestä. Työkalu koostuu kahdesta elementistä: asiakasprofiilista ja arvokartasta. Asiakasprofiilissa huomioidaan hyödyt, joita asiakas haluaa saavuttaa, mutta ottaa huomioon myöskin kipupisteet. Työkalun tarkoituksena on luoda arvolupaus, joka luo asiakkaalle hyötyjä ja helpottaa asiakkaan kipupisteitä. Työkalu on laajalti käytetty konsulttivassa maailmassa, mutta ei ole tunnistettu akateemisessa kirjallisuudessa. Työkalu on saanut kritiikoilta kehuja sen asiakaskeskeisyydestä, koska se ottaa huomioon asiakkaan tarpeet ja kipukohteet.

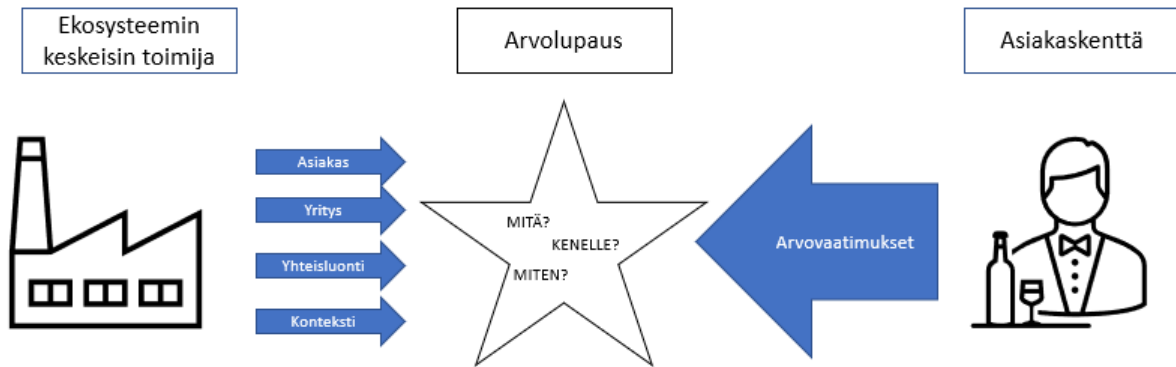
Akateemisen näkökulman arvolupausten luomiseen tarjoaa Andersonin ja muiden (2006; 2007) tutkimukset B2B kontekstissa. Anderson ja muut (2006) ovat tunnistaneet kolme erilaista lähestymistapaa, joita yritykset käyttävät rakentaessaan arvolupauksia. Ensimmäinen lähestymistapa käsittää *kaikki hyödyt*: tutkimukset havaitsivat, että pyydetessä yrityksiä rakentamaan arvolupauksia, listasi yritys kaikki hyödyt joita uskoivat tarjontansa tuomaan asiakkaalle. Tämä lähestymistapa vaatii vain vähän tietoa asiakkaista ja kilpailijoista ja on täten helpoin rakentaa. Andersonin ja muiden (2006) mukaan tämä lähestymistapa käsittää sudenkuopan, koska yritykset kaikkia hyötyjä luetellessaan saattavat syyllistyä listaamaan niitä seikkoja, jotka ovat kyseisen liiketoiminnan kannalta standardeja ja oikeuttavat toiminnan kyseisellä alalla. Yrityksen tulisikin erottaa standardit oikeista hyödyistä ja keskittyä enemmän niihin millä yritys erottautuu alallaan muista.

Toinen lähestymistapa Andersonin ja muiden (2006) mukaan tunnistaa sen, että asiakkaalla on myös vaihtoehtoja. Tuotteella tai palvelulla saattaa olla monia eri erottautumistekijöitä verrattuna kilpailijan tarjoamaan toiseksi parhaaseen vaihtoehtoon. Ilman ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja mieltymyksistä, yritysten on haastavaa arvioida mikä erottautumistekijöistä luo asiakkaille eniten arvoa. Tämän näkökulman kompastuskivenä on Andersonin ja muiden (2006) mukaan arvo-olettama: yritykset saattavat olettaa, että kaikkien erottautumistekijöiden täytyy olla asiakkaille arvokkaita.

Andersonin ja muiden (2006) mukaan parhaimpana menetelmänä tulisi käyttää näkökulmaa, jossa keskitytään asiakkaiden tarpeisiin ja vaatimuksiin ja keskitytään asiakkaita resonoiviin erottautumistekijöihin. Tämän näkökulman mukaan erottautumistekijöistä valitaan vain muutama elementti, jotka merkitsevät asiakkaille eniten. Resurssien kohdistaminen tärkeimpiin erottautumistekijöihin ja niiden parantaminen on kannattavampaa kuin keskittyminen kaikkiin tekijöihin. Tämä näkökulma ehdottaa, että vähiten arvostetuimmista erottautumistekijöistä voidaan jopa luopua kokonaan. Tämä kuitenkin vaatii taustalleen tutkimusta ja tietoa asiakkaista ja niiden tarpeista. Anderson ja muut (2006) ehdottavat, että arvolupauksia määriteltäessä arvoelementit on syytä jakaa myös kolmeen eri osaan: standardeihin, erottautumistekijöihin ja eroihin.

2.8 Tutkielman viitekehys

Tässä luvussa on esitelty keskeisiä teoreettisia näkökulmia palveluekosysteemin ja arvolupauksen tunnistamiseksi ja ymmärtämiseksi. Palveluliiketoiminta ja liiketoimintaekosysteemien määrittely ja tunnistaminen Foodservice-kontekstissa on uutta ja antaa eväitä toimijoille lähestyä markkinaa uudella tavalla. Tässä luvussa on myös esitelty teoreettiset lähtökohdat arvolupauksen rakentamiseksi palveluekosysteemissä. Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tunnistaa ekosysteemin keskeiset toimijat foodservice-kontekstissa. Lisäksi tavoitteena tunnistaa mistä tekijöistä foodservice-asiakkaan arvot odotukset muodostuvat, jonka avulla yritys voi rakentaa arvolupauksiaan. Näiden pohjalta rakentuu tutkielman teoreettinen viitekehys, joka kuvattu tarkemmin kuviossa 3.



Kuvio 3. Tutkielman teoreettinen viitekehys.

Viitekehys rakentuu tutkielman teoreettisesta osuudesta. Teoria alkaa palveluliiketoiminnan ja ekosysteemien määrittelystä ja keskeisten toimijoiden tunnistamisesta ja rooleista. Teorian mukaan ekosysteemit ovat dynaamisia ja muuttuvia kokonaisuuksia, koostuen eri toimijoista ja toimijoiden välisistä interaktioista (Valkokari, 2015). Kespron palveluliiketoiminnan tarkoituksena on koota yhdelle alustalle eri toimijoita, jotka pystyvät tarjoamaan loppuasiakkaalle (foodservice-asiakas) palveluita ekosysteemin keskeisen toimijan, eli Kespron, välityksellä. Perinteinen foodservice-asiakas – tukkukauppa -suhde on perustunut tuotekeskeiseen ajattelutapaan, jossa keskiössä on ollut tuotteita rahaa vastaan-vaihdantalogiikka. Palveluekosysteemin juuret ovat kuitenkin arvonluonnin loogiikassa, jossa aineettomuus, vaihtoprosessit ja suhteet ovat keskiössä (Vargo & Lusch, 2004).

Palvelukeskeisen arvonluontilogiikan mukaan arvoa ei ole ennen kuin tarjontaa on käytetty. Asiakasarvon määrittelyssä olennaisia ovat täten asiakkaan oma kokemus ja havainnot. Yritys voi tehdä vain arvolupauksia, joka voidaan nähdä lausuntona yrityksen ydinstrategiasta. Yhteenvetona voidaan sanoa asiakasarvon muodostuvan vain asiakkaan kokemusten kautta, joita luodaan arvolupausta käytettäessä. Kespron palveluliiketoiminnan yksikön ollessa uusi, asiakaskokemuksia ei voida vielä tutkia ja tutkielma keskittyykin toimeksiantajayrityksen arvon konseptointiin ja arvolupausten luomiseen. Arvolupauksia luodessa yritys voi tarkastella asiaa neljästä eri perspektiivistä: asiakkaan, yrityksen, yhteisluonnin ja kontekstin näkökulmasta (Rintamäki ja Saarijärvi, 2021).

Viitekehukseen keskiöön on tuotu arvolupaus, jonka rakentamiseen vaikuttavat niin yrityksen näkökulmat, kuin asiakkaan arvo-odotuksetkin.

Arvolupausten luomista ei täten voida tehdä ilman asiakasnäkökulmaa eli asiakkaiden arvo-odotuksia. Skålen ja muut (2015) kehottavat yrityksiä keskittymään asiakastarpeisiin oman tarjoamansa sijasta arvolupauksia kehittäessään. Yrityksen tulee ymmärtää asiakkaitaan ja sitä mistä asiakkaan kokema arvo koostuu ja miten se syntyy (Arantola & Simonen, 2019). Asiakasymmärrys täten tukee arvolupausten rakentamista. Viitekehyyksessä olennaisena rakennuspalikkana on asiakkaiden arvo-odotukset, joihin paneudutaan tarkemmin tutkielman empiirisessä osassa. Mikäli palveluliiketoiminnasta halutaan menestyksekkäs, tulee taustalla olla kattava asiakasymmärrys.

3 Tutkimuksen metodologia

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ravintola-alalla toimivien yritysten arvonmuodostusta ravintola-alan ekosysteemin kontekstissa. Tutkielman tarkoituksena on antaa toimeksiantajayritykselle tietoa foodservice-asiakkaiden arvonmuodostuksesta auttaakseen toimeksiantajayritystä arvolupausten luomisessa. Tässä luvussa esitellään tutkielman metodologiset valinnat perusteluineen. Kappale alkaa johdatuksella ravintola-alan tukkukauppaan, jonka tarkoituksena on antaa lukijalle ymmärrys tukkukaupan toimintaympäristöstä ja asiakkaista, jonka jälkeen esitellään metodologiset valinnat, aineistonkeruumenetelmä ja tutkimuksen luotettavuus.

3.1 Tutkimuksen metodologiset valinnat

Tämä tutkielma on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa keskittymisen ilmiön kompleksisuuteen ilmiön omassa kontekstissaan (Eriksson & Kovalainen, 2006). Kvalitatiivinen tutkimus myös tuottaa uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä: miksi tutkittava ilmiö käyttäytyy kuten käyttäytyy ja miten ilmiötä pystytään havainnoimaan kokonaisvaltaisesti niin, että se mahdollistaa muutoksen. Tässä tutkielmassa tutkitaan Foodservice-asiakkaiden arvon muodostumista uudessa palveluekosysteemissä. Palveluekosysteemi ilmiönä foodservice-alalla on verrattain uusi, tuotekeskeisen logiikan vasta jäädessä taka-alalle ja palvelukeskeisen arvonluontilogiikan astuessa esiin. Tutkielman tarkoituksena on myös tuottaa tietoa Foodservice-asiakkaista ja luoda viitekehys palveluliiketoiminnan yksikölle palveluliiketoiminnan arvolupausten muodostamiseksi asiakkaille. Tutkielman tavoitteisiin pääseminen on mahdollista kvalitatiivisen tutkimuksen avulla, jonka eri lähestymistavat keskittyvät tulintaan ja ymmärtämiseen, siinä missä kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen lähestymistavat keskittyvät selittämiseen tai tilastollisiin analyyseihin (Eriksson & Kovalainen, 2006).

Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää on kuitenkin kritisoitu ja menetelmää on pidetty vähemmän luotettavana kuin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta (Eriksson &

Kovalainen, 2006). Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää on pidetty tarkempia tuloksia tuottavana ja laadullista enemmän tuloksia täydentävänä tutkimusmenetelmänä, jossa ongelmat eivät lähtökohtaisesti ole strukturoituja. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Laadullinen tutkimus tulee kuitenkin soveltuu silloin, kun tavoitteena on tutkia joustavasti uutta ilmiötä, josta ei ole tarjolla aiempia näkemyksiä, ymmärtämään tiettyä tulkin-taa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta tutkittavalle ilmiölle (Eriksson & Kovalainen, 2006; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Arvolupausten rakentamista on tutkittu monessa eri empiirisessä kontekstissa, mutta foodservice-alan näkökulmaa ei ole tutkittu, jonka vuoksi laadullinen tutkimus on relevantti tämän tutkielman kannalta.

Tutkielman strategiana toimii tapaustutkimus. Tapaustutkimus on erinomainen tapa luoda holistista ja kontekstuaalista syväymmärrystä tutkittavasta kohteesta. Yin (2014) määrittelee tapaustutkimuksen empiiriseksi tutkimukseksi, joka tutkii nykyajan ilmiöitä tosielämän kontekstissa, ja missä ilmiön ja kontekstin rajat eivät ole selkeitä. Määritelmän mukaan tapaustutkimukselle luonteenomaista on myös todisteiden useampi määrä. Tapaustutkimuksen suosiota puoltaa sen kyky esittää monimutkaisia ja vaikeasti tavoiteltavia liike-elämän ongelmia käytännöllisessä, helposti saatavilla olevassa ja selkeässä muodossa (Eriksson & Kovalainen, 2015). Tapaustutkimusta on kuitenkin myös kritisoitu sen tarinamaisuudesta ja tieteellisen kurinalaisuuden puutteesta (Eriksson & Kovalainen, 2015).

Tapaustutkimusta on jaoteltu intensiiviseen ja ekstensiiviseen tapaustutkimukseen (Eriksson & Kovalainen, 2015). Intensiivisessä tapaustutkimuksessa tavoitteena on tuottaa tietoa yhdestä tai kahdesta tapauksesta. Tämän mukaan tavoitteena on luoda ymmärrystä sisältäpäin ja kehittää ymmärrystä asiaan vaikuttavien osallisten perspektiivistä. Intensiivisessä tapaustutkimuksessa ei ole tarkoitus testata teoriaa, vaan kiinnostus on tapauksessa itsessään. Tässä tutkielmassa tapaustutkimus on luonteeltaan ekstensiivinen. Ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa päähuomio on teoriassa eikä tapauksessa itsessään (Eriksson & Kovalainen, 2015). Ekstensiiviselle tapaustutkimukselle

luonteenomaista on aiempien teoreettisten käsitteiden testaus ja täydentäminen tai uuden teorian luominen. Teorian testaamisella tarkoitetaan sitä saako teoria tuekseen empiiristä faktatietoa (Hillebrand & muut, 2001). Ekstensiivinen tapaustutkimuksen empiirisenä materiaalina käytetään useita tapauksia vertaillen näitä toisiinsa.

3.2 Aineistonkeruumenetelmä ja analysointi

Tässä tutkielmassa empiirinen aineisto kerätään haastattelujen avulla. Haastattelut aineistonkeruumenetelmänä ovat yleisesti käytettyjä menetelmiä johtuen niiden tehokkaasta ja käytännönläheisestä tavasta kerätä tarvittavaa tietoa (Eriksson & Kovalainen, 2015). Haastattelujen avulla saadaan myös tutkittua ihmisten kokemuksia heidän omasta näkökulmastaan tutkittavaan aiheeseen nähden.

Haastattelut ovat luonteeltaan puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Haastattelukysymykset teemoineen on esitetty liitteessä 1. Puolistrukturoituja haastatteluja voidaan käyttää kun haetaan vastauksia kysymyksiin *mitä?* tai *miten?* (Eriksson & Kovalainen, 2015). Puolistrukturoitujen haastattelujen etuna on haastattelijan mahdollisuus mukailla haastattelukysymyksiensä sanoja ja asettelua jokaisessa haastattelussa erikseen. Lisäksi se sallii uusien haastattelukysymysten asettelun haastattelutilanteessa (Myers, 2020). Puolistrukturoidut haastattelut sisältävät niin skrukturoitujen kuin strukturoimattomien haastattelujen edut: se antaa haastattelulle rungon jonka mukaan edetä, mutta sallii myös improvisoinnin jonka avulla haastateltava pystyy kertomaan haastattelijalle uusia näkökulmia asiasta joka olisi tiukan strukturoidun haastattelun avulla saattanut jäädä tuomatta ilmi (Myers, 2020).

Tutkimuksessa haastatellaan tutkielmassa omaksutun asiakaskokemuksen määritelmän mukaisesti henkilöitä, jotka toimivat yrityksessä päättävässä asemassa. Tutkielmassa omaksutun määritelmän mukaan asiakaskokemus on asiakasyrityksessä päättäjätasolla työskentelevien henkilöiden epäsuoriksi tai suoriksi kokemukseksi palveluntarjoajayrityksestä, jota sävyttävät asiakkaan omakohtaiset odotukset ja elementit, joita asiakas tai palveluntarjoajayritys ei voi hallita. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan on tärkeää, että

haastateltavat tietävät tutkittavasta ilmiöstä paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Asiakasotannassa on huomioitu asiakasprofiilien erilaisuus ja variassi. Otannassa on otettu huomioon haastateltavan rooli asiakasyrityksessä, asiakkuuden kesto, asiakkaan liikevaihdon koko ja asiakkaan liikeidea.

Haastateltava	Rooli yrityksessä	Asiakkuuden kesto	Liikevaihto 2022	Liikeidea
H1	Ravintola-päällikkö	20 vuotta	1 400 000 €	Kahvila
H2	Omistaja	5 vuotta	1 000 000 €	Ravintola
H3	Omistaja	1 vuosi	2 500 000 €	Kahvilat ja ravintolat
H4	Omistaja	4 vuotta	860 000 €	Kahvilaravintola
H5	Hankinta-päällikkö	10 vuotta	2 000 00 €	Yökerhot ja ravintolat
H6	Omistaja	2 vuotta	3 000 000 €	Ravintolat
H7	Omistaja	4 vuotta	1 000 000 €	Ravintolat

Taulukko 1. Haastateltavat.

Aineiston analysoinnin tarkoituksena on mielekkään, selkeän ja yhtenäisen informaation luominen tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Laadullisen tutkimuksen analyysistä voidaan erottaa kaksi ryhmää (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Ensimmäiselle ryhmälle tyypillistä on, että analyysiä ohjaa teoreettinen tai epistemologinen asemointi, kuten grounded theory. Toinen ryhmä käsittää taas ne analyysimuodot, joita ei ohjaa teoria tai epistemologia, kuten sisällönanalyysi. Sisällönanalyysin menetelmä pystytään

analysoimaan haastatteluaineistoa systemaattisesti ja objektiivisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Sisällönanalyysin menetelmä pyrkii saamaan tutkittavan ilmiön tiivistettyyn ja yleiseen muotoon hävittämättä sen informanttisuutta.

3.3 Datan analysointi

Aineistoanalyysin tarkoituksena on luoda aineistosta kokonaisuus, josta tutkijalla on mahdollisuus tuottaa monipuolinen ja kattava tulkinta sekä tehdä johtopäätökset tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Juuti & Puusa 2020). Analyysissa pyritään totuudenmukaiseen ja vakuuttavaan tulkintaan ja perusteluihin. Aineistoa tulee käsitellä laadullisesti, perustuen loogiseen päättelyyn ja tulkintaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tämän tutkimuksen tuloksia analysoidaan luokittelua eli teemoittelua apua käyttäen, joka on yksi sisällönanalyysin muoto. Laadulliselle aineistolle on tunnusomaista havaintojen luokittelu, joka perustuu tulkinnalle (Juuti & Puusa 2020). Tutkimuksen epistemologia päättää tehdäänkö teema-analyysi induktiivisesti vai deduktiivisesti. Induktiivisessä päättelyssä teemat juontavat aineistosta ja aineiston koodataan ilman pyrkimystä mahduttaa tuloksia olemassa olevaan malliin tai kehykseen, kun taas deduktiivisessä päättelyssä teemat ovat teoriajohdannaisia. Luokittelun avulla analyysiyksiköt jaetaan määrättyihin kategorioihin tai samankaltaisuuden mukaan. Kategorian nimeäminen perustuu tutkittavan ilmiön ominaisuuksiin. Teemoittelun haasteena on, että vastausten analysoinnissa ja tulkinnassa voidaan havaita vastausten liittyvän useampaan teemaan. Kategorioiden kokonaisuutta tuleekin tarkastella suhteessa kuhunkin yksittäiseen tapaukseen (Juuti & Puusa, 2020).

Tämä aineisto on analysoitu deduktiivisesti, jossa teemat on määritelty etukäteen teoreettisen viitekehykseen ja käsitteistöön perustuen. Haastattelut ovat haastateltavien avulla äänitetty, jonka jälkeen aineisto on litteroitu. Tämän jälkeen olen rajannut aineistosta tutkimuksen kannalta olennaiset elementit ja vastaukset. Aineistosta olen pyrkinyt tunnistamaan toistuvia ilmaisuja, ideoita ja merkityksiä, jotka liittyvät teemoihin.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkielman arviointi tapahtuu luotettavuuden, validiteetin ja yleistettävyyden kautta. Tutkielman luotettavuuden arviointi on yksi klassisista arviointikriteeristä. Luotettavuutta on kuitenkin helpompi arvioida määrällisessä kuin laadullisessa tutkimuksessa. Luotettavuuden arvioinnissa ominaista on tutkimuksen toistettavuus, jonka mukaan toisen tutkijan toistaessa tutkimus saadaan samankaltaisia havaintoja. Tämän tutkielman haastatteluissa pyrittiin taltioimaan haastateltavien subjektiivinen kokemus tutkittavasta ilmiöstä eikä niinkään pyritty objektiivisen totuuden löytämiseen. Juutin ja Puusan (2020) mukaan täydelliseen objektivisuuteen onkin vaikeaa päästä, vaikka tätä pidetään ihanetilana. Tällä tarkoitetaan vaatimusta siitä, että tutkija voidaan erottaa tutkimuskohteesta siten, ettei tutkijan omat oletukset vaikuta tutkimuksen lopputulokseen. Tämän vuoksi myös akateemisessa maailmassa ollaan eri mieltä siitä, voidaanko haastateltuja arvioida perinteisellä luotettavuuden kriteerillä. Tämän tutkielman kannalta luotettavuuden arvioinnissa on otettava huomioon puolistrukturoitu haastattelutilanne, jossa on asetettu uusia tarkentavia haastattelukysymyksiä kattavan vastauksen saamiseksi haastateltavalta. Ottaen huomioon työroolini toimeksiantajayrityksessä olen haastattelutilanteissa puolistrukturoiduilla kysymyksillä pyrkinyt saamaan syventäviä vastauksia vain teeman mukaisiin kysymyksiin ja välttänyt johdattelevia kysymyksiä jotka voisivat johtaa toimeksiantajayritysten kannalta edullisiin vastauksiin.

Validiteettia ja luotettavuutta arvioidessa on otettava huomioon myös aineiston rajaaminen. Tutkijan aineistoa rajatessa on pohdittava, vastaako valittu aineiston osa tutkimuskysymyksiin, onko aineiston perusteella tehty tutkimus luotettava ja yleistettävissä (Ruusuvuori & muut, 2010). Tutkimuksessa käytetty haastatteluaineisto koostuu suppeasta määrästä haastateltavia, eikä tässä tutkimuksessa ole tarkoituksena muodostaa yleistettävyyttä. Tämän tutkimuksen fokuksena on löytää haastateltavien tapoja antaa merkityksiä tutkittaville asioille löytäen aineistosta sekä yhtäläisyyksiä että eroja.

Luotettavuuden arvioinnissa tulee pohtia myös valittujen metodien soveltuvuutta tutkittavaan kohdeilmiöön ja tutkimuksen tavoitteisiin (Juuti & Puusa, 2020). On väitetty, että

haastattelutilanteissa tutkijan vahva asema estää sen, että tutkimuskontekstin tilaa voisi luotettavasti kuvata. (Juuti & Puusa, 2020). Laadulliselle tutkimukselle ominaista haastattelua tuleekin perustella tutkimustavoitteen näkökulmasta. Lisäksi haastatteluun liittyvä prosessin kuvaus lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Juuti & Puusa, 2020).

4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa raportoin tutkielman empiirisen osuuden. Luvun tarkoituksena on esitellä haastatteluista esiin tulleet tärkeimmät havainnot. Luvun tarkoituksena on saada selville foodservice-asiakkaan ekosysteemin toimijat ja löytää vastaus siihen, mistä tekijöistä foodservice-asiakkaan arvo-odotukset muodostuvat. Luku alkaa johdatuksella ravintola-alan tukkukauppaan ja foodservice-alan ekosysteemiin. Luvut etenevät haastatteluissa käytyjen teemojen mukaisesti.

4.1 Johdatus ravintola-alan tukkukauppaan

Foodservice-tukkukauppa kuuluu osaksi päivittäis- ja käyttötavaran toimialaa vastaten vähittäiskaupan ulkopuolisesta tavaravälityksestä (Päivittäistavarakauppa ry, 2022). Foodservice-tukkukaupan ydinasiakaskuntaa on HoReCa-toimialalla toimivat yritykset. HoReCa on lyhenne sanoista Hotels (hotellit), Restaurants (ravintolat) ja Catering (pito/ateriapalvelu) ja lyhenne on vakiintunut aikojen saatossa alan yleiseen termistöön. HoReCa-toimipaikkoja on Suomessa vuoden 2021 tilastojen mukaan yli 16 000, joissa valmistetaan yli 700 miljoonaa ateriaa vuosittain. HoReCa on toimialana merkittävä ja Suomalaisten arkielämässä vahvasti läsnä: joka toinen suomalainen käyttää HoReCa-alan palveluita päivittäin. Päivittäistavarakauppa ry:n (2022) mukaan Foodservice-tukkukaupan liikevaihto vuonna 2020 oli noin 1,9 miljardia euroa. Päivittäistavarakauppa ry:lle raportoivat Kespron lisäksi Suomen suurimmat Foodservice-tukkukaupan alalla toimivat yritykset: Valio Aimo Oy, Meira Nova Oy, Wihuri Metro-tukku ja Suomen Palvelutukkurit Oy. Edellä mainitut yritykset toimivat suoraan kilpailijoina Kespron kanssa taistellen samoista markkinaosuuksista.

Foodservice-tukkukaupan HoReCa-alan ydinasiakaskunta käsittää hotelleja, ravintoloita, kahviloita, pikaruokaloita, sairaaloita, kouluruokaloita, päiväkoteja ja varuskuntia. Toimipisteet hankkivat raaka-aineet pääosin Foodservice-alan tukkukaupoista tuoretuotteiden ja teollisten elintarvikkeiden näytellessä päätuoteryhmiä. HoReCa-alan toimijat toimivat myös yhteiskunnallisesti haavoittuvissa tehtävissä, kuten vanhustenhuollossa ja

sairaaloissa. Tämä asettaa vaatimuksia myös Fooservice-tukkukaupoille – tuotteet on toimitettava asiakkaille turvallisesti ja toimitusvarmasti. Tämä on osa luotettavuusaspektia, joka koetaan olevan merkittävässä roolissa asiakassuhteen syntymiseksi ja säilyttämiseksi.

Tukkukauppojen ja Foodservice-asiakkaiden kaupankäyntiä sitoo pääsääntöisesti vuosisopimukset, jossa määritellään asiakkaalle keskeiset sopimuselementit vuositasolla. Sopimuksen tarkoituksena on sitouttaa asiakkaita keskittämään ostoja kohteena olevaan tukkuyritykseen ja velvoittaa tukkuyritystä palvelemaan asiakasta sopimuksessa mainituin ehdoin. Sopimukset määritellään asiakkuuskohtaisesti ja asiakkaan tarpeiden mukaisesti, jossa asiakkaan ostovolyymit vaikuttavat olennaisesti sopimuselementteihin, kuten mahdollisiin alennuksiin. Toimeksiantajayrityksessä Kespro Oy:ssä sopimusneuvottelut ovat määritelty avainasiakaspäälliköiden ja myyntipäälliköiden tehtävärooleihin.

Ravintola-alan tukkukaupat tarjoavat pääsääntöisesti perinteisestä tavarantoimittajasuhdetta, jossa vaihdannan keskiössä on tuotteet. Palvelukeskeinen kulttuuri on viime vuosina kuitenkin nytkähtänyt eteenpäin ja tukkukaupat ovat aloittaneet tarjoamaan foodservice-asiakkaille myös heidän liiketoimintaa edistäviä palveluja, kuten tuotekehityspäiviä tai koulutuksia. Globaalilla mittakaavalla yksi edelläkävijä palveluliiketoiminnassa on Yhdysvaltojen markkinoilla toimiva foodservice-alan tukkukauppa Sysco. Syscon (2022) mukaan tuotteet ovat vain yksi osa menestyksestä foodservice liiketoimintaa. Sysco onkin rakentanut ympärilleen laajan yli 30 toimijasta koostuvan verkoston tarjotakseen asiakkailleen myös erilaisia palveluratkaisuja. Sysco uskoo, että palvelutarjoaman avulla tehdään ero hyvän ja erittäin hyvän asiakassuhteen välille.

Kespron uusi palveluliiketoiminnan yksikkö tarjoaa asiakkailleen pääsyn Kespro.com -alustan kautta liiketoiminnan kannalta relevanttien toimijoiden pariin. Kespron tavoitteena on, että asiakas saa yhdestä paikasta kaikki liiketoimintansa kannalta tärkeät palvelut ja tuotteet. Kespron voidaan nähdä perustaneen yhden luokun

palveluekosysteemin, jossa keskeisenä toimijana on Kespro, mahdollistan sisäisille ja ulkoisille kumppanitoimijoille mahdollisuuden kasvattaa markkinaosuuksiaan Kespron asiakkaiden avulla.

4.2 Teema 1: Foodservice-asiakkaan ekosysteemi

Organisaatioiden ja eri toimijoiden välisiä suhteita voidaan lähestyä ekosysteemi- tai verkostokäsitteen kautta. Molempien tarkoituksena on kuvata vuorovaikutussuhteita, mutta ekosysteemikäsitteen kautta tarkastelu laajentaa näkökulmaa ja antaa mahdollisuuden tarkastella kokonaisuutta laajemmin (Litovuo ja muut, 2017). Valkokarin (2015) mukaan ekosysteemit ovat dynaamisia, uniikkeja, kehittyviä ja muuttuvia kokonaisuuksia, jotka koostuvat eri toimijoista ja toimijoiden välisistä interaktioista, ja jossa jokaisella toimijalla on oma roolinsa ja tehtävänsä. Foodservice-asiakkaan ekosysteemi koostuu lukuisista eri toimijoista, jotka voidaan haastateltavien vastausten perusteella kriittisiin ja keskeisiin toimijoihin ja liiketoimintaa avustaviin ja helpottaviin toimijoihin.

Haastateltavien mukaan tärkeimpiä toimijoita liiketoiminnan aloittamisen ja jatkuvuuden kannalta ovat liiketilan vuokranantajat, viranomaiset, pankkipalvelut, tavarantoimitajat, jätehuolto, kassajärjestelmät ja tietoliikenneyhteydet. Liiketoimintaa avustaviin toimijoihin luettiin kirjanpito ja tilitoimistot, IT-tuki, kiinteistöhuollon palvelut, omavonttapalvelut, siivousyritykset, vaihtomattopalvelut, palkanlaskentapalvelut, työterveyshuolto, viihde- ja ohjelmapalvelut, turvallisuuspalvelut, kuten vartiointi ja järjestyksenvalvonta, henkilöstövuokrauspalvelut. Haastatteluvastauksissa korostuivat eroavaisuudet esimerkiksi siivouspalvelun, markkinointipalvelun ja palkanlaskentapalveluiden käytössä. Osa haastateltavista koki, että kyseiset palvelut on helpompaa tuottaa itse talon sisällä, kun taas osa koki järkeväksi palvelujen ostamisen ulkopuolisilta toimijoilta.

Keskeiset toimijoiden roolina on mahdollistaa ja antaa edellytyksiä liiketoiminnan pyörittämiselle. Osa haastateltavista toimi vuokratiloissa, jolloin he nostivat vuokranantajan ja vuokrasuhteen kaikista tärkeämmäksi. Jokainen haastateltava nosti keskeiseksi

tekijäksi tavarantoimittajat ja erityisesti päätukkurin. Lisäksi jätehuolto ja tietoliikenneyhteydet koettiin välttämättömiksi tekijöiksi liiketoiminnan pyörittämisen kannalta.

”No tavarantoimittajat, jätehuolto ja tietoliikenne sekä kassajärjestelmät on aika kriittiset. Kaiken muun kanssa voi ehkä jotenkin sumplata. Esimerkiksi kiinteistöhuolto on sellainen, että joo voidaanhan me itsekä lapiota sitä pihaa monta tuntia, mutta jos me ei saada kamaa tai roskaa ei voida viedä, niin ei me voida toimia tai se, että meidän kassat ei toimi.” (H1)

”Pärjätään me ilman mattojakin periaatteessa vähän aikaa, mutta ilman raaka-aineita ei pärjätä” (H3)

”Jätehuoltohan on ihan tosi tärkeä asia. Tulee paljon roskaa parissa päivässä kesällä ja meillä on muitakin eläimiä tässä vielä lähellä. Tiedät mitä sitten meillä voi olla siellä ravintolassa.. pikkuisia rapisevia (rottia) ja sitähan ei kukaan halua.” (H3)

”Vuokranantaja on yksi keskeisimmistä. Ilman vuokrapaikkaa on aika vaikeaa. Jos sä sanot, että tää on nyt tässä, niin sitten on vähän nihkeää. Vaikka tavaraa tulisi, niin ei ole sitten sitä minne sitä laittaa. (H6)

”No siis tukkuri Kespro on keskeisimpiä, koska sehän on mahdotonta, jos me lähdetäisiin hakemaan jostain niin kun kaupoista tai jostain tämmöisistä.. Just se, että tukusta tulee tavarat suoraan, niin sitten me saadaan kerralla kaikki. Koska faktahan se on, jos me lähdetään kaikki hakee itse, niin siihen menee kaksi päivää, että me kierretään kaikki paikat”. (H6)

”Niinku tukkurit ylipäätänsä on tärkeässä roolissa, että me saadaan pidettyä ovet auki asiakkaille.” (H7)

Huomattavaa oli, että osa haastateltavista piti kriittisinä ja keskeisinä toimijoina muiden haastateltavien avustaviin toimijoihin luokiteltuja kirjanpito – ja työvuorosuunnittelupalveluita. Haastateltavat perustelivat tämän ajansäästöllä ja järkevyydellä:

”Kirjanpitäjä ja työvuorosuunnitteluohjelmisto ovat todella keskeisiä. Koska ne säästää mun henkilökohtaista aikaa niin paljon, niin sen takia ne on tosi keskeisiä” (H2)

”Kirjanpito meillä on ulkoistettu, voitaisiinkin se itsekä tehdä, mutta ei se ole ehkä järkevää”(H3)

Ekosysteemin toimijoiden antamat hyödyt yrityksille nivoutuivat samojen teemojen alle. Haastattelussa korostuivat ajan ja rahan säästö sekä konkreettinen apu yrityksille. Lisäksi nostettiin esiin yhteistyö eri toimijoiden kanssa.

”Me voidaan keskittyä siihen kahvilahommaan, että meidän ei tarvitse nikkaroida jotain rikinäistä aittaa tai muuta semmoista. Ja sitten me käytetään esimerkiksi niitä siivouspalveluita silleen muutaman kerran vuodessa, esimerkiksi tää höyrypesuri homma, niin ei tarvitse hankkia omaksi mitään ihme laitteita, kun voidaan hankkia palveluna tämmöiset” (H1)

”Siis aika ja raha on ehkä ne niinku konkreettisimmat ja sitten myös apu, koska suurimmalta osalta toimijoita jos mulla on jotain kysyttävää, niin mä saan vastauksen” (H2)

”Kun ostetaan palveluna suurin osa, niin me voidaan skaalautuu ylös ja alas hyvin joustavasti eli ei olla sitouduttu ison omaan infraan tai henkilöstöön tai muuhun tällaiseen, jolloin voidaan reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Se, että ei tarvitse ostaa omaksi laitteistoja ja muuta tällaista, vaan silloin kun tarvitsee niin se saadaan kumppaneilta lyhyessä ajassa ja kaikki järjestyy. Sen sijaan, että me investoitsi miljoonia laitteistoon, jota silloin tällöin käytetään. Eli se joustavuus ehdottomasti on suurin hyöty.” (H5)

4.3 Teema 2: Foodservice-alan muuttuva toimintaympäristö

Liiketoimintaekosysteemit ovat joustavia ja kykenevät sopeutumaan nopeasti muuttuviin markkinaolosuhteisiin. Toimijat voivat muuttaa strategioitaan ja työskennellä yhdessä vastatakseen esimerkiksi markkinassa tapahtuviin muutoksiin (Kapoor, 2018; Valkokari, 2015).

Ravintoloiden toimintaympäristöä ovatkin ravistelleet lukuisat ulkopuoliset shokit viimeisen viiden vuoden aikana, kuten koronapandemia ja poikkeuksellisen vahva inflaatio, joka näkynyt kulujen merkittävänä kasvamisena niin raaka-aineiden kuin energiankin osalta. Foodservice-markkina on muuttunut entistä ailahtelevammaksi ja dynaamisemmaksi – erityisesti termin negatiivisemmassa merkityksessä. Tilanne aiheuttaa yrittäjille haasteita erityisesti suunnitelmallisuuden puuttuessa. Energian ja raaka-aineiden kallistumisen nostaessa yleisiä kustannuksia, vähentää tämä yritysten myytävien tuotteiden

ja palveluiden katemarginaalia ja syö sitä kautta yritysten kannattavuutta. Tämä on vaa-
tinut yrittäjiltä erityistä tarkkaavaisuutta.

”Mähän konkreettisesti koko aika katson kilohinta ja vertaan hintoja ja otan tarjouksia. Selvitän asioita, että me pysytään niinku raaka-ainekuluissa järkevissä lukemissa. Että sitä mä teen niin paljon ja omasta mielestäni pyrin johtamaan yritystä oikeaan suuntaan oikealla tavalla. Mä en voi jäädä laakereille lepäämään.” (H2)

”Niinku tilanteiden vaihtelu on tällä hetkellä tosi nopeaa. Sun pitää koko ajan olla kartalla, että mitä nyt tapahtuu. Niinku työrauhaa ei oikeastaan ole. Koko ajan semmoinen hälytys-tila päällä ja jatkuva huoli onko meillä ihmisiä töissä. Mitäs sitten, jos me ei saadakaan näitä kokkeja, niin mitä me sitten? Maksetaanko me näille vakituisille että ne ei pidä lomiam kesällä ollenkaan?” (H3)

Osa haastateltavista näki koronapandemiassa myös hyviä puolia. Pandemia pakotti yrittäjät pysähtymään ja miettimään kuinka yrityksiä tulisi kehittää.

”Korona-aika oli siinä mielessä hyvä, että siinä oli aika paljon sitä aikaa miettiä ja suunnitella. Kaikkeahan ei läheskään päässyt toteuttamaan heti, mutta siinä aikana ehti tulla visioita ja ehdittiin kokeilla juttuja jotka, sitten kun rupesi normalisoitumaan, pystyttiin sottaa mukaan valikoimaan. Sitten se mitä me pystyttiin koronan aikana paljonkin tekemään oli se meidän viime talven remontin suunnittelu, jota ei sesongin aikana oltaisi voitu toteuttaa.” (H1)

Shokit ovat vaikuttaneet merkittävästi myös luottamussuhteisiin. Ravintola-alan heikentynyt taloustilanne on näkynyt myös luottamuksen hiipumisena liiketoimintasuhteissa. Haastatteluissa nousi esiin esimerkiksi maksuaikojen tiukkeneminen, joka aiheuttaa haasteita investointeihin.

”Ala on saanut epäluotettavan kuvan, kiitos pandemian. Myös tavarantoimittajalla usein on maksuehdot on todella tiukkoja, koska tiedetään että on vaikeata. On se sitten että toimitaanko vuokralle äänentoistolaitteita jotain tai raaka-aineita ruoanvalmistukseen, niin kaikki haluaa rahansa melkein etukäteen niin sanotusti. Se on suuri haaste, että se sitoo muutenkin ailahtelevan kassavirran mikä on aina tällä alalla.” (H4)

Työvoimapula oli jo pitkään tunnistettu pääongelmaksi ravintola-alalla ja vuonna 2020 käynnistynyt koronapandemia vain syvensi osaajakatoa. Pandemian aiheuttamat ravintolaliiketoiminnan rajoittamistoimet johtivat työntekijöiden lomautuksiin ja tätä kautta

jopa irtisanomisiin ja alanvaihtoihin. Kun vuonna 2019 majoitus- ja ravitsemusala työllisti 95 200 henkilöä, oli vuonna 2020 luku enää 78 100.

”Me ei olla saatu hengittää hetkeäkään ilman että meillä olisi ollut koko aika joku ongelma niskassa. Meillä ei ole ollut mahdollisuutta hengittää, koska meillä ei ole tarpeeksi myöskään henkilökuntaa siihen että me voitaisiin ottaa pieni breikki ja oikeasti saada niinku aivot nolattua, se osaava työvoima puuttuu.” (H2)

”Osaamisvaje on ihan konkreettinen eli ravintola-ala ei tällä hetkellä ole ihan semmoinen kauhean seksikäs, se on ollut jo ennen koronaa nähtävissä, että opiskelun pariin ravintolalalle ei ollut tulijoita. Se on iso haaste.” (H3)

”Ihmisiä tarvitaan tällä hetkellä. Se, että olisi esimerkiksi toi työvoiman saatavuustilanne parempi, niin se veisi monta muutakin ongelmaa pois. Esimerkiksi se, että löytyisi ihminen joka olisi tämmöinen velho ketä oikeasti haluaa seurata tätä alaa ja muuta, niin se helpottaisi mun omaa työtaakkaa tosi paljon, mutta tällä hetkellä vaan on surullinen tilanne että oikein ei löydy.” (H3)

Jo ennen koronapandemiaa oli havaittavissa alustatalouden mahdollistama ruuan kotiin-kuljetuspalveluiden suosion lisääntyminen. Vuonna 2018 Kespron teettämä tutkimus ravintolaruokailun ja ulkona syömisen tulevaisuudesta ennusti, että ravintola-alan perinteiset raja-aidat on kaatumassa ja ruokaa tullaan kuljettamaan entistä enemmän koteihin. Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry:n trenditutkimukset vahvistavat tämän muutoksen eikä ilmiö selity pelkästään koronapandemiolla (Vuorela, 2020). Myös haastattelut korostivat toimintaympäristön muuttuneen take away-kulttuurin mukaiseksi, joka aiheuttaa ravintoloille haasteita kustannusten nousun myötä.

”Koronassa kävi näin, että sinne tuli isoja (kotiinkuljetuspalvelu)toimijoita, jotka teki sivuun oman bisneksen ja pakotti tavallaan monia ravintoloita ottaa näitä palveluja. Nyt ei meinata päästä sitten niinku eroon, koska asiakkaat ei ymmärrä sitä mitä siellä taustalla tapahtuu. Asiakkaat luulee, että ne maksaa sen kuljetuksen itse. Todellisuudessa yritykset saa varmaan rahaksi siitä kuljetuksesta muiden eli se on todella vääristänyt tätä kilpailuasemaa.” (H3)

”Tietenkin kun on tullut kaiken maailman ruuankuljetuspalvelut ja muut tällaiset, niin on periaatteessa lisäksi siihen ravintolan toimintaan ja ansaintalogiikkaan. Että edelleen myydään yksi annos kananrintaa eteenpäin, mutta siellä on vielä enemmän käsiä ottamassa osuutensa näistä.” (H5)

”Korona on muuttanut esimerkiksi lounassyömistä toimistolla, ihmiset on siirtynyt enemmän etätöihin. Ja se näkyy kannattavuudessa tietysti, kun tilataan enemmän alustan (ruuankuljetuspalvelut) kautta.” (H7)

Ruuankuljetuspalveluiden suosio näkyy myös ravintoloilla haasteena ylläpitää tietty palvelutaso ravintolassa asioiville henkilöille. Kuljetuspalvelutilaukset eivät näy ravintolassa ruokaileville asiakkaille ja asiakkaat ovat ihmetelleet hitaampaa palvelua.

”Moni asiakas ei ymmärrä esimerkiksi sitä, että meillä on ongelma siitä, kun sitä asiakasta ei näy konkreettisesti siellä ravintolassa, niin ihmetellään että miksi se palvelu on hitaampaa. Kun tilaukset tulee tuolta ulkopuolelta ja sitä niin sanottua jonoa ei näy ollenkaan.” (H4)

On huomionarvoista havaita seikka, että yksikään vastaajista ei luetellut kotiinkuljetuspalveluita tarjoavia yrityksiä eli alustataloutta oman ekosysteemin kannalta merkittäväksi toimijaksi teeman 1 kohdassa. Tuloksista on tulkittavissa, että kotiinkuljetuspalvelualustat toimivat irrallisena ekosysteeminä, joka nähdään välttämättömänä pahana mahdollistajien sijaan.

4.4 Teema 3: Foodservice-asiakkaan arvon muodostuminen

Haastattelun kolmas teema koostui ravintola-alan liiketoiminnan arvo-odotuksista. Arvo-odotuksia selvitettiin value proposition canvaksesta johdetuilla kysymyksillä, keskittyen liiketoiminnan kipupisteisiin ja helpottajiin. Haastateltavien vastauksissa korostuivat käyttöarvon kautta muodostetut kokemukset. Vargon ja Akakan (2009) mukaan asiakas päättää arvon käyttäessään tuotetta ja palvelua. Tämä nähdään dynaamisena ja prosessimaisena kehittyvänä kokemuksena. Kokemukset voivat muodostua niin positiiviseksi kuin negatiiviseksi. On kuitenkin huomioitava, että havainnot ovat asiakkaan subjektiivisia havaintoja (Macdonald & Muut, 2011; 2016).

Haastateltavat nostivat esiin perinteisemmän arvon muodostuksen, eli arvo koetaan hyötyjen ja uhrausten välisenä erotuksena. Hinta/aika-laatu -suhde muodostui tärkeäksi. Kuitenkaan hinta ei aina ole päättävä tekijä, vaan laatu ja muu yhteistyö myös nousi vastauksissa esiin.:

”Pitää miettiä sitä, että onko kannattavaa maksaa tuotteesta tai palvelusta niin paljon että saadaanko me siitä niin paljon hyötyä sitten loppujen lopuksi.” (H1).

”Palvelussa pitäisi olla jotain tosi konkreettista ja suuresti eroa tämän päiväisen, että mä oon valmis maksaa siitä. Hinta ja laatu on ehkä ne suurimmat mitkä vaikuttavat. Valikoiman laajuus on kanssa yksi tärkeä kriteeri. Että saanko mä siltä toimijalta kolmea asiaa vai saanko mä kahtakymmentäviittä asiaa.” (H2)

”Ja virheiden minimointi jos nyt on vaikka joku pöytävarausjärjestelmää että ne tiedot tulee automaattisesti eikä tarvitse jonkun siirrellä niitä exceleitä järjestelmästä toiseen. Ja ajan säästäminen yleensäkin. Sitten myös ehkä se semmoinen että joku asia voidaan sitten tasokkaammin tai ammattimaisemmin.” (H3)

”Mä teen mieluummin pikkaisen kalliimman merkin kanssa 10 vuotta yhteistyötä, kuin että mä joka kerta painan halvemman diiliin. Kyllä se, että se tuote tai palvelu on oikeasti se mikä me halutaan. on Kunhan ehdot ovat sopivat ja me nähdään että se on oikean hintainen ja kumppani on oikeinlainen, niin sitten me allekirjoitetaan sopimus.” (H5)

”Myös se, että mitä se yhteistyökumppani voi tarjota meille sen itse tuotteen lisäksi. Tuotteiden hinta on välillä jopa sivuseikka. Se mitä muuta toimittaja pystyy antaa tai tarjota meille tai tukea meitä, niin se on yleensä huomattavasti merkittävämpää kuin se mikä loppujen lopuksi on hintalappuna siinä tuotteessa.” (H5)

Kuten Vargo ja Lusch (2004) totesivat asiakasta ei tule pitää passiivisena osapuolena ja palvelun vastaanottajana, vaan asiakkaan kanssa tulee tehdä yhteistyötä ja heidän yksilöllisiin ja dynaamisiin tarpeisiin tulee mukautua. Myös haastateltavat korostivat tuotteiden ja palveluiden räätälöintiä juuri yrityksen tarpeisiin. Lisäksi korostettiin aitoa kiinnostusta yrityksestä asiakkaana ja myyvän osapuolen on oltava perehtynyt yrityksen liiketoimintaan jo ennen myyntiprosessin kontaktointivaihetta. Haastateltavat kertoivat myös kokeneensa huomiotta jättämistä, joka jättää tunteen, että heistä ei olla kiinnostuttu asiakkaana.

”On tärkeää onko se toimija semmoinen, joka haluaa perehtyä meihin yrityksenä ja selvittää sen, että mitä me oikeasti tarvitaan. Vai onko se semmoinen yritys, joka tekee vaan työtään eikä ole kiinnostunut meidän yrityksestä ja näe sitä vaivaa, että me saadaan juuri se tuote tai palvelu mitä me tarvitaan sinne. Halutaan ehkä semmoista enempi, että mennään sinne yksilötasolle ehkä enemmän ja justiin siihen ruohonjuuritasolle, että mistä ja mitä me ollaan” (H2).

*”Mä olen laittanut eräälle palveluntarjoajalle ja meidän yhteyshenkilölle siellä kolme sähköpostia yhdestä asiasta ja en saa mitään vastausta. Tänään ajattelin että olen kyllä niin ***** että mä soitan sitten hänen esimiehelle. Koska se meiliin vastaaminen, että jos ei heti osaa sanoa vastauksia, niin aina voi laittaa, että kiitos, mä selvitän ja mä palaan asiaan. Mutta se, että sä ignoreaat täysin, niin siitä tulee semmoinen tunne, että heitä ei varmaan kiinnosta. Se on ehkä pahinta.” (H3)*

”Kyllä mä sanon että se siitä ihmisestä kiinni myöskin. Että jos edustaja ei ole kiinnostunut musta, eikä osaa sanoittaa sitä omaa palvelua sillä tavalla että se antaisi mulle arvoa, niin miksi mä ottaisin sen? Kyllä mä näen sen, että tuotteen täytyy jotenkin istua meihin ja sen henkilön täytyy osata tehdä se se pohjatyö niinku hyvin. Että se on jo valmiiksi miettinyt, että hei tää vois ehkä istua teidän profiiliin.” (H4)

”Jos myyjähenkilö tulee myymään meille tuotetta ja sillä ei ole oikeastaan mitään tietoa siitä mitä me tehdään. Että se ei ole tehnyt minkäänkokoista taustatyötä, että mitkä on meidän arvot ja mitä me tehdään, niin se ei tue meidän ravintoloita ollenkaan tässä asiassa.” (H5)

Haastateltavat nostivat esiin myös joustavuuden ja ratkaisukeskeisyyden merkityksen henkilökemioiden ohella.

”Henkilökemiat tietyllä tavalla merkitsee, että pystyykö se niinku näkemään sitä mun tarvetta, että vastaako se siihen yhtään. Jos mä oon kertonu, että tämmöistä me tarvitaan, niin onko ne palvelutuotteet sinne päinkään. Sitten varmaan kyky, että pystyy muokkaamaan, semmoinen tietynlainen joustavuus.” (H3)

”Pitäisi olla nimenomaan ratkaisukeskeinen, että jos sellainen puuttuu, niin se on sellainen mistä tulee huono huono fiilis hyvin äkkiä. Pandemia-aikana se oli hyvin yleistä nähdä, että jotkut palveluntarjoajat oli enemmän yrittäjähenkisiä, niin ne ymmärsi että nyt on toinen yrittäjä jolla on ihan sama tilanne. Että nyt pitää vaan keksiä miten me saadaan tää ratkaistua, jotta siis kumpikin selviää tästä ja voidaan jatkaa yhteistyötä eteenpäin.” (H5)

Vastauksissaan haastateltavat kokivat, että tavaroiden ja palveluiden saaminen yhdestä paikasta tuo heille eniten etua. Haastatteluvastauksissa korostui keskittämishalu, mutta saatavuus ja hinnoittelu korostuivat vastauksissa myös estävinä tekijöinä.

”Meillä on ne palvelut mitä me tarvitaan ja ne toimii, eli se helpottaa ja sitten mä saan kaikki tuotteet mitä me ollaan tilattu ja ei tule mitään ihme ylläreitä niissä, niin se helpottaa.” (H1)

”Se helpottaisi, että mä saisin Kespron kautta tilata kaikki tuotteet, eikä tarvitsisi ripotella niitä. Mutta siihen vaikuttaa se, että se hintakin pitäisi olla sitten niinku, tiedätkö.. että se olisi mun järkevää tilata” (H2)

Haastateltavat kokivat helppokäyttöisyyden ja saavutettavuuden yhtenä arvona. Uuden palvelun on oltava helppokäyttöistä, suoraviivaista eikä liian monimutkaista. Ylläpito tulisi olla myös helppoa. Palvelun käytön ei siis tulisi viedä asiakkaan aikaa:

”Se käytettävyys, pitää olla helppokäyttöistä. Koska meillä ei ole aikaa ruveta säätämään mitään kauhean monimutkaisia. Asian pitää olla silleen suoraviivaista. Meillä eräs ohjelmisto oli aivan liian monimutkainen, niin se teki sen, että kukaan ei halua käyttää sitä. Me maksettiin semmoisesta ohjelmistosta mitä kukaan ei halua käyttää niin siinä ei ole kyllä järjen hiventäkään. Palvelun pitää olla semmoinen, että se houkuttelee käyttämään. Pitää olla helppo, helposti saavutettavissa ja käyttäjäystävällinen.” (H1)

”Jos on joku tommoinen järjestelmä, että se tökkii tai että se ei toimi ollenkaan niin kuin kuvitteli tai että se on ihan hirveän vaikea ylläpidettävä. Että jos se vie enemmän aikaa kun mitä tuo hyötyä niin kokemus kyllä muodostuu tästä huonoksi...Mutta hyvää on jos käyttäminen tuo enemmän etuja kuin haittoja ja se on helposti siihen omaan työarkeen tuotavissa. Myös sekin, että tarvittaessa siitä pääsee eroon aika lyhyellä aikavälillä kuin hirveän pitkällä irtisanomisajoilla.” (H3)

Asiakassuhteen hyvyys korostui myös haastateltavien vastauksissa. Kuten Bolton ja muut (2003) ovat todenneet, asiakassuhde voidaan nähdä monimutkaisena arvonluontiprosessina ja asiakkaan käyttäytymiseen vaikuttavana rohkaisevana prosessina. Haastateltavat korostivat yhteistyötä nykyisten kumppaneiden kanssa. Lisäksi jatkuvuus ja varmuus toiminnasta nousi avaintekijöiksi uusia kumppanuuksia solmiessa.

”Se mikä tulee mieleen, että jos jollain meidän aikaisemmista yhteistyökumppaneista on vastaavaa palvelua tarjolla, niin sitten me lähdetään kyllä varmaan jatkamaan sitten sen kanssa ettei oteta sitten ylimääräistä uutta toimijaa siihen.” (H1)

”Mä haluaisin varmuuden siitä, että mä oon tehnyt hyvän ratkaisun, kun olen vaihtanut palveluntarjoajaa. Eli miksi mä olen olen siirtynyt jollekin tai ottanut jonkun palveluntarjoajan kumppanikseni. Niin se, että mulla on vielä vuoden tai kahden vuoden kuluttua ymmärrys siitä, että mä tein oikea ratkaisun.” (H4)

”Meitä helpottaa hyvät suhteet yhteistyökumppanin kanssa. Me kunnioitetaan jokaista meidän yhteistyökumppania, jonka kanssa tehdään yhteistyötä. Se on meille tärkeää että

meillä on hyvät kumppanit, että mun ei tarvitse, tai aika harvoin tarvitsee tapella yhteistyökumppanin kanssa.” (H6)

Ennen näkemätön inflaatiotahti on vaikuttanut myös ravintola-alan kannattavuuteen. Vuonna 2023 helmikuussa Suomessa inflaatio oli 8,8 % lukemissa (Tilastokeskus, 2023). Suurimmiksi kipupisteiksi haastateltavat nostivat hintojen kallistumisen. Keskusteluissa haastateltavat kokivat, että kustannusten nousua ei ole voitu siirtää täysimääräisenä heidän asiakashintoihin, joka heikentää yrityksen ja koko ravintola-alan kannattavuutta.

”Haasteita on hinnoissa, koska ne nousee sitä mukaa, että me ei pystytä siirtämään sitä samaa tahtia meidän hintoihin. Plus, että ei välttämättä pystytä pitää meidän katetta ihan siinä mitä me haluttaisi. Jossain tapauksessa on pakko leikata siitä omasta katteesta ja se taas vaikuttaa kannattavuuteen.” (H1)

”Raaka-aineiden ja kaikkien hinnat on noussut paljon. Esimerkiksi jotkut tavarat joita me käytetään on noussut kolmekymmentä prosenttia, mutta ei me voida nostaa samalla tavalla meidän hintaa kuluttajalle.” (H6)

”Ravintola-ala on tosi kannattamaton tällä hetkellä. Niin nyt on se tilanne, että jokainen askel on tosi tarkkaan mietitty ja virheisiin ei ole paljon varaa.” (H7)

Kipupisteiksi haastateltavat nostivat myös työhyvinvointiin liittyvän jaksamisen. Kulu- neet vuodet ovat olleet haastavia varsinkin yrityksille, jotka ovat liiketoiminnan käynnistäneet hieman ennen koronapandemiaa. Kuitenkin henkilökunnasta huolen pitäminen ja heidän arvostus nousi vastauksissa esiin.

”Suurimmat haasteet on tällä hetkellä esimiesten jaksaminen, joka johtuu työuupumuksesta. Haasteita meidän omistajien jaksamiseen on aiheuttanut nämä viimeiset vuodet mitä tuossa on ollut, että siinä on monta asiaa ja haastetta ollut ihan päivästä yksi alkaen.” (H2)

”Meillä on niin hyvät ravintolapäälliköt. Se hetki, kun sä tajuat et nyt meni oppi perille ja sitten se innokkuus innostuneisuus siellä heillä.” (H4)

”Henkilökunta on aivan upeata ja venyy uskomattomiin suorituksiin, kun tarvitsee. He ymmärtää, että kun ne hiljaista, niin on järkevämpi silloin luopuu parista työtunnista. Kun pitkässä juoksussa me kuitenkin puhalletaan kaikki yhteen hiileen. Asiakkaat ja henkilökunta molemmat on tietyllä tapaa ehtymätön voimavara joka pitää positiivisena minkä takia tätä työtä tekee.” (H5)

Liiketoimintaympäristön epävarmuus on saanut foodservice-asiakkaan penäämään entistä enemmän luottamusta liiketoimintasuhteissa. Haastatteluissa korostuivat luotettavuus, sujuvuus ja joustavuus. Asiakkaat kokivat myös tärkeäksi sen, että B2B-luonteesta huolimatta yhteistyö vaatii ennen kaikkea ihmisten välistä luottamussuhdetta, avoimuutta ja joustavuutta. Yksi haastateltava koki, että kumppanin vaihtaminen onkin ison kynnyksen takana, joka voidaan nähdä vahvana sitoutumisena. Ulagan ja Eggertin (2006b) mukaan tyytyväisyys toimittajaan muuttuikin sitoumukseksi ainoastaan mikäli osto-myynti -tapahtumassa on mukana luottamus.

”Jos mulla on luottamus menee tiettyyn toimijaan, niin se on ihan sama millä helvetin rahalla mä saan sen, mua ei kiinnosta. Kun se luottamus on mennyt, se on mennyt ja sitä ei enää takaisin saada Jos on asioita että pimitetään eikä kerrota muutoksista - hinnanmuutoksista tai kuljetusmuutoksesta tai mitä tahansa nyt onkaan, niin jos niistä ei kerrota eikä ilmoiteta niin silloin mulla se luottamus särkyy ja mä en ehkä niin enää luota siihen juttuun. Se luottamussuhde perustuu nimenomaan siihen informaatioon ja kertomiseen ja avoimuuteen.” (H2)

”Tietyllä tavalla se palvelulupaus täytyy täyttyä. Että se palvelu tuotetaan silloin kun sovittu ja ne on laskutetaan oikein. Ja toki esimerkiksi kun oli pandemian aikana ravintolat kiinni ja muuta, niin tosi paljon arvostimme sitä joustoa... ja jos mä kysyn luvattujen asioiden perään, niin meille asiakkaana pitää pystyä myös vastaamaan, että jos ei nyt pystykään eikä vain jättää vastaamatta.” (H3)

”Me arvostetaan luotettavuutta, että homma niinku toimii. Me ollaan aika helposti kiintyneitä tavarantoimijoihin ja ei ihan tuosta noin vaan lähdetä vaihtamaan, täytyy olla isot perusteet. Myös ainakin koen itse olevani hirveän semmoinen, että haluan myös antaa toisin päin. Ei ole pelkästään se, että mä ajattelen että mulle kaikki nyt heti, vaan sitoudun antamaan jotain takaisin myös vastapallona.” (H4)

”Me vaihdettiin kumppania, koska kehitystyö ei mennyt loppuun asti. Lupauksia oli viikosta viikkoon, kuukaudesta kuukauteen, vuodesta vuoteen niin niille ei sitten kuitenkaan tapahtunut mitään. Kun ei nyt mikään pieni mutta ei nyt mikään suuryritys olla, mutta kyllä mä nyt koen, että vuositasolla ihan sen kokoinen yritys joka kannattaa pitää asiakkaana. Tuntui että sillä ei ollut enää merkitystä ja yhteydenotto kaikki vaan loppui.” (H4)

”Ehdottomasti suurin on, että olisi sellainen ymmärrys osapuolilla, että kaikkea voi tapahtua sen sijaan, että siellä lyödään nyrkkiä pöytään ja osoitetaan sormella pikku pykäliä. Se, että ollaan valmiita keskusteluun ja semmoiseen ratkaisukeskeisyyteen, että miten tää hoidetaan, jotta molemmat pääsee niin sanotusti johonkin hyvään lopputulokseen.” (H5)

Haastatteluvastauksissa korostui yritystä edustavien myyjien ja asiakkaan välinen kemia ja vuorovaikutus. Henkilökohtainen ja personoitu myyntityö olivat avainasemassa, kun haastateltavilta kysyttiin mikä vaikuttaa päätöksiin valita uusi palveluntarjoaja tai mikä saa kieltäytymään.

”Ei me lähdetä semmoiseen mistään meitä ei ole silleen ymmärretty ja kohdeltu järkevästi. Että se on pakko miettiä niin, että sen asiakassuhteiden pitää toimia. Vaikka tuote tai palvelu on hyvä, mutta jos se kommunikaatio ei toimi, niin ei me lähdetä sitten siihen.” (H1)

”Henkilökemiat tietyllä tavalla, että pystyykö se näkemään sitä mun tarvetta. Vastaako se tuote tai palvelu siihen yhtään, että jos mä oon kertonut niille, että tämmöistä me tarvitaan, niin onko ne tarjotut palvelutuotteet sinne päinkään.” (H3)

”Se luottamuksen rakentaminen siihen yhteyshenkilöön on niinku aina kaiken a ja o. Kyllä se yhteyshenkilön ja asiakkaan tunteminen on myyntityössä ehdottomasti tärkein ja se, että osaa palvella, vaikka asiakas on yritys niin se on aina kuitenkin ihminen joka johtaa sitä yritystä.” (H5)

”Oikeastaan sillä yrityksen edustajalla on erittäin iso rooli, koska se minkälainen ihminen edustaa yritystä ja tekee sen tarjouksen, niin siitähän sä luot tietynlaisen vaikutelman siitä yrityksestä. Se asiakaskohtaaminen on tärkeää. Myös se muiden asiakkaiden kokemus siitä vaikuttaa. Suomi on kuitenkin aika pieni maa.” (H6)

4.5 Yhteenveto

Ekosysteemissä avaintoimijoilla on kriittinen rooli, joista koko ekosysteemi on riippuvainen (Frow & muut, 2014). Avaintoimijat tarjoavat ekosysteemille välttämättömät resurssit, joiden johdosta muut toimijat voivat operoida. Haastatteluiden perusteella voidaan vahvistaa, että Kesprolla on mahdollisuus toimia ekosysteemissä avaintoimijana, joka mahdollistaa ekosysteemin muiden kumppanitoimijoiden ja foodservice-asiakkaiden linkityksen. Kesprolla on kyvykkyys luoda palveluekosysteemi, joka koostuu eri toimijoista resursseja vaihtaen ja palvelen foodservice-asiakaskenttää. Kespron luomaa palveluekosysteemiä voidaan ajatella palveluekosysteeminä, joka toimii foodservice-ekosysteemin sisällä. Kuten Kapoor (2018) totesi, ekosysteemitutkimuksissa pääasiallisena teoreettisena lähtökohtana tulisi pitää ekosysteemittoimijoiden keskinäisiä riippuvuuksia ja kuinka toimijat täydentävät toisiaan.

Luonne	Rooli	Esimerkki toimijasta
Välttämättömät	Ilman näitä toimijoita liiketoiminnan aloittaminen ja jatkaminen ei ole mahdollista	Liiketilojen tarjoajat, viranomaiset, lupapalvelut, pankkipalvelut, tukkuyritykset
Mahdollistajat	Mahdollistavat yrittäjän liiketoiminnan toteuttamisen	Muut tavarantoimittajat, työntekijät, internetyhteydet, kassatoimittajat
Helpottajat	Säästävät aikaa	Talouspalvelut, kiinteistöhuolto
Mukavuuden lisääjät	Paikkaavat omaa osaamista	Markkinointipalvelut

Taulukko 2. Foodservice-ekosysteemin toimijat ja roolit.

Haastatteluvastauksista pystyttiin erottelemaan foodservice-ekosysteemin eri tasoja, joille kullekin toimija asettuu. Toimijat voidaan luokitella välttämättömiin, mahdollistajiin, helpottajiin ja mukavuuden lisääjiin, jotka esitetty taulukossa 2.

Haastatteluiden perusteella välttämättömiin toimijoihin kuuluva Kespro nähdään toimijana, jonka kautta asiakkaat saavat mahdollisuuden ja pääsyn muun verkoston piiriin: mahdollistajien, helpottajien ja mukavuuden lisääjien pariin. Nämä täydentävät Kespron ydintarjontaa elin perinteisiä tukkupalveluita. Mahdollistajiin luetaan toimijoita, jotka mahdollistavat yrittäjien liikeidean toteuttamisen, mutta liiketoiminta ei täysin pysähdy mikäli tulee häiriöitä mahdollistajien toimintaan. Mahdollistajien rooli ja merkitys riippuu yrityksen koosta ja myynnin suuruudesta. Esimerkiksi kassajärjestelmän tilapäinen häiriö aiheuttaa merkittävää haittaa isojen yritysten keskuudessa, kun pienessä kahvilassa kassajärjestelmä voidaan korvata käsin kirjatulla myyntitapahtumilla ja käteislasakutuksella. Helpottajiin kuuluvat toimijat ovat niitä palveluita tarjoavia yrityksiä, jotka yritykset voivat tuottaa itse, mutta ajansäästön vuoksi ovat ulkoistaneet nämä palvelut muille. Esimerkiksi osa yrittäjistä koki, että talouspalveluita voidaan tuottaa myös yrityksen sisältä, mutta aikaresurssien suhteen tämä ei ole yritykselle kannattavaa. Mukavuuden lisääjiin kuuluu toimijoita, jotka saattavat olla helppoja tuottaa itse, mutta mukavuuden vuoksi nämä on ulkoistettu toisaalle, esimerkiksi markkinointipalvelut kuten sosiaalisen median tilien ylläpito ja mainonta.

Foodservice-alaa koetaan ailahtelevaksi, joka on alttiina erilaisille maailmanpoliittisille kriiseille. Ailahtelevuuden vuoksi tietty suunnitelmallisuus puuttuu toiminnasta kokonaan. Lisäksi erilaiset kriisit, jotka ovat aiheuttaneet yrittäjille taloudellisia haasteita on vaikuttanut myös luottamussuhteisiin ja niiden heikentymiseen. Tämän lisäksi kustannusten nousu on syönyt liiketoiminnan kannattavuutta ja toimintaa on jouduttu sopeuttamaan tilanteisiin sopivaksi. Lisäksi osin olosuhteiden pakosta ansaintaketjuun on tullut ylimääräisiä toimijoita, ruuan kotiinkuljetuspalveluita tarjoavia alustatalousyrityksiä, jotka ottavat oman katteensa palvelun tarjoamisesta. Onkin merkille panemisen arvoista, että haastateltavat eivät kokeneet edellä mainittuja palveluntarjoajia verkostoonsa

kuuluviksi toimijoiksi. On tulkittavissa, että nämä nähdään osin pakotettuina verkostoon kuuluvina toimijoina, jossa hyötyjen ja uhrausten välinen suhde ei ole täysin selvää.

Kun haastateltavilta kysyttiin heidän kokemuksia palveluntarjoajista, korostui käyttöarvo haastateltavien vastauksissa. Kuten Vargon ja Akaka (2009) on määritellyt, asiakas päättää aina arvon käyttäessään tuotetta tai palvelua. Käyttöarvo myös kehittyy ajan saatossa ja joka voi olla yhtä lailla positiivinen kuin negatiivinenkin kokemus. Macdonald ja muut (2011; 2016) korostavat kuitenkin käyttöarvon subjektiivista luonnetta ja että käyttöarvo perustuu aina asiakkaan havaintoihin.

Tarjottavan palvelun koettiin antavan eniten arvoa, kun se voidaan räätälöidä yksityiskohtaiseksi foodservice-asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Haastateltavien mukaan palveluntarjoajan valinnassa korostuivat seikat, jotka mahdollistavat palvelun yksilöinnin. Foodservice-asiakkaiden mielestä oleellista oli kustannustehokkuus, jossa olennaisena elementtinä oli palvelusta saatava kokonaisvaltainen hyöty verrattuna kustannuksiin. Asiakkaalle epäsopivista palveluelementeistä ei haluttu maksaa.

Merkittäväksi arvo-odotustekijäksi nousi myös joustavuus. Koronapandemian aiheuttama shokkitila toi monelle yritykselle uudenlaisia haasteita ja monimutkaisessa toimintaympäristössä operointi saattoi muodostua haastavaksi. Haastateltavat kokivat, että palveluntarjoajien joustavuus on ollut merkittävä tekijä haasteista selviämisen kannalta. Haastateltavat penäsivät palveluntarjoajilta pelisilmää muuttuvissa tilanteissa. Joustavuus haastateltavien mielestä rakentaa edelleen luottamusta ja sitouttaa yrityksiä kyseen palveluntarjoajaan.

Yhdeksi tärkeimmistä arvo-odotuksista foodservice-asiakkaat kokivat palvelun luotettavuuden. Haastateltavat kokivat, että luvatuista tekijöistä tulee pitää kiinni ja asiat tulee hoitaa sovitulla tavalla. Haastatteluissa korostui niin tekniikan kuin ihmisten luotettavuus. Osa haastateltavista koki, että yhteistyö voidaan päättää myyntihenkilön toimintatapojen vuoksi tai myyntihenkilöön kohdistuvan luottamuspuolan vuoksi. Suurin osa

haastateltavista koki, että huolimatta B2B-kaupan luonteesta, yhteistyö rakentuu ihmisten välille. Haastateltavat kokivat, että yhteistyö muodostuu tuottoisammaksi mikäli yhteishenkilöiden väliset kemiaat toimivat, jonka johdosta matalan kynnyksen yhteydenpidolle ei muodostu näkymättömiä esteitä.

Arvo	Miten ilmenee
Hinta-laatu -suhde	Palvelusta saatu hyöty vastaa hintaa
Aito kiinnostus	Yritys kartoittaa asiakkaan tarpeita ja on tietoinen asiakkaan liikeideasta
Ratkaisukeskeisyys ja räätälöinti	Palvelu on muokattavissa asiakkaan tarpeita vastaavaksi
Helppokäyttöisyys	Palvelu on helppokäyttöinen eikä vie aikaa
Saavutettavuus	Palvelu on otettavissa helposti käyttöön eikä vaadi ponnisteluja asiakkaalta
Luottamus	Palvelu toimii luvatusi ja asiakassuhteessa asiakkaaseen luotetaan ja vaikeuksien sattuessa joustetaan
Kemia ja vuorovaikutus	Yrityksen edustajan kanssa vuorovaikutus toimii ja yrityksen edustaja vastaa asiakkaan odotuksiin hyvästä palvelusta

Taulukko 3. Foodservice-asiakkaan arvo-odotukset.

5 Johtopäätökset

Tämä pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää asiakasarvon muodostumista yritysten välisessä palveluekosysteemissä. Tutkielman empiirisenä kontekstina toimii foodservice-ala. Tutkimuksessa keskityttiin löytämään vastauksia mitä toimeksiantajayrityksen tulisi ottaa huomioon miettiessään arvolupausasiakkaalle ekosysteemijattelu huomioiden. Tämän saavuttamiseksi asetin kolme eri tavoitetta:

1. Mistä toimijoista ekosysteemi muodostuu?
2. Mistä tekijöistä arvo-odotukset muodostuvat ekosysteemissä?
3. Miten arvo-odotusten pohjalta voidaan luoda malli arvolupauksen rakentamiselle?

Tutkielman ensimmäisenä tavoitteena oli ekosysteemin määrittäminen foodservice-kontekstissa. Ekosysteemin määrittäminen tapahtui teoriasta saadun tiedon ja asiakashaastatteluiden avulla. Ekosysteemin tunnistamisessa, määrittelyssä ja esiymmärryksen muodostuksen lähteenä toimi Mooren (1993) teos aiheesta. Lisäksi lansiti ja Levien (2004) määritelmät ekosysteemirooleista auttoivat tunnistamaan foodservice-asiakkaan ekosysteemittoimijoiden eri rooleja ja näin ollen tarkastelemaan toimeksiantajayritystä tunnistetun roolin kautta. Palveluekosysteemin määrittelyssä teoriapohjana toimi Vargon ja Luschin (2004) teoria palveluekosysteemeistä ja arvoluonnista ekosysteemin sisällä.

Tutkielman toisena tavoitteena oli analysoida asiakkaiden arvo-odotuksia. Arvo-odotusten kartoitus tapahtui asiakashaastatteluiden avulla. Asiakashaastatteluiden kysymysrunon rakentamisen apuna käytettiin mm. Osterwalderin ja muiden (2015) arvonlupaustyökalua, *value proposition canvas*. Haastatteluiden avulla saatiin ymmärrys foodservice-asiakkaiden nykytilasta, heidän liiketoiminnan kipupisteistä ja helpottajista, josta pystyin analysoimaan asiakkaiden arvo-odotukset.

Kolmantena tavoitteena oli luoda malli toimeksiantajayritykselle arvolupauksen rakentamiseksi. Tavoitteisiin päästiin teoriasta saadun ymmärryksen ja asiakashaastatteluiden

tulosten pohjalta. Ensiksi teorialuvussa arvonluontia palveluekosysteemissä käsiteltiin mm. Vargo ja Luschin, 2004; 2006; 2008, Vargon ja Akakan, 2009; Luschin ja Vargon, 2011; Akakan, Vargon ja Luschin, 2012 teorioiden pohjalta. Grönroosin ja Voiman (2012) teorian pohjalta käsiteltiin arvonluonnin eri osa-alueita.

Arvolupausten määrittelyssä käytettiin mm. Luschin ja muiden (2007) teoriaa arvolutauksista palvelukeskeisessä logiikassa. Lisäksi Skålenin ja muiden (2015) teoria arvolutauksista palveluinnovaatiokontekstissa antoi arvokasta ymmärrystä yksittäisen asiakkaan arvo-odotuksista, jotka korostuivat myös asiakashaastatteluissa.

Koska arvolutauksia voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta, niin yrityksen kuin yksittäisen asiakkaan näkökulmasta, teoriaosuudessa paneuduttiin myös arvolutauksien näkökulmia käsitteleviin teorioihin (mm. Anderson & muut, 2007; Collis ja Rukstad, 2008; Payne ja muut, 2017; Rintamäki ja Saarijärvi, 2021). Eri näkökulmien esiintuominen on tärkeää johtuen B2B-myyntin luonteesta, jossa yksittäisen asiakkaan ostot saattavat olla suuruusluokaltaan hyvin merkittäviä koko myyjäyrityksen, eli tässä tutkielmassa toimelkiantajayrityksen, liiketoiminnan kannalta.

Näiden teorioiden pohjalta johdettiin tämän tutkielman teoreettinen viitekehys. Viitekehys on esitelty teorialuvussa 2.8. Viitekehys havainnollistaa näkökulman, jolla tutkittavaa ilmiötä lähestyttiin. Teorian pohjalta rakennettiin haastatteluja varten teemarunko, joka strukturoi haastatteluja. Haastattelujen avulla saatiin vastaus myös tutkielman toiseen tavoitteeseen eli mihin foodservice-asiakkaiden arvo-odotukset pohjautuvat.

Haastattelujen ensimmäisessä vaiheessa muodostui hahmotus foodservice-asiakkaiden ekosysteemistä ja rooleista ekosysteemin sisällä. Jokainen haastateltava nosti tavarantoiittajien roolin kriittiseksi foodservice-ekosysteemissä. Lisäksi pankkipalvelut, tietoliikenneyhteydet ja liiketilojen mahdollistajat koettiin ekosysteemin keskiöön haastateltavasta riippuen.

Haastatteluissa nousi konkreettisesti esille foodservice-asiakkaiden nykytila, johon koronapandemia ja poikkeuksellisen voimakas inflaatio on vaikuttanut suuresti. Foodservice-asiakkaiden luottamus yhteiskuntaan ja alaa säätelevään politiikkaan on horjunut ja alan maineen koetaan heikentyneen vuosien saatossa. Tämä näkyy haastateltavien kokemusten perusteella esimerkiksi työvoiman vähentymisenä ja sitä kautta työvoimapulana, tarvarantoimittajien luottamussuhteen heikentymisenä, voittomarginaalien pienenemisenä ja ansaintaketjussa kolmansien osapuolien osuuksien kasvamisena. Kolmansilla osapuolilla tässä kontekstissa tarkoitetaan ruoan kotiinkuljetuspalvelualustoja. Nykytilan hahmottaminen antoi esiyymmärryksen sille mihin foodservice-asiakkaiden arvo-odotukset pohjautuvat.

Haastatteluissa korostuivat eri toimijoiden antavat hyödyt asiakkaalle, joista tärkeimmäksi haastateltavat nostivat ajansäästön. Usea foodservice-asiakkaan ekosysteemin kuuluva toimija perusteltiin joko ajansäästön tai järkevyyden kannalta. Kaikkia palveluita ei ole kannattavaa tuottaa yrityksen sisällä, vaikka siihen olisi kyvykkyyksiä ja mahdollisuuksia. Haastatteluissa korostui foodservice-asiakkaiden vaatimukset palvelujen räätälöinnistä ja henkilökohtaisuudesta.

Tutkielman viimeisenä tavoitteena oli muodostaa toimeksiantajayritykselle viitekehys asiakaslähtöisen arvolupauksen luonnille foodservice-ekosysteemissä. Tämä viitekehys on esitelty tarkemmin luvussa 5.1.

5.1 Teoreettinen kontribuutio

Tutkielman viitekehys käsittää tärkeimmät teoreettiset näkökulmat tämän tutkielman kannalta. Tämän tutkielman teoria keskittyy asiakasnäkökulman tuomiseen ja arvolupauksen rakentamiseen asiakastasoisesti. Tämän tutkimuksen perusteella esitän, että asiakaslähtöisen arvolupauksen luomisprosessi tulisi edetä viisivaiheisen porrastuksen kautta, joka pystyy vastaamaan foodservice-alan asiakkaiden haasteisiin ja arvo-odotuksiin alan dynaaminen luonne huomioon ottaen.

5.1.1 Asiakastiedon kerääminen ja tiedon validointi

Ensimmäisessä vaiheessa yritysten tulee keskittyä ymmärtää asiakkaitaan ja heidän tarpeitaan, siitä mistä asiakkaiden kokema arvo muodostuu, miten se syntyy (Skålen, 2015; Arantola & Simonen, 2019). Yksilöllisten asiakstarpeiden huomioon ottaminen nousi esiin myös tutkimuksessa. Ailahtelevalla Foodservice-alalla, jossa toimijat vaihtelevat niin liikeidean, koon, kuin yrittäjien kokemustenkin suhteen, on välttämätöntä ymmärtää asiakkaiden arvomuodostusta, jotta yritys pystyy luomaan kilpailijoita parempia ja asiakkaita houkuttelevia arvolupauksia. Asiakastiedon keräämisen ja tiedon validoinnin avulla saadaan mahdollisimman tarkkaa tietoa asiakkaista ja heidän tarpeista ja vaatimuksista. Asiakastiedon keräämistä tulee pitää jatkuvana prosessina, jossa tietoa kerätään koko asiakassuhteen ajan. Asiakkaiden muuttuvat tarpeet yhdessä dynaamisen toimintaympäristön ja sen muutosten vuoksi vaativat jatkuvaa reagoitakykyä yksittäisiltä palveluntarjoajilta ja palveluekosysteemiltä kokonaisuudessaan. Asiakastiedon tulisi olla myös yksilöllistä eikä tietoa tulisi kerätä segmenttikohtaisesti. On siis huomioitavaa, että B2B-liiketoimintasuhteessa yhden yrityksen ostot voivat olla merkittäviä kokonaisuuden kannalta.

5.1.2 Kilpailuetua luovien arvolupausten identifiointi

Toinen vaihe edellyttää asiakas- ja yritys näkökulmien yhteensovittamista, jotta arvolupaus muodostuu yritykselle kilpailuetua tuottavaksi. Rintamäen ja Saarijärven (2021) mukaan arvolupausten rakentamista voidaan tarkastella neljästä eri perspektiivistä: asiakkaan, yrityksen, yhteisluonnin ja kontekstin näkökulmasta. Tämän tunnistaminen myös edellyttää yritykseltä strategisia päätöksiä siitä minkälaista kilpailuetua luodaan ja minkälaista ei (Rintamäki & Saarijärvi, 2021). Tämä vaihe tarvitsee taustalleen ensimmäisessä vaiheessa hankitun asiakasymmärryksen analysointia ja sen käsitteellistämistä.

5.1.3 Asiakkaita resonoivien erottautumistekijöiden valinta

Tässä vaiheessa erottautumistekijöistä valitaan vain muutama elementti, jotka merkitsevät asiakkaille eniten. Andersonin ja muiden (2006) mukaan parhaimpana menetelmänä tulisi käyttää näkökulmaa, jossa keskitytään asiakkaiden tarpeisiin ja vaatimuksiin ja keskitytään asiakkaita resonoiviin erottautumistekijöihin. Tässä vaiheessa myös vähiten arvostetuimmista erottautumistekijöistä voidaan luopua kokonaan. Kuten haastatteluista tuli ilmi, foodservice-asiakkaiden arvo-odotuksia voidaan saada selville tunnistamalla asiakkaiden kipukohtat ja helpottajat. Haastatteluissa korostui foodservice-asiakkaiden tarve personoidulle ja räätälöidylle palvelulle, joten erottautumistekijöiden valinnassa lähtökohtana tulisi olla joustavuus, joka mahdollistaa edellä mainittujen arvo-odotusten toteutumisen. Lisäksi arvo ilmentyy asiakkaille käyttöarvon kautta, joten erottautumistekijät tulisi myös ilmentyä käyttöarvon kautta. Anderson ja muut (2006) ehdottavat, että arvolupausta määriteltäessä arvoelementit on syytä jakaa myös kolmeen eri osaan: standardeihin, erottautumistekijöihin ja eroihin.

5.1.4 Kompetenssien ja resurssien kehittäminen

Neljännessä vaiheessa yritysten tulee tarkastella mitä arvon luomiseksi tarvitaan myös arvon yhteisluonnin näkökulmasta. Resurssien kohdistaminen tärkeimpiin erottautumistekijöihin ja niiden parantaminen on kannattavampaa kuin keskittyminen kaikkiin tekijöihin (Anderson & muut, 2006; Rintamäki & Saarijärvi, 2021). Tämä vaatii yrityksiltä strategisia päätöksiä, jotta resurssit saadaan kohdennettua oikein arvolupausten näkökulmasta. Kompetenssit ja resurssit tulisikin rakentaa asiakkaiden tarpeiden ympärille, jolloin asiakkaalla ja yrityksellä on yhteinen käsitys tavoitteista (Rintamäki & Saarijärvi, 2021). Tämä nitoo yhteen ajatuksen, että arvolupaukset määritellään yhdessä keskeisen toimijan ja asiakkaan kesken. Haastatteluvastauksissa esiin nousi henkilöresurssien tärkeys ja henkilöiden osaaminen. Yrityksen henkilökunta toimii arvolupausten välittäjinä asiakkaille ja heidän osaaminen ja presenssi vaikuttavat foodservice-asiakkaiden arvomuodostukseen merkittävältä osin.

5.1.5 Tavoitteiden asettaminen ja arvolupausten mittaaminen

Yritysten tulisi asettaa tavoitteita ja mitata arvolupauksia kilpailualueiden saavuttamiseksi (Rintamäki & Saarijärvi, 2021). Tavoitteiden asettamista tulisi pohjautua strategiaan, kun taas mittaus tulisi perustua operatiiviselta tasolta saatuihin oivalluksiin. Tavoitteiden asettaminen ja arvolupauksiin liittyvien tulosten mittaaminen on toimialasta ja yrityksen strategiasta riippuvaista, mutta parhaan hyödyn saamiseksi molempien suhteen tulisi keskittyä siihen millaista arvoa asiakas saa, mitkä arvon tuottamisen ajurit ovat asiakkaalle kaikkein tärkeimpiä (hinta, laatu, palvelu, ilmapiiri jne.), miten arvonluonti tapahtuu asiakaskokemuksen edetessä (ennen ostoa, oston aikana ja ostoksen jälkeen; eri kanavien kautta jne.) sekä miten havainnot liittyvät kilpailullisiin vaihtoehtoihin.

5.2 Liikkeenjohdolliset päätelmät

Tämä tutkimus syventää ymmärrystä foodservice-asiakaskentän ekosysteemistä, eri toimijoiden rooleista sekä arvo-odotuksista, jotka toimivat perustana arvolupausten luomiselle. Tämä tietämys antaa arvokasta tietoa liikkeenjohdolle arvon konseptuoinnista ja jatkokehitystä varten.

Foodservice-asiakaskenttä koostuu useista eri asiakkaista, jossa segmentointikriteereinä voidaan käyttää niin yrityksen liikevaihtoa kuin liikeideaakin. On kuitenkin selvää, että vaikka yritykset segmentoitsi liikevaihtoluokkien perusteella, on kyseisen klusterin sisällä paljon varianssia yritysten kesken. Täten arvolupausten muodostaminen ja kohdentaminen pelkästään segmentoinnin perusteella B2B-markkinoilla ei välttämättä ole kaikista tuloksekkainta. Paynen ja muiden mukaan (2017) arvolupaus täyttää erilaisen tarkoituksen niin asiakkaalle kuin yritykselle jokaisella eri arvolupaustasolla : yritystasolla, segmenttitasolla ja yksittäisen asiakkaan tasolla. B2B-markkinoilla arvolupaus yksittäisen asiakkaan tasolla on merkittävä johtuen yksittäisen asiakkaan isosta volyymista ja ostovoimasta. Haastateltavat korostivatkin oman yksilöllisen tarpeen ymmärtämistä ja mahdollisuutta palvelun muokkaamiselle. Mikäli palveluja ei pystytä räätälöimään, asiakkaat kokevat maksavansa turhasta mikäli palvelu käsittää elementtejä, jotka eivät tuo heille

lisäarvoa tai ole heidän yritystoiminnan kannalta tarpeellisia. Andersonin ja muiden (2006) mukaan yrityksen arvolupauksen ensimmäisessä vaiheessa yritysten tulisikin investoida resursseja asiakastiedon keräämiseksi ja hyödyntämiseksi. On tärkeää ymmärtää asiakkaiden liiketoimintaa ja identifioida heidän yksilöllisiä tarpeita ja vaatimuksia.

Toisessa vaiheessa arvolupaus tulisi perustella asiakkaalle ymmärrettävässä ja saavutettavissa olevassa muodossa (Anderson & muut, 2006). Kuten haastateltavat totesivat, on tärkeää, että asiakkaat ymmärtävät mitä hyötyä palvelusta on juuri heidän yksilöllisen liiketoiminnan kannalta. Andersonin ja muiden (2006) mukaan arvolupauksen kertomisessa tulisi selittää mitä eroja yrityksen tarjoamalla on kilpailijoihin nähden. Kun tarkastelee tätä tämän tutkielman kannalta, tulee huomata, että suoraan kilpailevaa palveluliiketoiminnan yksikköä ei ole markkinoilla tällä hetkellä tarjota. Tässä tapauksessa kysymykseen tulee sanoittaa miten Kespron palveluliiketoiminnan yksikön ympärille muodostuva palveluekosysteemi eroaa siihen nähden, että foodservice-asiakas pyrki palveluiden pariin ilman Kespron tarjoamaa alustaa eli ilman ekosysteemitarkastelua. Ideaalitulanteessa arvolupauksen sanoittaminen ja selittäminen vastaa asiakkaiden arvo-odotuksiin, mutta myös kipukohtiin ja tarjoaa niihin ratkaisuja ja helpotusta. Tämän vuoksi yksilöllisen asiakastiedon kerääminen on erityisen merkityksellistä. Vaikka haastattelussa tuli esiin asiakkaiden tarpeelle säästää kustannuksissa, Anderson & muut (2006) huomauttavat, että yritysten ei kannattaisi sanoittaa tai perustella arvolupauksiaan pelkällä rahansäästöllä, joka koetaan yhdeksi geneerisimmäksi arvolupaukseksi.

Kuten edellä kerrottu, yritysten aloittaessa arvolupausten luomisprosessia, yritysten tulisi katsoa näkökulmia sillä perusteella, että nämä vastaavat asiakkaiden arvo-odotuksia. On kuitenkin huomioitava, että arvo-odotukset voivat olla yrityksen edustajan ja hankintapäätösten tekijän subjektiivisia haluja ja näkökulmia siihen minkä kokee edustamalleen yritykselle eniten arvoa tuottavaksi. Arvo-odotukset voivat muuttua mikäli yrityksessä päättäjätasolla työskentelevät henkilöt vaihtuvat. Kuten haastatteluista kävi ilmi, myös foodservice-asiakkaiden toimintaympäristö voi muuttua nopealla syklillä ja perinteiset normit voivat kaatua lyhyessä ajassa. Tämän vuoksi arvolupauksia tulee myös

monitoroida jatkuvasti, jotta ne vastaavat asiakkaan tarpeita. Asiakkaan tarpeiden tiedostamiseksi yrityksen tulee luoda jatkuvasti asiakkaistaan ajantasaista tietoa (*customer insight*), jotta yritykset pystyvät parhaalla mahdollisella tavalla reagoimaan muutokseen tarpeeksi ajoissa.

Ekosysteemissä keskeisen toimijan rooli asettaa kuitenkin haasteita ekosysteemin elinvoimaisuuden ylläpitämiseksi. Tässä tutkielmassa keskiössä on toimeksiantajayrityksen uusi liiketoimintayksikkö, joka tarjoaa alustan kautta asiakkaille pääsyn palveluiden piiriin, jotka koostuvat sisäisistä palveluista ja kumppanipalveluista. Onkin huomioitava, että kun sanoitetaan arvolupaus asiakkaalle, ekosysteemi kuuluva kumppanitoimija voi individualistisella toiminnallaan vesittää koko arvolupauksen mikäli asiakkaan käyttöarvo muodostuu tästä johtuen huonoksi. Haastatteluissa tuli ilmi, että arvolupaus usein välittyy joko tekniikan tai henkilön kautta. Esimerkkeinä mainittiin kassajärjestelmien toimivuus käytettäessä tai palveluntarjoajan myyntihenkilön lupaus ja tapa toteuttaa toimeksiantoja ja välittää arvoa asiakkaalle. Tähän tulee nähdä mahdollisena kompastuskivenä, johon yrityksen on syytä varautua. Tämän vuoksi resurssien kohdistaminen yritystä edustaviin henkilöihin ja heidän kompetenssien kehittäminen tulee nähdä tärkeänä elementtinä rakennettaessa arvolupauksia asiakkaille.

5.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Vaikka tässäkin tutkimuksessa on pyritty virheiden minimoimiseen, on tämänkin tutkimuksen kannalta arvioita tutkimuksen luotettavuutta ja validiteettia.

Tutkimuksen luotettavuusarvioinnissa on suhtauduttava kriittisesti itseni, eli tutkijan, sioumukseseen toimeksiantajayrityksessä. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan tutkijan virka-asema voi vaikuttaa tutkijan ymmärrykseen ja havainnointiin, jolloin tiedonantajilta tullut informaatio suodattuu tutkijan oman kehyyksen läpi. Tämä tulee väistämättä esiin, koska laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija.

Tutkimuksen luotettavuutta parantaisi toimeksiantajayrityksestä ja myös foodservice-alasta sitoutumattoman tutkijan tekemä toisinto.

Tutkielman yleistettävyyteen on myös suhtauduttava kriittisesti. Vastaukset ovat haasteltavien omia subjektiivisia näkökulmia, jolloin näkemykset voivat muodostua konteksti- ja tilannesidonnaisiksi. Tutkielman luotettavuutta parantaisi tutkielman suorittaminen toisessa kontekstissa, esimerkiksi eri yrityksen tai eri toimialan suhteen. Tässä tutkielmassa on myös huomioitava otannan koko. Jotta tuloksista voitaisiin saada tilastollisia päteviä, ilmiötä voitaisiin tutkia määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen avulla.

Tutkimuksessa tuli ilmi tarve myös jatkotutkimuksille. Koska palveluekosysteemitarkastelu käsittää mahdollisimman kokonaisvaltaisen näkökulman ja auttaa ymmärtämään miten eri toimijat ja osatekijät vaikuttavat toisiinsa ja yhteiseen ympäristöön, jatkotutkimuksissa voitaisi arvomuodostusta tutkia ekosysteemin toimijoiden näkökulmasta eli arvolupausten muodostusta mesotasolla ja kuinka nämä vastaavat tässä työssä tutkituun asiakasnäkökulmaan.

Lähteet

Aarikka-Stenroos, L. & Ritala, P. (2017). Network management in the era of ecosystems : Systematic review and management framework. *Industrial Marketing Management*, 67, 23-36. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.010>

Anderson, J.C., Narus, J.A. & van Rossum, W. (2006). Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review*, 84(3), 91-99.

Anderson, J.C., Kumar, N. & Narus, J.A. (2007). Value merchants : Demonstrating and documenting superior value in business markets. Harvard Business School Press, 2007.

Akaka, M.A., Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2012). An exploration of networks in value cocreation : a service-ecosystems view. *Teoksessa Toward a Better Understanding of the Role of Value in Markets and Marketing*, 9, 13-15. [http://doi.org/10.1108/S1548-6435\(2012\)0000009006](http://doi.org/10.1108/S1548-6435(2012)0000009006)

Arantola, H. & Simonen, K. (2009). Palvelemisestä palveluliiketoimintaan: asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Noudettu 2020-01-02 osoitteesta https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliketointaan.pdf

Bailey, C., Baines, P.R., Wilson, H. & Clark, M. (2011). Segmentation and customer insight in contemporary services marketing practice : why grouping customers is no longer enough. *Journal of Marketing Management*, 25(3-4), 227-252. <https://doi.org/10.1362/026725709X429737>

Biedenbach, G. & Marell, A. (2010). The impact of customer experience on brand equity in a business-to-business services setting. *Brand Management*, 17(6), 446-458. <https://doi.org/10.1057/bm.2009.37>

Bolton, R.N., Smith, A.K. & Wagner, J. (2003) Striking the Right Balance : Designing Service to Enhance Business-to-Business Relationships. *Journal of Service Research*, 5(4), 271-291. DOI : 10.1177/1094670502250732

Collis, D.J & Rukstad, M.G. (2008). Can you say what your strategy is ? *Harvard Business Review*, huhtikuu 2008, 82-90.

Cortez, R.M. & Johnston, W.J. (2017). The future of B2B marketing theory : A historical and prospective analysis. *Industrial Marketing Management*, 66, 90-102. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.017>

Cravens, D.W. & Shipp, S. H. (2001). Market-driven Strategies for Competitive Advantage. *Business horizons* 1991, 34(1), 53-61.

Eggert, A., Ulaga, W. & Schultz, F. (2006). Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 20–27. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.07.003>

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Sage.

Franklin, D. & Marshall, R. (2019). Adding co-creation as an antecedent condition leading to trust in business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*, 77, 170-181. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.10.002>

Fready, S., Vel, P. & Nyadzauo, M.W. (2022). Business customer virtual interaction: enhancing value creation in B2B markets in the post-COVID-19 era – an SME perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(10), 2075–2094. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2021-0074>

Frow, P., Mc-Coll-Kennedy, J.R., Hilton, T., Davidson, A., Payne, A. & Brozovic, D. (2014) Value propositions: A service-ecosystems perspective. *Marketing Theory*, 14(3), 327-351. <https://doi.org/10.1177/1470593114534346>

Gounaris, S.P. (2003). Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services. *Journal of Business Research*, 58, 126-140. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00122-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00122-X)

Grosova, S., Gros, I. & Cisarova, M. (2011). B2B Segmentation as a tool for marketing and logistic strategy formulation. *Intellectual Economics*, 1(9), 54-64.

Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons.

Grönroos, C. & Voima, P. (2012). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 133-150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>

Gummesson, E. (1995). Truth and myths in service quality. *The Journal of quality and participation*, 18(6), 18-23.

Gummesson, E. (1998). Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 242-249.

Gwinner, K.P., Gremler, D.D. & Bitner, M.J. (1998). Relational Benefits in Services Industries: The Customer's perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 101-114.

Helsingin seudun kauppakamari. (2021, 26. elokuuta). Matkailu- ja ravintola-alan osaa-japula leviää käsiin ilman pikaisia ratkaisuja. STT Info. Noudettu 19.20.2021 osoitteesta

<https://www.sttinfo.fi/tiedote/matkailu--ja-ravintola-alan-osaajapula-leviaa-kasiin-ilman-pikaisia-ratkaisuja?publisherId=26487429&releaseId=69916814>

Hillebrand, B., Kok, R.A.W. & Biemans, W.G. (2001). Theory-Testing Using Case Studies. *Industrial Marketing Management*, 30, 651-657.

Huhtinen, A-K. & Tuominen, J. (2017). Fenomenologia. Ihmisten kokemukset tutkimuksen kohteena. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.

Iansiti, M., Levien, R. (2004). *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. Harvard Business School Press.

Kapoor, R. (2018). Ecosystems: broadening the locus of value creation. *Journal of Organization Design*, 7(12). <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0035-4>

Kelly, S. & Scott, D. (2011). Relationship benefits: Conceptualization and measurement in a business-to-business environment. *International Small Business Journal*, 30(3), 310-339. <https://doi.org/10.1177/0266242610381297>

Kindström, D. (2010). Toward a service-based business model – Key aspects for future competitive advantage. *European Management Journal*, 28, 479-490. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.07.002>

Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.

Lingens, B., Seeholzer, V. & Gassmann, O. (2023). Journey to the Big Bang: How firms define new value propositions in emerging ecosystems. *Journal of Engineering and Technology Management*, 69. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2023.101762>

Litovuo, L. , Makkonen, H., Aarikka-Stenroos, L., Luhtala, L. & Makinen, S. (2017). Ecosystem Approach on Medical Game Development: The Relevant Actors, Value Propositions and Innovation Barriers. *AcademicMindtrek'17*, 20-21. <https://doi.org/10.1145/3131085.3131104>

Lusch, R.F., Vargo, S.L. & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83, 5-18. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.002>

Lusch, R.F. & Vargo, S.L. (2011). Service-dominant logic: a necessary step. *European Journal of Marketing*, 45(7/8), 1298-1309. <https://doi.org/10.1108/03090561111137723>

Löbler, H. & Hahn, M. (2012). Measuring value-in-context from a service-dominant logic's perspective. *Review of Marketing Research*, 10, 255-282. [https://doi.org/10.1108/S1548-6435\(2013\)0000010013](https://doi.org/10.1108/S1548-6435(2013)0000010013)

Macdonald, E.K., Wilson, H., Martinez, V. & Toossi, A. (2011). Assessing value-in-use: A conceptual framework and exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 40, 671-682. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.05.006>

Macdonald, E.K., Kleinaltenkamp, M. & Wilson, H.N. (2016) How Business Customers Judge Solutions: Solution Quality and Value in Use. *Journal of Marketing*, 80, 96-120. <http://dx.doi.org/10.1509/jm.15.0109>

Makkonen, H., Johnston, W.J. & Javalgi, R.G. (2016). A behavioral approach to organizational innovation adoption. *Journal of Business Research*, 69, 2480-2489. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.017>

Makkonen, H., Saarikorpi, M. & Rajala, R. (2019). A transition from goods-dominant to service-dominant exchange logic in a B2B relationship: A relationship positioning

perspective. *Industrial Marketing Management*, 81, 65-77.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.04.014>

Meyer, C. & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*.

Moore, J.F. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*.

Myers, M.D. (2020). *Qualitative research in business & management*. SAGE.

Lauronen, E. (2021, 14. helmikuuta). *Ravintolatukku mullistaa ravintoloiden palvelut*. Kespro. Noudettu 3.10.2021 osoitteesta <https://www.kespro.com/ideat-ja-inspiraatiot/artikkelit/ravintolatukku-mullistaa-ravintoloiden-palvelut>

MaRa. (2020, 24. huhtikuuta). *Matkailu- ja ravintola-alan suhdannenäkymät romahtaneet*. Noudettu 03.10.2021 osoitteesta <https://www.mara.fi/ajankohtaista/uutiset/matkailu-ja-ravintola-alan-suhdannenakymat-romahtaneet.html>

MaRa. (2022a, 27. lokakuuta). *Matkailu- ja ravintola-alan suhdannebarometri..* Noudettu 08.01.2022 osoitteesta <https://www.mara.fi/toimiala/suhdanteet/suhdannebarometri.html>

MaRa. (2022b, 12. joulukuuta). *Matkailu- ja ravintola-ala koronakriisistä kustannuskriisiin – arvonlisäveroilla suuri merkitys kansainväliselle kilpailukyvyllä ja työllisyydelle*. Noudettu 08.01.2022 osoitteesta <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2022/matkailu-ja-ravintola-ala-koronakriisista-kustannuskriisiin-arvonlisäveroilla-suuri-merkitys-kansainvaliselle-kilpailukyvyllä-ja-työllisyydelle.html>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. (2015). Value proposition desing: How to create products and services customer want. Wiley.

Parment, A., Armstrong, G. & Kotler, P. (2016) Principles of Marketing. Scandinavian edition. 2nd edition. Pearson.

Passoja, A. (2021,5. maaliskuuta). *Ravintolayrittäjien turhautuminen huipussaan pakko-sulun alla – "Tämä on älyttömän epäreilua", sanovat palkitut lappilaisyrittäjät*. Yle Uutiset. Noudettu 3.10. osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11821657>

Payne, A., Frow, P., Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 4, 467-489. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z>

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. *Gaudeamus*.

Päivittäistavara kauppa ry. (2021). Foodservice-tukkukauppa. Noudettu 10-1-2020 osoitteesta <https://www.pty.fi/kaupantoiminta/paivittaistavaramarkkinat/foodservice-tukkukauppa/>

Ritter, T. & Pedersen, C.L. (2020). Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. *Industrial Marketing Management*, 88, 214-224. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.014>

Rintamäki, T. & Saarijärvi, H. (2021). An integrative framework for managing customer value propositions. *Journal of Business Research*, 134, 754-764. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.030>

Rusthollkarhu, S., Hautamäki, P. & Aarikka-Stenroos, L. (2021). Value (co-)creation in B2B sales ecosystems. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36/4, 590-598. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2020-0130>

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysi. *Vastapaino*.

Said, E., Macdonald, E.K., Wilson, H.N. & Macros, J. (2015). How organisations generate and use customer insight. *Journal of Marketing Management*, 31, 1158-1179. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2015.1037785>

Skålen, P., Gummerus, J., Koskull, C. & Magnusson, P. (2015). Exploring value propositions and service innovation: a service-dominant logic study. *Journal of Academy of Marketing Science*, 43(2), 137-158. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-013-0365-2>

Sysco. (2022). Sysco Services. Noudettu 6.3.2022 osoitteesta <https://www.sysco.com/Products/Solutions-and-Services/Services.html>

Tilastokeskus. (2023, 14. maaliskuuta). Kuluttajahintaindeksi. Noudettu 10.4.2023 osoitteesta <https://www.stat.fi/tilasto/khi>.

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2020, 3. huhtikuuta). Ravintolat sulkeutuvat koko maassa perjantaina puolen yön aikaan koronavirusepidemian vuoksi. Valtioneuvosto. Noudettu 17.10.2021 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/ravintolat-sulkeutuvat-koko-maassa-perjantaina-puolen-yon-aikaan-koronavirusepidemian-vuoksi>.

Ullaga, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*, 32, 677-693. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.06.008>

Ulaga, W. & Eggert, A. (2006). Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing*, 70, 119-136.

Ulaga, W. & Eggert, A. (2006b). Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 311-327. DOI:10.1108/03090560610648075

Valkokari, K. (2015). Business, Innovation, and Knowledge Ecosystems: How They Differ and How to Survive and Thrive within Them. *Technology Innovation Management Review*, 5(8), 17-24. <http://timreview.ca/article/919>

Vargo, S.L. & Akaka, M.A. (2009). Service-Dominant Logic as a Foundation for Service Science: Clarifications. *Service Science*, 1(1), 32-41. <https://doi.org/10.1287/serv.1.1.32>

Vargo, S.L., Akaka, M.A. & Vaughan, C.M. (2017). Conceptualizing Value: A Service-ecosystem View. *Journal of Creating Value*, 3(2), 117-124. <https://doi.org/10.1177/2394964317732861>

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2004) Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1-17.

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6(3), 281-288. <https://doi.org/10.1177/1470593106066781>

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2007) Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal the Academy of Marketing Science*, 36, 1-10. [https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-](https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6)

Vuorela, A. (10. tammikuuta, 2021). Ravintolaruoan kotiin tilaaminen hurjassa nosteessa, eikä ilmiö selity pelkällä koronalla. Yle. Noudettu 25.2.2023 osoitteesta <https://yle.fi/a/3-11719615>.

Yin, R. K. (2014). Case study research: design and methods. 5th edition. SAGE.

Zeithaml, V.A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Teema 1: Foodservice-asiakkaan ekosysteemi

Mitä toimijoita ravintolanne ekosysteemi käsittää?

Puuttuuko oman yrityksenne ekosysteemistä jokin olennainen toimija? Jos puuttuu, miksi?

Mitkä näistä toimijoista ovat yrityksellesi keskeisimpiä?

Mitä konkreettisia hyötyjä ekosysteemitomijat antavat yrityksellesi?

Minkälaisia resurssitarpeita yritykselläsi on? Mitä resursseja yritykseksi kokee tarvitse-
vansa?

Teema 2: Foodservice-alan muuttuva toimintaympäristö

Miten liiketoimintaympäristönne on muuttunut kuluneen viiden vuoden aikana?

Miten muutos on vaikuttanut vaatimuksiin, joita yrityksesi vaatii palveluntarjoajalta?

Teema 3: Foodservice-asiakkaan arvon muodostuminen

Mitkä ovat yrityksellesi tärkeimpiä arvoja liikesuhteessa?

Mistä yrityksesi liiketoimintaa kärsii tällä hetkellä eniten? Mitkä ovat suurimpia haasteita ja vaikeuksia?

Mitä apua yrityksesi tarvitsee liiketoiminnan parantamiseksi tai kasvattamiseksi?

Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että yrityksesi ei osta palveluntarjoajalta palvelua?

Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että yrityksenne käyttäessä palvelua kokemus muodostuu huonoksi?

Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että et palaa yrityksen asiakkaaksi?

Mitkä ovat suurimmat riskit, joita liiketoiminnan kannalta pelkätte?

Mitkä tekijät helpottavat yrityksesi liiketoimintaa tällä hetkellä?

Mikä toisi lisää helpotusta yrityksesi liiketoimintaan?

Mitä tekijöitä vaatii, että edustamasi yritys alkaa ostamaan palveluntarjoajalta?

Mitä yrityksesi odottaa saavansa palveluntarjoajalta?