

KESTÄVÄN KASVUN
NYKYTILATUTKIMUS



2025

JOHDA HUOMISEN TYÖNTEKIJÄ- JA ASIAKASKOKEMUSTA

AAVAO
&
BANG

Vilja Laaksonen

Kestävän kasvun nykytilatutkimus 2025

Julkaisusarja, osa 3

Taitto: Aava & Bang Oy

Valokuvat: Mikko Joonas, Samuli Salo

Osa 1, Kestävän kasvumarkkinoinnin nykytilatutkimus 2023

ISBN 978-952-65130-0-3 (pehmeäkantinen)

ISBN 978-952-65130-1-0 (PDF)

ISSN 2954-1174 (painettu)

ISSN 2954-1182 (verkkójulkaisu)

Osa 2, Kestävän kasvumarkkinoinnin nykytilatutkimus 2024

ISBN 978-952-65130-2-7 (pehmeäkantinen)

ISBN 978-952-65130-3-4 (PDF)

ISSN 2954-1174 (painettu)

ISSN 2954-1182 (verkkójulkaisu)

Osa 3, Kestävän kasvun nykytilatutkimus 2025

ISBN 978-952-65130-4-1 (pehmeäkantinen)

ISBN 978-952-65130-5-8 (PDF)

ISSN 2984-5114 (painettu)

ISSN 2984-5262 (verkkójulkaisu)

Painettu: Grano Oy, Helsinki 2025

Sisältö

Alkusanat	4
1 Kestävän kasvun perusta	8
1.1 Työntekijä- ja asiakaskokemuksen trendit maailmalla	9
1.2 Työntekijäkokemus ja asiakaskokemus tutkimuksen ja kehittämisen kohteena	15
1.3 Kestävää kasvua rakentamassa	24
2 Tutkimuksen toteuttaminen	32
3 Tutkimuksen aineisto	36
4 Tulokset	42
4.1 Työntekijäkokemus	43
4.2 Asiakaskokemus	60
4.3 Kestävä kasvu	76
5 Kestävän kasvun johtaminen	92
6 Kestävän kasvun resepti	102
Loppusanat	104
Lähteet	108

Kestävän kasvun nykytilatutkimus kuvaa, millaista suomalaisten organisaatioiden kasvu ja johtaminen on tänä päivänä. Keskiössä on kysymys yritysten työntekijä- ja asiakaskokemuksesta sekä siitä, miten näitä johdetaan vastuullisesti arjessa. Tervetuloa uteliaalle, merkitykselliselle ja umpikujista eteenpäin ponnistavalle matkalle kestävään ja hyvinvointia tuottavaan kasvuun!

Alkusanat

Työntekijäkokemus ja asiakaskokemus kulkevat käsi kädessä. Niitä tulee kehittää itsenäisinä osa-alueina, mutta toisaalta niitä pitäisi pystyä samalla johtamaan rinnakkain.



Olen kuluneen vuoden aikana toistuvasti palannut saman kysymyksen äärelle. Sinällään se ei ole yllättävää, kun katson vuotta taaksepäin. Geopoliittiset jännitteet, yhteiskunnalliset kriisit sekä yleinen keskustelukulttuurin polarisointumien johtavat helposti siihen, että ihmisten välinen yhteys katkeaa ja tahto ymmärtää korvautuu epäluulolla. Asteen pienemmässä mitakaavassa voidaan todeta, että Suomen talouden taantuma ja investointien epävarmuus heijastuvat sekä meidän yrityksemme että asiakkaidemme arkeen. Näiden isojen linjojen rinnalla tarkastelen kysymystä myös yrityksemme mittaluokassa ison yritysjärjestelyn läpikäyneen yrityksen toimitusjohtajana ja viestinnän tutkijana. Pohtimani kysymys liittyy talouteen, elämään ja tulevaisuuteen. Miksi arvoja ja talouden kysymyksiä niin usein käsitellään erillään toisistaan?

Tämä jako näkyy sekä yhteiskunnallisessa keskustelussa että ajoittain myös organisaatioiden maailmassa. Sinällään jako on ymmärrettävä: taloutta käsitellään usein numeroiden ja mittareiden kielellä, kun taas arvoja tarkastellaan yksilön ja kulttuurin näkökulmasta. Ilmiötä voi lähestyä myös kovien ja pehmeiden arvojen näkökulmasta – käsitteiden, joita käytetään arkikielessä, mutta joiden määrittely ei ole yksiselitteistä. Kovia arvoja (tai kovaa dataa) voi esittää konkreettisina lukuina, rationaalisina kaavioina ja tuloskeskeisinä kasvukäyrinä. Pehmeät arvot (tai pehmeä data) ovat vaikeammin mitattavia ja ne kiinnittyvät esimerkiksi tunnetekijöihin, inhimilliseen hyvinvointiin tai ihmisten käyttäytymisen ymmärtämiseen. Jako ei ole uusi. Metaforat ovat olleet läsnä niin kaunokirjallisuuden klassikoissa, kuten Järki ja tunteet, kuin antiikin filosofian stoalaisuuden ja epikuroalaisuuden välisessä vastakkainasettelussa. Vaikka vastakkainasettelun voisi olettaa hälvenneen modernin työelämän ja johtamiskäsityksen kehityksessä, sen kaikuja on yhä havaittavissa sekä työelämässä että yleisemmin yhteiskunnassa – mahdollisesti talouden taantumien ja siihen liittyvien paineiden vahvistamina.

Väitän, että tämä kahtiajako palvelee heikosti sekä työelämän että yhteiskunnan tarpeita.

Kerron ensin esimerkin meidän arjestamme. Toteutimme kuluneena vuonna vastuullisuus-kartoituksen, jossa kaikki työntekijät saivat arvioida vastuullisuuden toteutumista ja tuoda esiin kehittämiskohteita. Tulosten mukaan työntekijät kokivat, että vastuullisuus on osa työtä ja johdon agenda (ka. = 4,2, asteikko 1–5). Vastuullisuutta pidettiin ennen kaikkea kestävävä ja kantaottavana toimintana, joka perustuu toisten ja ympäristön kunnioittamiseen. Kartoituksessa nousi esiin kuitenkin yksi huomionarvoinen puute: hyvään hallintotapaan ja taloudelliseen kestävytyteen liittyvät näkökulmat eivät juurikaan nousseet esiin työyhteisön vastauksissa. Vaikka sekä taloudesta että vastuullisuudesta on meillä puhuttu avoimesti ja systemaattisesti, eivät nämä teemat kiinnittyneet vastauksissa toisiinsa. Itse tarkastelen tuloksia johtamisen näkökulmasta ja mietin, miten voin tulevaisuudessa vahvistaa näiden teemojen rinnakkaista käsittelyä: tuoda vielä vahvemmin yhteen arvot ja talouden, kovan ja pehmeän datan.

Samasta ristiriidasta on helppo löytää muita esimerkkejä. Kun keskitytään teknisten vaatimusten täyttämiseen ja yksittäisten sisältöjen suorituskyvyn mittaamiseen, saattaa unohtua arvioida, kuinka hyvin markkinointi tukee pitkän aikavälin brändin rakentamista. Brändin rakentamisessa on puolestaan riskinä hukkaa tarinoihin ja merkityksen rakentamiseen ilman riittävä kytöstä strategisiin kasvutavoitteisiin. Työntekijäkokemuksen kehittämisessä huomio voi kohdentua työsuhte-etuihin ja työn joustavuuteen yksilön näkökulmasta, jolloin keskustelu esimerkiksi etä- ja hybridityön vaikutuksista yhteisöllisyyteen, innovointiin ja hyvinvointiin jää pienempään rooliin. Samoin talouskasvun ja kvartaalitulosten maksimoiminen voi viedä huomion pois siitä, miten työntekijöitä ja heidän työssä onnistumistaan konkreettisesti tuetaan muutosten keskellä.

Kestävän kasvun vahvistaminen on ollut osa Aava & Bangin strategiaa jo vuodesta 2018. Se on myös teema, johon itse suhtaudun intohimoisesti ja jossa haluan johtajana oppia paremmaksi. Osana tätä strategista tavoitetta toteutamme vuosittain Kestävän kasvun nykytilatutkimuksen, jonka avulla pyrimme osaltamme tuomaan yhteen asiakaskokemuksen ja työntekijäkokemuksen, ihmiset ja tulokset sekä arvot ja strategian. Tavoitteenamme on olla kestävän kasvun yhdistävä tekijä, sillä uskomme, että se luo menestystä ja hyvinvointia niin asiakkaillemme kuin laajemmin yhteiskunnassa.

Käsissäsi on nyt järjestyksessään kolmas Kestävän kasvun nykytilatutkimus. Aiemmista vuosista poiketen päätimme laajentaa tutkimuksen fokusta, jotta voimme tarkastella kestävän kasvun käsitettä entistä monipuolisemmin. Kestävän kasvun nykytilatutkimus on meidän panoksemme tulevaisuuden työelämän haasteisiin vastaamisessa sekä tutkimukseen perustuvan päätöksenteon edistämisessä.

Tutkimuksen aineistona on 355 asiantuntijan ja päättäjän henkilökohtaisia näkemyksiä siitä, miten johtaminen ja työelämä suomalaisissa organisaatioissa kehittyi maailman muuttuessa. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa keinoja, joilla organisaatiot voivat parantaa työntekijä- ja asiakaskokemuksen johtamista, sekä löytää uusia tapoja yhdistää arvot ja talous kestäväksi kasvuksi.

Tämä raportti on jaettu neljään osaan: ensimmäinen osa käsittelee työntekijä- ja asiakaskokemuksen trendejä sekä avaa kestävän kasvun käsitettä. Toinen osa esittelee tutkimuksen metodologian, ja kolmannessa osassa käydään läpi tutkimusaineiston analyysi. Neljännessä osassa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset, ja raportin lopussa tiivistetään tärkeimmät johtopäätökset ja kuvataan kestävän kasvun resepti. Alkuluvuissa on osin toistoa vuosina 2023–2024 julkaistujen nykytilatutkimusten

kanssa. Tämä on tiedostettu valinta, sillä jokaisen nykytilatutkimuksen pitää toimia lukijan näkökulmasta itsenäisenä kokonaisuutena. Kiinnostunut lukija löytää kuitenkin halutessaan joiltain osin täydentävää tietoa aiemmista tutkimuksista (Laaksonen, 2023; Laaksonen, 2024).

Tulevaisuudessa tarvitaan entistä kriittisemmin vuorovaikutusosaamista – kykyä kuunnella, taitoa ajatella kriittisesti sekä tahtoa rakentaa yhteistä ymmärrystä monimutkaisessa maailmassa.

Tutkimuksen aineistosta nousee vahvana esiin kaksi teemaa. Ensinnäkin parhaat työnantajat onnistuvat vähentämään työn kaaosta ja lisäämään työn merkitystä. Toiseksi asiakaskokemuksessa parhaiten menestyvät organisaatiot erottuvat kyvyllään johtaa kaupallista kokonaisuutta strategisesti. Samalla on todettava, että monilla organisaatioilla on runsaasti parannettavaa näillä osa-alueilla. Taloustilanteen kiristyminen heijastuu myös organisaatioiden kasvu- ja investointitodotuksiin. Parhaimmillaan tämä dynamiikka voi tukea sekä tulevaisuuden työntekijä- että asiakaskokemuksen johtamista sekä kilpailukyvyyn rakentamista. Tämä edellyttää kuitenkin, että talous- ja arvokeskustelu löytävät toisensa. Siksi tulevaisuudessa tarvitaan entistä kriittisemmin vuorovaikutusosaamista – kykyä kuunnella, taitoa ajatella kriittisesti sekä tahtoa rakentaa yhteistä ymmärrystä monimutkaisessa maailmassa.

Yhteiskunnallisella tasolla raportin viesti on selkeä: Suomi tarvitsee kestävää kasvua, jossa hyvinvointi ja taloudellinen menestys kulkevat käsi kädessä. Talouden tasapainon ja arvopohjaisen johtamisen on löydettävä yhteinen pöytä, jossa kestävää kasvua tarkastellaan yhtenä kokonaisuutena. Tämä yhdistäminen ei ole vain mahdollisuus, vaan välttämättömyys,

jolla varmistetaan tulevaisuuden hyvinvointi ja kilpailukyky. Siksi kestävää kasvua voi tarkastella johtamismallina, joka auttaa johtamaan ihmisiä ja tuloksia rinnakkain.

Vaikka muutos voi tuntua haastavalta, historia osoittaa, että vaikeissakin tilanteissa on mahdollisuus uudistua. Törmäsin kuukausi sitten Yle Areenassa äänitallenteeseen, joka oli nauhoitettu viimeisen sotakorvausjunan lähtiessä Vainikkalasta kohti Neuvostoliittoa vuonna 1952. Äänitallenteen sävy oli ajan henkeen sopivan toteava, ja tallennetta avaavassa jutussa kerrottiin, että Suomi toimitti Neuvostoliittoon kaiken kaikkiaan 340 000 vaunulastillista sotakorvaustuotteita. Tämä luku kattaa myös syyskuussa 1952 lähetetyn viimeisen tavarantoimituksen. (ks. Perälä 2007.) Suomi on itse asiassa yksi harvoista alkujaan köyhistä maista, jotka ovat saaneet johtavien maiden tulotason kiinni 1900-luvulla (Kokkinen, 2012).

Vertauskuva voi tuntua karulta, mutta talouden perusteiden romahtaminen on todellista, vaikka muutos olisi hidas ja perusteet rapautuisivat vuosien tai vuosikymmenten aikana. Realiteettien edessä on viisautta todeta tilanne, kääriä hihat ja tehdä yhdessä töitä muutoksen eteen. Muutos ei koskaan ole helppoa, mutta ei sen tarvitsekaan olla. Myönteistä on, että Kestävän kasvun nykytilatutkimuksen mukaan sekä organisaatioilla että työntekijöillä on tahtoa uudistua, kasvaa, kehittyä ja käydä kriittistä keskustelua. Kestävän kasvun saavuttamiseksi tarvitaan keskustelua ja johtamista, jossa arvot ja talous ovat samassa pöydässä. Siksi tulevaisuuden työntekijä- ja asiakaskokemuksen kehittämiseen tarvitaan nyt huomisen johtamisosaamista.

Jyväskylässä 20.12.2024

Vilja Laaksonen

FT, YTM

Toimitusjohtaja, Aava & Bang Oy



Vilja Laaksonen on kestävään kasvuun erikoistuneen Aava & Bangin toimitusjohtaja, tietokirjailija sekä vuorovaikutukseen syventynyt viestinnän tohtori (FT). Laaksonen on kehittänyt Aava & Bangilla sisäisen viestinnän mallin, joka on koeteltu ja hyväksi todettu jo kymmenien yritysten arjessa. Hän väittää, että tulevaisuuden työelämä on arvopohjainen, merkityksellinen ja vastuullinen.

Laaksonen arvostaa elämänlaajuista oppimista, ja hänellä on taskussa tohtorin tutkinnon lisäksi kaksi kandidaatin ja kaksi maisterin tutkintoa sekä pedagoginen pätevyys. Jyväskylän yliopiston viestintä-oppiaine nimesi Vilja Laaksonen vuoden 2018 ansioituneeksi alumnikseen. Vuonna 2023 hän sijoittui toiseksi HumanPower23 Vuoden ihmisläheisin johtaja -kilpailussa. Laaksonen luotsaama Aava & Bang on Great Place to Work -kilpailun kestromenestyjä. 100 % yrityksen työntekijöistä sanoo, että yritys on todella hyvä työpaikka.

1 Kestävän kasvun perusta

1.1 Työntekijä- ja asiakaskokemuksen trendit maailmalla

Samaan aikaan, kun Suomi on nimetty maailman onnellisimmaksi maaksi jo seitsemänä vuonna peräkkäin, keskustelu hyvinvointivaltion nykytilasta on käynyt entistäkin kiivaammaksi. Talouskasvumme on ollut hidasta, ja olemme jääneet EU-maiden keskiarvon taakse. OECD:n mukaan Suomi sijoittuu maailmanlaajuisessa talouskasvussa kymmenen heikoimman maan joukkoon (Malminen & Parviola, 2024). Tämä ristiriita hyvinvoinnin ja taloudellisen suorituskyvyn välillä korostaa entisestään tarvetta tarkastella, kuinka kestävä kasvua voidaan edistää pitkällä aikavälillä. Suomen markkinan näkökulmasta ajankohtaisia kysymyksiä ovat muun muassa: kuinka turvataan hyvinvointivaltion rahoitus tulevaisuudessa, miten luodaan uusia kasvumahdollisuuksia, ja kuinka suomalaiset yritykset voivat parhaiten sopeutua kansainvälisen kilpailun kiristymiseen.

Suomen taloustilanteeseen voi hakea peili-pintaa myös yritysten kasvunäkymistä ja -odotuksista. Talouselämän vuosittain toteut-taman koonnin mukaan noin 57 % Suomen 500 suurimmasta yrityksistä kasvatti liikevaihtoaan vuosina 2022–2023. Tosin pääosa kasvusta oli maltillista, ja vain 8 % kasvatti liikevaihtoaan yli 30 % vuositasolla. Kokonaistuloksella mitattuna voitollisia yrityksiä oli kuitenkin enemmän kuin tappiollisia. (Holtari & Felt, 2024.) Vastaavasti pk-yritysten suhdanneodotukset parantuivat syksyllä 2024 verrattuna aiempiin mittauksiin. Pk-barometrin (2024) mukaan yritysten odotukset ovat samalla tasolla kuin yleiset talousennusteet: vuodelle 2025 ennustetaan

noin 1 prosentin kasvua bruttokansantuotteen (Suomen pankki, 2024). Vaikka näkymät ovat hieman parantuneet, on Suomen talouden kasvu edelleen vaimeaa, ja myönteisiä kasvunäkymiä kaivataan laajemmassa mittakaavassa.

Työntekijä- ja asiakaskokemuksen trendejä ei ole järkevää tarkastella ilman laajempaa viitekehystä. Yhden viitekehyksen tarjoaa Sitran Megatrendit 2023 -selvitys, jonka mukaan isoissa kehityssuunnissa ei ole tapahtunut muutosta lähivuosina: keskiössä on edelleen muun muassa kestävään kehitykseen, demokratian kamppailuun ja talouden perustan rakoilemiseen kiinnittyvät megatrendit¹. Yleisten ennusteiden mukaan Suomen talous elpyy hitaasti taantumasta ja myös työmarkkinatilanne paranee vähitellen (esim. Suomen pankki, 2024). Näkymät ovat kuitenkin epävarmoja, ja esimerkiksi lisääntyvät geopolittiset jännitteet tai muut kriisit voivat heikentää näkymiä nopeastikin². Epävarmuus näkyy tällä hetkellä myös yritysten investointi-odotuksissa (Pk-barometri, 2024), mikä todennäköisesti heijastuu suoraan myös työntekijäkokemuksen ja asiakasjohtamisen kenttään.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on täydentää olemassa olevaa tutkimuskenttää ja tarjota konkreettisia työkaluja organisaatioille ja ammattilaisille, jotka ovat kiinnostuneita kestävä kasvun johtamisesta. Kiinnostavia trendejä on nostettu esiin lukuisissa kansainvälisissä tutkimuksissa ja julkaisuissa (esim. Forbes, 2025; Gallup, 2024; PwC, 2024; Qualtrics, 2025), ja tähän

¹ Megatrendit 2023 -selvityksessä nostettiin esiin viisi megatrendiä: luonnon kantokyvyn heikkeneminen, hyvinvoinnin haasteiden kasvaminen, demokratian kamppailun koveneminen, digivallasta kilpalun kiihtyminen ja talouden perustan rakoileminen.

² Valtioneuvosto (2024) on julkaissut kattavan tulevaisuusselonteon, jossa on tarkasteltu muun muassa Suomen toimintaympäristön muutoksia.

tutkimukseen rajattiin niistä kolme. Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin kestävän kasvun trendejä: työprosessien sujuvoittamista, dataohjattua personointia sekä kestävää muutosta.

Työntekijäkokemuksen näkökulmasta keskeiseen rooliin nousee *työprosessien sujuvoittaminen*. Koronapandemia muutti työn tekemisen tapoja monilla aloilla, ja nyt organisaatioissa etsitään uudenlaisia keinoja toisaalta yksilöllisen joustavuuden mahdollistamiseen ja toisaalta yhteisöllisten toimintatapojen tukemiseen. Samaan aikaan kun työyhteisöissä rakennetaan uudenlaisia pelisääntöjä hybridityöhön, ovat uudet teknologiat ja talouden kiristyminen luo neet painetta työntekijöiden osaamisen ja toimintamallien kehittymiseen. Siksi ei ole yllättävää, että Qualtricsin (2025) tutkimuksen mukaan epätehokkaat prosessit ovat yksi suurimmista työuupumuksen ennustajista. Kun työntekijät kokevat, että he voivat keskittyä olennaiseen ja tehdä työnsä sujuvasti, heidän sitoutuneisuutensa ja tyytyväisyytensä paranevat merkittävästi. Tämä trendi heijastuu myös asiakaskokemukseen, sillä työntekijöiden hyvinvointi on keskeinen tekijä asiakaspalvelun laadussa.

Asiakaskokemuksen osalta yksi keskeinen vaikuttava trendi liittyy hyperpersonointiin eli *datan hyödyntämiseen asiakaskokemuksen parantamisessa*. PwC:n (2024) tutkimuksen mukaan yksi tärkeimmistä brändiuskollisuuden tekijöistä on kokemus, joka tuntuu asiakkaasta henkilökohtaiselta ja räätälöidyltä. Jotta tämä voidaan mahdollistaa, tarvitaan reaaliaikaista ja keskitettyä asiakastietoa sekä tekoälyä. Tekoäly mahdollistaa valtavan tietomäärän analysoinnin reaaliajassa ja oikean sisällön toimittamisen asiakkaalle juuri oikealla hetkellä asiakaspolulla (ks. Forbes, 2025). Qualtricsin (2025) työntekijävastausten mukaan datan parempi ja saumattomampi hyödyntäminen eri

toiminnoissa tukee myös tiimien sujuvaa työtä ja nostaa tehtyjen johtopäätösten laatua. Tämän voi myös olettaa vahvistavan työntekijäkokemusta. Hyperpersonointi ei siis palvele vain asiakkaita, vaan voi myös tehostaa organisaation sisäisiä prosesseja ja vahvistaa sitoutumista.

Kolmas tässä tutkimuksessa esiin nostettu trendi on *kestävän muutoksen johtaminen*. Muutoskyvykkyyden merkityksestä on puhuttu jo vuosia, mutta nyt fokuksessa on vahvemmin kestävän muutoksen inhimillinen ja taloudellinen ulottuvuus. Kestävän muutoksen johtaminen on ajankohtainen teema etenkin nyt, kun organisaatioissa kipuillaan toisaalta talouden taantumien ja toisaalta osaavan työvoiman osalta. Qualtricsin (2025) selvityksen mukaan 38 % työntekijöistä kokee johdon taholta painostusta tuottavuuden lisäämiseen³. Muutoksen hallinta vaatii jatkuvaa mukautumista – ja työyhteisöissä muutostahti on ollut poikkeuksellisen kova koronapandemian jälkeen. Kestävää muutosta on mahdollista johtaa ja tukea esimerkiksi selkeillä rooleilla, tiiviillä yhteistyöllä sekä systemaattisilla kokemusten ja kuulemiskäytänteiden yhdistämisellä. Inhimillisellä tasolla kestävä muutos on myös taloudellisesti kannattavaa: ihmislähtöinen muutosprosessi rakentaa osaamista nykyisten vahvuuksien päälle ja parantaa sekä asiakaskokemusta että työntekijöiden tuottavuutta.

Uudistavan toiminnan ytimessä ovat usein lainsäädännön vaatimukset, sidosryhmien odotukset tai omistajien ja johdon aloitteellisuus. Näiden rinnalla tarvitaan kykyä hyödyntää uusia teknologioita tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti (Broccardo ym., 2023; Enholm ym., 2021). Lisäksi muutosten onnistunut läpivienti edellyttää luottamusta, läpinäkyvää viestintää ja psykologisen turvallisuuden vahvistamista.

Näkymät ovat epävarmoja, ja esimerkiksi lisääntyvät geopolitiittiset jännitteet tai muut kriisit voivat heikentää näkymiä nopeastikin.

³ Painotusta kokevat työntekijät olivat vähemmän sitoutuneita ja kokivat enemmän uupumusta kuin ne, jotka eivät kokeneet painostusta. Työntekijöiden mukaan paineen taustalla ovat muutoksen nopeus (38 %), strategiset toimenpiteet (36 %) ja taloudelliset olosuhteet (34 %) (Qualtrics, 2025).

Tämän vuoden kestävä kasvun trendit syventävät ymmärrystä siitä, mitkä teemat nousevat keskiöön huomisen työntekijä- ja asiakaskokemuksen johtamisessa. Ne täydentävät viime vuonna esiin nostettuja trendejä, kuten organisaatioiden muutoskyvykkyyttä ja oppimisen nopeutta, vastuullisten kokemusten rakentamista sekä kykyä luoda työpaikkoja ja edistää yrittäjyyttä (Laaksonen, 2024). Työprosessien sujuvoittaminen, datan hyödyntäminen sekä kestävä muutoksen johtaminen korostavat kenties vielä vahvemmin työntekijä- ja asiakaskokemuksen yhdistämistä: hyvinvoivat ja työssään menestyvät työntekijät sekä saumattomasti yhdessä työskentelevät tiimit

rakentavat vahvempaa asiakaskokemusta. Keskitetty data ja tekoälyn hyödyntäminen tarjoavat puolestaan keinoja huomisen työntekijä- ja asiakaskokemuksen rakentamiseen.

Tämä kaikki edellyttää uudenlaista lähestymistapaa kestäväan johtajuuteen, joka pohjautuu innovaatiomielialaan, monimuotoisuuteen, yhteisöohjautuvuuteen ja ihmisläheiseen johtamiskulttuuriin (Ince, 2023; Köllen, 2021; TYÖ2030-ohjelma, 2023). Kestäväan johtajuuteen liittyy myös vaatimus rehellisestä ja läpinäkyvästä viestinnästä, joka kattaa vuorovaikutuksen niin työyhteisössä kuin asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa.

Työprosessien sujuvoittaminen, datan hyödyntäminen sekä kestävä muutoksen johtaminen korostavat työntekijä- ja asiakaskokemuksen yhteyttä: hyvinvoivat ja työssään menestyvät työntekijät sekä saumattomasti yhdessä työskentelevät tiimit rakentavat vahvempaa asiakaskokemusta.



Työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen trendit maailmalla

- Talouselämän vuosittain toteuttaman koonnin mukaan noin 57 % Suomen 500 suurimmasta yrityksistä kasvatti liikevaihtoaan vuosina 2022–2023. Tosin pääosa kasvusta oli maltillista, ja vain 8 % kasvatti liikevaihtoaan yli 30 %.
- Vaikka näkymät ovat hieman parantuneet, on Suomen talouden kasvu edelleen vaimeaa, ja myönteisiä kasvunäkymiä kaivataan laajemmassa mittakaavassa.
- Epävarmuus näkyy tällä hetkellä myös yritysten investointi-odotuksissa, mikä todennäköisesti heijastuu suoraan myös työntekijäkokemuksen ja asiakasjohtamisen kenttään.
- Ajankohtaisia työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen trendejä ovat muun muassa *työprosessien sujuvoittaminen, dataohjattu personointi sekä kestävä muutos*.
- Keskitetty data ja tekoälyn hyödyntäminen tarjoavat puolestaan keinoja huomisen työntekijä- ja asiakaskokemuksen rakentamiseen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on auttaa organisaatioita ymmärtämään näitä asiakas- ja työntekijäkokemukseen vaikuttavia muutoksia ja sopeutumaan niihin.

1.2 Työntekijäkokemus ja asiakaskokemus tutkimuksen ja kehittämisen kohteena

Ensimmäinen askel työntekijä- ja asiakaskokemuksen kehittämisessä on vahvistaa ymmärrystä siitä, mitä aiheesta tiedetään jo. Aiheen tutkimuskenttä on laaja ja sen juuret ulottuvat pitkälle historiaan: ensimmäiset maininnat työntekijä- ja asiakaskokemuksen osalta löytyvät jo 1800-luvulta. Viimeisen viidenkymmenen vuoden aikana tutkimuskentässä on noussut esiin erilaisia painotuksia ja teemoja, jotka ovat rakentuneet aiempien tutkimusten pohjalta. Esimerkiksi 1930-luvulla toteutetut Hawthorne-kokeet nostivat keskusteluun sen, että työntekijöiden tuottavuus riippuu paitsi työoloista myös heidän kokemuksistaan ja työpaikan sosiaalisista suhteista (Roethlisberger & Dickson, 1939)⁴. 1960-luvulta eteenpäin asiakastytyväisyyden ja laatuajattelun nousu muutti erityisesti asiakaskokemuksen näkökulmaa, jolloin asiakas alettiin nähdä pelkän loppukäyttäjän sijaan kokonaisvaltaisena kokijana (esim. Garvin, 1988)⁵. Työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen yhdistäminen nousi tutkimuksen kohteeksi puolestaan 1990-luvulla (esim. Cohen & Prusak, 2001). 2000-luku aloitti teknologian ja digitalisaation nousun myös tutkimuskentässä, ja esimerkiksi 2010-luvulla alettiin systemaattisemmin tutkimaan digitaalista ja datapohjaista asiakaskokemusta (Lemon & Verhoef, 2016). Näin tutkimuskenttä on kehittynyt vaiheittain, ja uudet näkökulmat ovat rakentuneet aikaisempien tutkimusten tuottaman ymmärryksen päälle.

Asiakaskokemus on käsitteenä nostanut asiakkaan ja hänen kokemuksensa organisaation arvoketjun keskiöön. Nykyisessä muodossaan asiakaskokemuksen käsite on yleistynyt vasta 2000-luvun taitteessa (esim. Pine & Gilmore, 1998; Gilmore & Pine, 2002). Asiakaskokemusta on perinteisesti tutkittu esimerkiksi kuluttajatutkimuksen, palvelumuotoilun tai palvelukeskeisen ajattelutavan näkökulmasta (Becker, 2020). Usein asiakaskokemuksen tarkastelu on kuitenkin yksinkertaistunut asiakastytyväisyyden mittaamiseen, mikä sellaisenaan jättää merkittävän osan asiakkaan kokemuksista tarkastelun ulkopuolelle. Asiakaskokemustutkimuksen räjähdysmäinen kasvu näkyy myös siinä, ettei asiakaskokemuksen määrittelyyn tai mittaamiseen ole riittävän yhtenäistä mallia (esim. Becker & Jaakkola, 2020). Tuoreissa asiakaskokemuksen tutkimuksissa on pyritty selkeyttämään asiakaskokemuksen mittamista erityisesti monikanavaisten palveluiden näkökulmasta. Esimerkiksi Gahler, Klein ja Paul (2022) tunnistivat kuusi asiakaskokemuksen ulottuvuutta, jotka yhdessä tarjoavat yhtenäisen keinon asiakaskokemuksen tutkimukseen⁶. Tulevaisuudessa organisaatioiden olisi syytä panostaa ainakin asiakaskokemuksen tarkempaan määrittelyyn, asiakaspolun kokonaisvaltaiseen kartoittamiseen sekä asiakkaan ekosysteemin huomioimiseen (Becker & Jaakkola, 2020).

4 Tunnettuja kokeita on sittemmin kritisoitu muun muassa niiden tutkimusmenetelmien ja johtopäätösten suoraviivaisuuden vuoksi (ks. Carey 1967; Tourish, 2019). Hawthorne-ilmiö on näistä puutteista huolimatta herättänyt keskustelua ja osaltaan myös tarkentanut sittemmin toteutettujen tutkimusten tutkimusasetelmaa erityisesti psykologisten ja sosiaalisten muuttujien arvioinnin osalta.

5 Tähän liittyi myös TQM eli Total Quality Management -ajattelu. Kokonaislaadusta on tehty useita määritelmiä, eikä sille ole yhtä standardisoitua mallia. Garvin (1988) nosti esiin esimerkiksi kahdeksan laatu dimensiota: suorituskyky, ominaisuudet, luotettavuus, yhdenmukaisuus, kestävyys, huollettavuus, esteettisyys ja koettu laatu.

6 Tutkimuksessa organisaatioiden asiakaskokemusta tutkittiin kuudella ulottuvuudella, joita ovat affektiivinen, kognitiivinen, fyysinen, relatiivinen, sensorinen ja symbolinen. Mittari auttaa tunnistamaan asiakaspolkujen heikkoja kohtia kipupisteitä ja vertailemaan asiakaskokemusta eri vuorovaikutuspisteissä.

Osana tätä tutkimusta toteutettiin katsaus työntekijä- ja asiakaskokemuksen kirjallisuuteen. Kuviossa 1 on esitetty työntekijä- ja asiakaskokemuksen julkaisumäärät 1800-luvulta alkaen. Vaikka tarkastelujakso alkaa jo 1800-luvulta, on noin 96 % kaikista julkaisuista ilmestynyt 2000-luvulla. Tulosten mukaan kiinnostus työntekijä- ja asiakaskokemusta kohtaan on kasvanut merkittävästi 2020-luvulla. Aiheesta on kirjoitettu 2020-luvulla enemmän kuin koskaan aiemmin. Koonnissa on tarkasteltu erikseen työntekijä- ja asiakaskokemusta yhdessä käsitteleviä sekä pelkästään työntekijäkokemuksesta tai asiakaskokemuksesta kirjoitettuja julkaisuja. Katsauksen valossa asiakaskokemuksesta on kirjoitettu historian saatossa enemmän kuin työntekijäkokemuksesta.

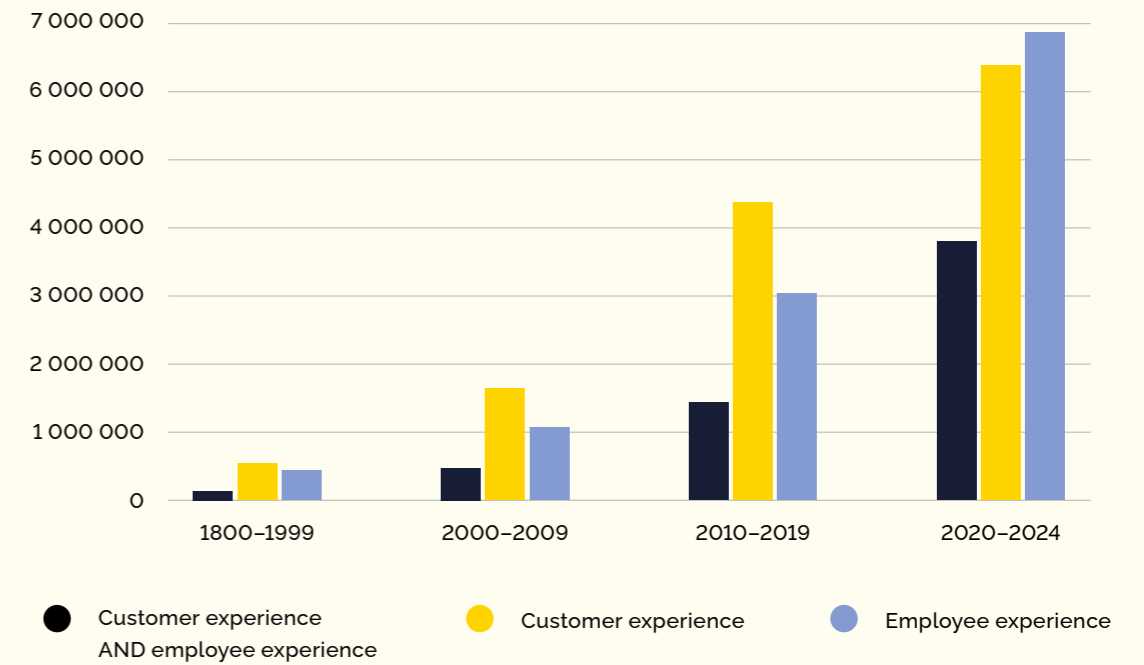
Tiivis katsaus työntekijä- ja asiakaskokemuksen kirjallisuuteen osoittaa, että työntekijäkoke- musta käsittelevien julkaisujen määrä on kas- vanut räjähdysmäisesti 2020-luvulla. Esimer- kiksi 2020-luvun ensimmäisten neljän vuoden aikana työntekijäkokemuksesta on kirjoitettu enemmän kuin koskaan aiemmin, ja verrattuna vuotta aiemmin tehtyyn koontiin lukumäärä on

noussut noin 1,2 miljoonalla julkaisulla. Nousu on kuitenkin hieman pienempää kuin vuotta aiemmin, jolloin sekä työntekijäkokemuksen että asiakaskokemuksen julkaisumäärät oli- vat nousseet keskimäärin 1,6 miljoonalla jul- kaisulla vuodessa.

Työntekijäkokemus on käsitteenä nostanut työntekijän ja hänen kokemuksensa osaksi organisaation kilpailukykyä ja arvонуontia. Työntekijäkokemuksen juuret voidaan nähdä organisaatiokäyttäytymisen ja työelämän laa- dun tutkimuksessa (Morgan, 2017). Käsitteenä ja tutkimuskohteena työntekijäkokemus on vahvistunut erityisesti pandemian jälkeisessä ajassa (ks. Mohanty & Kulkarni, 2023). Tuoreissa tutkimuksissa työntekijäkokemusta on lähes- tytty muun muassa hybridityön, tekoälyn hyö- dyntämisen, työn joustavuuden sekä sitoutu- misen näkökulmasta. Esimerkiksi Başar (2024) tutki positiivisen työntekijäkokemuksen erilai- sia ulottuvuuksia, kuten esihenkilön tukea, tii- min yhteistyötä, organisaatioon kiinnittymistä ja urakehitystä tukevia HR-käytäntöjä. Nämä tee- mat nousivat myös vahvasti esiin tuoreissa työ- elämän trendeissä.

Tulosten mukaan kiinnostus työntekijä- ja asiakaskokemusta kohtaan on kasvanut merkittävästi 2020-luvulla.

KUVIO 1. TYÖNTEKIJÄ- JA ASIAKASKOKEMUKSEN JULKAISUT MAAILMALLA



Tiiviissä kirjallisuuskatsauksessa selvitettiin työntekijä- ja asiakaskokemuksen tutkimusta vuodesta 1800 alkaen. Haku tehtiin englannin- kielisillä hakusanoilla employee experience ja customer experience, ja tarkoituksena oli sel- vittää tutkimusteeman yleistä tasoa isossa ku- vassa. Hakusanaa haettiin siksi kaikissa haku- kentissä, eikä käsittekohtaista analyysia tehty syvemmin esimerkiksi artikkelitasolla. Haku tehtiin kolmessa vaiheessa JYKDOK-tietokannassa: ensin haettiin julkaisuja, joissa on käsitelty sekä työntekijäkokemusta että asiakaskokemusta. Seuraavaksi haettiin vain asiakaskokemusta ja kolmanneksi vain työntekijäkokemusta käsitte- levä julkaisuja. Haku kattoi erilaiset aineisto- tyypit, kuten sanomalehtiartikkelit, vertais- arvioidut artikkelit, kirjat ja opinnäytetyöt. Tyypillisesti sanomalehtiartikkelit muodostivat suurimman osan hakutuloksista. Esimerkiksi vuosina 2020-2024 julkaistuista työntekijä- ja

asiakaskokemusta käsitteleistä vajaasta nel- jästä miljoonasta julkaisusta noin 90 % oli sano- malehti- ja uutisartikkeleita ja noin 3 % vertais- arvioituja artikkeleita.

Hakua testattiin myös Google Scholar -hakupal- velussa, jossa tulokset olivat samansuuntaisia pienillä painotuseroilla (huom. ei kaikkia samoja aineistotyyppisiä kuin JYKDOK-tietokannassa). Google Scholar -hakupalvelussa asiakasko- kemuksesta löytyi yhteensä noin 6,5 miljoonaa julkaisua ja työntekijäkokemuksesta noin 6,7 miljoonaa julkaisua. Työntekijäkokemusta ja asiakaskokemusta rinnakkain käsitteleviä tie- teellisiä julkaisuja löytyy noin 2 miljoonaa.

Tulokset ovat suuntaa antavia, ja koontia olisi tulevaisuudessa mahdollisuus syventää tar- kemmalla käsiteanalyysillä.

Vaikka työntekijä- ja asiakaskokemusta on tutkittu paljon, alalla tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Erilaiset muutoksen ajurit muovaavat niin asiakkaiden tarpeita, työelämän toimintaa kuin isommassa kuvassa yhteiskunnan rakenteita. Esimerkiksi talouden tilanne ja suhdannevaihtelut, globalisaatio ja markkinadynamiikka, poliittinen epävakaus sekä lainsäädäntö muovaavat osaltaan organisaatioiden toimintamahdollisuuksia sekä esimerkiksi työntekijöiden ja asiakkaiden odotuksia. 2020-luvun alku on ollut voimakkaan muutoksen ja epävarmuuden aikaa, eikä vuosi 2025 anna viitteitä siitä, että muutosvauhti olisi hidastumassa. Tämän tutkimuksen tavoitteena on auttaa organisaatioita ymmärtämään näitä asiakas- ja työntekijäkokemukseen vaikuttavia muutoksia ja sopeutumaan niihin.

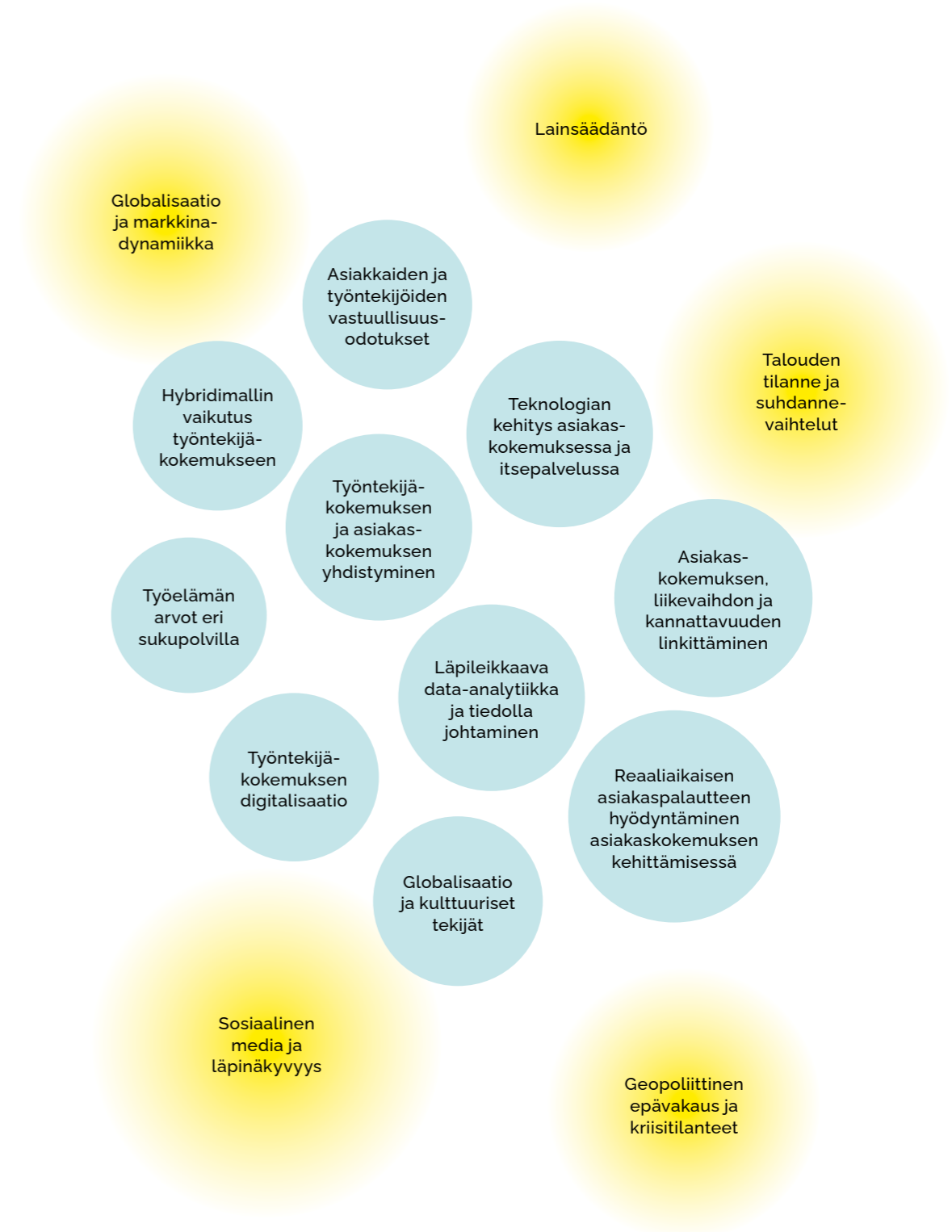
Edellisessä ja tässä luvussa on tarkasteltu työntekijä- ja asiakaskokemuksen tutkimuksen teemoja sekä työelämän trendejä. Näiden perusteella voidaan ennakoita, että vuonna 2025

menestyvät ja kehittyvät organisaatiot panostavat vahvasti esimerkiksi läpileikkaavaan data-analytiikkaan, reaaliaikaisen asiakaspalautteen hyödyntämiseen asiakaskokemuksen kehittämisessä sekä sekä kokonaisvaltaiseen, systemaattisesti johdettuun kaupalliseen toimintaan, joka yhdistää myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun.

Tekoälyn ja data-analytiikan rooli työntekijä- ja asiakaskokemuksen kehittämisessä on vasta nousemassa, mutta niiden vaikutus tulee olemaan merkittävä. Tämä kehitys edellyttää organisaatioilta uudenlaista osaamisproomaa, kuten esimerkiksi muutoskyvykkyyttä, innovaatiomielialaa sekä kykyä johtaa tunneilmastoa ja vahvistaa kriittistä ajattelua. Näiden tekijöiden vahvistaminen sekä johdon että työntekijöiden keskuudessa auttaa rakentamaan kilpailuetua tulevaisuudessa. Työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen keskeisiä ajureita on kuvattu kuviossa 2.

Tekoälyn ja data-analytiikan rooli työntekijä- ja asiakaskokemuksen kehittämisessä on vasta nousemassa, mutta niiden vaikutus tulee olemaan merkittävä.

KUVIO 2. MUUTOKSEN AJURIT

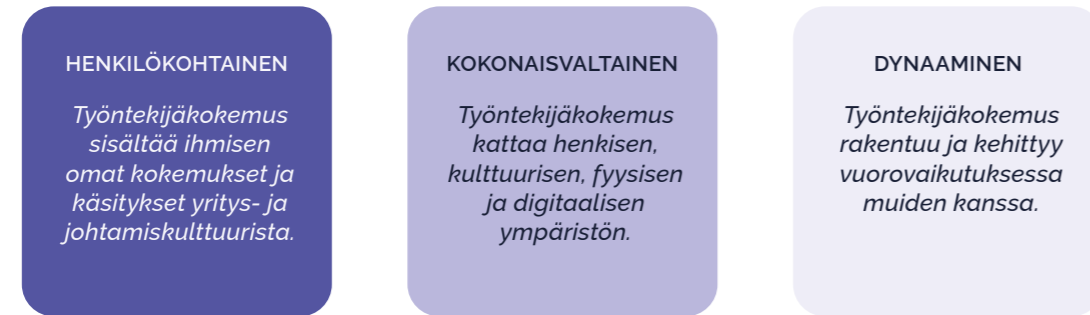


Työntekijäkokemus tiivistettynä

Työntekijäkokemus tarkoittaa työntekijän kokemuksia ja käsityksiä yritys- ja johtamiskulttuurista sekä fyysisestä ja digitaalisesta työympäristöstä, jotka ovat rakentuneet ajan kuluessa

vuorovaikutuksessa johdon, työkavereiden ja keskeisten sidosryhmien kanssa. Näin määriteltynä työntekijäkokemus on ennen kaikkea henkilökohtainen, kokonaisvaltainen ja dynaaminen.

KUVIO 3. TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN ULOTTUVUUDET



Työntekijäkokemuksen *henkilökohtainen ulottuvuus* viittaa siihen, että ihmisen kokemukset työpaikasta ja sen kulttuurista ovat yksilöllisiä ja ainutlaatuisia. Työntekijäkokemus voi esimerkiksi sisältää kokemuksia ja käsityksiä siitä, miten esimerkiksi työ, palkitseminen, yhteisöllisyys ja merkityksellisyys näyttäytyvät omassa arjessa. On kuitenkin tärkeä tunnistaa, ettei kokemuksia ja käsityksiä voi täysin erottaa toisistaan. Näin työntekijäkokemukseen sekoittuu ripaus käsityksiä, joita työntekijällä on esimerkiksi työkavereiden työarjesta tai kilpailevista työpaikoista.

Työntekijäkokemus on aina myös *kokonaisvaltainen*. Kokonaisvaltaisella tai holistisella ulottuvuudella viitataan siihen, että työarkeen liittyviä kokemuksia voidaan tarkastella eri tasoilla tai eri ympäristössä. Näitä ovat Morganin (2017) mukaan esimerkiksi kulttuurinen, fyysinen ja digitaalinen ympäristö. Tässä yhteydessä kulttuurinen ympäristö sisältää työpaikan sosiaaliset suhteet ja ilmapiirin, fyysinen kattaa työskentelytilat ja digitaalinen työssä käytetyt järjestelmät. Paikasta riippumattoman työn yleistymisen on vahvistanut digitaalisen työntekijäkokemuksen ja sisäisen viestinnän

merkitystä (esim. Gheidar & ShamiZanjani, 2020; Marsh, Vallejos & Spence, 2022). Digitaalinen työntekijäkokemus on noussut erityisen ajankohtaiseksi koronapandemian jälkimainin-geissa. Esimerkiksi Miten Suomi voi -selvityksessä (2022) todettiin, että hybridityössä voitiin paremmin kuin etä- tai lähityössä. Hyvin johdettussa hybridityössä koettiin eniten työn imua ja tyytyväisyyttä ja vähiten työssä tylsistymistä. Näin hyvin johdettu hybridityö voi olla työntekijän hyvinvoinnin kannalta parempi vaihtoehto kuin kokoaikainen etätyö.

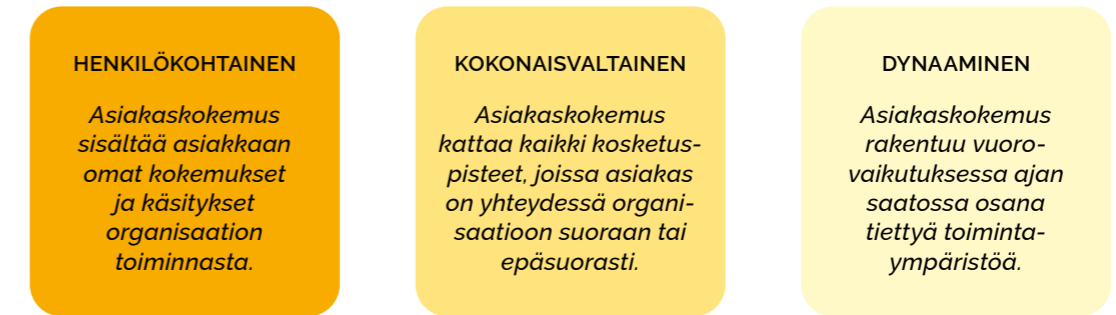
Työntekijäkokemuksen *dynaaminen ulottuvuus* kuvaa sitä, että työntekijäkokemus muotoutuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Muiden palaute ja toiminta vaikuttavat työntekijän kokemukseen ja tunteisiin esimerkiksi oman työn arvostuksesta ja merkityksellisyydestä. Esimerkiksi toisten huomioiminen, arvokas kohtaaminen ja riittävä itsenäisyyden tunne rakentavat työn merkityksellisyyden kokemuksesta (Laaser & Bolton, 2022). Työyhteisössä työntekijä on osa ryhmää, ja siten esimerkiksi ryhmän hyväksynnällä tai torjunnalla on merkittävä vaikutus työntekijäkokemukseen.

Asiakaskokemus tiivistettynä

Asiakaskokemus tarkoittaa asiakkaan kokemuksia ja käsityksiä organisaatiosta ja sen palveluista tai tuotteista, jotka ovat rakentuneet ajan kuluessa vuorovaikutuksessa eri toimijoiden ja

eri kosketuspisteiden kanssa. Samoin kuin työntekijäkokemusta, myös asiakaskokemusta voidaan tarkastella henkilökohtaisen, kokonaisvaltaisen ja dynaamisen ulottuvuuden kautta.

KUVIO 4. ASIAKASKOKEMUKSEN ULOTTUVUUDET



Asiakaskokemuksen *henkilökohtaisen ulottuvuuden* ytimessä on asiakkaan tarve, hänen odotuksensa ja hänen kokemansa tunne odotusten täyttymisestä. Usein tuotteet tai palvelut ovat osatekijöitä asiakkaan asiakkuuspolulla (Hamilton & Price, 2019). Käytännössä asiakaskokemuksen taustalla on sekä ääneen lausuttuja että lausumattomia toiveita, tarpeita ja tunteita. Esimerkiksi valmennukseen osallistuvan asiantuntijan päämääränä voi olla osaamisen kehittymisen lisäksi vahvistaa omaa ammatillista itseluottamusta tai vahvistaa suhteita uuden työpaikan löytämiseksi. Samoin kuin työntekijäkokemuksessa, ei asiakaskokemuksesta voi täysin erotella ihmisen omia kokemuksia ja hänen käsityksiään, jotka syntyvät esimerkiksi muiden kokemusten tai markkinoinnin perusteella.

Asiakaskokemuksen *kokonaisvaltaisuus* viittaa asiakkuuden elinkaaren eri kosketuspisteisiin, joissa asiakas on suorassa tai epäsuorassa vuorovaikutuksessa organisaation kanssa (esim. Batra, 2017; Lemon & Verhoef, 2016; Becker, 2020). Näitä kosketuspisteitä ovat esimerkiksi organisaation käyttämät myynnin ja markkinoinnin kanavat sekä kohtaamiset organisaation henkilökunnan kanssa (ks. Friman ym. 2020; Batra

& Keller, 2016). Asiakaskokemus kattaa suorat ja epäsuorat kohtaamiset eri kanavissa. Koska asiakkaan ostoprosessi alkaa yhä useammin tiedonhauulla verkossa, on mahdollista, että asiakas kohtaa ensimmäisenä hakukoneen kautta suosittelun, kritiikin tai yrityksen mainoksen.

Asiakaskokemuksen *dynaamisuus* tarkoittaa puolestaan sitä, että asiakaskokemus rakentuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa ajan saatossa tiettyssä kontekstissa. Yksinkertaistettuna asiakaspolku lähtee asiakkaan tarpeesta tai ongelman tunnistamisesta, tämän jälkeen on ratkaisuvaihtoehtojen puntaroinnin ja mahdollisen tarvemäärityksen täsmentämisen vuoro ja lopuksi polku etenee toimittajan valintaan tai ostotapahtumaan (Batra & Keller, 2016; Gartner Report, 2019). Kaikki nämä kohtaamiset eri kosketuspisteissä ja asiakaspolun eri vaiheissa vaikuttavat osaltaan siihen, millaiseksi asiakkaan kokemus muodostuu. Asiakaskokemus ei ole pysyvä ominaisuus, vaan se muuttuu ajan saatossa. Esimerkiksi pitkään jatkunut yhteistyökumppanuus voi kariutua asiakasvastaavan vaihtumiseen, vaikka itse palvelu tai tuote olisi pysynyt samana.



Työntekijäkokemus ja asiakaskokemus tutkimuksen ja kehittämisen kohteena

- Vaikka työntekijä- ja asiakaskokemuksesta löytyy kirjoituksia jo 1800-luvulta, on noin 96 % kaikista julkaisuista ilmestynyt 2000-luvulla.
- Asiakas- ja työntekijäkokemuksen tutkimuskenttä on kehittynyt vaiheittain, ja uudet näkökulmat ovat rakentuneet aikaisempien tutkimusten tuottaman ymmärryksen päälle.
- Nykyisessä muodossaan asiakaskokemuksen käsite on yleistynyt vasta 2000-luvun taitteessa.
- Käsitteenä ja tutkimuskohteena työntekijäkokemus on vahvistunut erityisesti pandemian jälkeisessä ajassa.
- Tulevaisuuden muuttuva ympäristö edellyttää organisaatioilta uudenlaista osaamispääomaa, kuten esimerkiksi muutoskyvykkyyttä, innovaatiomielialaa sekä kykyä johtaa tunneilmastoa ja vahvistaa kriittistä ajattelua.

Tulevaisuuden muuttuva ympäristö edellyttää organisaatioilta uudenlaista osaamispääomaa, kuten esimerkiksi muutoskyvykkyyttä, innovaatiomielialaa sekä kykyä johtaa tunneilmastoa ja vahvistaa kriittistä ajattelua.

1.3 Kestävää kasvua rakentamassa

Edellisissä luvuissa on nostettu esiin työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen trendejä sekä nostoja tutkimuskirjallisuudesta. Sekä työntekijäkokemus että asiakaskokemus ovat ajankohtaisempia kuin koskaan, mikä näkyy niiden korostumisena hakutuloksissa ja aiheeseen liittyvissä julkaisuissa. Niiden johtamiseen halutaan nyt panostaa entistä vahvemmin. Tämä ei ole ihme, sillä tutkimusten mukaan työntekijäkokemukseen ja asiakaskokemukseen panostaminen vahvistaa organisaation veto- ja pitovoimaa sekä parantaa liiketoiminnan tuloksia. Näin esimerkiksi vahva brändi herättää sekä asiakkaiden että työnhakijoiden huomion (esim. Ahire & Sinha, 2022). Tutkimusten mukaan sitoutuneet ja tyytyväiset työntekijät lisäävät asiakastytyväisyyttä ja tuovat yli kaksinkertaisten tuoton markkinaa verrattuna (Mazor ym., 2017; Wood ym., 2020). Esimerkiksi Gallupin (2024) mittauksen mukaan yritykset, joissa työntekijät ovat sitoutuneita, ovat 23 % kannattavampia kuin yritykset, joissa sitoutuminen on heikkoa⁷. Nämä tulokset korostavat työntekijäkokemuksen vaikutusta asiakaskokemukseen sekä liiketoiminnan tulokseen.

Hyvä yrityskulttuuri ja selkeä työn tekemisen malli ovat myös tiiviisti yhteydessä työntekijän hyvinvointiin ja työssä onnistumiseen (esim. Batat, 2022; Berber ym., 2022; Berson ym., 2017; Carter ym., 2018). Qualtrics (2025) tutkimuksen mukaan pelkkä kulttuuri ei riitä: työntekijöiden odotukset ylitetään ennen kaikkea hyvällä johtamisella, joka auttaa työntekijää selkeyttämään työnkuvaa ja sopeutumaan muutokseen⁸. Samaan tapaan myös asiakaslähtöisyydellä on monia myönteisiä vaikutuksia organisaation myyntiin, kannattavuuteen ja

kasvuun. PWC:n (2023) tutkimuksen mukaan asiakkaiden ja johtajien näkemykset koostuvat siinä, että tärkein tekijä asiakasuskollisuudessa on tuotteen tai palvelun laatu. Siitä huolimatta johtajat yliarvioivat sen, kuinka paljon asiakkaat arvostavat useimpia toissijaisia tekijöitä: esimerkiksi vain 8 % asiakkaista sanoo ostavansa jatkuvasti brändiltä henkilökohtaisen kokemuksen vuoksi, kun taas 26 % johtajista pitää sitä tärkeänä asiakasuskollisuuden tekijänä. Asiakaskokemuksen rakentumista on tarkasteltu myös eri dimensioiden, kuten ajattelun, tunteiden ja sosiaalisen tason näkökulmasta (esim. Becker, 2020; Brakus ym., 2009; Lemon & Verhoef, 2016; Verhoef ym., 2009). Katsauksissa on nostettu esiin, että esimerkiksi parhaan tunnekokemuksen tuottavat organisaatiot menestyvät monilla mittareilla, ja asiakaslähtöiset yritykset ovat jopa 60 % tuottavampia kilpailijoihin verrattuna (Deloitte, 2016; Forrester, 2019).

Vaikka työntekijäkokemus ja asiakaskokemus ovat kehittyneet omiksi tutkimustraditioikseen, niillä on monia yhtymäkohtia. Samaan tapaan niiden johtamisen tulisi kiinnittyä myös organisaatioiden arjessa. Mitä isommasta organisaatiosta on kyse, sitä enemmän organisaatiossa on myös työntekijöitä ja yksiköitä viemässä eteenpäin myynnin, markkinoinnin, asiakaspalvelun sekä työyhteyden asioita. Parhaimmillaan nämä kaikki yksiköt vievät organisaation strategisia tavoitteita saumattomasti eteenpäin: työntekijät pitävät huolta asiakkaista ja asiakkaiden hyvinvointi pitää huolta organisaation menestyksestä. Ja jos organisaatiolla on osaamista ja motivaatiota panostaa hyvään työntekijäkokemukseen, on kestävän kasvun positiivinen kierre valmis.

⁷ Gallupin (2024) tutkimus koostuu yli 183 000 yksiköstä 53 toimialalla ja 90 maassa osoittaa. Parhaiten työntekijöiden sitouttamisessa onnistuneet tiimit olivat parempia osajien sitouttamisessa, asiakaspalvelussa, työn laadussa ja muissa kannattavuutta mittaavissa osissa. Nämä organisaatiot myös vahvistivat tasaisesti johdon tehokkuutta organisaation kaikilla tasoilla.

⁸ Väittämät: Yritys auttaa minua ymmärtämään, miten muutokset vaikuttavat työhöni sekä tunnen saavani tukea sopeutuessani organisaation muutoksiin.

Kasvumarkkinoinnin historia

Kasvumarkkinointi on vahvistunut hiljalleen nousevasta trendistä markkinoinnin tekijöiden päivittäiseen sanavarastoon kuluneen kymmenen vuoden aikana. Kasvumarkkinoinnista tulee useimmille spontaanisti mieleen esimerkiksi *Growth Marketing*, *Growth Hacking*, *Lean Marketing* tai *Inbound*. Nyt markkinoinnin ja myynnin kentässä puhutaan kaupallisten osaajien, resurssien, prosessien ja tiedon yhdistämisestä *Revenue Operations*-mallin avulla. Me Aava & Bangilla aloimme kutsua toimintatapaamme *kasvumarkkinoinniksi* jo vuonna 2009. Vuosien varrella sanoitus on muuttunut *kestävästä kasvumarkkinoinnista kestäväksi kasvuksi*, mutta ajatus – ihmisten ja tuloksen yhdistäminen – on säilynyt samana.

Huomasimme jo varhain, että kokonaisvaltainen kasvumarkkinointi ei toteudu asiakasyrityksissämme, vaikka suunnittelisimme heille

kuinka erottuvaa markkinointiviestintää tai toteuttaisimme intohimoisesti systemaattista ja tuloksekasta digimarkkinointia. Pätevinkään markkinoinnin asiantuntija ei voi tuoda kasvumarkkinointia ulkopuolelta talon sisälle, jos yrityksen oma henkilökunta ei seiso muutoksen takana. Myös kasvumarkkinoinnissa muutos lähtee ihmisistä. Siksi tarvitaan toimivia sisäisen viestinnän malleja sekä työntekijäkokemuksen johtamista, jotta organisaatio saadaan pysyvästi kestävän kasvun tielle.

Tämän oivalluksen seurauksena nostimme jo kymmenen vuotta sitten meidän kasvumarkkinointimme keskiöön niin johdon, henkilöstön kuin asiakkaat.

Suomen suurimmat yritykset tarjoavat kiinnostavan vertailukohdan työntekijä- ja asiakaskokemuksen tarkasteluun kestävän kasvun näkökulmasta. Millä tavoin kestävän kasvun teema ilmenee näiden organisaatioiden strategisissa linjauksissa? Tiiviini katsauksen⁹ perusteella kaikilla analysoiduilla yrityksillä on selkeä tahtotila panostaa kestävään

kehitykseen ja ilmastonmuutoksen torjuntaan. Niiden strategioissa nousee esiin globaaleja megatrendejä, kuten kaupungistuminen ja teknologian kehittyminen sekä digitalisaation ja asiakaslähtöisyyden yhdistäminen. Yrityskulttuuri ja arvot kuvataan tekijöinä, jotka tukevat muutosta ja auttavat rakentamaan kestävää kasvua ja arvoa kuin osakkeenomistajillekin.

⁹ Talouselämä kokoaa vuosittain listauksen Suomen 500 suurimmasta yrityksestä. Listauksesta tarkasteltiin tässä raportissa tarkemmin kymmentä suurinta. Tätä tutkimusta varten näiden organisaatioiden osalta tarkasteltiin kirjallisia ja julkisesti löydettäviä strategian painopisteistä. Kiinnostuksen kohteena oli selvittää, millaisia painotuksia työntekijäkokemus ja asiakaskokemus saavat näissä kuvauksissa.

Vahva
aikana
vuosina
kehitykseen

kestävää
kasvaa
tuote
alan
ihmiset
uusin
tukeviin
arvon

ratkaisut
Palveluja
maailman
tarjota
asiakkaille
johtava
hyvää
kasvuun

Tiiviissä katsauksessa tarkasteltiin tarkemmin Talouselämän kokoaman TE500 -listan kymmentä suurinta yritystä. Näiden joukossa ovat Nordea, Neste, Nokia, Kesko, Ilmarinen, Kone, Sampo, UPM-Kymmene, Stora Enso ja SOK.

Tutkimuksessa tarkasteltiin, millaiset teemat nousevat esiin Suomen suurimpien organisaatioiden strategioissa. Ei ole yllättävää, että tulokset ovat samansuuntaiset viime vuoteen verrattuna, jolloin esiin nousivat *vastuullisuuden ja kestävyiden, innovaatioiden ja teknologian sekä asiakaslähtöisyyden ja yhteistyön teemat.*

Vastuullisuus on monille organisaatioille tärkeä peruspilari. Ympäristövastuuta kuvataan esimerkiksi fossiilivapaiden ratkaisujen, biotalouden, uusiutuvien materiaalien, kiertotalouden sekä ilmastonmuutoksen torjunnan näkökulmasta. Sosiaalista vastuuta puolestaan perusteltiin vastuullisella liiketoiminnalla ja asiakaslähtöisyydellä. Samat perustelut näkyivät osin myös taloudellisen vastuullisuuden ja kestävyiden kuvauksissa. Strategioiden perusteella vastuullisuus kytkeytyy talouden ja liiketoiminnan kehittämiseen pitkäjänteisesti. Merkityksellistä on, että vastuullisuus ja kestävä kehitys nousivat esiin sekä liiketoimintastrategian peruspilarina että konkreettisina toimina. Osa organisaatioista nosti esiin myös *"yhteisen hyvän"* ja korostivat yhteiskunnallista roolia ja vastuuta.

Digitaalisuus ja teknologian hyödyntäminen näkyivät esimerkiksi tekoälyn, datan ja digitekologian painotuksissa. Aineistossa korostetaan, miten digitalisaatio muokkaa asiakkaiden kulutuskäyttäytymistä *"peruuttamattomalla ja ennennäkemättömällä tavalla."* Tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen edellyttää digitaalisten palveluiden kehittämistä, ja kehittämistyötä kuvataan tavalla tai toisella jokaisen Suomen suurimman organisaation strategiassa. Kehitystyössä korostuvat innovatiiviset ratkaisut ja asiakaslähtöinen kehittäminen, jotka ovat keskeisiä menestyksen edellytyksiä.

Asiakaskeskeisyys ja palveluiden parantaminen kiinnittyivät sekä asiakaskeskeiseen lähestymistapaan että monikanavaisen asiakaskokemuksen kehittämiseen. Selkeänä muutoksen ajurina esiin nostettiin asiakkaiden tarpeet ja kasvavat vaatimukset: *"liiketoimintamme*

on mukauduttava asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin" ja *"kuluttajien vaatimukset kasvavat"*. Strategioissa nousi esiin myös vastuullisuus, kuten *"autamme asiakkaitamme tekemään vastuullisempia valintoja"* ja *"luomme arvoa tarjoamalla ratkaisuja fossiilisista raaka-aineista riippumattoman tulevaisuuden rakentamiseksi"*. Asiakkaiden ja sidosryhmien aktiivinen osallistuminen kehittämistyöhön nousi esiin monissa kommentteissa.

Suomen suurimpien organisaatioiden välillä on eroja siinä, kuinka paljon arvoja painotetaan strategian ja asiakasarvon parantamisen rinnalla. Työntekijäkokemuksen näkökulmasta keskeisiä yhdistäviä arvoja ovat *vastuullisuus ja yhteinen hyvä, yhteistyö ja yhteisöllisyys sekä innovatiivisuus ja rohkeus*. Kuvausten perusteella arjessa arvostetaan innovatiivista ja asiakaslähtöistä ajattelua, ja työntekijöitä rohkaistaan osallistumaan tuotekehitykseen ja uusien ratkaisujen etsimiseen. Tästä voidaan päätellä, että vaikka työntekijäkokemus ei nouse esiin strategisten painopisteiden pääkohdissa, nähdään työyhteisön osaaminen ja yhdessä tekeminen kriittisenä menestyksen rakentajana.

Tässä tutkimuksessa kestävä kasvua tarkastellaan mallina, joka yhdistää sisältä vahvan työntekijäkokemuksen, arvoa tuottavan asiakaskokemuksen ja vastuullisen tuloksenteon. Keskiössä on tasapainon löytäminen kestävä ja vastuullisen kasvun rakentamisessa, jossa sekä ihmisten että tulosten johtaminen kulkevat käsi kädessä. Vastuullisiin kokemuksiin panostava organisaatio ei halua tehdä voittoa ihmisten tai ympäristön kustannuksella, vaan rakentaa hyvinvointia ympärilleen. Näin kestävä kasvu auttaa rakentamaan organisaatioita, joihin sekä henkilöstö että asiakkaat haluavat sitoutua.

Kestävä kasvun johtamisessa strategian ja arvojen rooli on keskeinen, sillä ne luovat perustan päätöksenteolle ja toiminnan suunnalle. Viestinnällä on erityinen merkitys osana tätä

Sitoutuneiden työntekijöiden organisaatiot ovat

23%

kannattavampia

kuin ne, joissa sitoutuminen on heikkoa.

kokonaisuutta – se toimii voimavarana, joka konkretisoi yhteiset tavoitteet ja mahdollistaa tehokkaan yhteistyön (ks. kuvio 6).

Monissa organisaatioissa toteutetaan jo kestävä kasvun mallia (ks. esimerkiksi edellä esitetty tiivis koonti Suomen suurimpien yritysten osalta), mutta haasteena voi olla se, että arjessa markkinointia, myyntiä, viestintää ja henkilöstöjohtamista kehitetään ja toteutetaan omilla kais-toillaan. Vaikka sekä työntekijäkokemusta että

asiakaskokemusta on tutkittu maailmalla, on aiheesta julkaistu vielä suhteellisen vähän tutkimuskirjallisuutta Suomen markkina-alueella. Tavoitteena on, että *Kestävän kasvun nykytila-tutkimus* auttaa osaltaan täydentämään tutkimuskenttää ja tuomaan konkreettisia työkaluja kestävä kasvun johtamisesta kiinnostuneille organisaatioille ja ammattilaisille. Seuraavaksi raportissa kuvataan tarkemmin nykytilatutkimuksen toteutusta ja aineistoa.

KUVIO 6. KESTÄVÄN KASVUN RAJAPINNAT

JOHTO

Työntekijäkokemusta ja asiakaskokemusta johdetaan systemaattisesti ja tavoitteellisesti. Johto herättää strategian ja arvot eloon viestinnän avulla, joka ohjaa organisaation vuorovaikutusta henkilöstön ja asiakkaiden kanssa.

HENKILÖSTÖ

Jokaisella työntekijällä on tietoa, taitoa ja motivaatiota kulkea kohti yhteisiä tavoitteita. Työyhteisössä vaalitaan suorituskykyä, psykologista turvallisuutta ja kriittistä ajattelua sekä veto- ja pitovoimaista työnantajabrändiä.

ASIAKKAAT

Asiakas löytää haluamansa ratkaisun ja palvelua monikanavaisesti. Jokainen asiakas tulee kohdatuksi ja kuulluksi. Organisaation brändi on veto- ja pitovoimainen valitun asiakaskohderyhmän keskuudessa.

Kestävän kasvun johtamisessa strategian ja arvojen rooli on keskeinen, sillä ne luovat perustan päätöksenteolle ja toiminnan suunnalle.



Kestävän kasvun ajureita

- Kestävä kasvu yhdistää sisältä vahvan työntekijäkokemuksen ja arvoa tuottavan asiakaskokemuksen vastuulliseen tuloksenteekoon.
- Kestävän kasvun johtamisessa strategian ja arvojen rooli on keskeinen, sillä ne luovat perustan päätöksenteolle ja toiminnan suunnalle. Viestinnällä on erityinen merkitys osana tätä kokonaisuutta – se toimii voimavarana, joka konkretisoi yhteiset tavoitteet ja mahdollistaa tehokkaan yhteistyön
- Suomen suurimpien organisaatioiden strategioissa nousee esiin: vastuullisuus, digitaalisuus ja teknologian hyödyntäminen sekä asiakaskeskeisyys ja palveluiden parantaminen.
- Monissa organisaatioissa toteutetaan jo kestävä kasvun mallia, mutta haasteena voi olla se, että arjessa markkinointia, myyntiä, viestintää ja henkilöstöjohtamista kehitetään ja toteutetaan omilla kaistoillaan.

Kestävän kasvun malli auttaa rakentamaan organisaatioita, joihin sekä henkilöstö että asiakkaat haluavat sitoutua.

2 Tutkimuksen toteuttaminen

Kestävän kasvun nykytilatutkimus on vuosittain toteutettava systemaattinen kyselytutkimus. Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin syksyllä 2024. Kestävän kasvun nykytilatutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaista suomalaisten organisaatioiden työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen johtaminen on tänä päivänä ja miten työntekijä- ja asiakaskokemuksen teemat

kiinnittyvät organisaatioiden kasvuun. Tutkimus on toteutettu vuosittain vuodesta 2022 lähtien, ja tuloksia verrataan aiemmin kerättyyn aineistoon. Tutkimuksessa kestävää kasvua tarkastellaan työntekijä- ja asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta, painottaen organisaatioiden toimintoja, kuten HR:ää, viestintää, myyntiä ja markkinointia.

Tutkimuksen tavoitteeseen etsitään vastausta seuraavien kysymysten avulla:

- Millainen on organisaatioiden nykytila työntekijäkokemuksen johtamisen osalta, ja miten se on muuttunut kuluneen vuoden aikana?
- Millainen on organisaatioiden nykytila asiakaskokemuksen johtamisen osalta, ja miten se on muuttunut kuluneen vuoden aikana?
- Miten organisaatiot voivat edistää kestävää ja vastuullista kasvua?



Kestävän kasvun nykytilatutkimus antaa hyvän kuvan siitä, miltä johtamisen ja työelämän teemat näyttävät tällä hetkellä suomalaisissa organisaatioissa. Keskiössä on sekä työntekijäkokemuksen että asiakasjohtamisen käsitteet, joita peilataan myös muun ajankohitaisen tutkimuskirjallisuuden ja megatrendien, kuten uusien teknologioiden ja kestävän kehityksen, näkökulmista. Yhtenä tutkimuksen päätavoitteena on vahvistaa ymmärrystä

työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen välisestä yhteydestä. Vaikka ammattipiireissä vallitsee jo vahva ymmärrys työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen yhteydestä, ei tätä suhdetta ole systemaattisesti tutkittu suomalaisissa organisaatioissa. Kestävän kasvun nykytilatutkimus vahvistaa tältä osin olemassa olevaa tutkimuskirjallisuutta. Tutkimuksen keskeiset kysymykset, avainsanat sekä käytetyt analyysimenetelmät on kuvattu Taulukossa 1.

TAULUKKO 1. TUTKIMUSASETELMA

Tutkimusongelma	Tutkimuskysymykset	Avainsanat	Menetelmät
Kestävän kasvun nykytila	Millainen on organisaatioiden nykytila työntekijäkokemuksen johtamisen osalta, ja miten se on muuttunut kuluneen vuoden aikana?	Työntekijäkokemus Yrityskulttuuri Henkilöstöjohtaminen Sisäinen viestintä	Keskiarvo ja keskihajonta Korrelaatio eNPS
	Millainen on organisaatioiden nykytila asiakaskokemuksen johtamisen osalta, ja miten se on muuttunut kuluneen vuoden aikana?	Asiakaskokemus Brändi Markkinointi Myynti Asiakaspalvelu	Keskiarvo ja keskihajonta Korrelaatio NPS
	Miten organisaatiot voivat edistää kestävä ja vastuullista kasvua?	Strategia Johtaminen Kasvu Vastuullisuus Kestävä kasvu- markkinointi	Korrelaatio Keskiarvo ja keskihajonta Faktorianalyysi

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui digitaalinen kysely, mikä mahdollisti ketterän ja laadukkaan aineistonkeruun eri tehtävissä ja erikokoisissa organisaatioissa työskenteleviltä ammattilaisilta. On huomattava, että tässä tutkimuksessa sekä työntekijäkokemuksen että asiakaskokemuksen johtamista tarkastellaan sisäpiiriläisen, eli työntekijän, johtajan tai omistajan, perspektiivistä. Tutkimusasetelmaan olisi saanut uuden syvyytason, jos tuloksia olisi ollut mahdollista verrata organisaation asiakkaiden vastauksiin. Tässä tutkimuksessa keskiössä oli kuitenkin työntekijä- ja asiakaskokemuksen johtaminen, mikä puolsi sisäistä tarkastelua.

Kestävän kasvun nykytilatutkimus sisälsi kolme osiota. Vuonna 2024 toteutetussa kyselyssä järjestystä muutettiin siten, että ensimmäisenä vastaajille esitettiin työntekijäkokemukseen, toisena asiakaskokemukseen ja lopuksi strategiaan liittyviä kysymyksiä. Näiden lisäksi tutkimuksesta poistettiin neljä kysymystä, joissa kysyttiin organisaation toiminta-aikaa, toimialaa sekä työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen kehitysvastuuta organisaatiossa. Kysymykset poistettiin vastauksen helpottamiseksi ja myös siksi, etteivät nämä muuttujat olleet kahden tutkimusvuoden perusteella olennaisia analyysin kannalta. Samalla tutkimukseen lisättiin yksi kysymys, jonka avulla kartoitettiin organisaation kasvun

ja kehityksen näkökulmasta keskeisiä tekijöitä: mihin strategiassa panostetaan seuraavaksi. Tutkimuksessa oli kaiken kaikkiaan 22 kysymystä, joista kolmessa oli laajempia Likertasteikollisia väittämiä ja kolmessa oli avoimia kysymyksiä. Näin tutkimus sisältää sekä määrällistä että laadullista aineistoa. Kyselyrunko on sama kuin aiemmin toteutetuissa tutkimuksissa, mikä mahdollisti vertailun tulosten välillä.

Tutkimuksen määrällinen aineisto analysoitiin hyödyntäen Google Sheets -ohjelmistoa ja SPSS-ohjelmistoa. Aineistosta tarkasteltiin keskeisiä tunnuslukuja, kuten keskiarvoa ja keskihajontaa. Työntekijöiden sitoutumista mittaava eNPS ja asiakaskokemuksesta tässä tutkimuksessa työntekijän perspektiivistä kartoitettava NPS laskettiin käsin. Kestävän kasvun rakenne testattiin SPSS-ohjelmiston avulla eksploratiivisella faktorianalyysillä (PAF, Promax), mikä vahvistaa vuotta aiemmin toteutetun tutkimuksen tuloksia. Näiden faktorien pohjalta rakennettiin keskiarvomuuttujat. Keskeisten tunnuslukujen suhdetta toisiinsa mitattiin korrelaatiokertoimen avulla ja tulosten tilastollista pätevyyttä mitattiin p-arvon avulla. Tutkimuksen laadullinen aineisto teemoiteltiin ja aineistosta nostettiin esiin teemoja kuvaavia aineistoesimerkkejä. Laadullisen aineiston analyysissa hyödynnettiin tekoälyä esimerkiksi sanapilvien muodostamiseen.

Tutkimuksessa kestävä kasvua tarkastellaan työntekijä- ja asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta.

3 Tutkimuksen aineisto

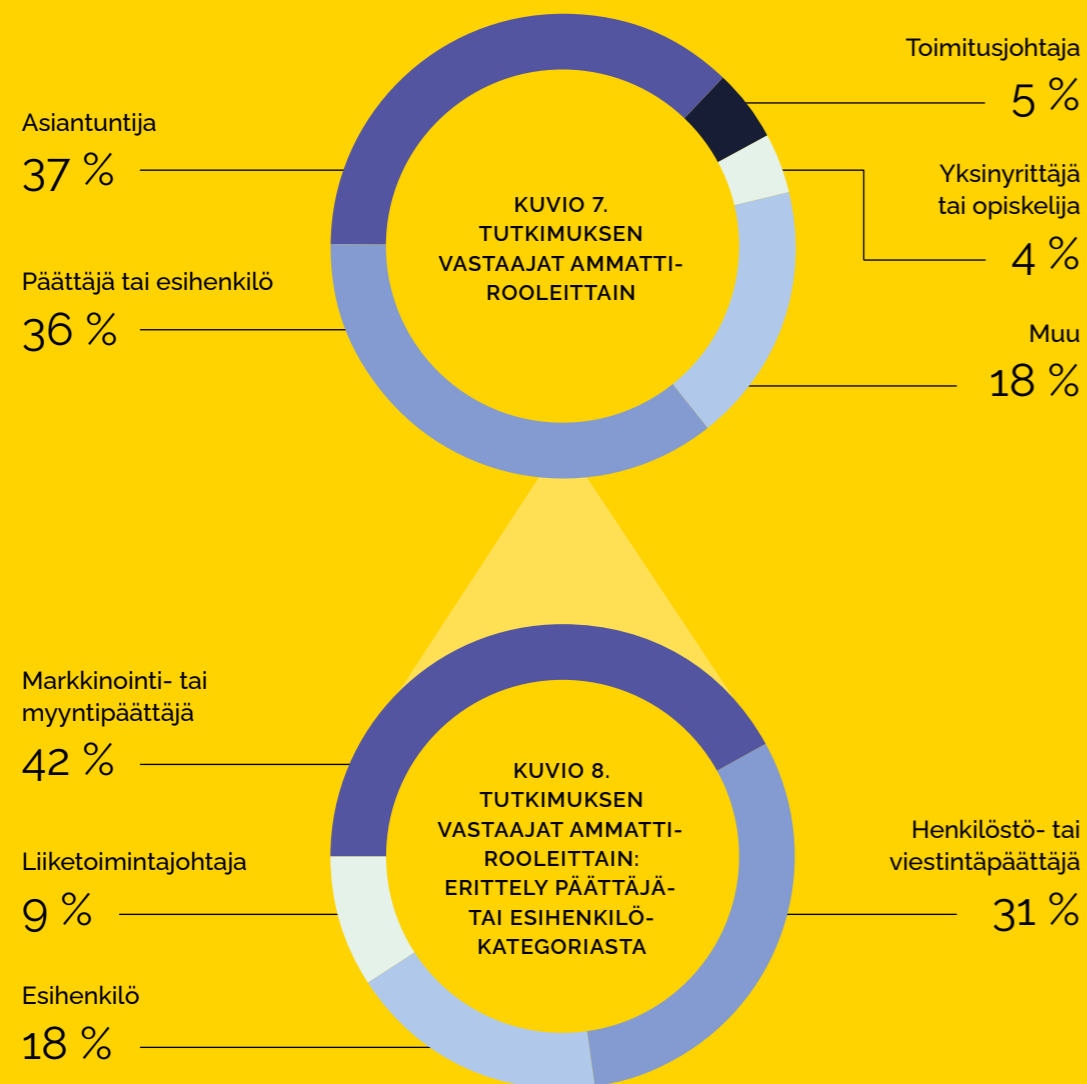
Tutkimuksen aineisto koostuu 355 vastauksesta, jotka kerättiin digitaalisen kyselylomakkeen avulla ajanjaksolla 19.8.–30.9.2024. Aikajakso on hieman tiiviimpi kuin aiempina tutkimusvuosina, mutta silti tutkimuksen vastaajamäärä nousi¹⁰. Kysely oli julkisesti avoinna verkossa osoitteessa www.bang.fi/kestavakasvu ja tutkimuksen linkkiä jaettiin digitaalisissa kanavissa. Tavoitteena oli saavuttaa kattava otos siten, että vastaajissa olisi päättäjiä ja asiantuntijoita eri kokoisista organisaatioista. Siksi tutkimuksen vastaajajoukkoa ei ole rajattu esimerkiksi tiettyyn kokoluokkaan tai toimialaan. Tutkimuksen aineisto muodostuu niistä vastaajista, jotka vastasivat koko kyselylomakkeeseen ja lähettivät lomakkeen. Seuraavaksi avataan tarkemmin avaintiedot vastaajien ja heidän edustamiensa organisaatioiden osalta.

¹⁰ Syksyllä 2022 kerätyn aineiston N = 255 ja syksyllä 2023 kerätyn aineiston N = 283.



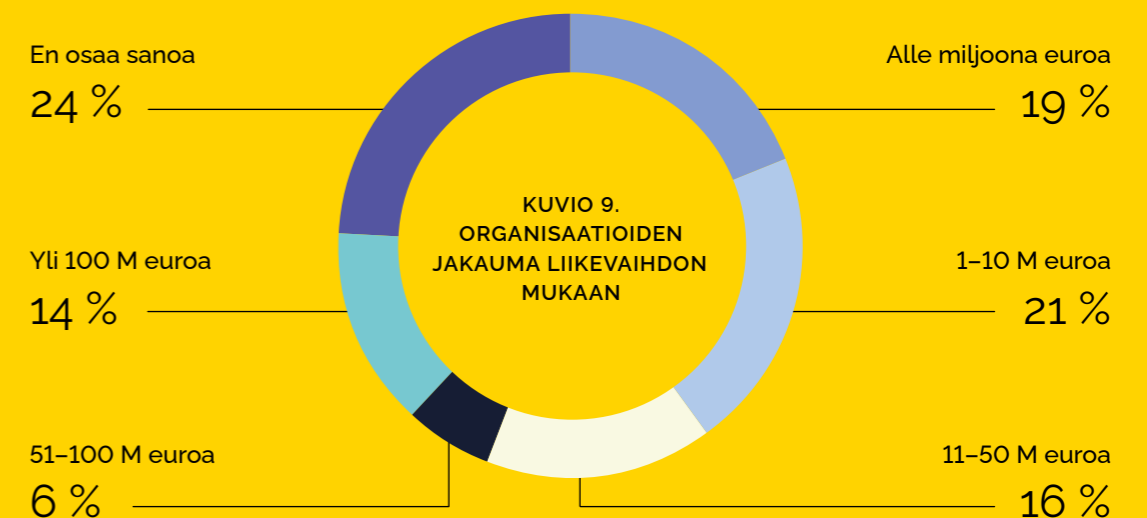
Kestävän kasvun nykytilatutkimuksen vastaajat työskentelivät pääsääntöisesti johto- tai asiantuntijatehtävissä. Asiantuntijat sekä päättäjät ja esihenkilöt muodostivat suurimmat vastaajaryhmät. Nämä vastaajaryhmät kattoivat yhteensä noin 73 % vastaajista. Noin 18 % vastaajista valitsi vaihtoehdon "muu" (ks. kuvio 7). Näistä puolet oli kirjoittanut selitteeksi työntekijä, ja muiden joukoissa oli muun muassa myyjiä, päälliköitä ja osa-aikatyöntekijöitä. Noin 5 %

vastaajista oli toimitusjohtajia ja 4 % yksityrittäjiä tai opiskelijoita. Kuviossa 8 on tarkasteltu tarkemmin päättäjä- ja esihenkilötehtävissä työskentelevien vastaajien ammattiroolia. Heistä noin 42 % työskenteli markkinointi- tai myyntipäätäjänä ja noin 31 % henkilöstö- tai viestintäpäättäjänä. Loput työskentelivät joko esihenkilöinä tai liiketoimintajohtajina. Kestävän kasvun nykytilatutkimuksen taustatiedoissa kartoitettiin tarkemmin myös



vastaajien edustamien organisaatioiden tietoja, kuten henkilöstön ja liikevaihdon määrää. Noin 42 % vastaajista työskenteli pienen, alle 50 henkeä työllistävän työnantajan palveluksessa. Keskiuuriin, eli noin 50–249 henkilöä työllistäviin organisaatioihin, lukeutui noin 22 % vastanneista. Yli 250 henkeä työllistävissä isojen työnantajien palveluksessa työskenteli noin 31 % vastaajaa. Eniten vastaajia oli alle 20 henkeä työllistävissä yrityksissä ja toisaalta yli 500 työntekijää työllistävissä organisaatioissa. Noin 5 % vastaajista ei osannut arvioida henkilöstömäärää.

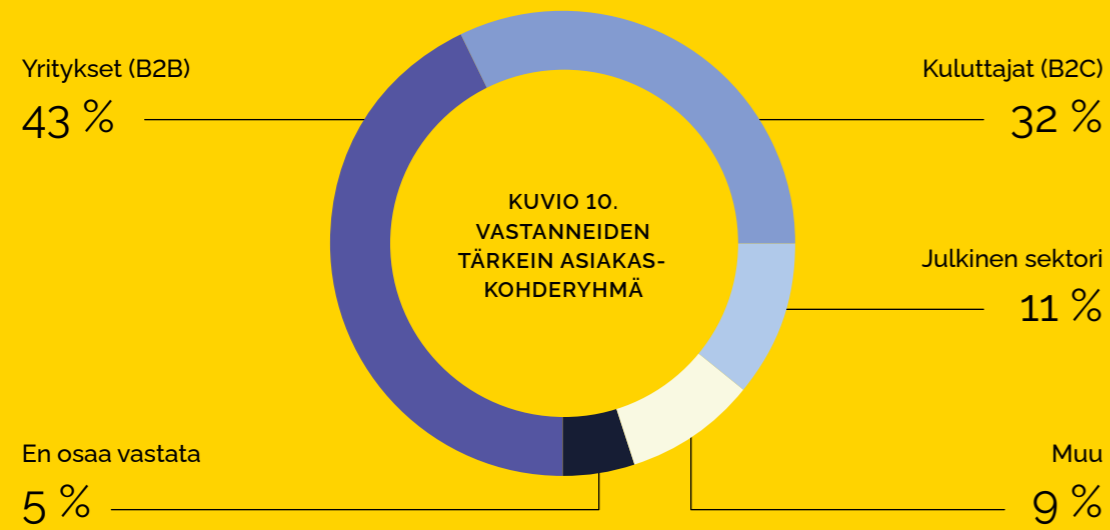
Vastaajien edustamat organisaatiot jakautuivat tasaisesti eri liikevaihtoluokkiin (kuvio 9). Vastaajista 21 % työskenteli organisaatiossa, jonka liikevaihto vaihteli 1–10 miljoonan euron välillä. Alle miljoonan euron liikevaihtoa tekevien organisaatioiden osuus vastaajista oli 19 %, kun taas 11–100 miljoonan liikevaihtoluokkaan kuului yhteensä noin 22 % vastaajista. Yli 100 miljoonan euron liikevaihtoluokkaan lukeutui 14 % organisaatioista. Verrattuna aiempiin vuosiin, myös niiden vastaajien lukumäärä kasvoi, jotka eivät osanneet arvioida organisaation vuosittaista liikevaihtoa. Heitä oli noin 24 % vastaajista.



Asiantuntijat sekä päättäjät ja esihenkilöt muodostivat suurimmat vastaajaryhmät. Nämä vastaajaryhmät kattoivat yhteensä noin 73 % vastaajista.

Tutkimuksen taustatiedoissa selvitettiin myös vastaajien tärkeintä asiakaskohderyhmää (kuvio 10). Noin 43 % nimesi tärkeimmäksi asiakaskohderyhmäksi toiset yritykset (B2B). Osuus on hieman pienempi kuin aiemmin toteutetuissa tutkimuksissa, jolloin B2B-kentässä toimivia organisaatioita oli keskimäärin 64 %. Vastaavasti kuluttajamarkkinassa toimivien organisaatioiden vastaajamäärä on kasvanut: noin 32 % organisaatioista nimesi tärkeimmäksi

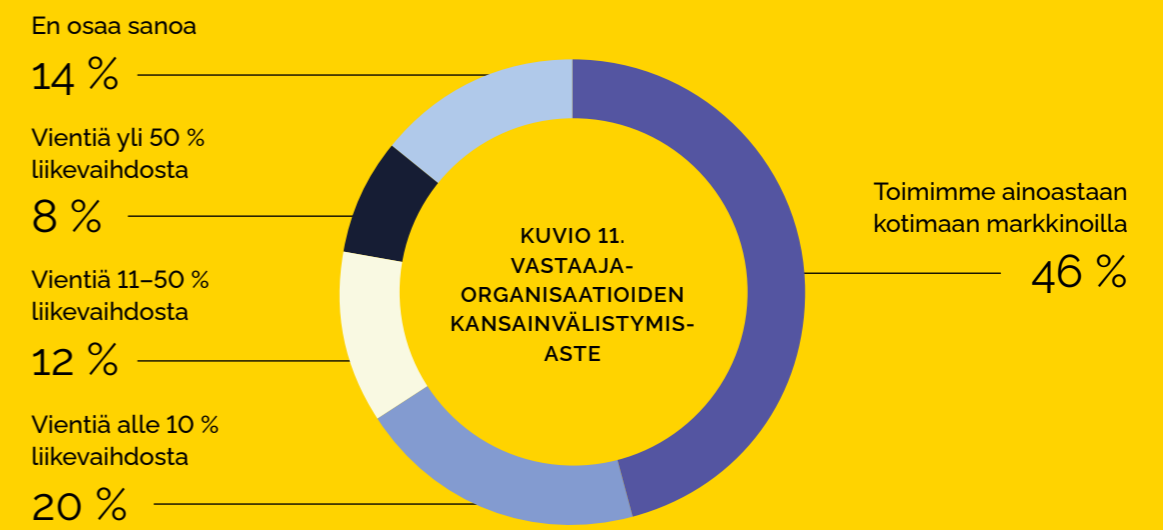
kohderyhmäksi kuluttajat (B2C), kun sen osuus on aiemmin ollut 20 %. Noin 11 % vastaajista toimi pääsääntöisesti julkisella sektorilla. Lisäksi noin 14 % vastanneista oli valinnut vaihtoehdon "muu" tai "en osaa sanoa". Heidän joukossaan oli esimerkiksi sellaisia, joiden tärkeimmät asiakaskohderyhmät jakautuivat tasaisesti esimerkiksi yritysten ja kuluttajien tai julkisen ja yksityisen sektorin välillä.



Noin 43 % vastaajista toimi B2B-kentässä.

Organisaatioista 42 % toimi ainoastaan kotimaan markkinoilla, kun taas 39 % oli aktiivisia kansainvälisillä markkinoilla. Lisäksi 14 % vastaajista valitsi vaihtoehdon "en osaa sanoa." Tulokset ovat linjassa aiempien tutkimusten kanssa: esimerkiksi vuonna 2024 tehdyssä tutkimuksessa kotimarkkinoilla toimivien osuus oli 38 %. Sen sijaan vuotta aiemmin tehdyssä

tutkimuksessa vientiä tekevien organisaatioiden osuus oli korkeampi (58 %) ja "en osaa sanoa" vaihtoehdon valinneiden osuus matalampi (5 %) kuin tänä vuonna. On todennäköistä, että osa tänä tutkimusvuonna "en osaa sanoa" vaihtoehdon valinneista kuuluisi vientiä tekevien organisaatioiden joukkoon.



4 Tulokset

4.1 Työntekijäkokemus

"Se, että yrityksessä olisi selkeä käsitys siitä mihin pyritään (strategia kuntoon), jotta kaikki työntekijät tietäisivät mitä heiltä odotetaan, jotta työn ylipäättään pystyisi tekemään hyvin. Vasta tämän jälkeen voitaisiin mielestäni alkaa oikeasti puhumaan työntekijäkokemuksesta ja kehittämään sitä lisää."



tehdä
olevilla
oman
tulossa
tulokset
Muutos
aikaa
koko
selkeät
hetkellä
halua
asia
tapa
tiimit

**johdon
työntekijöiden
työntekijöille
viestintä
kehittäminen
Työn tavoitteista
uuden hyvä
strategia
Sisäisen
johtaminen
Kulttuuri
yritykseen**

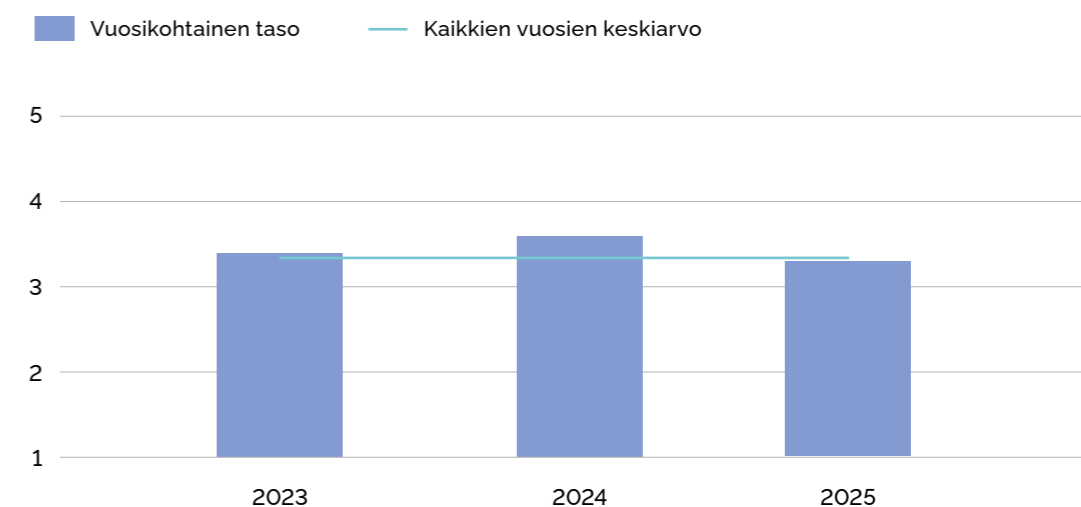
Vastaajia pyydettiin kuvaamaan ajankohtaisia asioita työntekijäkokemukseen liittyen (N = 355). Sanapilvi on muodostettu näistä usein toistuvista sanoista tekoälyn avulla.

Kestävän kasvun nykytilatutkimuksen ensimmäisessä osiossa syvennyttiin työntekijäkokemukseen ja sen johtamiseen arjessa. Tutkimuksessa etsittiin vastausta siihen, millaisia kokemuksia ja käsityksiä vastaajilla oli työntekijäkokemuksesta ja sen johtamisesta. Tarkoituksena oli vahvistaa ymmärrystä siitä, millaista työntekijäkokemuksen johtaminen on tänä päivänä eri tehtävissä työskentelevien työntekijöiden ja johtajien kokemusten valossa. Työntekijäkokemuksen teemaa tutkittiin erityisesti johtamisen, henkilöstöjohtamisen, sisäisen viestinnän ja yrityskulttuurin näkökulmasta. Saatuja tuloksia peilattiin myös aiemmin toteutettuihin tutkimuksiin (ks. Laaksonen, 2023; Laaksonen, 2024).

Tutkimuksen aineisto koostuu 355 vastauksesta, joista 37 % edusti asiantuntijoita, 36 % päättäjiä tai esihenkilöitä ja 5 % toimitusjohtajia (ks. tutkimuksen aineisto s. 38). Tämä vastaajajoukko tarjoaa kattavan näkymän työntekijäkokemuksesta johdon, keski johdon ja työntekijätason näkökulmista.

Ensimmäisenä tutkimuksessa kartoitettiin työntekijäkokemusta erilaisten väittämien avulla, jotka kiinnittyivät strategiaan, johtamiseen ja kulttuuriin. Kaiken kaikkiaan työntekijäkokemuksen johtamisen kulttuuri ja käytänteet arvioitiin hieman kriittisemmin kuin aiempina vuosina. Kaikkien väittämien yhteenlaskettu keskiarvo oli 3,3 (N = 355) kun se vuotta aiemmin oli 3,6 (N = 283) viisiportaisella asteikolla.

KUVIO 12. MUUTOKSET TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN JOHTAMISESSA



Parhaiten arjessa toteutuivat positiivinen ja vuorovaikutteinen kulttuuri (ka. = 3,8) sekä työntekijäkokemuksen säännöllinen tutkiminen arjessa (ka. = 3,7). Nämä kaksi väittämää on arvioitu korkeimmin kaikkina tutkimusvuosina. Heikoiten arjessa toteutui se, että strategisesti tärkeisiin toimenpiteisiin olisi varattu riittävä resurssi. Tulokset ovat myös tämän osalta linjassa aiemmin toteutettujen tutkimusten kanssa. Kaikkien väittämien keskiarvo

ja keskihajonta on esitetty taulukossa 2. Vastauksissa oli eniten vaihtelua työntekijäkokemuksen tutkimuksen, työntekijäkokemuksen strategisen roolin sekä esihenkilöiden strategisten tavoitteiden juurruttamisen osalta. Pienintä vaihtelua oli yrityksen rekrytointikyvykkyuden sekä henkilökohtaisten tavoitteiden määrittämisen osalta. Myös näiltä osin tulokset ovat yhteneviä aiemmin toteutettujen tutkimusten kanssa.

TAULUKKO 2. TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN VAHVUUDET JA KEHITYSKOHTTEET

Yrityksessä on positiivinen ja vuorovaikutteinen kulttuuri.	3,7	s = 1,1
Työntekijäkokemusta tutkitaan säännöllisesti esimerkiksi henkilöstökyselyn avulla.	3,6	s = 1,4
Työntekijäkokemuksen kehittäminen on tärkeä osa yrityksen strategiaa.	3,5	s = 1,3
Jokainen työntekijä voi kokea työnsä merkitykselliseksi ja arvokkaaksi.	3,5	s = 1,1
Työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan ja miten oma työ liittyy yrityksen tavoitteisiin.	3,5	s = 1,1
Yrityksellä on selkeät strategiasta johdetut lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet.	3,4	s = 1,1
Yrityksen on helppo saada ja sitouttaa uusia työntekijöitä.	3,3	s = 1,1
Johdolla on selkeä tahtotila ja tavoitteet yrityskulttuurin johtamiseen.	3,3	s = 1,2
Esihenkilöt käyvät organisaation tavoitteet läpi tiimien kanssa.	3,2	s = 1,3
Ydinjohto viestii strategiasta selkeästi ja säännöllisesti.	3,1	s = 1,2
Strategisesti tärkeisiin toimenpiteisiin on varattu riittävä resurssi.	2,8	s = 1,1

Työntekijäkokemuksen johtamisen teemaa lähestyttiin erilaisten väittämien kautta, jotka kiinnittyvät strategiaan, johtamiseen ja viestintään. Väittämiä arvioitiin viisiportaisella skaalalla: 1 - Täysin eri mieltä, 2 - Jokseenkin eri mieltä, 3 - En osaa sanoa, 4 - Jokseenkin samaa mieltä, 5 - Täysin samaa mieltä. Taulukossa on kuvattu keskiarvo ja keskihajonta kaikkien vastaajien osalta.

Eniten eroja eri tutkimusvuosien välillä on ollut niissä väittämässä, jotka kiinnittyvät organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Aiempiin vuosiin verrattuna esimerkiksi vastaajien kokemus strategisten tavoitteiden selkeydestä¹¹ ja johdon strategiaviestinnästä oli laskenut¹². Tuloksia voi tulkita myös siten, että skaalan heikoimmat väittämät kiinnittyvät kaikki strategisia resursseja lukuun ottamatta johtoon tai esihenkilöihin. Esimerkiksi johdon selkeä tahtotila kulttuurin johtamiseen, esihenkilöiden rooli tavoitteiden juurruttamisessa ja ydinjohtajan viestintä on kaikki arvioitu keskiarvon alle. Kriittisimmin

työntekijäkokemusta arvioivat alle 250 työntekijää työllistävien organisaatioiden vastaajat.

Tutkimuksessa tutkittiin myös työntekijäkokemuksen kehittämisen painopisteitä. Tärkeimpiä painopisteitä työntekijäkokemuksen kehittämisessä olivat esihenkilö- ja tiimityön kehittäminen, sisäisen viestinnän kehittäminen sekä johtamiskäytänteiden kehittäminen. Vähiten mainintoja annettiin tekoälyn hyödyntämiselle, uusien työntekijöiden saamiselle sekä yritys- ja työnantajabrändin kehittämiselle.

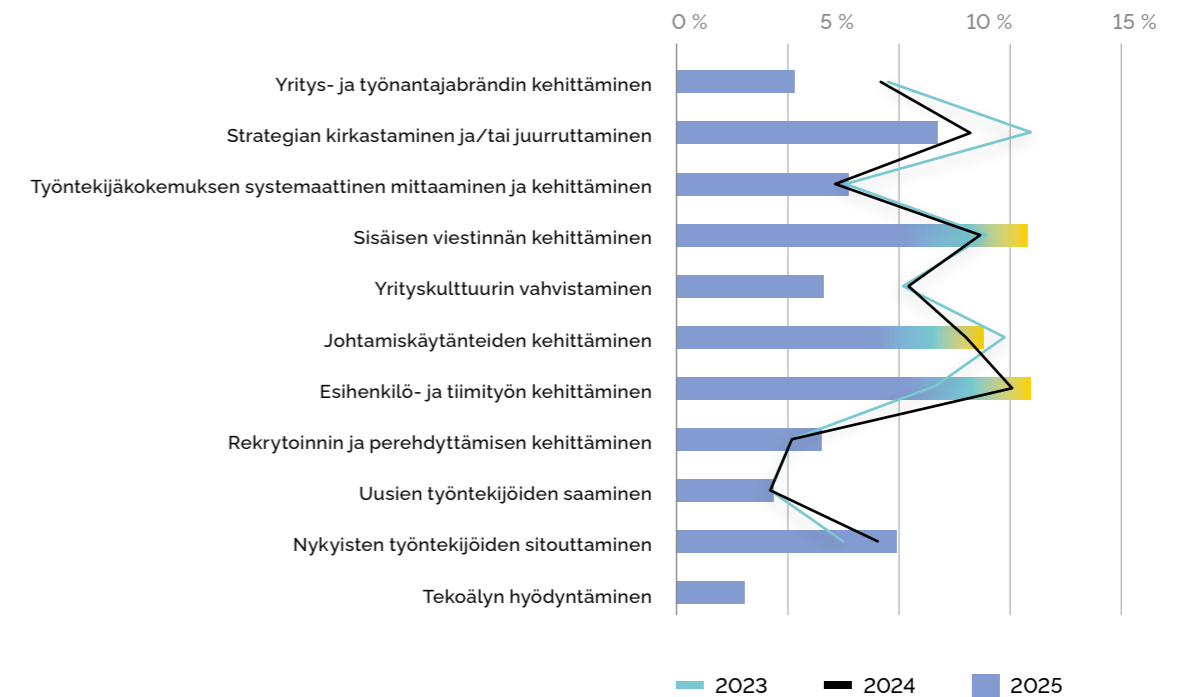
11 Vuotta aiemmin toteutetussa aineistossa väittämän "yrityksellä on selkeät strategiasta johdetut lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet" keskiarvo oli 3,8, kun se tässä aineistossa oli 3,4.

12 Väittämän "ydinjohto viestii strategiasta selkeästi ja säännöllisesti" keskiarvo oli vuotta aiemmin toteutetussa tutkimuksessa 3,5, kun se tässä aineistossa oli 3,1.

Tulokset ovat tältä osin linjassa aiemmin toteutettujen tutkimusten kanssa. Kolmen vuoden seurantajaksolla esihenkilö- ja tiimityön kehittäminen ja sisäisen viestinnän kehittäminen ovat vahvistaneet asemaansa työntekijäkokemuksen kehittämisen painopisteissä. Pientä nousua on myös ollut nykyisten työntekijöiden

sitouttamiseen panostuksessa. Laskua on sen sijaan ollut eniten yritys- ja työnantajabrändin kehittämisessä, strategian juurruttamisessa ja yrityskulttuurin vahvistamisessa. Tuloksista voidaan nähdä, että organisaatioiden tahtotilana oli panostaa esihenkilötyön, johtamiskäytänteiden ja sisäisen viestinnän kehittämiseen.

KUVIO 13. TÄRKEIMMÄT PAINOPISTEET TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN KEHITTÄMISESSÄ



Kuviossa on esitetty työntekijäkokemuksen kehittämisen tärkeimmät painopisteet vastaajien (N = 355) näkökulmasta. Jokainen vastaaja sai valita yhden tai useamman vaihtoehdon. Vertailun vuoksi kuviossa näkyvät viivajanaat kuvastavat vuoden 2023 ja 2024 aineistojen tuloksia. Koska vastaajamäärät vaihtelevat tutkimusvuosien välillä, on vertailu tehty vuosittaisien vastausten prosentiosuuksien avulla. Tekoälyn hyödyntäminen lisättiin väittämiin tässä tutkimuksessa, minkä vuoksi sen osalta ei näy vertailutietoja.

Esihenkilötyön ja työntekijäkokemuksen johtamisen teemat nousivat esiin myös vastaajien avoimissa kommenteissa. Avoimissa kommenteissa korostettiin esimerkiksi modernin johtamistyylin ja valmentavan otteen merkitystä johtamistyössä. Konkreettisina kehityskohteina nimettiin muun muassa roolien ja vastuualueiden selkeyttäminen. Useassa kommentissa johtamisen kipupisteet yhdistettiin viestintään:

"Viestintää pitäisi kehittää. Ylimmän johdon tapa viestiä on usein syyllistävä ja työntekijöitä aliarvioiva, kun ilmenee tyytymättömyyttä tai erimielisyyttä johdon päätöksistä."

"Viestintä toimii huonosti koska se ei oikein ole kenenkään vastuulla."

"Selkeys tavoitteista, toimista, teoista. Riittävän yhteisen ymmärryksen saavuttaminen työstä ja sen tavoitteista, ihan vaan ydintehtävästä."

Monissa kommenteissa nousi esiin, että työntekijöiden arvostus ei näy esihenkilötyössä tai viestinnässä. Voidaan tulkita, että esihenkilöiden ja johdon viestinnällä on merkittävä vaikutus siihen, millaiseksi työntekijäkokemus muodostuu. Heikoksi arvioitua johtamisviestintää ei niinkään nähty puutteellisena osaamisena, vaan arvostuksen puutteena. Tämä näkyi myös suoraan useissa avoimissa vastauksissa:

"Työntekijöitä ei arvosteta lainkaan. Esimiehet ajaa vaan omaa parastaan ja heittää loka työntekijöiden niskaan."

"Työntekijöitä ei arvosteta, heistähän kaikki lähtee."

Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan, kuinka paljon heidän edustamansa organisaatiot investoivat työntekijäkokemukseen vuositason tasolla¹³. Tulosten mukaan noin 45 % organisaatioista investoi työntekijäkokemuksen kehittämiseen alle 5 % liikevaihdosta. Noin 12 % vastaajista investoi työntekijäkokemuksen kehittämiseen joko 5–10 % tai enemmän liikevaihtoon suhteutettuna. Tuloksia voi pitää suuntaa-antavina, sillä noin 43 % vastaajista ei osannut sanoa, paljonko työntekijäkokemuksen kehittämiseen investoidaan vuositason tasolla. Voidaan myös olettaa, että organisaatioilla on vaihtelevia käytäntöjä investointien rahallisen panostuksen mittaamiseen tai niiden läpinäkyvään viestintään työyhteisössä. Parhaiten työntekijäkokemukseen investoimista selitti liikevaihto, henkilöstön lukumäärä sekä liikevaihdon kasvuvauhti¹⁴. Mitä isompi liikevaihto tai henkilöstömäärä tai mitä nopeampaa organisaation kasvu oli, sen enemmän työntekijäkokemukseen investoitiin myös taloudellisesti. Tulokset ovat tältä osin yhteneviä aiempien vuosien tulosten kanssa.

Noin 64 % vastaajista arvioi, että organisaatioiden investoinnit työntekijäkokemukseen tulevat joko pysymään samana tai kasvamaan vuonna 2025. Osuus on laskenut tasaisesti kolmen tutkimusvuoden aikana¹⁵. Vastaajista noin 14 % arvioi, että investoinnit tulevat pienenemään tulevina vuosina. Osuus on kaksinkertaistunut vuotta aiemmin toteutetusta tutkimuksesta, jolloin noin 7 % vastaajista arvioi, että työntekijäkokemuksen kehittämisestä tullaan supistamaan. Työntekijäkokemukseen investoiminen oli myös yhteydessä myynnin ja markkinoinnin arvioituihin investointeihin.¹⁶

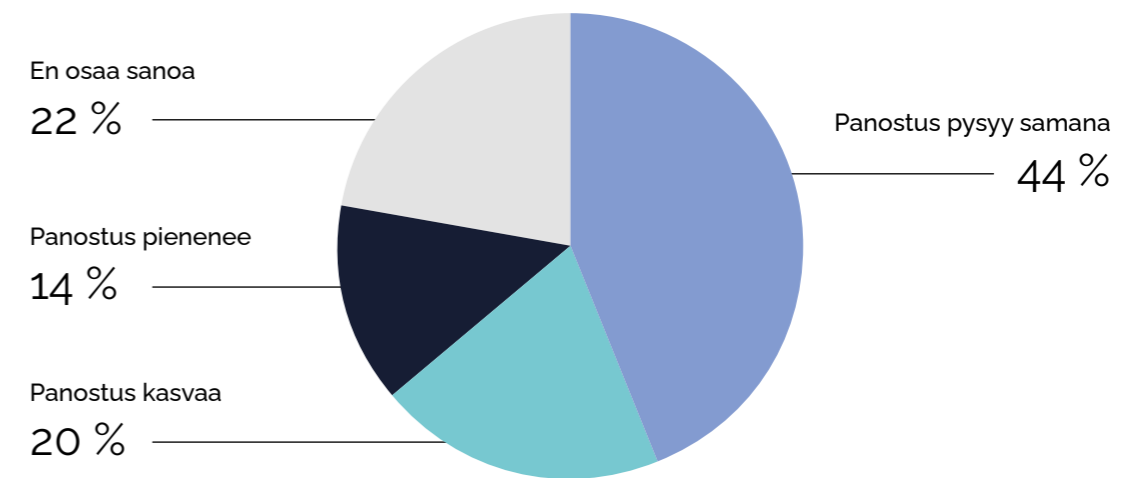
13 Esimerkiksi työhyvinvointiin tai työsuhte-etuihin käytetty suora euromääräinen panostus.

14 Yhteys oli tilastollisesti merkitsevä (p <.01)

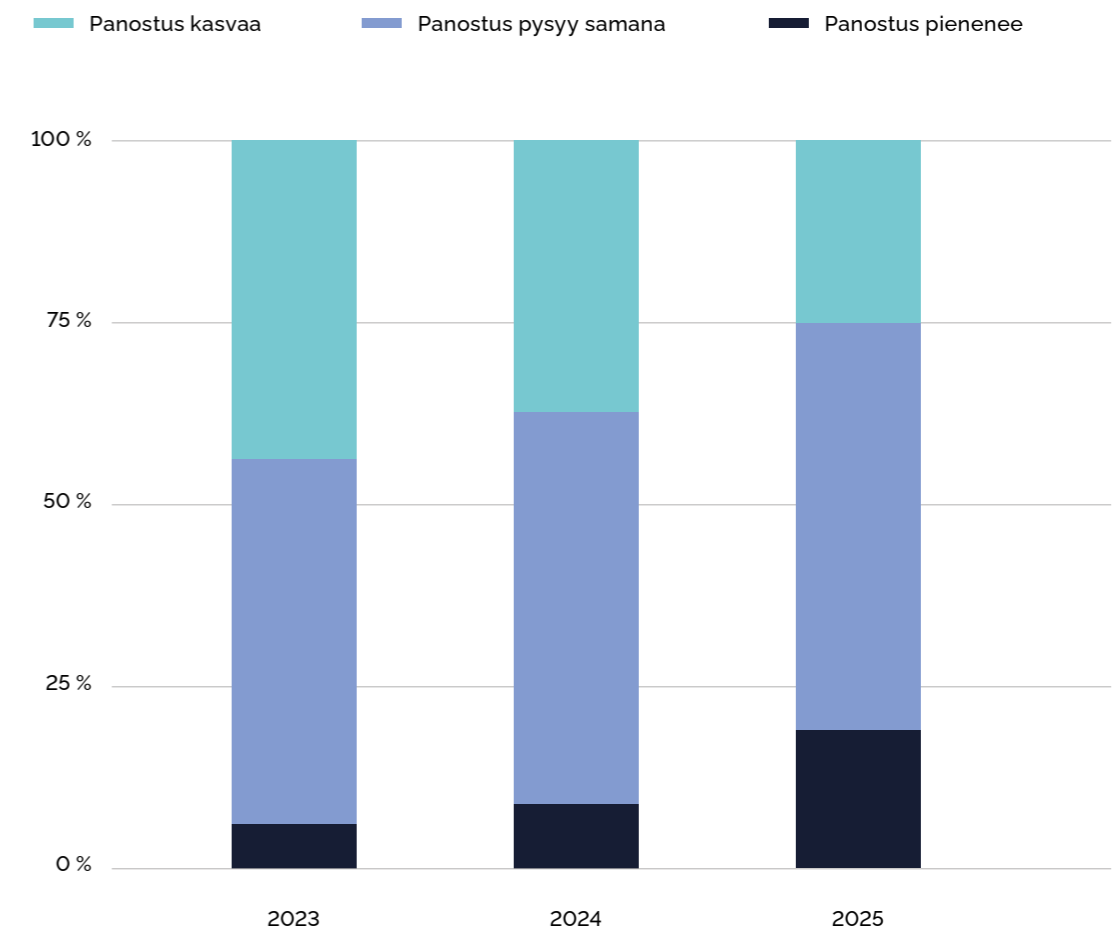
15 Vuoden 2024 tutkimuksessa osuus oli 75 % ja vuoden 2023 tutkimuksessa 82 %.

16 Yhteys oli tilastollisesti merkitsevä (p <.01)

KUVIO 14. VASTAAJIEN ARVIO TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN TULEVISTA INVESTOINNEISTA



KUVIO 15. MUUTOS TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN INVESTOINTIARVIOS- SA



Vastaajien kokemuksia työntekijäkokemuksen nykytilasta mitattiin myös työntekijöiden suositteluindeksilla eli eNPS-mittarilla¹⁷. Tavoitteena oli tunnistaa vastaajien kokemuksia omasta organisaatiostaan sekä määrittää työntekijäkokemuksen yleistaso vastausten perusteella. On tärkeä tunnistaa, että yleensä eNPS-arvoa hyödynnetään yhden organisaation sisäisen kokemuksen tutkimiseen. Näin tämän tutkimus ei mittaa vastaajien organisaation työntekijäkokemuksen tasoa, vaan antaa kuvaa organisaatioiden yleistasosta.

Työntekijäkokemuksen yleistaso oli ensimmäistä kertaa negatiivinen (eNPS -8)¹⁸. Suosittelemisindeksi on laskenut tasaisesti syksyllä 2022 kerättyyn ensimmäiseen aineistoon verrattuna (ks. kuvio 17). Vuoden 2023 tutkimuksessa eNPS oli +17 ja vielä vuonna 2024 eNPS oli +12. Passiivisten osuus on pysynyt samalla tasolla kolmen tutkimusvuoden aikana, kun taas arvostelijoiden määrä on kasvanut ja suosittelijoiden määrä on pienentynyt. Suosittelemisindeksi oli yhteydessä kaikkiin työntekijäkokemuksen väittämämuuttujiin, ja siten tulokset olivat yhteisiä vuotta aiemmin kerätyn aineiston kanssa. Yhteys oli tilastollisesti merkitsevä¹⁹.

Vahvin yhteys löytyi eNPS:n ja seuraavien muuttujien kanssa:

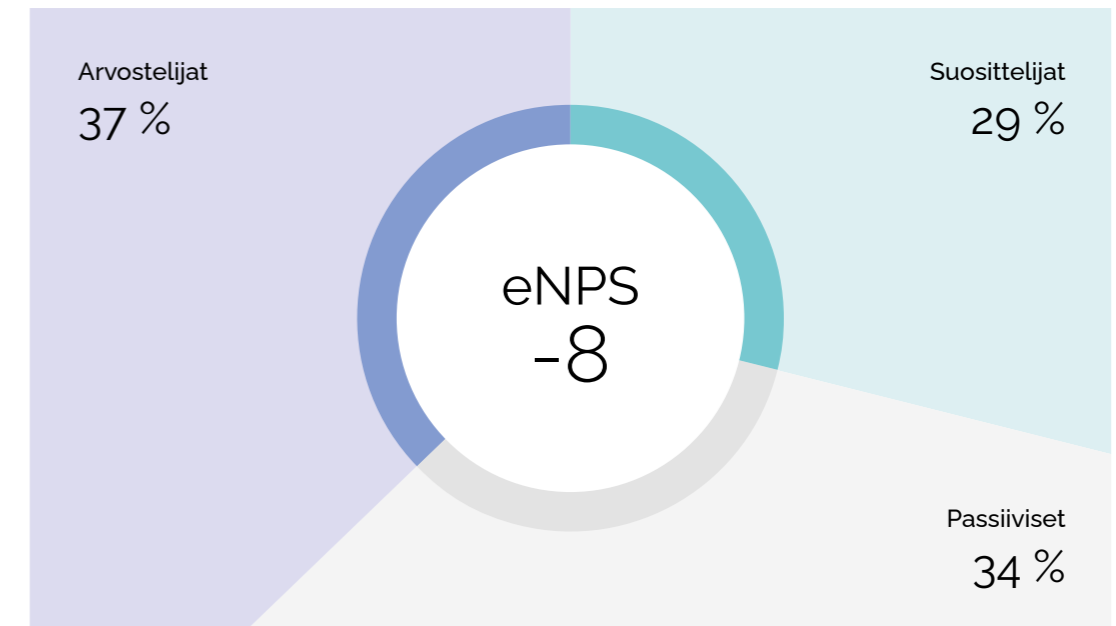
- Jokainen työntekijä voi kokea työnsä merkitykselliseksi ja arvokkaaksi. (.66)
- Yrityksessä on vuorovaikutteinen ja positiivinen kulttuuri. (.62)
- Yrityksen on helppo saada ja sitouttaa uusia työntekijöitä. (.59)
- Strategisesti tärkeisiin toimenpiteisiin on varattu riittävä resurssi. (.59)
- Ydinjohto viestii strategiasta selkeästi ja säännöllisesti. (.58)

17 Työntekijöiden suositteluindeksi eli eNPS (Employee Net Promoter Score) on mittari, jonka avulla voidaan mitata työntekijöiden sitoutumista ja uskollisuutta. Vastaus annetaan asteikolla 0–10, jonka mukaan vastaajat jaetaan suosittelijoihin (arvosana 9–10), neutraaleihin (arvosana 7–8) ja arvostelijoihin (arvosana 0–6). Tulos voi saada arvon -100 ja 100 välillä. Se, mikä on hyvä eNPS-arvo, riippuu osin esimerkiksi toimialasta ja organisaation omista tavoitteista. Tyypillisesti tulosta välillä +10–30 voidaan pitää hyvänä, taso +40–50 on erinomainen ja +80 on poikkeuksellisen hyvä. Esimerkiksi Aava & Bang Oy:n tavoitteena on eNPS \geq +70. Luotettavan arvion saamiseksi vastausprosentin tulisi olla korkea.

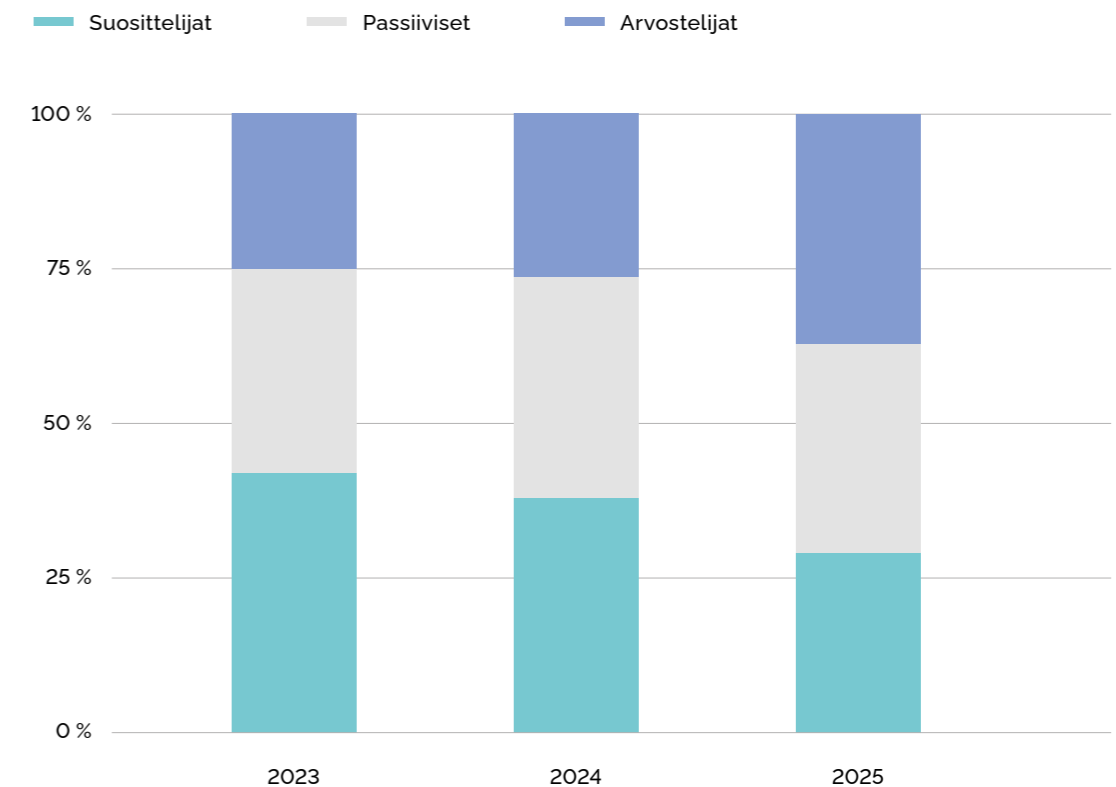
18 Koko aineiston osalta eNPS-arvo oli -10. Vastausten joukosta poistettiin ennen tarkempaa analyysia yhdeksän vastausta. Kaikki poistetut vastaajat olivat kirjanneet rooliinsa vaihtoehdon "muu" ja he eivät joko olleet tällä hetkellä työntekijänä (esim. kirjannut "työtön") tai vastauksista voi muuten päätellä, että vastaaja ei vastannut kysymyksiin aidosti.

19 Väittämien korrelaatio vaihteli välillä .35–.66 ($p < .01$). Vuoden 2024 aineistossa vaihtelu oli .32–.62 ja vuoden 2023 aineistossa välillä .33–.70 ($p < .01$).

KUVIO 16. SUOSITTELIJAT, PASSIIVISET JA ARVOSTELIJAT ENPS-MITTARILLA



KUVIO 17. MUUTOS SUOSITTELIJOIDEN, PASSIIVISTEN JA ARVOSTELIJOIDEN MÄÄRÄSSÄ

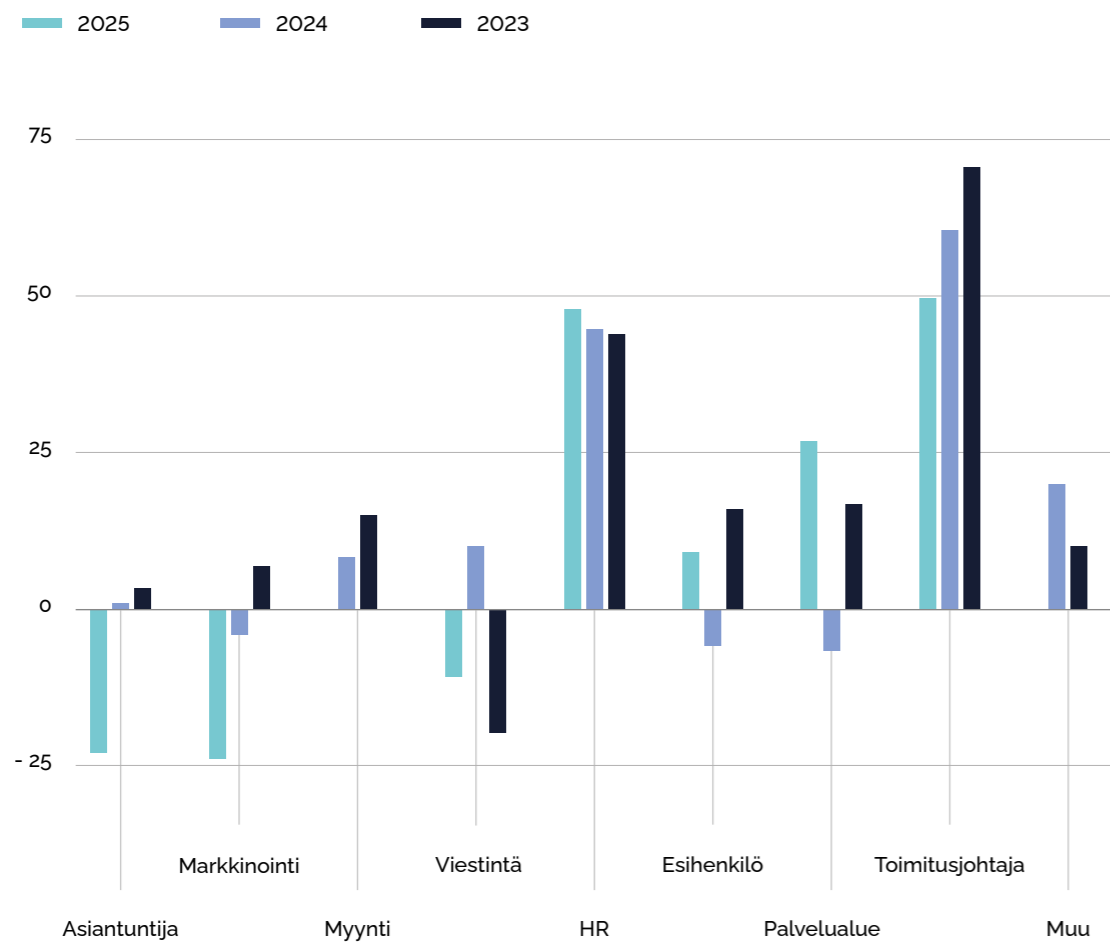


Työntekijäkokemuksen tasoa tarkasteltiin suositteluindeksin avulla. eNPS-tasot eri vuosina: vuonna 2023 = eNPS +17, vuonna 2024 = eNPS +12, vuonna 2025 = eNPS -8.

Työntekijäkokemuksen tasossa löytyi tilastollisesti merkitsevä ero vastaajan rooliin liittyen. Käytännössä eri vastaajaroolien välillä eNPS vaihteli -24 ja +50 välillä siten, että kaikista kriittisimpiä työntekijäkokemuksen tilasta omassa organisaatiossaan olivat markkinointipäätäjät ja asiantuntijat ja kaikista myönteisimmän työntekijäkokemusta arvioivat toimitusjohtajat ja henkilöstöjohtajat. Kun tuloksia verrataan aiemmin toteutettuihin tutkimuksiin, voidaan huomata, että toimitusjohtajat

ja henkilöstöjohtajat ovat säännönmukaisesti arvioineet työntekijäkokemuksen tason korkeammalle kuin muut vastaajaryhmät. Sen sijaan kriittisimmän työntekijäkokemusta arvioineiden osuus on vaihdellut tutkimusvuosien välillä. Tässä tutkimuksessa raportoidussa aineistossa kolme vastaajaryhmää²⁰ arvioivat suosittelevastetta kielteisesti. Kuviossa 18 on esitetty sekä tämän vuoden aineiston että kahden edeltävän vuoden aineiston pohjalta eNPS-arviot vastaajaryhmittäin.

KUVIO 18. ENPS-ARVON VAIHTELU ERI VASTAAJAROOLIIEN VÄLILLÄ



20 Markkinointipäätäjät, asiantuntijat ja viestintäpäätäjät arvioivat suosittelevastetta nollan alapuolelle.

Työntekijäkokemuksen väittämiä testattiin myös suhteessa eNPS-tasoon. Keskimääräisesti arvostelijoiden taso asteikolla 1–5 oli noin

2,6, kun taas suosittelijoiden keskimääräinen taso oli 4,1 samalla asteikolla.

TAULUKKO 3. EROT TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSESSA SUOSITTELIJOIDEN, NEUTRAALIEN JA ARVOSTELIJOIDEN VÄLILLÄ

	Keski-arvo	Suosittelijat	Neutraalit	Arvostelijat
Yrityksessä on positiivinen ja vuorovaikutteinen kulttuuri.	3,7	4,5	3,9	2,9
Työntekijäkokemusta tutkitaan säännöllisesti esimerkiksi henkilöstökyselyn avulla.	3,6	4,3	3,6	3,1
Työntekijäkokemuksen kehittäminen on tärkeä osa yrityksen strategiaa.	3,5	4,3	3,7	2,7
Jokainen työntekijä voi kokea työnsä merkitykselliseksi ja arvokkaaksi.	3,5	4,3	3,8	2,7
Työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan ja miten oma työ liittyy yrityksen tavoitteisiin.	3,5	4,1	3,6	2,9
Yrityksellä on selkeät strategiasta johdetut lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet.	3,4	4,1	3,5	2,8
Yrityksen on helppo saada ja sitouttaa uusia työntekijöitä.	3,3	4,0	3,5	2,6
Johdolla on selkeä tahtotila ja tavoitteet yrityskulttuurin johtamiseen.	3,3	4,2	3,4	2,4
Esihenkilöt käyvät organisaation tavoitteet läpi tiimien kanssa.	3,2	3,9	3,5	2,4
Ydinjohto viestii strategiasta selkeästi ja säännöllisesti.	3,1	3,8	3,3	2,3
Strategisesti tärkeisiin toimenpiteisiin on varattu riittävä resurssi.	2,8	3,5	2,9	2,1

64%

vastaajista arvioi, että organisaatioiden investoinnit työntekijäkokemukseen tulevat joko pysymään samana tai kasvamaan tulevaisuudessa.

Suurimmat erot suosittelijoiden ja vastaajien välillä kiinnittyivät johdon tahtotilaan panostaa yrityskulttuuriin, työntekijäkokemuksen strategiseen kiinnittymiseen sekä yleiseen kulttuurin kokemukseen²¹. Tulokset ovat samansuuntaisia kahden aiemman tutkimuksen kanssa (ks. Laaksonen, 2023; Laaksonen, 2024). Voidaan olettaa, että sekä johdon tahtotila panostaa yrityskulttuuriin että sen aito kiinnittyminen strategiaan parhaimmillaan vahvistavat kulttuurin kokemusta niin yhteisön kuin yksilön tasolla. Tässäkin johdon osaaamisella ja selkeillä tavoitteilla on iso vaikutus, mikä korostaa työntekijäkokemuksen kehittämisen strategisen ulottuvuuden merkitystä. Jos iso kuva ei ole kirkas, ei yksittäisillä arjen kehittämistoimenpiteillä todennäköisesti saada toivotunlaisia tuloksia. Jos perusta on kunnossa, on organisaation helpompi johtaa systemaattisesti työntekijäkokemusta. Tämä korostaa sitä, että työntekijäkokemuksen tulisi aidosti olla johtoryhmän agendalla ja sitä tulisi kehittää työntekijöitä kuunnellen.

Tutkimuksessa vastaajilla oli mahdollisuus tarkentaa, millaiset teemat ovat heidän organisaatioissaan ajankohtaisia työntekijäkokemuksen kehittämisen kannalta. Vastaukset vahvistavat ja syventävät aiemmin esiin nostettuja työntekijäkokemuksen kehittämisen painopisteitä, kuten johtamisen ja esihenkilötyön kehittämistä ja sisäisen viestinnän parantamista. Näiden lisäksi vastauksissa nousi esiin työn merkityksellisyyteen sekä työn ja hyvinvoinnin tasapainoon liittyviä nostoja. Seuraavaksi avataan tarkemmin näitä keskeisiä teemoja.

Monissa vastauksissa nousi esiin työn merkityksellisyys, sitoutuminen ja vaikutusmahdollisuudet. Työntekijät kaipaavat mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja ymmärtää sen

merkityksen suhteessa strategiaan ja tavoitteisiin. Haasteena nähtiin muun muassa epäselvät roolit ja tavoitteet sekä puutteellisesti juurrutettu strategia. Osa vastaajista myös pohti sitä, millaisia sitouttamis- ja palkitsemiskeinoja voitaisiin käyttää tiukkojen budjettien aikana. Osa vastaajista toi esille, että haastava taloustilanne vaikeuttaa monen organisaation mahdollisuuksia investoida työntekijäkokemukseen toivotulla tavalla. Palkitsemisen kehittäminen, urakehitysmahdollisuudet ja työn merkityksellisyyden korostaminen nähdään tärkeinä tekijöinä sitoutumisen edistämässä.

"Se, että yrityksessä olisi selkeä käsitys siitä mihin pyritään (strategia kuntoon), jotta kaikki työntekijät tietäisivät mitä heiltä odotetaan, jotta työn ylipäätään pystyisi tekemään hyvin."

"Tavoitteena on sitouttaa yritykseen, mutta roolien ja vastuualueiden tarkentaminen olisi tärkeää."

"Enemmän on vastahakoisuutta ja nihkeyttä muuttaa mitään mitä henkilökunta arvostaa."

"Tällä hetkellä olemme juuri aloittamassa uuden palkitsemisjärjestelmän kokeilua. Järjestelmän tarkoitus on kannustaa hyviin työsuorituksiin ja sitouttaa yritykseen."

Toinen keskeinen teema liittyi esihenkilötyön kehittämiseen erityisesti valmentavan johtajuuden ja muutosjohtamisen näkökulmasta. Muutosjohtamisen ja -viestinnän tärkeys korostuu erityisesti organisaatioissa, joissa on meneillään rakennemuutoksia tai säästöpaineita. Vastauksissa nousi esiin tarve hyvälle johtamiselle

²¹ Väittämät: "johdolla on selkeä tahtotila ja tavoitteet yrityskulttuurin johtamiseen", "työntekijäkokemuksen kehittäminen on tärkeä osa yrityksen strategiaa", "yrityksessä on positiivinen ja vuorovaikutteinen kulttuuri" ja "jokainen työntekijä voi kokea työnsä merkitykselliseksi ja arvokkaaksi".

ja esihenkilötyölle, mikä voisi auttaa syventämään johtajien ja työntekijöiden välistä luottamusta. Kehittämiskohteina nostettiin esiin esimerkiksi valmentava johtamistyyli ja esihenkilöiden vuorovaikutustaidot. Johtamiskulttuuria haluttiin viedä arvostavampaan, valmentavampaan ja inhimillisempään suuntaan.

"Humaanin ihmis- ja johtamisotteen kehittäminen. Selkeys tavoitteista, toimista, teoista. Riittävän yhteisen ymmärryksen saavuttaminen työstä ja sen tavoitteista, ihan vaan ydintehtävästä."

Työntekijöitä ei arvosteta lainkaan. Esimiehet ajaa vaan omaa parastaan ja heittää loka työntekijöiden niskaan."

"Viime vuoden lopun muutosneuvotteluiden ja irtisanomisten jälkeen TJ halusi alkuvuodesta panostaa tänä vuonna työyhteisön eheyttämiseen."

Kolmas keskeinen teema oli työn ja hyvinvoinnin tasapaino. Vastajat nostivat esiin työn kuormittavuuden hallinnan, tasapuolisen kohtelun sekä työhyvinvointia tukevat käytännöt, erityisesti etä- ja hybridityön kontekstissa. Koronapandemian jälkeinen siirtyminen hybridi- ja etätöihin on muuttanut työn tekemisen tapoja ja asettanut uusia haasteita yhteisöllisyyden ylläpitämiselle. Samalla se on korostanut tarvetta kehittää joustavia ratkaisuja, jotka tukevat sekä yksilöiden hyvinvointia että tiimien toimintakykyä.

"Työn kuormittavuuden hallinta, tasapuolinen kohtelu ja työhyvinvointia tukevat käytännöt."

"Etä- ja hybridityö: työntekijöiden hyvinvointi, yhteisöllisyys ja vuorovaikutus ovat tärkeitä kehittämiskohteita."

"Oikea roolitus ja vastuut, liian kuormituksen välttäminen, työn ja levon balanssi."

Näitä kaikkia kolmea teemaa yhdistää sisäisen viestinnän kehittäminen. Vastauksista voi nähdä, että työntekijät kaipaavat ja edellyttävät johdolta selkeää, avointa ja arvostavaa viestintää. Toiveena on, että työntekijät kokevat olevansa ajan tasalla yrityksen suuntaa ja tavoitteita koskevissa asioissa, ja kokevat oman työnsä merkitykselliseksi osaksi kokonaisuutta. Kaiken kaikkiaan vastauksissa nousee esiin, että työntekijät kaipaavat selkeämpää viestintää. Vastauksissa nostetaan esiin kehityskohteita erityisesti johdon viestinnän sekä strategian juurruttamisen osalta. Tähän kiinnittyy myös esimerkiksi roolien ja tavoitteiden selkeys. Monella organisaatiolla on selvästi haasteita laadukkaan sisäisen viestinnän toteuttamisessa. Organisaation johdon näkökulmasta tilanteen tekee vaikeaksi se, että ongelmat viestinnässä tulkitaan vastausten perusteella helposti arvostuksen puutteeksi – vaikka taustalla olisi puutteet vuorovaikutusosaamisessa tai viestinnän käytänteissä.

"Johtoryhmän kokonaisuuksista parempi tiedonjakaminen, eli juurikin suunnan ja strategian parempi jakaminen."

"Viestintää pitäisi kehittää. Ylimmän johdon tapa viestiä on usein syyllistävä ja työntekijöitä aliarvioiva."

"Sisäiseen viestintään tulisi kiinnittää nykyistä paljon enemmän huomiota."

Yhteenvedona voidaan todeta, että sisäistä viestintää tulisi kehittää niin, että työntekijät kokevat olevansa ajan tasalla koko organisaation toiminnasta ja keskeisistä tavoitteista. Selkeä, avoin ja arvostava sisäinen viestintä vaikuttavat paitsi työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon myös organisaation menestykseen. Sisäisen viestinnän kehittäminen on elintärkeää, jotta työntekijät voivat ymmärtää organisaation strategisia tavoitteita ja oman roolinsa niiden saavuttamisessa. Aineistossa esiin nousseet kehitysteemat ja painotukset eivät kuvaa vain yksittäisten organisaatioiden kehitystarpeita,

vaan heijastavat laajempaa yhteiskunnallista markkinatilannetta ja työolokulttuuria. Työntekijöiden arvostukset ovat riippuvaisia yhteiskunnallisesta viitekehyksestä ja siinä vallitsevista arvoista. Tämä varmasti osaltaan nostaa vastaajien odotus- ja vaatimustasoa johtamisviestinnän osalta. Organisaatioiden on tärkeää tunnistaa nämä odotukset ja vastata näihin, jotta ne voivat houkutella ja säilyttää lahjakasta työvoimaa sekä kehittää kestäviä toimintamalleja. Seuraavaksi syvennyttään tarkemmin asiakas- ja kokemusjohtamiseen.

Ajankohtaisia kysymyksiä työntekijäkokemuksen kehittämisessä:

- Kuinka lisätään työn merkityksellisyyttä ja selkeytetään työntekijöiden rooleja ja tavoitteita?
- Miten kehitetään esihenkilötyötä ja valmentavaa johtajuutta luottamuksen ja sitoutumisen vahvistamiseksi?
- Kuinka rakennetaan yhteisöllisyyttä ja tuetaan hyvinvointia hybridityön aikana?
- Miten tasapainotetaan strategiset tavoitteet ja arjen resurssit?
- Kuinka kehitetään sisäistä viestintää niin, että työntekijät ymmärtävät strategian ja voivat sitoutua siihen?
- Miten hallitaan työn kuormittavuutta ja tuetaan työn ja hyvinvoinnin tasapainoa?
- Millaisia palkitsemis- ja sitouttamiskeinoja voidaan hyödyntää tiukkojen budjettien aikana?
- Kuinka muutosjohtamisen avulla tuetaan organisaation eheyttä ja työntekijöiden motivaatiota?

"Viestintää pitäisi kehittää. Ylimmän johdon tapa viestiä on usein syyllistävä ja työntekijöitä aliarvioiva, kun ilmenee tyytymättömyyttä tai erimielisyyttä johdon päätöksistä."



Avaintiedot työntekijäkokemuksen osalta

- Tärkeimpiä painopisteitä työntekijäkokemuksen kehittämisessä olivat esihenkilö- ja tiimityön kehittäminen, sisäisen viestinnän kehittäminen sekä johtamiskäytänteiden kehittäminen.
- Organisaatioiden vahvimpia osaamisalueita työntekijäkokemuksen johtamisessa olivat positiivisen kulttuurin rakentaminen ja henkilöstökyselyn säännöllinen toteuttaminen. Vaikka tulokset ovat samansuuntaisia aiempien tutkimusten kanssa, oli väittämien keskiarvo nyt alhaisempi kuin muina tutkimusvuosina.
- Työntekijöiden keskimääräinen suositteluindeksi oli -8. Suosittelevaste laski selvästi edellisestä vuodesta.
- eNPS vaihteli eri vastaajaryhmien välillä: kriittisimpiä työntekijäkokemuksen tilasta omassa organisaatiossaan olivat markkinointipäätäjät ja asiantuntijat ja kaikista myönteisimmin työntekijäkokemusta arvioivat toimitusjohtajat ja henkilöstöjohtajat.
- Työn arvostuksen kokemuksella oli vahvin yhteys työntekijän halukkuuteen suositella omaa työpaikkaansa muille.



4.2 Asiakaskokemus

"Teimme juuri tänä keväänä asiakasmielikuvatutkimuksen. Sieltä nousi kolme tärkeää asiaa esille – asiakaskokemuksen kehittäminen, tunteisuuden kasvattaminen sekä ajatusjohtajuuden kehittäminen. Asiakkaat toivovat yhteistyötä ja haasteiden kimppuun käymistä yhdessä. Muun muassa vihreä siirtymä on kaikille uutta ja haluamme panostaa siinä yhteistyöhön asiakkaiden kanssa sekä asiantuntijuutemme asiakaskokemuksen parantamiseksi."



Ajankohtaisia kysymyksiä asiakaskokemuksen kehittämisessä:

- Kuinka kerätä ja hyödyntää asiakaspalautetta tehokkaasti siten, että palaute johtaa konkreettisiin parannuksiin arjessa?
- Miten varmistaa asiakaskokemuksen mittaamisen, analysoinnin ja tiedon hyödyntämisen systemaattisuus ja strateginen vaikuttavuus?
- Kuinka turvata riittävät henkilöstöresurssit ja ylläpitää työntekijöiden motivaatiota erityisesti taloudellisesti tiukkoina aikoina?
- Miten sitouttaa koko henkilöstö osaksi asiakaskokemuksen kehittämistä ja varmistaa sujuvuus läpi organisaation?
- Kuinka hyödyntää teknologiaa, kuten tekoälyä, automaatiota ja analytiikkaa, asiakaskokemuksen kehittämiseen ja sen pullonkaulojen poistamiseen?
- Kuinka sovittaa asiakaskokemuksen kehittämisen tavoitteet ja käytännöt taloudellisesti haastavien aikojen realiteetteihin?
- Miten rakentaa asiakaskokemuksen kehittämisestä strategisesti johdonmukainen ja organisaation kaikkia osastoja yhdistävä prosessi?
- Kuinka asiakaskokemuksen kautta voidaan vahvistaa vastuullisuutta ja tukea kestävää kasvua pitkällä aikavälillä?

asiaa johto
budjetin erottuu
jäävät datan
hinnalla tekemisen
koko tulee myynnin
haastavaa luodaan hyvän
haasteita haasteita
töissä Asiakkaan
Asiakkaan
mennyt saada Pieni
asiakaskokemuksesta
laatuun kehittämisen
oman palvelusta
parantaminen Markkinoinnin
hyödyntäminen uusien tehdä
Erilaiset yritysten
mitata huonolla kehitä
huonolla kehitä
haastavaa huonolla

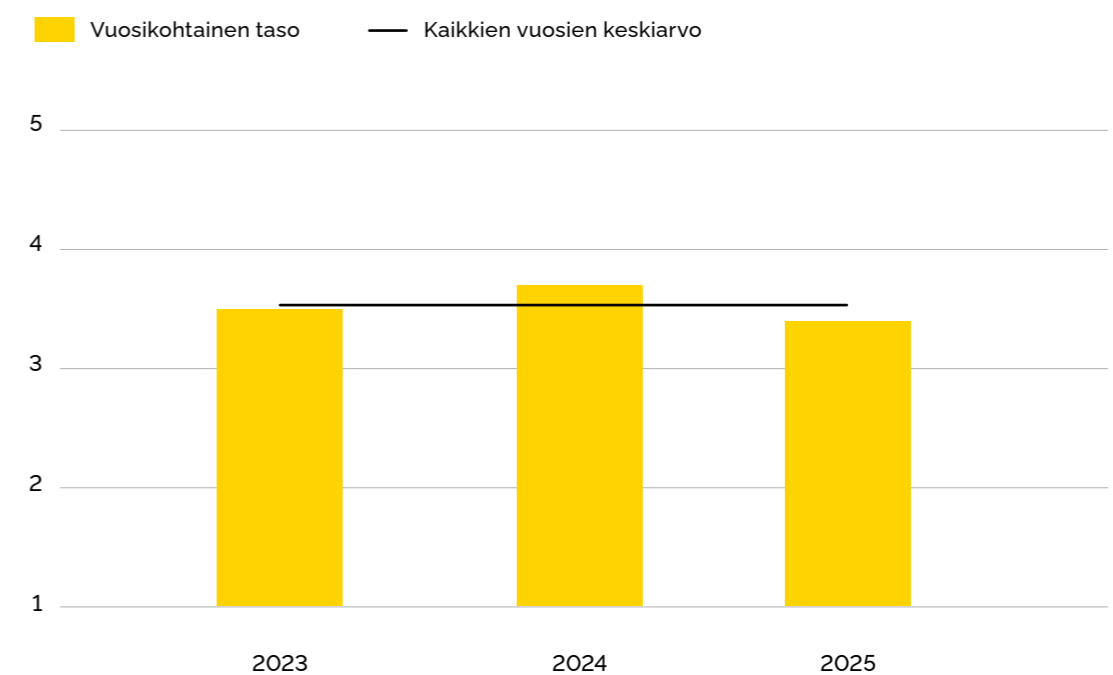
Vastaajia pyydettiin kuvaamaan ajankohtaisia asioita asiakaskokemukseen liittyen (N = 355). Sanapilvi on muodostettu näistä usein toistuvista sanoista tekoälyn avulla.

Tutkimuksessa etsittiin vastausta siihen, millaisia kokemuksia ja käsityksiä vastaajilla oli asiakaskokemuksesta ja sen johtamisesta. Tarkoituksena oli saada yleinen käsitys samojen vastaajien osalta kasvun johtamisen, työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen teemoista. Siksi asiakaskokemuksen johtamista tarkasteltiin organisaation päättäjien ja asiantuntijoiden näkökulmasta, joilla on näkymä esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin prosesseihin sekä niiden resurssointiin. Asiakaskokemuksen teemaa tutkittiin erityisesti brändin, markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun

näkökulmasta. Syksyllä 2023 kerätyn aineiston tuloksia verrattiin aiemmin kerättyihin aineistoihin (ks. Laaksonen, 2023; Laaksonen, 2024).

Asiakaskokemusta kartoitettiin erilaisten väittämiä avulla, jotka kiinnittyvät strategiaan, brändiin, markkinointiin ja myyntiin. Kaikkien väittämien keskiarvo (ka. = 3,5) kuvasti, että asiakaskokemuksen johtamisessa oli paljon vahvuuksia organisaatiossa. Keskiarvo oli korkeampi kuin työntekijäkokemuksen vastaavaan verrattuna, mutta silti alhaisempi kuin asiakaskokemuksen lukema vuotta aiemmin (ka. = 3,7).

KUVIO 19. MUUTOKSET ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMISESSA



Aiempien vuosien tapaan asiakaskokemuksen johtamisen kokonaisuudessa vahvimmit arvioitiin asiakaskokemuksen strateginen kytkös sekä organisaation kyky tunnistaa keskeiset asiakasryhmät²². Heikoiten arjessa toteutui strategisten resurssien turvaaminen, tavoitteista viestiminen²³ sekä kaupallisen kokonaisuuden systemaattinen johtaminen myynnin,

markkinoinnin ja asiakaspalvelun yhteispeilin avulla. Tulokset ovat myös tämän osalta linjassa aiemmin toteutettujen tutkimusten kanssa. Kaikkien väittämien keskiarvo ja keskihajonta on esitetty taulukossa 2. Vastauksissa oli eniten vaihtelua asiakaskokemuksen säännöllisessä toteuttamisessa ja kaupallisen kokonaisuuden yhteispeleissä.

22 Kummankin väittämän keskiarvo oli 4 viisiportaisella asteikolla.

23 Väittämät: ydinjohto viestii strategiasta selkeästi ja säännöllisesti sekä esihenkilöt käyvät organisaation tavoitteet läpi tiimien kanssa.

TAULUKKO 4. ASIAKASKOKEMUKSEN VAHVUUDET JA KEHITYSKOHEET

Asiakaskokemuksen kehittäminen on tärkeä osa yrityksen strategiaa.	4,0	s = 1,1
Yrityksessä on tunnistettu tärkeimmät asiakasryhmät ja heidän tarpeensa.	4,0	s = 1,0
Asiakaskokemusta tutkitaan säännöllisesti asiakastytyväisyyskyselyn avulla.	3,5	s = 1,3
Yrityksessä on onnistuttu uusien asiakkaiden saamisessa ja sitouttamisessa.	3,4	s = 1,0
Tärkeistä markkinoinnin ja myynnin toimenpiteistä kerrotaan ensin yrityksen sisällä ja vasta sen jälkeen asiakkaille.	3,4	s = 1,2
Yrityksellä on selkeät strategiasta johdetut lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet.	3,4	s = 1,1
Yrityksen brändiä johdetaan ja kehitetään systemaattisesti.	3,3	s = 1,2
Yrityksessä on selkeät ja yhteisesti jaetut tavoitteet myynnille ja markkinoinnille.	3,2	s = 1,2
Esihenkilöt käyvät organisaation tavoitteet läpi tiimin kanssa.	3,2	s = 1,3
Ydinjohto viestii strategiasta selkeästi ja säännöllisesti.	3,1	s = 1,2
Strategisesti tärkeisiin toimenpiteisiin on varattu riittävä resurssi.	2,8	s = 1,1

Asiakaskokemuksen johtamisen teemaa lähestyttiin erilaisten väittämien kautta, jotka kiinnittyvät strategiaan, brändiin, myyntiin ja markkinointiin. Väittämiä arvioitiin viisiportaisella skaalalla: 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = En osaa sanoa, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä. Taulukossa on kuvattu keskiarvo ja keskihajonta kaikkien vastaajien osalta.

Asiakaskokemuksen johtamisen kokonaisuudessa on paljon samankaltaisuutta tutkimusvuosien välillä. Asiakaskokemuksen strateginen ulottuvuus ja asiakasryhmien tunnistaminen on arvioitu kaikkina tutkimusvuosina vahvimiksi osa-alueiksi. Eniten vaihtelua tutkimusvuosien välillä on ollut siinä, miten organisaation brändiä johdetaan. Samaan aikaan juuri kaupallisen kokonaisuuden systemaattinen johtaminen näyttäytyy selkeänä kehityskohteenä. On siis mahdollista, että vaikka asiakaskokemuksen systemaattinen kehittäminen nähdään tärkeänä strategisena painopisteenä, ei sen varmistamiseen arjessa ole selkeitä ja johdonmukaisia käytänteitä. Tämä voi selittää sen, minkä takia brändin systemaattinen kehittäminen sekä myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun yhteispeli arvioidaan vuodesta toiseen heikommin kuin asiakaskokemuksen strateginen ulottuvuus. On mahdollista, että

tulokset kuvaavat enemmän kokemusta tahotilasta kuin aidoista toimenpiteistä arjessa – siten tulokset voivat antaa jopa liian myönteisen kuvan asiakaskokemuksen johtamisesta.

Tutkimuksessa kartoitettiin myös asiakaskokemuksen kehittämisen painopisteitä. Tärkeimpiä painopisteitä asiakaskokemuksen kehittämisessä olivat palveluiden tai tuotteiden kehittäminen, uusien asiakkaiden saaminen sekä asiakaskokemuksen systemaattinen mittaaminen ja kehittäminen. Vähiten mainintoja annettiin tekoälyn hyödyntämiselle, automaatioiden käyttämiselle sekä yritys- ja työnantajabrändin kehittämiselle.

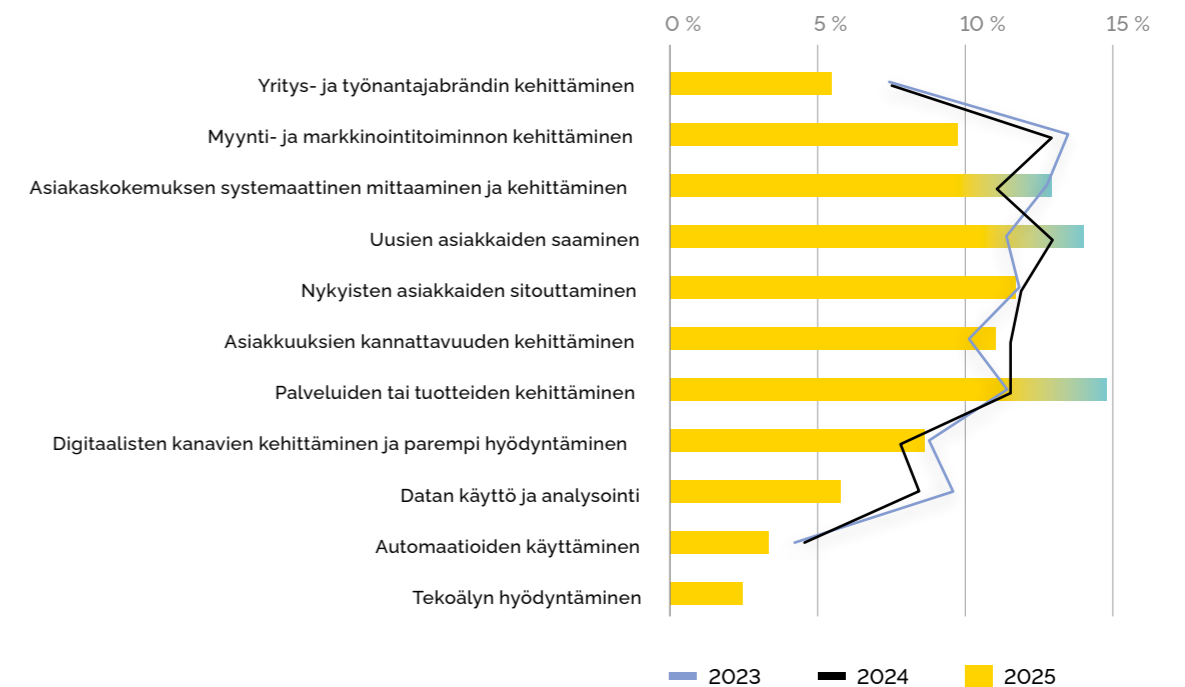
Tuloksissa on sekä yhtäläisyyksiä että eroja aiempina vuosina toteutettujen tutkimusten kanssa. Esimerkiksi uusien asiakkaiden saaminen on ollut jokaisena tutkimusvuonna kolmen

tärkeimmän painopisteen joukossa²⁴. Painopisteistä eniten nousivat palveluiden tai tuotteiden kehittäminen sekä asiakaskokemuksen systemaattinen mittaaminen ja kehittäminen²⁵. Sen sijaan tänä vuonna painopisteissä laski myynti- ja markkinointitoiminnon kehittäminen sekä yritys- ja työnantajabrändin merkitys²⁶.

Vaikka kaupallisen kokonaisuuden kehittämisessä ja johtamisessa on tutkimuksen valossa organisaatioilla kehitettävää, ei myynti- ja markkinointitoiminnon kehittäminen enää noussut painopisteiden kärkeen. Kaksi tärkeintä painopistettä kiinnittyvät kuitenkin sekä asia-

kaskokemukseen että uusiin asiakkaisiin, joten on mahdollista, että organisaatioissa on vahvistettu Revenue Operations -ajattelua. Vastaajia ei kuitenkaan pyydetty perustelemaan valintojaan, joten pitkälle meneviä johtopäätöksiä ei tämän pohjalta voida tehdä. Tuloksista voidaan kuitenkin nähdä, että organisaatioissa kasvua haetaan tällä hetkellä kehittämällä tuotteita ja palveluita sekä panostamalla uusiin asiakkaisiin ja asiakaskokemukseen. Voidaan olettaa, että digitaalisuus ja tekoälyn käyttäminen näkyvät tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä, vaikka ne eivät vastauksissa nousivat keskeisten painopisteiden joukkoon.

KUVIO 20. TÄRKEIMMÄT PAINOPISTEET ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMISESSÄ



Kuviossa on esitetty asiakaskokemuksen kehittämisen tärkeimmät painopisteet vastaajien (N = 355) näkökulmasta. Jokainen vastaaja sai valita yhden tai useamman vaihtoehdon. Vertailun vuoksi kuviossa näkyvät viivajanaat kuvastavat vuoden 2023 ja 2024 aineiston tuloksia. Koska vastaajamäärät vaihtelevat tutkimusvuosien välillä, on vertailu tehty vuosittaisten vastausten prosentiosuuksien avulla. Tekoälyn hyödyntäminen lisättiin väittämiin tässä tutkimuksessa, minkä vuoksi sen osalta ei näy vertailutietoja.

24 Uusien asiakkaiden saamisen prosentuaalinen painoarvo on ollut keskimäärin 13 %.

25 Palveluiden tai tuotteiden kehittäminen nousi viime vuoteen verrattuna 4 % ja asiakaskokemuksen systemaattinen mittaaminen nousi 2 %.

26 Vuoden 2023 mittauksessa myynti- ja markkinointitoiminnon kehittäminen arvioitiin tärkeimmäksi osa-alueeksi 13 % osuudella, kun sen prosentuaalinen painoarvo tässä tutkimuksessa oli 10 %. Yritys- ja työnantajabrändin kehittämisen prosentuaalinen painoarvo oli kahdessa edellisessä tutkimuksessa 7 %, kun ne nyt arvioitiin 5 % tasolle.

Asiakaskokemus näyttäytyy tutkimuksen aineiston valossa strategian yhtenä keskeisimpänä osana, johon myös panostetaan arjessa. Tärkeystä puhuminen ei vielä takaa sitä, että sen johtaminen on systemaattista ja merkityksellistä eri kohtaamispaikoissa tai että päätöksiä tehdään aidosti asiakasymmärryksen pohjalta. Asiakaskokemuksen ja kaupallisen kokonaisuuden systemaattisen johtamisen haasteet näkyivät myös avoimissa kommentteissa. Osassa tuotiin esimerkiksi esiin, ettei liiketoimintaa kehitetä asiakaspalautteen pohjalta:

"Emme kehitä toimintaamme asiakkailta saadun palautteen pohjalta - harvemmin edes käsittelemme sitä työryhmän sisällä."

"Asiakaskokemusta ei systemaattisesti kehitetä."

"Rivitekiäjälle ei välity asiakaskokemuksesta saatu palaute. Näin oman tekemisen kehittämiskohdat jäivät myös epäselviksi."

Vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että monesta organisaatiosta puuttuu aidosti asiakaslähtöinen kulttuuri. Vastausten perusteella organisaatiotason tiedonkulun puutteet estävät asiakaskokemuksen parantamista arjessa. Ilman palautteen läpinäkyvyyttä yksittäisten työntekijöiden on vaikea kehittää omaa toimintaansa, mikä heikentää paitsi henkilökohtaista kehittymistä myös heijastuu suoraan asiakaskohtaamisten laatuun ja asiakaskokemukseen. Avoimissa kommentteissa nostettiin myös esiin myynnin ja markkinoinnin yhteispelin puutteet:

"Myynti ja markkinointi ei pelaa yhteen hiileen vaikka kuinka työntekijät yrittää."

"Systematiikka, seuranta ja uudelleenorganisointi myynnin ja markkinoinnin saralla, johon liittyy myös digitalisaation ja etenkin tekoälyn hyödyntäminen."

Asiakaskokemuksen kehittäminen edellyttää hyvää yhteispeliä myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun välillä. Kun tiimit eivät toimi yhtenäisesti, asiakkaan saama palvelu voi olla hajanaista ja epä johdonmukaista. Tutkimuksen perusteella asiakaskokemus nähdään tärkeänä, mutta sen johtamiseen kaivataan systemaattisuutta sekä työkaluja ja prosesseja, jotka aidosti tukevat asiakaskeskeistä strategiaa. Tältä osin tulokset ovat linjassa aiempien vuosien tutkimusten kanssa.

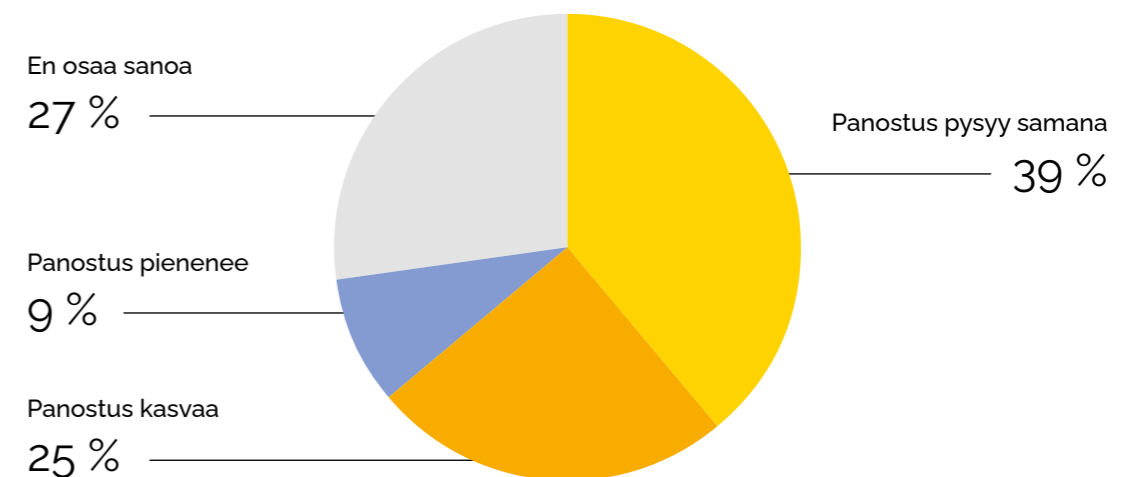
Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, millaisia panostuksia organisaatiot käyttävät myynnin ja markkinoinnin kehittämiseen. Tulosten mukaan 33 % organisaatioista investoi myyntiin ja markkinointiin tyypillisesti alle 5 % liikevaihdosta vuositasona. Noin 22 % organisaatioista arvioi panostuksen suuremmaksi: joko investointi oli 5–10 % liikevaihdosta tai sitten enemmän. Melkein puolet vastaajista ei osannut arvioida panostuksen suuruutta, mikä on aiempia tutkimuksia suurempi osuus. Luvut ovat muuten samansuuntaisia aiemmin julkaistujen tutkimusten kanssa (ks. Laaksonen, 2023; Laaksonen, 2024). Tuloksia voi pitää suuntaa-antavana ja on todennäköistä, että investoinnin määrän lasku- ja raportointitavat ovat vaihtelevia organisaatioissa. Myynnin ja markkinoinnin panostus oli yhteydessä moneen muuhun taustamuuttajaan. Merkittävin tilastollinen yhteys löytyi arvioidun myynnin ja markkinoinnin investoinnin, liikevaihdon, henkilöstömäärän ja kansainvälistymisasteen välillä²⁷.

27 Yhteys oli tilastollisesti merkitsevä (p < 0.01)

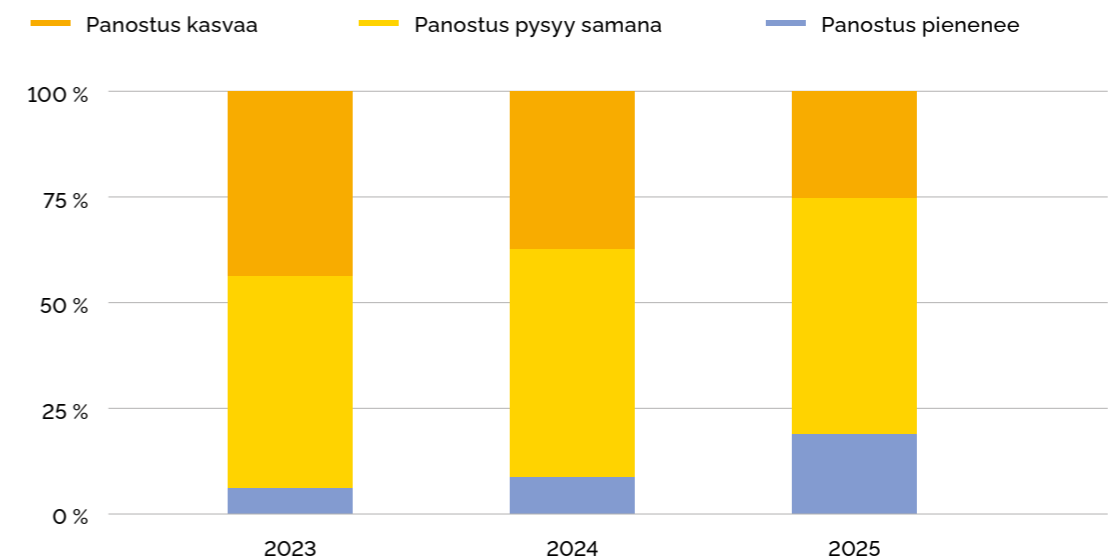
Noin 64 % vastaajista arvioi, että organisaatioiden investoinnit myyntiin ja markkinointiin tulevat joko pysymään samana tai kasvamaan vuonna 2025. Tulos on laskenut aiemmin toteutettuihin tutkimuksiin verrattuna²⁸. Noin 9 % vastaajista arvioi, että panostus tulee pieneneen. Tämä osuus on vastaavasti puolet isompi kuin vuotta aiemmin (ks. kuvio 22).

Isossa kuvassa voi kuitenkin tulkita, että organisaatioilla on kykyä ja halukkuutta rakentaa kestävä kasvua panostamalla sekä myyntiin ja markkinointiin että sisältä vahvaan yrityskulttuuriin. Eniten tulevaa panostusta selitti työntekijäkokemuksen investointi, myynnin ja markkinoinnin nykyinen investointi sekä arvioitu liikevaihdon kasvu²⁹.

KUVIO 21. VASTAAJIEN ARVIO MYYNNIN JA MARKKINOINNIN INVESTOINNEISTA VUONNA 2024



KUVIO 22. MUUTOS ASIAKASKOKEMUKSEN INVESTOINTIARVIOSSA



28 Vuonna 2023 toteutetussa tutkimuksessa tulos oli 78 % ja vuonna 2024 se oli 71 %.

29 Yhteys oli tilastollisesti merkitsevä (p < 0.01)

Asiakaskokemuksen johtamista mitattiin tässä tutkimuksessa organisaation sisältä käsin NPS-mittarilla³⁰. Tarkoituksena oli saada samojen vastaajien arvio sekä yrityskulttuurista että asiakaskokemuksesta työntekijän näkökulmasta. Näin pyrittiin tunnistamaan asiakaskokemuksen yleistaso vastausten perusteella sekä saamaan kuvaa myös asiakaskokemuksen johtamisesta sisäisestä näkökulmasta. On kuitenkin syytä huomata, että NPS-mittaria käytetään tyypillisesti juuri asiakkaiden kokemusten tutkimiseen – tässä tutkimuksessa käsittely rajautuu organisaation sisäiseen arvioon. Näin tämä tutkimus ei mittaa kyseisten organisaatioiden asiakaskokemusta eikä tuloksista voida tehdä johtopäätöksiä osallistuneiden organisaatioiden todellisesta NPS-tasosta.

Asiakaskokemuksen yleistaso oli hyvällä tasolla (NPS +15). Tulos on kuitenkin laskenut merkittävästi aiemmin toteutettujen tutkimusten tasosta, jolloin NPS-luku on saanut erinomaisen tuloksen (ka. NPS +43). Ero selittyi suosittelijoiden määrän laskulla sekä arvostelijoiden määrän kasvulla. Esimerkiksi arvostelijoiden määrä on liki tuplaantunut vuoteen 2023 verrattuna.

"Rivitekiäjälle ei välity asiakaskokemuksesta saatu palaute. Näin oman tekemisen kehittämiskohdat jäävät myös epäselviksi."

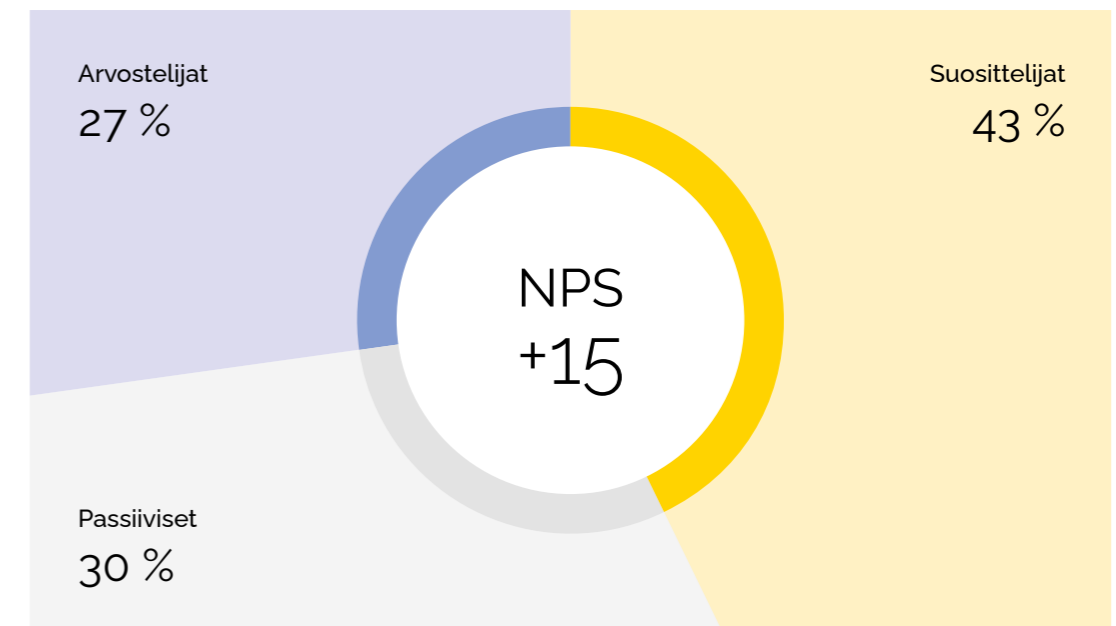
30 Asiakkaiden kokemuksia ja sitoutuneisuutta mittaava NPS (Net Promoter Score) mittaa asiakkaiden kokemuksia asteikolla 0–10. Tulosten pohjalta vastaajat jaetaan suosittelijoihin (arvosana 9–10), neutraaleihin (arvosana 7–8) ja arvostelijoihin (arvosana 0–6). Tulos voi saada arvon -100 ja +100 välillä. Se, mikä on hyvä NPS-arvo, riippuu osin esimerkiksi toimialasta ja organisaation omista tavoitteista. Tyypillisesti tulosta välillä +10–30 voidaan pitää hyvänä, taso +40–50 on erinomainen ja +80 on poikkeuksellisen hyvä. Esimerkiksi Aava & Bang Oy:n tavoitteena on NPS ≥ +70. Luotettavan arvion saamiseksi vastausprosentin tulisi olla korkea.

31 Kaikkien väittämien korrelaatio vaihteli välillä .36–.52 (p < 0.01). Vuotta aiemmin vaihteluväli oli .29–.48 (p < 0.01).

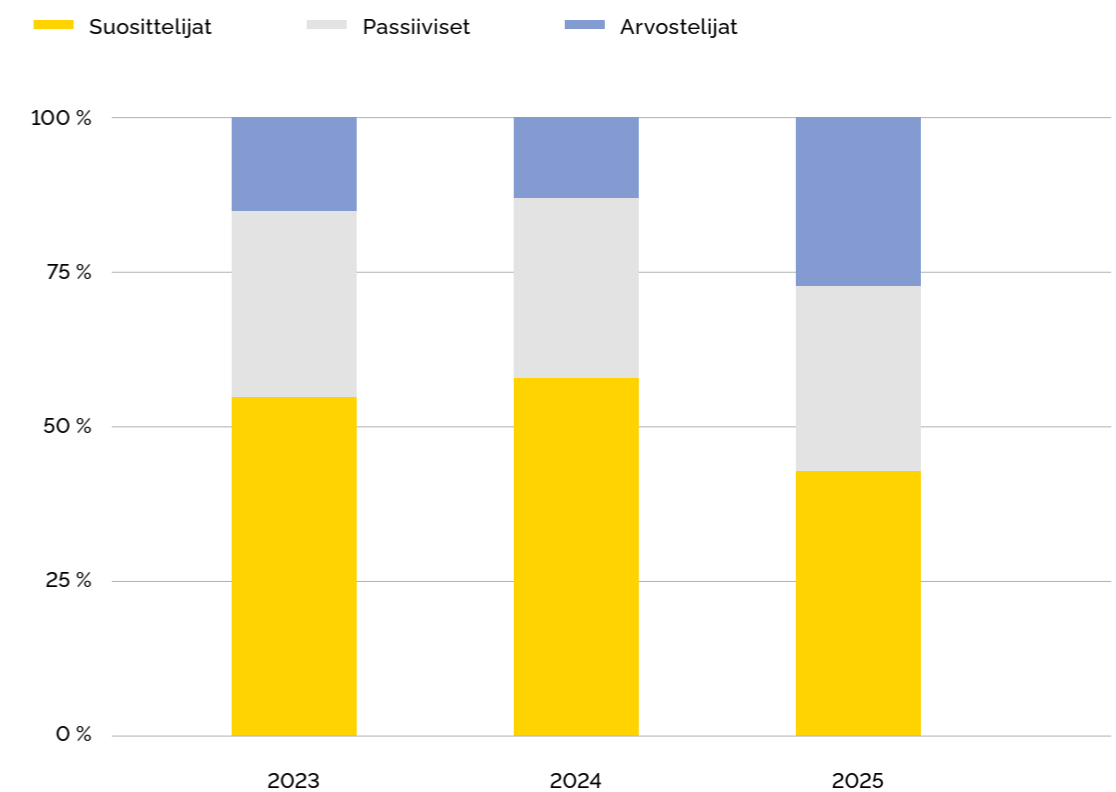
Sen sijaan passiivisten vastaajien osuus on pysynyt tasaisena tutkimusvuosien välillä. Suosittelemiseksi oli yhteydessä kaikkiin asiakaskokemuksen väittämämuuttujiin. Yhteys oli tilastollisesti merkitsevä³¹. Vahvin yhteys löytyi NPS:n ja seuraavien muuttujien kanssa:

- Yrityksellä on selkeät strategiasta johdetut lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet. (.58)
- Ydinjohto viestii strategiasta selkeästi ja kiinnostavasti. (.56)
- Strategisesti tärkeisiin toimenpiteisiin on varattu riittävä resurssi. (.54)
- Esihenkilöt käyvät organisaation tavoitteet läpi tiimien kanssa. (.53)
- Yrityksessä on onnistuttu uusien asiakkaiden saamisessa ja sitouttamisessa. (.52)
- Asiakaskokemuksen kehittäminen on tärkeä osa yrityksen strategiaa. (.50)

KUVIO 23. SUOSITTELIJAT, PASSIIVISET JA ARVOSTELIJAT NPS-MITTARILLA



KUVIO 24. MUUTOS SUOSITTELIJOIDEN, PASSIIVISTEN JA ARVOSTELIJOIDEN MÄÄRÄSSÄ

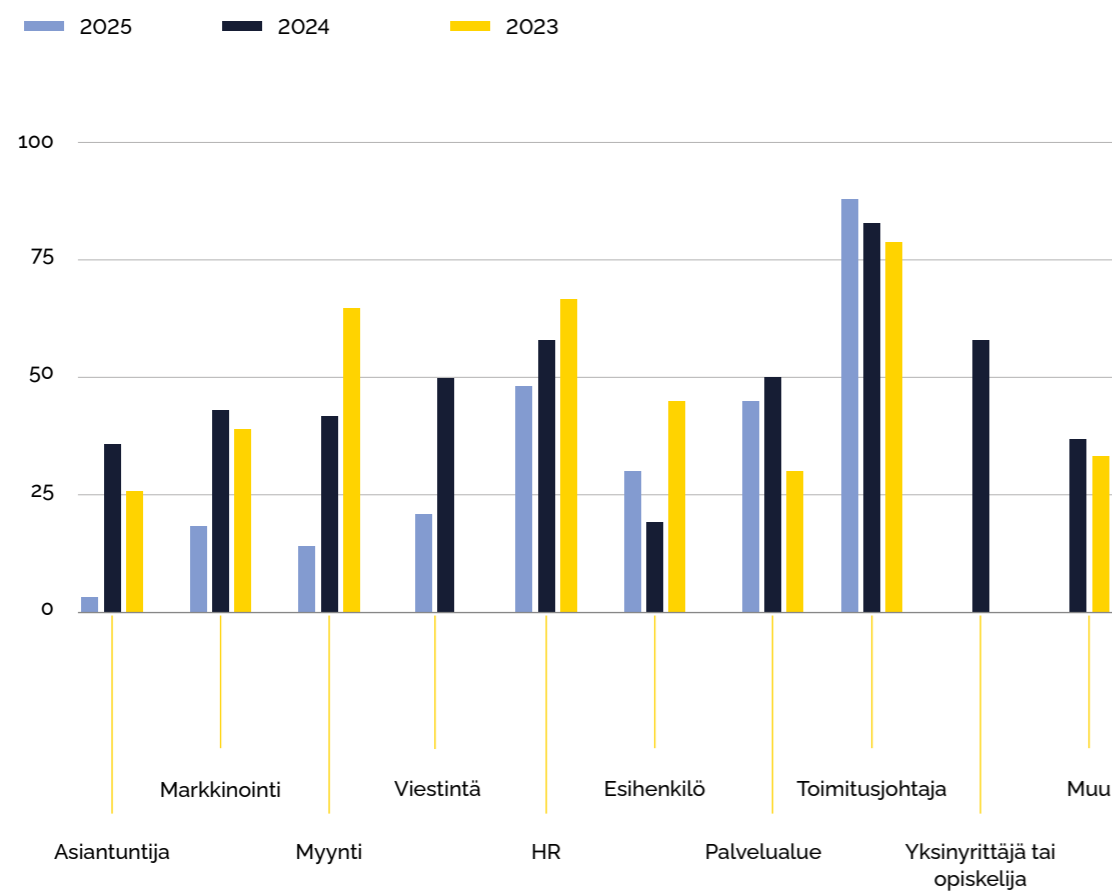


Asiakaskokemuksen tasoa tarkasteltiin suositteluindeksin avulla. NPS-tasot eri vuosina: vuonna 2023 = NPS +40, vuonna 2024 = NPS +43, vuonna 2025 = NPS +12

Asiakaskokemuksen tasossa löytyi tilastollisesti merkitsevä ero vastaajan rooliin liittyen. Organisaatioiden sisältä käsin arvioituna NPS-arvo vaihteli välillä +0 ja +88 välillä. Vaihteluväli on merkittävästi isompi viime vuoteen verrattuna³², mutta tutkimusvuosien välillä on myös yhtäläisyyksiä. Kaikkina tutkimusvuosina korkeimman NPS-arvion ovat antaneet toimitusjohtajat, henkilöstöjohtajat ja palvelualueen johtajat³³. Esimerkiksi toimitusjohtajien vastaukset ovat olleet hyvin johdonmukaisia vuodesta toiseen, ja siinä vastaajaryhmässä NPS-arvoksi

muodostuu keskimäärin +83. Keskimäärin heikoimmat arviot kolmen tutkimusvuoden aikana ovat antaneet asiantuntijat, viestintäpäättäjät sekä vastaajaryhmä "muu"³⁴. On kuitenkin huomattava, että tulosten vaihtelu voi olla suurta vuositasolla etenkin pienempien vastaajamäärien osalta. Kolmen vuoden tutkimusjakso kattaa kuitenkin jo vajaa 900 vastausta, mikä antaa hyvän yleiskuvan isoista linjoista. Esimerkiksi toimitusjohtajien ja henkilöstöjohtajien muita vastaajaryhmiä myönteisempi arvio näyttyy selkeänä trendinä tulosten valossa.

KUVIO 25. ENPS-ARVON VAIHTELU ERI VASTAAJAROOLIEN VÄLILLÄ



32 Vuotta aiemmin toteutetussa tutkimuksessa vaihteluväli oli +19 ja +83.

33 Keskiarvot kolmen vuoden tutkimusjaksolla: toimitusjohtaja +83, henkilöstöjohtaja +58, palvelualueen johtaja +42.

34 Keskiarvot kolmen vuoden tutkimusjaksolla: asiantuntija +22, muu +23, viestintäpäättäjät +24.

Asiakaskokemuksen väittämiä testattiin suhteessa organisaation edustajien kokemaan NPS-tasoon. Keskimääräisesti arvostelijoiden taso asteikolla 1–5 oli noin 2,7, kun taas suosit-

telijoiden keskimääräinen taso oli 3,9 samalla asteikolla (ks. taulukko 5). Eri vastaajaryhmien keskiarvot ovat pysyneet hyvin samansuuntaisina eri tutkimusvuosien välillä.

TAULUKKO 5. EROT ASIAKASKOKEMUKSESSA JA SEN JOHTAMISESSA SUOSITTELIJOIDEN, NEUTRAALIEN JA ARVOSTELIJOIDEN VÄLILLÄ

	Keski-arvo	Suosittelijat	Neutraalit	Arvostelijat
Asiakaskokemuksen kehittäminen on tärkeä osa yrityksen strategiaa.	4,0	4,4	4,0	3,3
Yrityksessä on tunnistettu tärkeimmät asiakasryhmät ja heidän tarpeensa.	4,0	4,4	3,9	3,4
Asiakaskokemusta tutkitaan säännöllisesti asiakastytyväisyyskyselyn avulla.	3,5	3,9	3,6	2,9
Yrityksessä on onnistuttu uusien asiakkaiden saamisessa ja sitouttamisessa.	3,4	3,9	3,4	2,8
Tärkeistä markkinoinnin ja myynnin toimenpiteistä kerrotaan ensin yrityksen sisällä ja vasta sen jälkeen asiakkaille.	3,4	4,0	3,2	2,8
Yrityksellä on selkeät strategiasta johdetut lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet.	3,4	4,0	3,5	2,6
Yrityksen brändiä johdetaan ja kehitetään systemaattisesti.	3,3	3,7	3,3	2,6
Yrityksessä on selkeät ja yhteisesti jaetut tavoitteet myynnille ja markkinoinnille.	3,2	3,8	3,1	2,5
Esihenkilöt käyvät organisaation tavoitteet läpi tiimin kanssa.	3,2	3,8	3,2	2,3
Ydinjohto viestii strategiasta selkeästi ja säännöllisesti.	3,1	3,7	3,1	2,2
Strategisesti tärkeisiin toimenpiteisiin on varattu riittävä resurssi.	2,8	3,3	2,8	2,0

63%

vastaajista arvioi, että myynnin ja markkinoinnin panostukset tulevat joko pysymään samana tai kasvamaan tulevaisuudessa.

Kaikista isoin ero suosittelijoiden ja arvostelijoiden välillä oli seuraavissa kahdessa väitännässä: johto viestii strategiasta selkeästi ja säännöllisesti sekä esihenkilöt käyvät organisaation tavoitteet läpi tiimin kanssa. Nämä väitännät liittyvät vahvasti strategian selkeyteen ja sen juurruttamiseen, mikä rakentaa raamit asiakaskokemuksen johtamiselle. Jos raamit ovat kunnossa, on tiimien ja yksilöiden helpompi onnistua omissa tavoitteissaan. Tuloksista voidaan tulkita, että organisaatioissa, joissa asiakaskokemus arvioidaan vahvaksi, strategiaviestintä on keskimäärin toteutettu paremmin. Pienimmät erot eri vastaajaryhmien välillä oli väittämissä: yrityksessä on tunnistettu tärkeimmät asiakasryhmät ja heidän tarpeensa ja asiakaskokemusta tutkitaan säännöllisesti asiakastytyväisyyskyselyn avulla.

Vastaajilta kysyttiin myös, mitkä ovat heille ajankohtaisia kysymyksiä asiakaskokemuksen kehittämisessä. Vastaukset vahvistavat ja syventävät aiemmin esiin nostettuja asiakaskokemuksen kehittämisen painopisteitä, kuten palveluiden tai tuotteiden kehittämistä, uusien asiakkaiden saamista sekä asiakaskokemuksen systemaattista mittaamista ja kehittämistä. Näiden lisäksi vastauksissa nousi esiin asiakaspalautteen resurssit ja henkilöstön sitouttaminen sekä strateginen suunnitelmallisuus. Seuraavaksi avataan tarkemmin näitä keskeisiä teemoja.

Monissa vastauksissa nousi esiin asiakaspalautteen hyödyntäminen ja mittaaminen. Aineiston perusteella asiakaspalautteen systemaattinen hyödyntäminen on edelleen haaste. Monet vastaajat mainitsivat, että palautetta kerätään, mutta se jää käsittelemättä tai sitä ei huomioida päätöksenteossa. Tämä osoittaa, että organisaatioilla on kehitettävää tiedonhallinnassa ja asiakasymmärryksen juurruttamisessa. Pahimmillaan asiakaspalautteen alihyödyntäminen voi luoda asiakkaille vaikutelman, että heidän mielipiteillään ole merkitystä.

"Todellisen palautteen saaminen asiakaskokemuksesta on tällä hetkellä haastavaa."

"Asiakaskokemus on meillä keskiössä, mutta me voisimme silti mitata ja seurata sitä paremmin, joten datan kerääminen ja hyödyntäminen sekä uusien asiakkaiden onboarding ja vanhojen asiakkaiden tukeminen ovat nyt omalla työpöydälläni."

"Palautetta kyllä kerätään, mutta tuloksia ei käsitellä systemaattisesti. Haluamme varmistaa, että asiakasymmärrys näkyy päätöksenteossa."

"Asiakastytyväisyyttä ei mitata."

Toinen keskeinen teema kiinnittyi resursseihin ja henkilöstön sitouttamiseen. Tämä ei ole yllättävää, sillä tämänkin tutkimuksen keskeisenä lähtökohtana on, että asiakaskokemus ja työntekijäkokemus kulkevat käsi kädessä. Aiempiin tutkimusvuosiin verrattuna tässä aineistossa nousi esiin pohdintaa niukkenevista henkilöstöresursseista. Vastausten mukaan työntekijät kokevat usein, että heiltä odotetaan enemmän kuin mitä heillä on resursseja toteuttaa.

"Työntekijäresurssi on vähentynyt ja jatkuvasti vähennetään, mikä tuo haasteita hyvän asiakaskokemuksen tarjoamiseen."

"Henkilökunta tuntee, että pitää tehdä enemmän ja paremmin, muttei saa mitään palkkioksi."

"Työntekijöiden vaihtuvuus, osaamisen varmistaminen ja prosessien noudattaminen ovat haasteena."

"Lomautukset heikentävät hyvän asiakaskokemuksen todennäköisyyttä, kun joudutaan menemään niiden ehdoilla eikä asiakastarpeen."

Kolmas teema oli strateginen suunnitelmalisuus ja teknologian hyödyntäminen. Aineiston perusteella vastaajat korostavat, että asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii pitkäjänteistä ja systemaattista suunnittelua. Ilman strategista suunnitelmaa asiakaskokemuksen kehittäminen jää helposti sattumanvaraiseksi. Teknologia puolestaan tarjoaa konkreettisia välineitä tiedolla johtamiseen ja asiakaspolun pullonkaulojen tunnistamiseen. Digitalisaatio ja tekoälyn hyödyntäminen nähdään mahdollisuutena tehostaa prosesseja, mutta niiden käyttöönotto vaikuttaa olevan kesken:

"Tekeminen ei ole systemaattista, suunnitelmallista ja johdonmukaista."

"Systematiikka, seuranta ja uudelleenorganisointi myynnin ja markkinoinnin saralla, johon liittyy myös digitalisaation ja tekoälyn hyödyntäminen."

"Myyntiprosessi pitäisi saada kuntoon, jotta turhasta manuaalisesta työstä päästään."

"Tavoitteena on, että käytämme analytiikkaa päätöksenteon tukena entistä paremmin, jotta asiakaskokemuksen pullonkaulat voidaan poistaa."

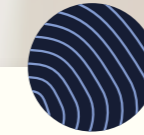
Näitä kolmea teemaa yhdistää pyrkimys vastuulliseen ja kestäväan kasvuun, joka näkyy organisaatioiden toimintamalleissa ja asiakaslähtöisessä ajattelussa. Asiakaspalautteen

hyödyntäminen, henkilöstön sitouttaminen ja teknologian käyttöönotto luovat perustan kilpailukyiselle ja pitkäjänteiselle asiakaskokemukselle. Monessa vastauksessa myös erikseen nostettiin vastuullisuuden merkitys:

"Haluamme, että vastuullisuus näkyy kaikessa toiminnassamme – niin asiakasviestinnässä kuin sisäisissä prosesseissakin."

Asiakaskeskeisyyden syventäminen, resursien riittävyys, teknologian tehokas käyttö, asiakaspidon vahvistaminen ja muutoksenmuutoskyky muodostavat kokonaisuuden, joka vaikuttaa asiakaskokemuksen laatuun ja kestäväan kasvun mahdollisuuksiin. Vaikka vastauksista nousi esiin merkittäviä haasteita, on vastaajien avoimissa kommentteista tunnistettavissa myös monia mahdollisuuksia. Teknologian hyödyntäminen, työntekijöiden hyvinvoinnin tukeminen ja asiakkaiden sitouttaminen syvemmin organisaation toimintaan voivat luoda pysyvää kilpailuetua, jonka avulla rakennetaan sekä lyhyen tähtäimen tuloksia että pitkän tähtäimen vaikuttavuutta. Tämä ei kuitenkaan onnistu, ellei asiakaskokemus ole aidosti organisaation strategian ytimessä. Suurin riski piilee siinä, ettei asiakaskokemusta johdeta johdonmukaisesti koko organisaation tasolla. Useissa vastauksissa viitattiin myös taloudellisiin haasteisiin ja kasvun rakentamiseen niukoilla resursseilla. Näihin teemoihin syvennytään seuraavassa luvussa.

Vaikka asiakaskokemuksen systemaattinen kehittäminen nähdään tärkeänä strategisena painopisteenä, ei sen varmistamiseen arjessa ole selkeitä ja systemaattisia käytänteitä.



Avaintiedot asiakaskokemuksen osalta

- Tärkeimpiä painopisteitä asiakaskokemuksen kehittämisessä olivat palveluiden tai tuotteiden kehittäminen, uusien asiakkaiden saaminen sekä asiakaskokemuksen systemaattinen mittaaminen ja kehittäminen.
- Asiakaskokemus oli tulosten valossa vahvasti organisaatioiden strategian ytimessä. Toinen keskeinen vahvuus kiinnittyi vastaajien mukaan asiakasryhmien ja heidän tarpeidensa tunnistamiseen. Vaikka tulokset ovat samansuuntaisia aiempien tutkimusten kanssa, oli väittämien keskiarvo nyt alhaisempi kuin muina tutkimusvuosina.
- Asiakaskokemuksen keskimääräinen suositteluindeksi oli +15. Suosittelevaste laski merkittävästi edellisestä vuodesta.
- NPS vaihteli eri vastaajaroolien välillä: myönteisimmin asiakaskokemusta arvioivat toimitusjohtajat ja henkilöstöjohtajat.
- Kokemus strategisten tavoitteiden selkeydestä oli yhteydessä arvioidun suosittelevasteen kanssa.



4.3 Kestävä kasvu

"Haemme kasvua, mikä mahdollistaa parhaiten kassavirran positiivisen kehityksen, mutta samalla edesauttaa vahvistamaan yrityksen asemaa ja mainetta kansainvälisillä markkinoilla. Jokainen asiakkuus ja toteutettu projekti on käyntikortti, mikä määrittelee markkinaposition, joten asiakasvalintaan kiinnitetään erityistä huomiota. Kasvun on oltava myös henkilöstön ja toimitilakehityksen kannalta kestävä ja sovitava olemassa oleviin raameihin, ilman että se aiheuttaa ongelmia henkilöstöasioissa ja on toteutettavissa olemassa olevin (tai helposti saatavin) resurssein."



asiakkuus aikana
johtaminen toimintaan haeta
kehittämällä alueilta palvelua asioiden
olemassa hetkellä tärkeää Orgaanista
kehittämisessä asiakaskokemukseen isosta
yritysten uusista työntekijöiden
asiakkaista Kasvua taloudellisten
henkilöstölle haetaan Etsimme
strategiasta haetaan saadaan
kestävä hyvä vastuullisuuden
työntekijöitä kehityksen markkinoilla
innovaatioihin organisaatioiden Haemme
tavoitteiden mahdollisuuksia markkina
resurssein tuotteisiin eri tapoja
vakaata tiedä nykyisistä
panostaa tarkoittaa kasvaa

Vastaajia pyydettiin kuvaamaan ajatuksiaan kestäväan kasvuun liittyen (N = 355).
Sanapilvi on muodostettu näistä usein toistuvista sanoista tekoälyn avulla.

Tutkimuksen tavoitteena oli myös tunnistaa, miten organisaatiot voivat edistää kestävää ja vastuullista kasvua. Tätä teemaa tarkasteltiin erityisesti strategian, työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen johtamisen valossa. Aineiston avoimissa kommentteissa nousi esiin myös muita merkityksellisiä näkökulmia, jotka nostettiin esiin täydentämään ja syventämään analyysia. Keskiössä on ajatus siitä, että tulevaisuudessa organisaatioiden kasvua ei voi johtaa erikseen yksittäisten toimintojen kautta, vaan tarvitaan vahvempaa yhteispeliä myynnin, markkinoinnin, asiakastyön ja hallinnon välillä. Yhtä kriittistä on, että vahva yrityskulttuuri ja hyvän asiakaskokemuksen rakentaminen ovat aidosti osa strategiaa ja ihmisten arkea. Näin johdetaan rinnakkain ihmisiä ja tuloksia.

Vastaajilta kysyttiin, mikä on heidän strategiansa kasvun osalta ja millaisia ajatuksia kestävä kasvu heissä herättää. Vastauksissa nousi esiin kolme teemaa, joita ovat: henkilöstön ja resurssien johtaminen, kansainvälistyminen ja uusien markkinoiden tavoittelu sekä kestävä kehitys ja vastuullisuus liiketoiminnan perustana. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin näitä kolmea teemaa.

Henkilöstön ja resurssien johtaminen nousi vastauksissa esiin kriittisenä kasvun mahdollistajana. Henkilöstön merkitys on noussut keskeiseen osaan myös aiemmissa tutkimuksissa, mutta tässä aineistossa korostui selvästi aiempaa enemmän huoli resurssien riittävydestä. Vastauksissa kasvu kytkettiin myös henkilöstön hyvinvointiin ja osaamiseen. Monissa vastauksissa painotettiin hallittua kasvua, jossa huomioidaan henkilöstön kuormitus ja panostetaan työntekijöiden sitouttamiseen.

"Kohtuullista alalle mahdollista kasvua, laadun tuottaminen lopulta volyyymiä tärkeämpää."

"Yritys toipuu edelleen ennen koronaa tehdyistä päätöksistä, jotka haastoivat tuloksen pahasti koronaa aikana. Strategia

tähtää palaamiseen terveen kasvun polulle, jossa voidaan panostaa sekä henkilöstön, tuotteet, että yrityksen kehittymiseen ja kasvuun. Organisaatiomuutos on tekeillä ja vaikuttaa hyvältä. Kestävä kasvu tarkoittaa meillä sitoutuneita työntekijöitä, jotka tiiminä rakentavat itselleen hyvän työpaikan joka kasvaa ja kehittyy ja antaa samat mahdollisuudet työntekijöilleen."

"Pyrimme löytämään tasapainoa kasvun ja henkilöstön hyvinvoinnin välillä. On tärkeää, että työntekijät kokevat saavansa tukea kasvun aikana."

"Uskomme, että menestyksekkäs kasvu perustuu motivoituneeseen ja osaavaan henkilöstöön. Panostamme työntekijöidemme koulutukseen ja kehittämiseen, jotta he voivat kasvaa ammatillisesti ja tuoda parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen."

Työntekijöiden hyvinvointi ja sitoutuminen ovat avainasemassa kasvustrategiamme."

Toinen keskeinen teema kiinnittyi kansainvälistymiseen ja uusien markkinoiden tavoitteluun. Kansainvälisyys sai nyt enemmän mainintoja kuin aiemmin, ja vastauksissa korostettiin sekä uusiin maantieteellisiin alueisiin että asiakas-segmentteihin panostamista etenkin Suomen rajojen ulkopuolella.

"Kasvua haetaan uusista asiakas-toimialoista ja eri maantieteellisiltä alueilta."

"Kasvua Suomen rajojen ulkopuolella."

"Kasvun strategiana on laajentaa toimintaamme uusille markkinoille. Etsimme mahdollisuuksia kansainvälistyä ja tavoittaa uusia asiakasryhmiä."

"Olemme saavuttaneet vahvan markkina-aseman nykyisten asiakkaiden kanssa Pohjoismaissa. Nyt tulee laajentaa uusiin asiakaskuntiin ja panostaa muihin markkina-alueisiin Euroopassa."

"Kasvu tapahtuu ihminen edellä. Kestävä kasvu tarkoittaa meille sitä, että kasvaessa rekrytoimme riittävästi henkilöstöä ja ehdimme perehdyttää heidät tehtäviin."

Kolmas esiin nouseva teema oli kestävä kehitys ja vastuullisuus liiketoiminnan perustana. Osin tämä teema läpileikkaa muut, sillä se kiinnittyy kasvun hallittavuuteen, resurssien johtamiseen ja resurssiviisauteen sekä sosiaaliseen vastuuseen. Vastauksissa myös nousi esiin, että kestävä kehitys vahvistaa organisaatioiden brändiä ja markkinapotentiaalia.

"Kokonaisuudessaan strategia kasvun osalta perustuu tasapainon löytämiseen taloudellisten tavoitteiden ja kestävän kehityksen välillä."

"Kiertotalousyrityksenä kaikki kasvumme liittyy kestävään kehitykseen. Ammennamme kasvua kehittämällä uusia innovatiivisia ratkaisuja eri teollisille sivuvirroille."

"Kestävän kasvun johtaminen tarkoittaa panostamalla energiatehokkaisiin tuotteisiin ja palveluihin."

Isossa kuvassa kestävä kasvua kuvaavat vastaukset korostivat pitkän aikavälin vastuullisia tavoitteita lyhytjänteisen tuloksen sijaan. Vastauksia verrattiin myös aiemmin toteutettuihin tutkimuksiin (ks. Laaksonen 2023; Laaksonen, 2024). Tässä aineistossa korostui resurssien tehokas johtaminen, ihmisten hyvinvoinnin varmistaminen ja kansainvälisyys. Vastuullisuus oli myös merkittävässä osassa, mutta nousi selkeämmin esiin osana kestävä kasvun kokonaisuutta kuin yksittäisenä irrallisena teemana. Saadut tulokset ovat ymmärrettäviä, kun niitä peilaa työmarkkinoiden tilanteeseen. Kasvustrategiassa onnistuminen riippuu pitkälti siitä, miten organisaatiot pystyvät rekrytoimaan, sitouttamaan ja kehittämään osaavaa henkilöstöä sekä johtamaan tuloksia ja hyvinvointia muuttuneissa markkinatilanteissa. Monissa organisaatioissa on käyty viime vuosina muutosneuvotteluita ja tiukemat ajanjaksot lisäävät myös työntekijöiden kuormitusta. Toisaalta taas kansainvälisyyden ja uusien markkinoiden korostaminen antavat myönteisen kuvan siitä, että uusia kasvumahdollisuuksia haetaan aktiivisesti.

TAULUKKO 6. AJANKOHTAISIA TEEMAT KESTÄVÄN KASVUN NÄKÖKULMASTA

Mitä kestävä kasvu tarkoittaa?		
Painotukset vuonna 2025	Painotukset vuonna 2024	Painotukset vuonna 2023
Henkilöstön ja resurssien johtaminen	Vastuullisuus ja kestävä kehitys	Orgaaninen kasvu ja yritysostot
Kansainvälisyys ja uudet markkinat	Liiketoiminnan laajentaminen, uusien teknologioiden käyttöönotto ja kannattavuuden vahvistaminen	Toimintojen kehittäminen sekä markkinaosuuden ja kannattavuuden vahvistaminen
Kestävä kehitys ja vastuullisuus liiketoiminnan perustana	Asiakaslähtöisyys ja henkilöstön hyvinvointi	Asiakaslähtöisyys ja henkilöstön hyvinvointi

Kestävän kasvun teemaa tarkasteltiin myös siitä näkökulmasta, kuinka voimakasta kasvua organisaatioissa haetaan. Tältä pohjalta muodostettiin neljä luokkaa, jotka kuvaavat kasvun tahtotilaa. Ensimmäisessä ryhmässä haetaan

voimakasta kasvua, toisessa maltillista kasvua ja kolmannessa ei ole kasvutavoitteita. Neljännen ryhmän muodostavat ne vastaajat, jotka suhtautuivat kriittisesti koko kasvun teemaan.

TAULUKKO 7. KASVUN TAHTOTILAN ERI TASOT

	Kasvun tahtotila	Kuvaus	Esimerkki aineistosta
1	Tavoitteena voimakas kasvu	Organisaatiolla on määritetty kasvutavoite sekä tunnistettu keinoja rakentaa kasvua. Kasvua kuvataan voimakkaana tai skaalautuvana.	<p><i>"Tarkoitus on kasvattaa tuotantoa kolminkertaiseksi lähivuosina."</i></p> <p><i>"Olemme saavuttaneet vahvan markkina-aseman nykyisten asiakkaiden kanssa Pohjoismaissa. Nyt tulee laajentaa uusiin asiakaskuntiin ja panostaa muihin markkina-alueisiin Euroopassa."</i></p> <p><i>"Haemme skaalautuvaa palveluliiketoimintaa ja sille kestävä mallia."</i></p> <p><i>"Meillä kasvu tapahtuu onnistuneen asiakaskokemuksen ja teknologisen innovaation siivittämänä. Tuottamalla lisäarvoa asiakkaalle varmistamme jatkuvuuden ja maineemme positiivisen kierteen; ja kehittämällä teknologiaamme mahdollistamme tehokkaamman toiminnan ja skaalautuvuuden."</i></p>
2	Maltillinen kasvu	Organisaatiolla on määritetty kasvutavoite sekä tunnistettu keinoja rakentaa kasvua. Kasvua kuvataan maltillisena.	<p><i>"Emme hae voimakasta kasvua. Meille olisi tärkeää kasvaa maltillisesti, jotta palvelun laatu saadaan koko ajan pidettyä korkeana."</i></p> <p><i>"Yrityksen pitkän aikavälin tavoite on kasvaa 8% vuodessa."</i></p> <p><i>"Järkevää kasvua sisäisesti, eli kun asiakkaita saadaan lisättyä, voidaan myös organisaatiota kasvattaa."</i></p> <p><i>"Haemme tällä hetkellä kasvua uudesta kohderyhmästä mutta edelleen tutusta markkinasta. Haemme uudenlaisella tuotteistuksella kasvua, ja tavoitteenamme on parantaa kaupallista menestystämme. Kestävä kasvu keskittyy tällä hetkellä näkökulmastani enemmän siihen, että kasvu on kannattavaa, ja onnistumme uudessa markkinassa. Esimerkiksi työntekijä- ja asiakaskokemus ovat tunnistettuja elementtejä, mutta kaupallisen koneen kuntoonlaitto on prioriteetti."</i></p>

	Kasvun tahtotila	Kuvaus	Esimerkki aineistosta
3	Ei kasvu-tavoitetta	Organisaatiolla ei ole kasvu-tavoitetta. Joko kasvu ei tällä hetkellä ole realistista tai sitten toiminnassa ei haeta kasvua.	<p><i>"Tällä hetkellä, jos totta puhutaan, haetaan supistusten välttämistä, kasvu ei ole lyhyellä tähtäimellä realistinen ajatus."</i></p> <p><i>"Orgaanista kasvua haetaan, mutta markkinatilanne ei mahdollista sitä. Käytännössä taannutaan, kun ei voida palkata lisää työvoimaa lähteneiden tilalle lomautusten johdosta."</i></p> <p><i>"Omalla työalallani ei sinänsä haeta kasvua, kun toiminta on lakisäätöistä."</i></p> <p><i>"Kolmannen sektorin voittoa tuottamaton järjestö ei hae kasvua, vaan toiminnan laatua."</i></p>
4	Kriittinen suhtautuminen kasvuun	Organisaation vastaaja suhtautuu kasvuun kriittisesti.	<p><i>"Haetaan jatkuvasti lisää näkyvyyttä ja asiakkaita jne unohtaen työntekijöiden resurssit."</i></p> <p><i>"Strategioista ei viestitä henkilöstölle selkeästi eikä avoimesti ja johtaminen on konservatiivista. Kasvua, järkevää ja jatkuvaa/restävää sellaista, ei tällaisissa oloissa voi tapahtua tai se on hyvin haastavaa."</i></p> <p><i>"Myynnin lisäystä ilman panostusta ja investointia. Typerää"</i></p> <p><i>"Puhutaan vain isosta kasvusta ulkomailta ilman kunnan tutkimusdataa. Luotetaan enemmän mututuntumaan."</i></p>

Kuten aiempina vuosina, myös tässä aineistossa nousi esiin vastaajien epä tietoisuus kasvutavoitteista. Moni vastaaja vastasi kohtaan "en osaa sanoa" tai kuvasi, että strategia on jäänyt epäselväksi. Monissa kohden on nähtävissä yhtymäkohtia puutteelliseen sisäiseen viestintään, jossa strategiaa ei ole riittävästi avattu henkilöstölle.

"En suoraan sanottuna tiedä ollenkaan yrityksen tulevaisuuden näkymistä."

"Strategia puuttuu, eli "kaikki raha on tervetullutta", jolloin kaikki kasvu otetaan vastaan, mutta sitä ei kohdisteta ja

tehosteta. Pääosin kasvua haetaan uusasiakkaista, vaikka nykyisissä olisi reilusti potentiaalia"

"Strategioista ei viestitä henkilöstölle selkeästi eikä avoimesti ja johtaminen on konservatiivista. Kasvua, järkevää ja jatkuvaa/restävää sellaista, ei tällaisissa oloissa voi tapahtua tai se on hyvin haastavaa."

"Tämä on valitettavasti jäänyt itsellenikin hieman epäselväksi/ristiriitaiseksi, että halutaanko kasvua oikeasti vai onko se vain epämääräinen toive. Olen kuitenkin

ymmärtänyt että kasvua haluttaisiin erityisesti ulkomaisista B2B-asiakkaista, koska heissä on potentiaalia. Kyseessä on matkailuala, ja on kannattavampaa myydä ryhmille kuin yksittäisille asiakkaille, ja ulkomailta tulevat ryhmät olisivat kohteessa keskimäärin pidempään kuin esim. kotimaiset yritysryhmät. Kasvulla tarkoitetaan viimekädessä liiketoiminnan kasvua, joka tässä tapauksessa tulisi niin että suurempi määrä asiakkaita ostaisi enemmän ja viipyisi kauemmin. Kestävään kasvuun tai sen johtamiseen en osaa vastata."

Tässä tutkimuksessa käytetään tietoisesti kestävän kasvun käsitettä. Valinnalla halutaan korostaa kasvun vastuullisuutta: liiketoimintaa, jossa pidetään huolta ihmisistä, ympäristöstä ja tuloksesta. Kestävän kasvun ytimessä ovat työntekijäkokemus ja asiakaskokemus³⁵ kietoutuivat tiiviisti toisiinsa. Kaikista tutkituista osa-alueista työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen välinen korrelaatio oli korkein. Käytännössä tulokset tarkoittavat, että vahva eNPS-arvio ennakoii vahvaa NPS-arviota ja toisin päin. Näin tutkimus osaltaan vahvistaa oletusta siitä, että hyvä työntekijäkokemus ja hyvä asiakaskokemus ovat yhteydessä toisiinsa.

TAULUKKO 8. ORGANISAATION SISÄLTÄ KÄSIN ARVIOIDUN TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN JA ASIAKASKOKEMUKSEN TASO

eNPS	NPS
-8	+15
Positiivinen ja tilastollisesti merkitsevä yhteys	

Työn arvostuksen kokemus selitti yksittäisistä väittämistä kaikista parhaiten sekä eNPS- että NPS-tulosta³⁶. Myös yksittäisten väittämien välillä oli vahvoja yhteyksiä. Kolme vahvinta olivat strategisten tavoitteiden ja ydinjohdon strategiaviestinnän ja esihenkilöiden strategiaviestinnän sekä työntekijöiden henkilökohtaisten tavoitteiden selkeyden ja arvostuksen kokemuksen välillä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että selkeät strategiset tavoitteet ja ydinjohdon laadukas strategiaviestintä ovat yhteydessä toisiinsa. Samaan tapaan ydinjohdon laadukkaalla strategiaviestinnällä on yhteys esihenkilöiden strategian juurrutustyöhön. Kolmanneksi voidaan nähdä, että selkeillä henkilökohtaisilla tavoitteilla on yhteyksiä arvostuksen kokemukseen.³⁷

35 Tässä tutkimuksessa asiakaskokemusta tai arvioitua suosittelevuutta tutkittiin organisaation sisältä käsin. Tutkimuksen vastaajat vastasivat kysymykseen: "Kuinka todennäköisesti suosittelet yritystäsi palveluntarjoajana ystäville tai tutuillesi?" Korrelaatio oli positiivinen ja merkitsevä: .79 (p < 0.01). Vuotta aiemmin toteutetussa tutkimuksessa saatiin samansuuntainen tulos: .70 (p < 0.01).

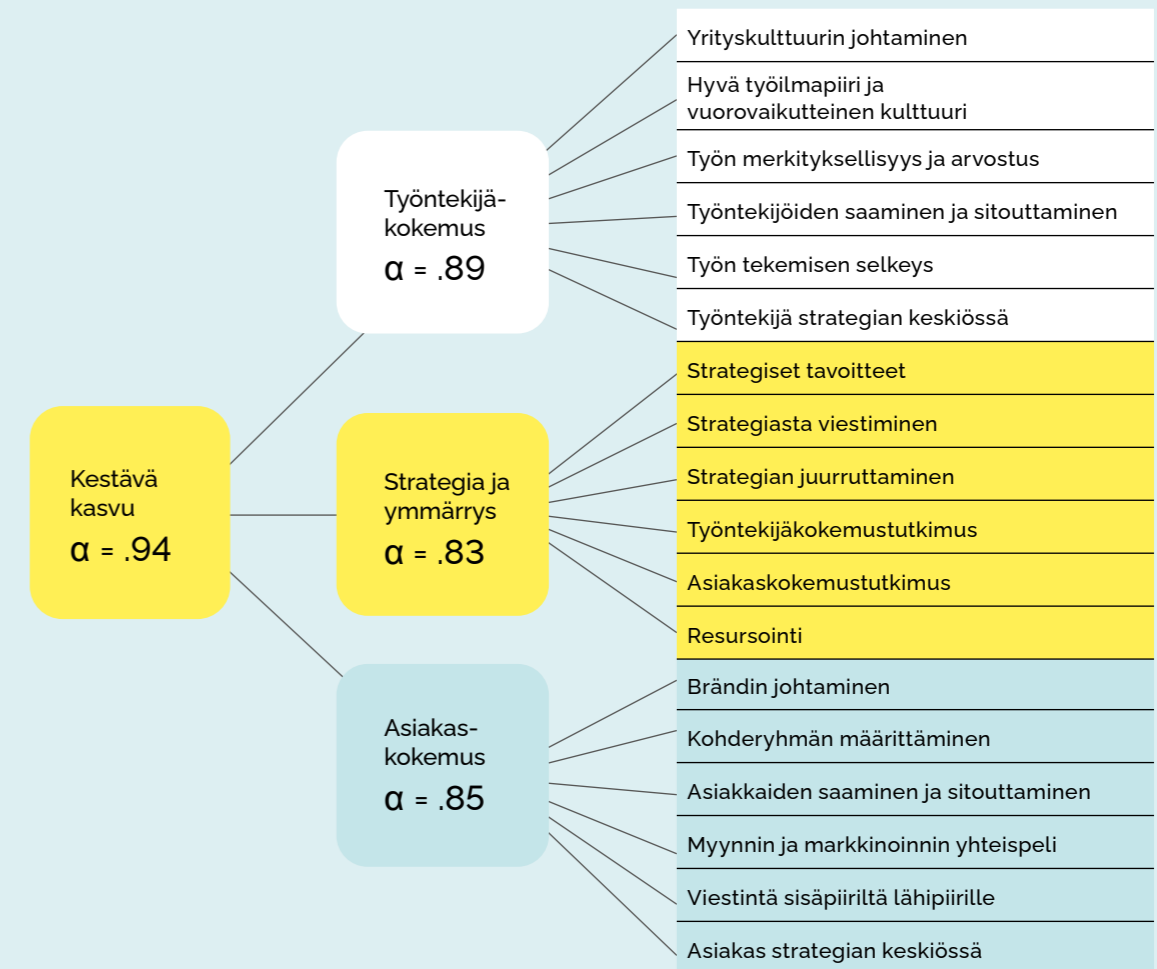
36 Korrelaatio oli positiivinen ja merkitsevä: .58–.66 (p < 0.01).

37 Korrelaatio oli positiivinen ja merkitsevä: .72–.75 (p < 0.01).

Kestävän kasvun rakennetta tutkittiin tarkemmin vuonna 2023 ilmestyneessä Kestävän kasvumarkkinoinnin nykytilatutkimuksessa faktorianalyysin avulla. Analyysin perusteella kestävä kasvu jakautuu kolmeen osa-alueeseen, joita

ovat strateginen ymmärrys ja johtamisviestintä, työntekijäkokemus sekä asiakaskokemus. Nämä osa-alueet ja osa-alueille latautuneet väittämät on esitetty tarkemmin alla olevassa kuviossa.

KUVIO 26. KESTÄVÄN KASVUN OSA-ALUEET



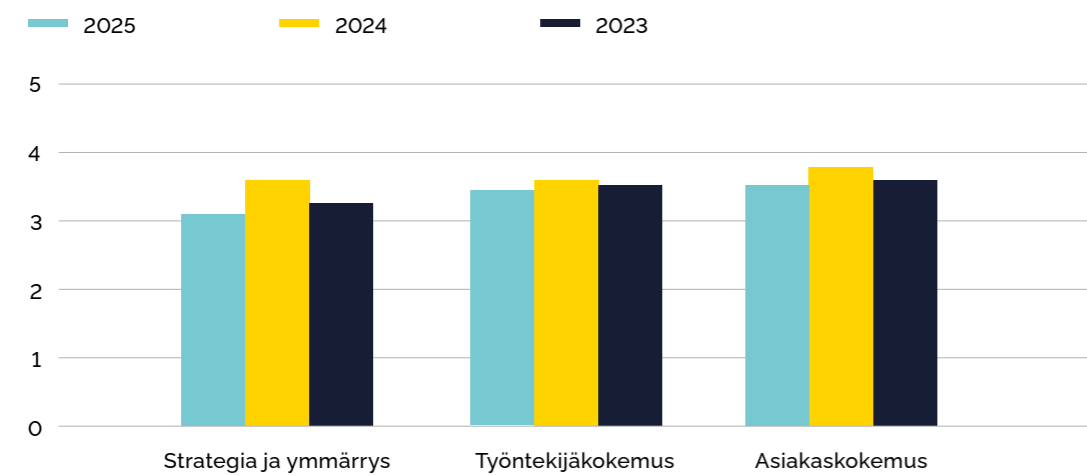
Faktorianalyysin avulla oli mahdollista tutkia kestävän kasvumarkkinoinnin muuttujajoukon yhteisiä piirteitä. Eksploratiivinen faktorianalyysi toteutettiin ja testattiin sekä Promax-rotatiolla että Varimax-rotatiolla. Korrelaatiomatriisin soveltuvuutta analyysiin testattiin Kaiser-Meyer-Olkin -testillä (KMO = 0.9) ja Bartlettin testillä (p < .001), joista kumpikin tuki faktorianalyysin toteuttamista. Kolmen faktorin ratkaisu selitti noin 62 % muuttujien varianssista. Testi toteutettiin kahdella aineistolla samoin tuloksin (vuosi 2022 N = 255 ja vuosi 2023 N = 283). Faktorianalyysin perusteella kestävä kasvumarkkinointi jaettiin kolmeen osa-alueeseen. Kaikkien väittämien minimilataus oli yli .32. Näiden faktorien välinen korkea positiivinen korrelaatio mahdollisti hierarkkisen rakenteen tutkimisen toisen kertaluvun faktorin avulla. Toisen kertaluvun faktorimalli osoitti, että kestävä kasvumarkkinointi voidaan jakaa hierarkkisesti kolmeen osa-alueeseen. Tutkimuksessa mitatut väittämät jakautuivat tasaisesti kolmelle faktorille. Näistä faktoreista muodostettiin summamuuttujat, joiden avulla laskettiin osa-alueiden reliabiliteettikerroin. Koko mittarin sisäinen yhtenäisyys on vahva (vuonna 2022 Cronbachin alpha -kerroin .94; vuonna 2023 Cronbachin alpha -kerroin .93). Osa-alueiden välinen korrelaatio oli positiivinen ja korkea (vuonna 2022 .83–.89, vuonna 2023 .83–.89; asiakaskokemuksen muuttuja vuonna 2023 .84).

Faktorianalyysi toteutettiin ensimmäisen kerran vuonna 2022 (N = 255) ja se toistettiin vuonna 2023 (N = 283). Tulokset vahvistavat ymmärrystä kestävän kasvumarkkinoinnin rakenteesta. Kahdella eri mittausjaksolla havaittiin ainoastaan kaksi muutosta: toisella analyysijaksolla sekä asiakas- että työntekijäkokemuskysely latautuivat sekä strategiafaktoriin että kokemusfaktoreihin. Lisäksi myynnin ja markkinoinnin toimenpiteistä viestiminen latautui toisella kertaa sekä työntekijäkokemuksen että asiakaskokemuksen puolelle. Kolmen faktorin rakenteellinen ratkaisu on kuitenkin perusteltavissa ja todennettu nyt kahdella aineistolla.

Kestävää kasvua voidaan tarkastella sen kolmen osa-alueen kautta: strategia ja ymmärrys, työntekijäkokemus ja asiakaskokemus. Analyysin perusteella organisaatioissa hallittiin keskimääräisesti parhaiten asiakaskokemuksen johtaminen (ka. = 3,54). Kolmen vuoden seurantajaksolla tulos on ollut yhdenmukainen ja asiakaskokemuksen johtamisen keskiarvo kolmen vuoden ajalla on 3,7 viisiportaisella asteikolla³⁸. Toiseksi parhaiten organisaatioissa hallittiin työntekijäkokemuksen johtaminen (ka. = 3,47). Myös työntekijäkokemuksen sijoitus on

ollut sama jokaisena tutkimusvuonna ja sen kolmen vuoden keskiarvo on 3,5 viisiportaisella asteikolla. Heikommaksi osa-alueeksi arvioitiin myös tässä aineistossa strategia ja ymmärrys (ka. = 3,1), jonka kolmen vuoden keskiarvo on ollut 3,3 viisiportaisella asteikolla. Suurin vaihtelu tutkimusvuosien välillä on ollut strategian ja ymmärryksen arvioinnissa, joka oli suhteellisesti korkein vuoden 2024 aineistossa. Kaikkien väittämien keskiarvo jäi tänä vuonna tyydyttävälle tasolle (ka. = 3,4), kun se vuotta aiemmin oli hyvällä tasolla (ka. = 3,67).

KUVIO 27. KESTÄVÄN KASVUN OSA-ALUEIDEN HALLINTA ORGANISAATIOISSA



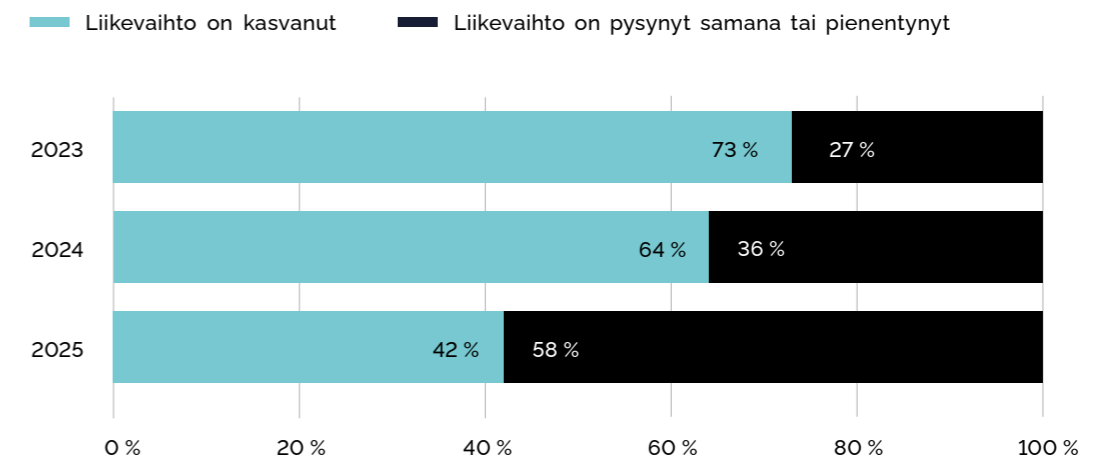
Kestävä kasvu on myös taloudellisesti kannattavaa, mutta hitaamman kasvun vuodet näkyvät myös tässä aineistossa. Kasvua tarkasteltiin muun muassa liikevaihdon kasvun näkökulmasta, vaikka kasvun mittareina on hyvä käyttää arjessa myös muita tunnuslukuja. Vastausten mukaan 24 % organisaatioissa liikevaihto oli kasvanut alle 20 % vuositasolla ja 9 % organisaatioissa liikevaihto oli kasvanut yli 20 % vuositasolla. Kasvutulokset ovat liki puolittuneet viime vuodesta, jolloin 39 % organisaatioista oli kasvanut alle 20 prosentin

ja 18 % yli 20 prosentin vuositasolla. Tämä tarkoittaa, että noin 44 % organisaatioiden liikevaihto oli joko pysynyt samana tai pienentynyt. Toisaalta jopa 24 % ei osannut arvioida, miten liikevaihto oli kehittynyt. Siksi vastausten rinnalla tarkasteltiin myös vain niiden vastaajien suhteellista osuutta, jotka osasivat antaa arvion liikevaihdon kehittymisestä (ks. kuvio 26). Tulokset ovat linjassa myös Talouselämän katsauksen kanssa, jossa entistä harvempi TE500-listauksen yritys kasvatti merkittävästi liikevaihtoaan³⁹.

38 Keskiarvo on laskettu asteikolla 1–5, jossa 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = En osaa sanoa, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä.

39 Vuonna 2022–2023 noin 57 % TE500-yrityksistä kasvatti liikevaihtoaan merkittävästi (Holtari & Felt, 2024).

KUVIO 28. MITEN LIIKEVAIHTO ON MUUTTUNUT LÄHIVUOSINA?



Organisaation kasvua tarkasteltiin myös yksittäisten väittämien näkökulmasta. Tulosten perusteella organisaation kasvua selittivät vahvimmin seuraavat muuttujat:

TAULUKKO 9. KESTÄVÄN KASVUN PAINOPISTEET OSAAMISALUEIDEN VALOSSA

Vahvimmin kasvua ennakoivat kestävä kasvun osaamisalueet		
Vuosi 2025	Vuosi 2024	Vuosi 2023
Yrityksellä on selkeät strategiasta johdetut lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet.	Yrityksessä on onnistuttu uusien asiakkaiden saamisessa ja sitouttamisessa.	Esihenkilöt käyvät organisaation tavoitteet läpi tiimin kanssa.
Yrityksessä on onnistuttu uusien asiakkaiden saamisessa ja sitouttamisessa.	Yrityksen brändiä johdetaan ja kehitetään systemaattisesti.	Yrityksessä on onnistuttu uusien asiakkaiden saamisessa ja sitouttamisessa.
Työntekijäkokemusta tutkitaan säännöllisesti esimerkiksi henkilöstökyselyn avulla.	Yrityksessä on selkeät ja yhteisesti jaetut tavoitteet myynnille ja markkinoinnille.	Strategisesti tärkeisiin toimenpiteisiin on varattu riittävä resurssi.

Tutkimuksessa tarkasteltiin erikseen myös niin sanottuja kymppin yrityksiä, jotka saivat sekä eNPS-arviosta että NPS-arviosta arvostuksensa 10. Näitä yrityksiä oli yhteensä 28, mikä on noin 8 % koko aineistosta. Näiden organisaatioiden näkökulmasta taloudellinen tilanne ja näkymä tuleviin investointeihin oli myönteisempi kuin muilla vastaajilla: vastanneista 93 % uskoi työntekijäkokemukseen laitettujen investointien pysyvän samana tai kasvavan ja 86 % uskoi myyntiin ja markkinointiin laitettujen investointien kasvavan tai pysyvän samana tulevana vuonna. Jos investointivalmiutta mitataan vain vastauksen antaneiden osalta eli poistetaan "en osaa sanoa" -vaihtoehdon valinneet, on kummankin mittarin osalta investoinnin tahtotila 100 %. Keskimääräisesti heillä oli myös muita vastaajia enemmän luottamusta organisaation osaamiseen, ja kestävä kasvun osaamisalueiden keskiarvo oli tällä vastaajaryhmällä reilusti muita korkeampi⁴⁰. Huomattavaa myös on, että näillä vastaajilla kestävä kasvun osa-alueiden vahvimmat väittämät liittyivät kaikki strategiaan⁴¹.

Kymppin yritysten avoimien vastausten analysointi osoitti, että ne edustivat pääosin maltillisen kasvun organisaatioita (ks. taulukko 7). Vastauksissa kuvattiin kestävä kasvun tavoitteita, ja vaikka niissä nostettiin esiin selkeitä parannuskohteita, ei niissä ollut kritiikkiä tai esimerkiksi turhautumista organisaatiota kohtaan. Pikemminkin vastauksista välittyi luottamus siihen, että havaittuja kehittämis-kohteita viedään aidosti eteenpäin arjessa. Alla on sitaatit, jotka kuvastavat yksittäisten kymppin yritysten kokemuksia työntekijäkokemuksen, asiakaskokemuksen ja kestävä kasvun kehittämisestä:

"Työnjohdon ja -suorittamisen prosessien kehittäminen ja kirkastaminen sekä sisäisen viestinnän parantaminen."

Asiakaskokemus on meillä keskiössä, mutta me voimme silti mitata ja seurata sitä paremmin, joten datan kerääminen ja hyödyntäminen, sekä uusien asiakkaiden parempi onboarding, ja vanhojen asiakkaiden tukeminen, esim. auditoinnilla ja toimintasuosituksilla on nyt omalla työpöydälläni."

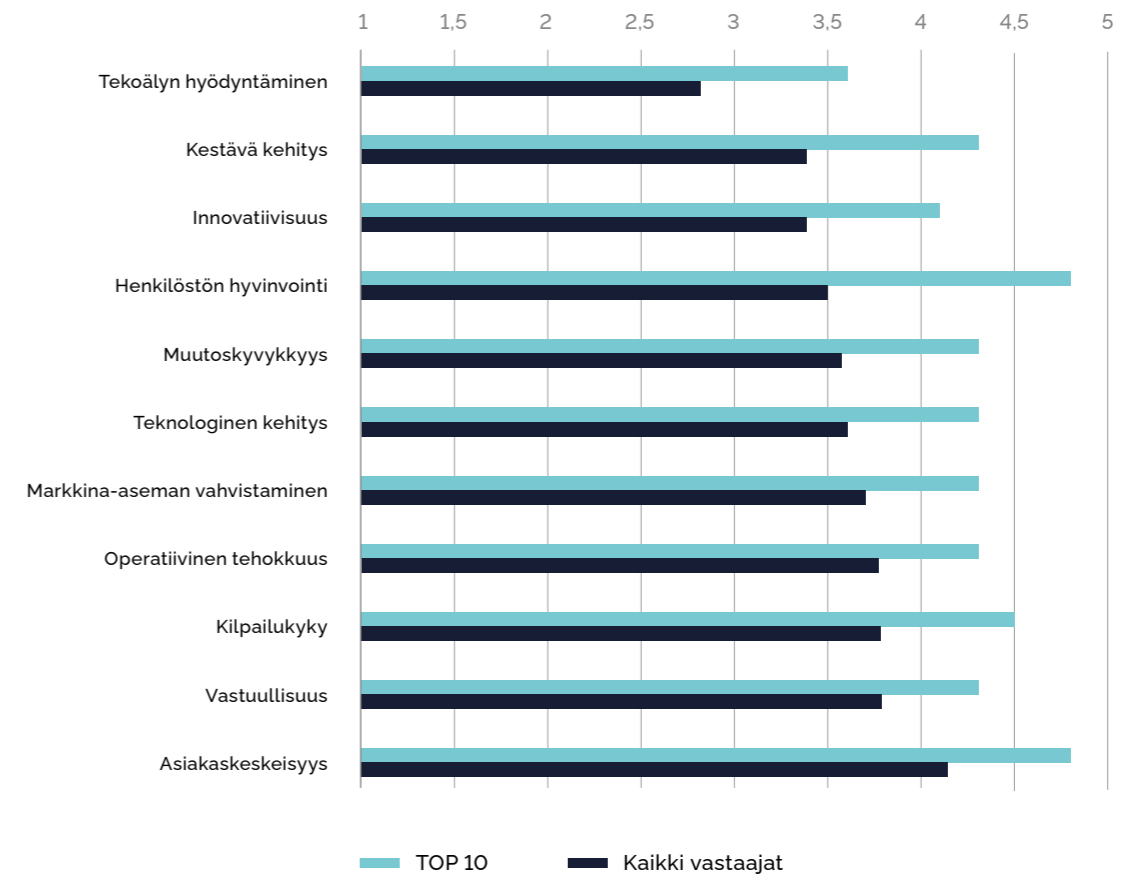
"Haemme ennen kaikkea kestävä kasvua, joka kantaa pitkälle ja luo vakaata pohjaa liiketoiminnallemme useiden vuosien ajaksi eteenpäin. Ajattelemme pitkällä tähtäimellä, emmekä haaveile hallitsemattomasta kasvusta – tavoitteena on luoda maltillista kasvua, jossa resurssimme pysyvät mukana."

Vastaajilta selvitettiin myös tärkeimpiä strategisia painotuksia. Tulosten perusteella vuoden 2025 strategiassa painotetaan erityisesti asiakaskeskeisyyttä, vastuullisuutta, kilpailukykyä ja operatiivista tehokkuutta. Vähiten mainintoja sai tekoälyn hyödyntäminen, kestävä kehitys ja innovatiivisuus. Myös näitä koko aineiston tuloksia verrattiin TOP10-organisaatioiden kanssa. Kymppin yrityksissä vuoden 2025 strategisissa painopisteissä painotettiin asiakaskeskeisyyttä (ka. = 4,8) ja henkilöstön hyvinvointia (ka. = 4,8). Isoimmat erot kaikkien vastaajien sekä TOP10-vastaajien joukossa oli seuraavilla muuttujilla: henkilöstön hyvinvointi, kestävä kehitys sekä tekoälyn hyödyntäminen (ks. kuvio 29).

40 Täyden kymppin yritysten keskiarvo oli 4,4, kun se kaikkien organisaatioiden osalta oli 3,4.

41 Työntekijäkokemuksen kehittäminen on tärkeä osa yrityksen strategiaa (ka. 4,8), asiakaskokemuksen kehittäminen on tärkeä osa yrityksen strategiaa (ka. = 4,9) ja yrityksellä on selkeät strategista johdetut lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet (ka. 4,4).

KUVIO 29. STRATEGISET PAINOTUKSET VUONNA 2025



Vaikka asiakaskeskeisyys nousee aineiston pohjalta keskeiseksi strategiseksi painopisteeksi, TOP10-yritykset korostavat lisäksi henkilöstön hyvinvointia ja kestävä kehitystä. Tämä viittaa siihen, että menestyneimmät organisaatiot näkevät inhimillisten ja ympäristöön liittyvien tekijöiden merkityksen kestävä kasvun ajureina. Kymppin yrityksillä on jo nyt vahvaa osaamista työntekijä- ja asiakaskokemuksen johtamisesta, ja ne ovat valmiita tekemään jatkuvia panostuksia kasvun ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Tämä heijastaa sekä taloudellista investointikyvykkyyttä että syvällistä strategista ymmärrystä työntekijä- ja asiakaskokemuksen keskeisestä roolista kestävä kasvun mahdollistajina.

Lisäksi TOP10-yritykset osoittavat aineiston perusteella vahvempaa sitoutumista-

megatrendeihin, kuten vastuullisuuteen, kestäväan kehitykseen ja tekoälyn hyödyntämiseen. Kaiken kaikkiaan tekoälyn ja innovatiivisuuden hyödyntäminen on aineiston perusteella vielä alihyödynnettyssä roolissa, etenkin kun huomioidaan niiden potentiaali kasvun rakentamisessa ja resurssien tarkoituksenmukaisessa hyödyntämisessä. Organisaation osaaminen koetaan kymppin yrityksissä myös huomattavasti vahvemmaksi kuin muissa vastaajaryhmissä. Tämä osoittaa, että kestävä kasvun edellytyksenä on paitsi investointihalukkuus myös luottamus organisaation muutoskyvykkyyteen. Strateginen osaaminen erityisesti kasvun kannalta kriittisillä alueilla, kuten asiakaslähtöisyydessä ja henkilöstön hyvinvoinnissa, nousee aineiston perusteella keskeiseen rooliin. Seuraavaksi tarkastellaan tulosten yhteenvetona vastuullisen kasvun rakentamisen näkökulmasta.

Ajankohtaisia kysymyksiä kestävän kasvun kehittämisessä:

- Miten strategia voi samanaikaisesti tukea sekä asiakaskeskeisyyttä ja työntekijäkokemusta että edistää että kestävän kehityksen tavoitteita?
- Millä konkreettisilla keinoilla vastuullisuus voidaan integroida osaksi henkilöstön hyvinvointia ja asiakasarvoa?
- Kuinka dataa ja tekoälyä voidaan hyödyntää organisaation muutoskyvykkyyden ja kestävän kasvun vahvistamisessa?
- Miten varmistaa riittävät panostukset työntekijäkokemukseen myös silloin, kun organisaatiolla on taloudellisesti tiukka tilanne?
- Miten lisätä henkilöstön ja sidosryhmien sitoutumista vastuullisuus- ja kasvutavoitteisiin?
- Kuinka yritykset voivat tasapainottaa päästöjen vähentämisen ja ympäristövaikutusten minimoinnin taloudellisen kannattavuuden kanssa?
- Miten organisaation osaamista voidaan kehittää tukemaan kestävän kasvun kannalta kriittisiä alueita, kuten tekoälyä ja vastuullisuutta?
- Kuinka kansainvälistä kilpailukykyä voidaan parantaa korostamalla vastuullisuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin merkitystä?
- Mitä uusia teknologioita tai innovaatioita voidaan ottaa käyttöön työntekijäkokemuksen ja asiakasarvon parantamiseksi?
- Miten organisaatio voi seurata vastuullisuus- ja kasvutavoitteidensa edistymistä läpinäkyvästi ja vaikuttavasti?
- Kuinka yritys voi reagoida joustavasti lainsäädännön ja yhteiskunnan muutoksiin ja samalla vahvistaa luottamusta omiin kykyihinsä?

Kymppin yrityksillä on jo nyt vahvaa osaamista työntekijä- ja asiakaskokemuksen johtamisesta, ja ne ovat valmiita tekemään jatkuvia panostuksia kasvun ja hyvinvoinnin edistämiseksi.

“Strategioista ei viestitä henkilöstölle selkeästi eikä avoimesti ja johtaminen on konservatiivista. Kasvua, järkevää ja jatkuvaa/kestävää sellaista, ei tällaisissa oloissa voi tapahtua tai se on hyvin haastavaa.”

Tutkimus osaltaan vahvistaa oletusta siitä, että hyvä työntekijäkokemus ja hyvä asiakaskokemus ovat yhteydessä toisiinsa.

Avaintiedot kestävä kasvun osalta

- Hyvä työntekijäkokemus ja hyvä asiakaskokemus ovat yhteydessä toisiinsa. Työn arvostuksen selitti yksittäisistä väittämistä kaikista parhaiten sekä eNPS-että NPS-tulosta.
- Kestävä kasvun teemat vuonna 2025 ovat: henkilöstön ja resurssien johtaminen, kansainvälisyys ja uudet markkinat sekä kestävä kehitys ja vastuullisuus liiketoiminnan perustana.
- Kestävä kasvu voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, joita ovat strategia ja ymmärrys, työntekijäkokemus ja asiakaskokemus. Näistä osa-alueista organisaatioissa hallitaan vahvimmin asiakaskokemuksen johtaminen.
- Vastaajien arvioiden mukaan 42 % organisaatioista liikevaihto on kasvanut, kun sama luku on aiempina tutkimusvuosina ollut 64–73 %.
- Täyden kympin yrityksissä oli myös muita vastaajia enemmän luottamusta organisaation osaamiseen, ja kestävä kasvun osaamisalueiden keskiarvo oli tällä vastaajaryhmällä reilusti muita korkeampi.

5 Kestävän kasvun johtaminen

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaista suomalaisten organisaatioiden työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen johtaminen on tänä päivänä ja miten kestävä kasvua voidaan edistää arjessa. Tutkimus keskittyy kolmeen konkreettiseen teemaan, joissa käsiteltiin työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen johtamisen nykytilaa sekä kestävä kasvua. Tuloksia verrattiin aiemmin toteutettuihin tutkimuksiin (ks. Laaksonen, 2023; Laaksonen, 2024). Yhteensä kolmen vuoden aineisto kattaa noin 900 vastausta.

Tulosten mukaan kestävä kasvu voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, joita ovat strategia ja ymmärrys, työntekijäkokemus sekä asiakas-

kokemus. Näistä vahvimmin organisaatioissa hallittiin asiakaskokemuksen johtaminen, joka näkyi esimerkiksi asiakaskokemuksen huomiointisena strategiassa sekä tärkeimpien kohderyhmien tunnistamisena. Vaikka organisaatioilla oli selkeä tahtotila investoida työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen kehittämiseen, arvio investointien suuruudesta oli laskenut aiemmista vuosista. Kehittämisen painopisteissä nousi esiin erityisesti esihenkilö- ja tiimityön kehittäminen sekä palveluiden ja tuotteiden kehittäminen (ks. taulukko 10). Sen sijaan strategisesti tärkeiden hankkeiden resursointi sekä uusien työntekijöiden saaminen ja sitouttaminen olivat heikoimpia osa-alueita.

TAULUKKO 10. TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN JA ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMISEN PAINOPISTEET

Työntekijäkokemus	Asiakaskokemus
Esihenkilö- ja tiimityön kehittäminen	Palveluiden tai tuotteiden kehittäminen
Sisäisen viestinnän kehittäminen	Uusien asiakkaiden saaminen ja sitouttaminen
Johtamiskäytänteiden kehittäminen	Asiakaskokemuksen systemaattinen mittaaminen ja kehittäminen

Työntekijäkokemuksen osalta positiivinen ja vuorovaikutteinen kulttuuri on tutkimusvuosien aikana noussut organisaatioiden vahvimaksi osa-alueeksi. Tämä on työntekijäkokemuksen kannalta merkittävä tekijä, sillä se edistää työyhteisön hyvinvointia ja sitoutumista. Toisaalta pandemian jälkeiset muutokset, kuten työntöön tapojen murros ja yhteisöllisyyden heikentyminen, ovat tuoneet uusia haasteita. Tämä korostaa esihenkilöiden roolia työntekijäkokemuksen kehittämisessä esimerkiksi tavoitteiden selkeyttämisen, osaamisen kehittämisen ja kuulluksi tulemisen mahdollistamisen osalta.

Hälyttävänä signaalina voidaan kuitenkin pitää sitä, että työntekijäkokemuksen suositteluindeksi (eNPS) on laskenut ensimmäistä kertaa

negatiiviseksi vuonna 2025. Tämä kertoo kasvavasta tyytymättömyydestä työntekijöiden keskuudessa. Erityisesti strategisten tavoitteiden ja viestinnän epäselvyys sekä työntekijöiden roolien ja vastuualueiden epäselkeys heikentävät työntekijäkokemusta. Pelkän kulttuuripuheen sijaan organisaatioiden tulisi keskittyä näiden konkreettisten kehityskohteiden parantamiseen.

Asiakaskokemus on tulosten valossa vahvasti esillä organisaatioiden strategioissa, mutta arjen systemaattinen johtaminen ei ole riittävän hyvällä tasolla. Tämä korostuu erityisesti brändinjohtamisessa sekä myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun yhteistyössä. Myös asiakaskokemuksen suositteluindeksi (NPS) on laskenut

merkittävästi aiemmista tutkimusvuosista, mikä korostaa tarvetta strategian ja käytännön toimien paremmalle yhteensovittamiselle. Vaikka resurssipula haastaa paikoitellen asiakaskokemuksen kehittämistä, organisaatioilla on tutkimuksen mukaan myös osin käyttämättömiä voimavaroja. Esimerkiksi asiakaspalautteen parempi hyödyntäminen sekä tekoälyn ja teknologian potentiaali voisivat vahvistaa organisaatioiden toimintaa ja luoda uusia mahdollisuuksia asiakaskokemuksen kehittämiseksi ja organisaation arvonnousulle. Myös vastaavat toivat esiin näitä näkökulmia avoimissa kommentteissa:

"Systematiikka, seuranta ja uudelleenorganisointi myynnin ja markkinoinnin saralla, johon liittyy myös digitalisaation ja etenkin tekoälyn hyödyntäminen. Olemassa oleva asiakasrekisteri on liian huonolla käytöllä. Viestinnän kehittäminen ja keep it simple."

"Asiakaskokemus on meillä keskiössä, mutta voisimme silti mitata ja seurata sitä paremmin. Datan kerääminen ja hyödyntäminen, uusien asiakkaiden parempi onboarding sekä vanhojen asiakkaiden tukeminen, esimerkiksi auditoinneilla ja toimintasuosituksilla, on nyt omalla työpöydälläni."

Resurssien niukkuus nousi esiin sekä työntekijä- että asiakaskokemuksen kehittämisessä. Eriytisesti henkilöstön hyvinvoinnin ja osaamisen kehittäminen edellyttävät organisaatioilta tarkempaa johtamista tilanteessa, jossa kipuillaan heikon talouskasvun kanssa. Taloudellinen tilanne oli monissa vastaajaorganisaatioissa kiristynyt, mikä näkyi liikevaihdon kasvun hidastumisena. Siinä, missä kaksi vuotta sitten yli 70 % yrityksistä raportoi liikevaihdon kasvua, vastaava luku oli nyt pudonnut hieman yli 40 prosenttiin. Tulos on linjassa myös Talouselämän TE500-katsauksen kanssa, jonka mukaan noin 57 % Suomen suurimmista yrityksistä kasvatti liikevaihtoaan merkittävästi (ks. Holtari & Felt, 2024). Heikentynyt talouskasvu voi osaltaan selittää sekä eNPS- että NPS-arvion laskua.

Tuloksissa oli myös myönteisiä signaaleja kestävän kasvun näkökulmasta. Etenkin parhaiten arvioitujen organisaatiot, eli niin sanotut kymppin yritykset, erottuivat muusta aineistosta panostamalla henkilöstön hyvinvointiin, kestävään kehitykseen ja asiakaskeskeisyyteen. Tulosten pohjalta näyttää siltä, että inhimilliset ja ympäristölliset tekijät ohjaavat kestävä kasvua menestyneissä organisaatioissa. Kymppin yritysten vastaajat toivat myös esiin, että vastuullisuus ja kestävä kehitys tukevat brändin ja markkinapotentiaalin vahvistamista.

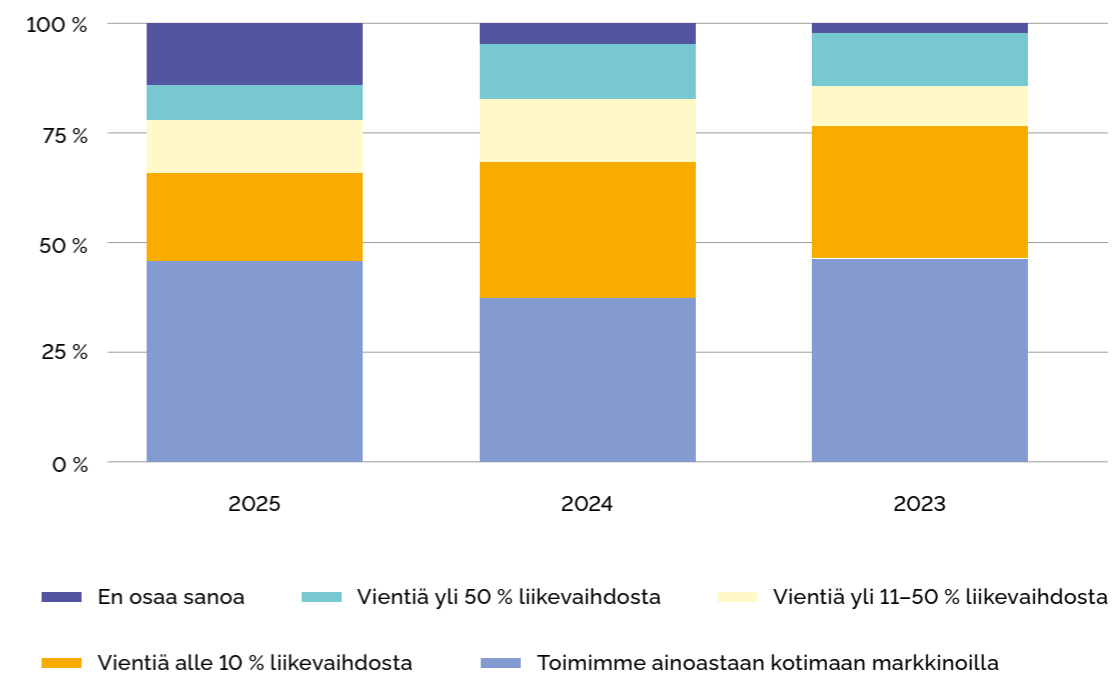
Kestävän kasvun rakentaminen näkyi vahvana myös muussa aineistossa. Keskeisessä roolissa vastausten perusteella on tuotteiden ja palveluiden kehittäminen ja kansainvälisen kasvun hakeminen:

"Haemme kasvua kansainvälisiltä markkinoilta ja panostamme uusiin innovaatioihin. Kestävän kasvun johtaminen tarkoittaa energiatehokkaiden tuotteiden ja palveluiden kehittämistä, jotka vastaavat sekä asiakastarpeisiin että ympäristön vaatimuksiin."

Noin 40 % vastaajista toimi kansainvälisillä markkinoilla. Osuus on hieman pienempi kuin esimerkiksi vuotta aiemmin, joskin ero voi selittyä sekä vastaajamäärän laajentumisena että "en osaa sanoa" vastaajamäärän nousuna (ks. kuvio 30). On kuitenkin hyvä huomioida, että paikoitellen kansainvälisyys nousi esiin jopa itsestään selvänä kasvun avaimena, jonka tueksi ei tuntunut olevan konkreettista suunnitelmaa.

Tulosten pohjalta näyttää siltä, että inhimilliset ja ympäristölliset tekijät ohjaavat kestävä kasvua menestyneissä organisaatioissa.

KUVIO 30. MUUTOS KANSAINVÄLISTYMISEN TASOSSA



Tutkimustulokset vahvistivat, että hyvä työn-tekijäkokemus ja asiakaskokemus ovat yhteydessä toisiinsa. Työn arvostuksen kokemus oli keskeinen tekijä sekä työntekijäkokemuksen että asiakaskokemuksen kannalta. Mielienkiintoista on, että myönteiset kokemukset olivat yhteydessä myös kasvun ja investointien näkökulmasta. Esimerkiksi parhaiten arvioituissa kymppin yrityksissä oli muita vastaajia korkeampi odotus tulevasta liikevaihdon kasvusta sekä panostuksista työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen kehittämiseen. Heillä oli myös muita vastaajia positiivisempi näkemys edustamansa organisaation osaamisen tasosta. Nämä havainnot ovat linjassa aiempien tutkimusten kanssa (Laaksonen, 2023; Laaksonen 2024).

Tutkimuksen tulokset korostavat kestävän johtamisen roolia työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen kehittämisessä. On hyvä muistaa, että vaikka tutkimuksessa on löydetty merkittävä yhteys tiettyjen muuttujien välillä, ei tämän pohjalta voida vielä tehdä automaattista johtopäätöstä syy-seuraussuhteesta. Teoria-taustan perusteella voidaan kuitenkin olettaa, että positiivisessa kestävän kasvun kiertäessä

strategia ja johtaminen tukevat työntekijä- ja asiakaskokemuksen rakentamista. Kestävän kasvun positiivinen kierre viittaa myönteiseen ja dynaamiseen prosessiin, jossa johto, henkilöstö ja asiakkaat rakentavat yhdessä hyvinvointia (ks. kuvio 31). Keskeistä on, että työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen johtamisen tulisi olla tasapainossa organisaation strategian, arvojen ja konkreettisten toimenpiteiden kanssa.

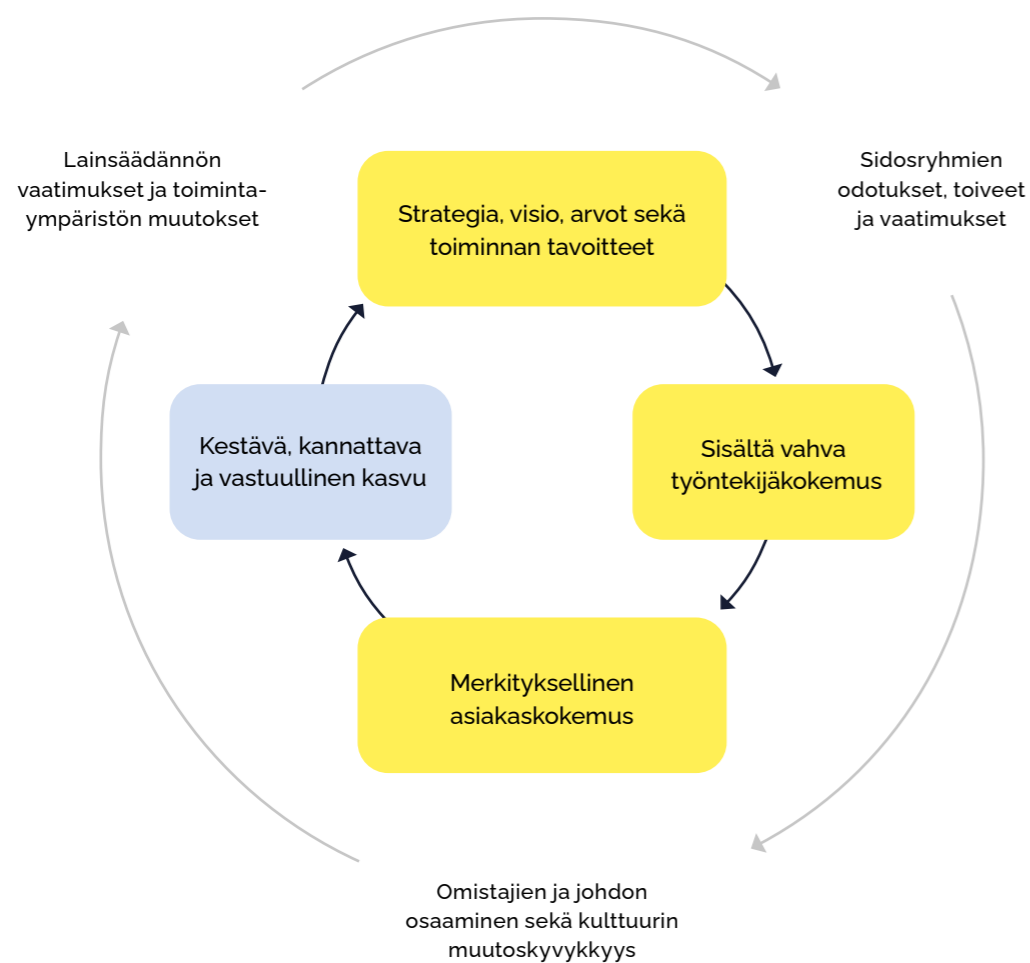
Esihenkilötyö ja johtaminen nousivat tutkimuksessa erityisen ajankohtaisiksi kehityskohteiksi. Keskiössä on muun muassa vuorovaikutusosaaminen, valmentava johtaminen sekä johtamisviestintä – etenkin muutostilanteissa. Selkeät strategiset tavoitteet luovat johdon strategiaviestinnälle raamit, joiden avulla myös esihenkilöt voivat tukea strategian juurruttamista organisaation arkeen. Tavoitteiden selkeys auttaa työntekijöitä onnistumaan työssään ja kokemaan arvostusta. Tämä arvostuksen tunne vahvistaa työntekijäkokemusta, joka puolestaan parantaa asiakaskokemusta. Tulosten perusteella monessa organisaatiossa tehdään jo aktiivisesti töitä tämän positiivisen kierteen rakentamiseksi:

"Meillä on alkamassa uusi strategiakausi ja sen myötä johto on panostanut erityisesti vuorovaikutteiseen strategian rakentamiseen. Strategian ymmärtäminen ja oman työn vaikutusmahdollisuudet onnistumiseen ovat strategian jalkautuksen keskiössä."

"Emme hae voimakasta kasvua. Meille on tärkeää kasvaa maltillisesti, jotta palvelun laatu pysyy korkeana. Hyvien työntekijöiden saaminen ja sitouttaminen ovat ensiarvoisen tärkeitä kasvun aikana. Ajattelemme pitkällä tähtäimellä ja rakennamme vakaata liiketoimintaa."

On kuitenkin tärkeää huomioida, että ylin johto saattaa nähdä työntekijä- ja asiakaskokemuksen myönteisemmin kuin muu organisaatio. Tämä voi johtua johdon mahdollisuudesta päättää omasta työstään sekä siitä, että heillä on strategiatyön ja päätöksenteon näkökulmasta laajempi kokonaiskuva. Tästä huolimatta organisaatioiden tulisi panostaa huomisen johtamiseen, jossa pienillä, systemaattisilla toimenpiteillä voidaan saada aikaan suuria vaikutuksia. Positiivisen kestävän kasvun resepti voi kuulostaa yksinkertaiselta, mutta se vaatii fokusta, systematiikkaa ja jatkuvaa toistoa.

KUVIO 31. KESTÄVÄN KASVUN POSITIIVINEN KIERRE



Siinä, missä kaksi vuotta sitten yli 70 % yrityksistä raportoi liikevaihdon kasvua, vastaava luku oli nyt pudonnut hieman yli 40 prosenttiin.

Kestävään työntekijäkokemukseen panostavassa organisaatiossa on tilaa erilaisille ihmisille, erilaisille taustoille ja erilaisille osallistumistavoille. Yhteisiä kokemuksia ja jaettuja merkityksiä rakennetaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Siksi tulevaisuuden työntekijäkokemusta rakennetaan strategian ja arvojen ohjaamana viestinnän avulla. Strategian juurruttaminen, yhteisöllisyyden rakentaminen, osallisuuden kokeminen ja kuulluksi

tuleminen edellyttävät kaikki vuorovaikutusta – hyvin johdettua ja toteutettua työyhteisöviestintää. Siksi hyvä työntekijäkokemus herää eloon arjen vuorovaikutuksessa: kohtaamisissa kollegan kanssa tai esihenkilön antamassa palautteessa. Kuviossa 32 on esitetty erilaisia työntekijäkokemukseen kiinnittyviä osaamisalueita, jotka nousivat keskeiseen rooliin organisaation sisältä käsin arvioidun eNPS-tason kanssa.

KUVIO 32. SISÄLTÄ VAHVAN TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN RAKENTUMINEN



Työntekijäkokemus on henkilökohtainen, kokonaisvaltainen ja dynaaminen. Hyvät kuulemisen käytänteet auttavat tunnistamaan, mitkä asiat ovat työntekijöille merkityksellisiä.

Kestävään asiakaskokemukseen panostava organisaatio nostaa asiakkaat toiminnan keskiöön ja varmistaa oman menestyksen asiakkaalle tuotetun lisäarvon avulla. Hyvän asiakaskokemuksen ytimessä on se, että asiakas on saanut ratkaisun tarpeeseensa ja hän kokee tulevaisuuden nähdynsi, kuulluksi ja arvostetuksi. Lähtökohtana on, että myynti, markkinointi ja

asiakaspalvelu tukevat hyvän asiakaskokemuksen rakentumista eri tasoilla. Herätetyt lupaukset pitää pystyä lunastamaan ja joissain tilanteissa jopa ylittämään. Kuviossa 33 on esitetty erilaisia asiakaskokemukseen kiinnittyviä osaamisalueita, jotka nousivat keskeiseen rooliin organisaation sisältä käsin arvioidun NPS-tason kanssa.

KUVIO 33. MERKITYKSELLISEN ASIAKASKOKEMUKSEN RAKENTUMINEN



Asiakaskokemus on henkilökohtainen, kokonaisvaltainen ja dynaaminen. Hyvät kuulemisen käytänteet auttavat tunnistamaan, mitkä asiat ovat asiakkaille merkityksellisiä.



Kestävän kasvun johtaminen

- Tutkimuksen tulokset korostavat kestävän johtamisen roolia työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen kehittämisessä.
- Työntekijäkokemuksen osalta positiivinen ja vuorovaikutteinen kulttuuri on tutkimusvuosien aikana noussut organisaatioiden vahvimaksi osa-alueeksi. Tämä on työntekijäkokemuksen kannalta merkittävä tekijä, sillä se edistää työyhteisön hyvinvointia ja sitoutumista.
- Hälyttävänä signaalina työntekijäkokemuksen suosittelevaindeksi (eNPS) on laskenut ensimmäistä kertaa negatiiviseksi vuonna 2025, mikä osoittaa kasvavaa tyytymättömyyttä työntekijöiden keskuudessa.
- Asiakaskokemus on tulosten valossa vahvasti esillä organisaatioiden strategioissa, mutta arjen systemaattinen johtaminen ei ole riittävän hyvällä tasolla. Tämä korostuu erityisesti brändin johtamisessa sekä myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun yhteistyössä.
- Asiakaspalautteen parempi hyödyntäminen sekä tekoälyn ja teknologian potentiaali voisivat vahvistaa organisaatioiden toimintaa ja luoda uusia mahdollisuuksia asiakaskokemuksen kehittämiseksi ja organisaation arvonnousulle.
- Taloudellinen tilanne oli monissa vastaaja-organisaatioissa kiristynyt, mikä näkyi liikevaihdon kasvun hidastumisena.
- Organisaatioiden tulisi panostaa huomisen johtamiseen, jossa pienillä, systemaattisilla toimenpiteillä voidaan saada aikaan suuria vaikutuksia.

"Meillä on alkamassa uusi strategiakausi ja sen myötä johto on panostanut erityisesti vuorovaikutteiseen strategian rakentamiseen. Strategian ymmärtäminen ja oman työn vaikutusmahdollisuudet onnistumiseen ovat strategian jalkautuksen keskiössä."

6 Kestävän kasvun resepti

Tässä tutkimuksessa on syvennytty kestävän kasvun rakentamiseen. Vaikka tulokset hieman laskivat edellisistä vuosista, koetaan vastausten perusteella työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen kehittäminen kriittisen tärkeänä. Osassa organisaatioissa kestävä kasvua kuvattiin itsestään selvänä osana arkea, jota kehitetään arjessa eteenpäin pala kerrallaan. Samaan aikaan jotkut vastaajat kuvasivat, että taloudelliset haasteet ja myös välinpitämättömyys heikentävät sekä työntekijäkokemusta että tekevät vaikeaksi palvella asiakasta hyvin. Kestävän kasvun resepti on lopulta yksinkertainen. Vaikeaksi se muuttuu siinä vaiheessa, kun sitä pitäisi noudattaa systemaattisesti läpi organisaation ja muuttuvien aikojen.

Kestävän kasvun resepti on rakennettu tänä vuonna kymmenestä raaka-aineesta tutkimuksessa esiin nousseiden tulosten pohjalta.

1. Parhaat työnantajat vähentävät kaaosta ja lisäävät merkitystä

Hyvinvoivat työntekijät ovat kestävän kasvun kulmakivi. Selkeät tavoitteet, riittävät resurssit ja yksinkertaistetut prosessit parantavat työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta. Avoin, systemaattinen ja inhimillinen työyhteisöviestintä luo selkeyttä myös epävarmoina aikoina.

2. Sitoutumista tukeva kulttuuri innostaa myös muutoksessa

Positiivinen ja vuorovaikutteinen kulttuuri on jatkuvaa kehittämistä, ei yksittäinen saavutus. Erityisen kriittiseen rooliin kulttuurin johtaminen nousee muutostilanteissa, jotka haastavat yhteisöllisyyttä, innovointikykyä ja sitoutumista. Hyvinvoiva työyhteisö edistää innovaatioita, sitoutumista ja menestystä.

3. Strategian selkeys ohjaa kohti pitkän aikavälin tulosta

Strateginen selkeys luo merkitystä ja varmistaa, että henkilöstö ymmärtää roolinsa kasvun saavuttamisessa. Lyhytjänteisyyden sijaan systemaattinen strategian juurruttaminen vahvistaa yhteistä suuntaa. Tuekseen se vaatii johdon tahtotilan sekä osaamista strategian viestimisestä.

4. Valmentava johtajuus on työpäiväkokemuksen perusta

Esihenkilöiden rooli on ratkaiseva työntekijäkokemuksen kehittämisessä. Muutoksen keskellä valmentava ja luottamusta herättävä johtajuus rakentaa suuntaa ja vahvistaa arvostuksen kokemusta. Huomisen johtajuus tukee merkityksellisyyden kokemusta ja työntekijöiden kykyä vastata asiakkaiden tarpeisiin.

5. Hybridityö kaipaa tasapainoa, joustavuutta ja selkeää johtamista

Hybridityö vaatii malleja, jotka tukevat sekä yksilöiden ja tiimien hyvinvointia että organisaation tavoitteita. Hybridityön johtamisessa tulee kiinnittää huomiota työkuorman tasaiseen jakautumiseen, selkeisiin käytänteisiin ja sosiaalisen yhteyden vahvistamiseen.

6. Asiakaskokemuksen paikka on strategian ytimessä

Systemaattinen asiakasymmärrys ja palautteen hyödyntäminen parantavat kilpailukykyä ja rakentavat luottamusta. Asiakaskokemus ei ole vain osa liiketoimintaa, vaan sen strateginen kulmakivi. Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja ratkaisun rakentaminen on edellytys organisaation olemassaololle.

7. Yhteistyö murtaa silot ja luo vaikuttavuutta

Yhteiset tavoitteet, avoin data ja jaetut prosessit tehostavat toimintaa ja tukevat innovaatioita. Silot murretaan yhteistyön avulla. Silojen murtaminen ei koske vain yksiköiden välistä yhteistyötä, vaan myös asiakaskokemuksen strategista hyödyntämistä osana liiketoiminnan tavoitteita.

8. Tekoäly ja teknologia ovat kasvun vauhdittajat

Tekoäly ja teknologia tehostavat prosesseja, vapauttavat resursseja ja mahdollistavat esimerkiksi hyperpersoonallisen asiakaskokemuksen – jos niitä osataan hyödyntää ja johtaa arjessa. Voimavaran lunastaminen aidoksi kilpailueduksi edellyttää selkeää strategiaa ja henkilöstön osaamisen vahvistamista.

9. Kansainvälistyminen vaatii suunnitelmallisuutta ja rohkeutta

Uusien markkinoiden tavoittelu tuo kasvumahdollisuuksia, mutta vaatii strategista suunnittelua, osaamista ja resurssien tarkkaa johtamista. Kansainvälisen kilpailukykyyn vahvistamiseksi ja uusiin markkinaympäristöihin sopeutumiseksi yritysten on panostettava markkinatiedon ja asiakasymmärryksen hyödyntämiseen entistä systemaattisemmin.

10. Kestävä kehitys ja vastuullisuus rakentavat tulevaisuuden

Vastuulliset valinnat vahvistavat brändiä ja rakentavat asiakkaiden ja kumppaneiden luottamusta. Ihmisten, ympäristön ja talouden tasapainottaminen on kestävän kasvun edellytys. Organisaatioita arvioidaan jo nyt niiden vastuullisuuden perusteella.

Onnistu huomisen johtamisessa

- Muutos ei ole haaste, mikä organisaation tulisi ratkaista. Se on hyvin johdettuna mahdollisuus luoda kestävämpiä toimintamalleja ja vahvistaa kulttuuria. Parhaat työnantajat onnistumaan johtamaan muutosta tavalla, mikä vähentää kaaosta ja lisää merkitystä.
- Kestävä johtaminen yhdistää inhimillisyyden, tavoitteellisen ohjauksen sekä osaamisen kehittämisen. Tekoäly, vastuullisuus ja toisaalta myös taantuva talous luovat painetta osaamisen kehittämiseen sekä uudistumiseen. Tämä vaatii organisaatioilta panostusta sekä johtamiseen että työyhteisön osaamiseen.
- Systemaattinen asiakasymmärrys ja palautteen hyödyntäminen parantavat kilpailukykyä ja rakentavat luottamusta. Asiakaskokemus ei ole vain osa liiketoimintaa, vaan sen strateginen kulmakivi.
- Silot ja itseään työllistävät toimintatavat syntyvät usein huomaamatta. Jos esimerkiksi markkinointi, myynti ja asiakaspalvelu syvenyvät vain omiin tavoitteisiinsa, alkavat tiimit helposti toimia omissa kuplissaan. Toisaalta jos jokainen päätös vaatii useiden ihmisten hyväksynnän, voi organisaation toiminta hidastua ja arki rasittua turhilla kokouksilla.
- Strategian epäselvyys uhkaa organisaatioiden kasvutavoitteita. Sisäinen viestintä on avain strategian juurruttamiseen sekä työntekijäkokemuksen vahvistamiseen. Työhönsä sitoutunut ja tavoitteensa tunteva työntekijä antaa hyvän kiertäen, mikä näkyy lopulta myös parempana asiakaskokemuksena.

Loppusanat



Tämän tutkimuksen tavoitteena oli syventyä kestäväen kasvun nykytilaan. Taustalla on ajatus siitä, että parempi ymmärrys strategian, työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen vastuullisesta johtamisesta vie meitä yhteiskuntana eteenpäin. Tutkimuksen tulokset tukevat tätä näkökulmaa erityisesti aineiston parhaimpi arvioitujen organisaatioiden osalta: nämä niin sanotut kymppin yritykset erottuvat muista vahvalla uskollaan työntekijäkokemukseen, myyntiin ja markkinointiin tehtyjen investointien merkityksestä. Näitä organisaatioita yhdistää myös se, että ne arvioivat organisaationsa osaamisen ja johtamisprosessit korkeammiksi kuin muut ja nostivat henkilöstön roolin strategisissa painopisteissään muiden vastaajien yläpuolelle. Lisäksi vastuullisuuden merkitys oli kymppin yritysten keskuudessa korostuneempi kuin muissa organisaatioissa. Erityisen merkittävää on kuitenkin se, että vaikka nämä organisaatiot tunnistivat lukuisia kehittämis-kohteita, kehittämisen sävy oli myönteinen ja

ratkaisukeskeinen. Näistä vastauksista oli luetavissa uskoa kehittymiseen ja siihen, että kehittämisteemat otetaan vakavasti ja organisaatioissa on osaamista viedä ne eteenpäin.

Toisaalta tuloksista välittyy myös toinen ja vähemmän myönteinen näkökulma. Sekä työntekijäkokemuksen että asiakaskokemuksen taso on heikennyt merkittävästi – jopa niin, että voidaan puhua tulosten romahtamisesta. Tulosten perusteella strategian epäselvyys on yksi keskeinen uhka organisaatioiden kasvutavoitteille. Kehitettävää oli sekä johdon viestinnässä että sisäisessä viestinnässä. Samaan aikaan voidaan nähdä, että pienillä ja systemaattisilla viestinnän parannuksilla voidaan saada isoja vaikutuksia. Työntekijöiden selkeä rooli tukee työssä onnistumista ja vahvistaa arvostuksen tunnetta. Arvostuksen tunne heijastuu parempana työntekijäkokemuksena, mikä puolestaan heijastuu parhaimmillaan parempana asiakaskokemuksena asiakaspolun eri vaiheissa.

Aineiston perusteella nousee esiin myös useita käyttämättömiä tai alihyödynnettyjä voimavaroja. Esimerkiksi asiakaspalautteen tehokkaampi hyödyntäminen, kaupallisen kokonaisuuden parempi yhteispeli sekä datan kattavampi käyttäminen ovat alueita, joissa on vielä merkittäviä mahdollisuuksia. Tulosten perusteella organisaatioiden brändin systemaattinen kehittäminen voisi myös tarjota uusia keinoja arvonnousuun. Lisäksi tekoälyn ja innovatiivisuuden hyödyntäminen näyttäytyvät aineiston mukaan organisaatioissa alihyödynnettyinä voimavaroina.


Tältä osin tutkimus vahvistaa ymmärrystä työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen yhteydestä sekä niiden kiinnittymisestä kestävään kasvuun. Kasvuun, jonka keskiössä on kannattavuus, tasapaino sekä ihmisläheisyys. Myönteisen työntekijäkokemuksen, vahvan työnantajabrändin, hyvän asiakaskokemuksen ja kiinnostavan yritysbrändin suhde on symbioottinen. Ne ovat samaa kestävä kasvun jatkuu, jonka ohjaavana voimana on kestävä ja vastuullinen johtaminen. Tämä on kuitenkin helpompi sanoa kuin toteuttaa arjessa. Johtajana tiedän itsekin, kuinka vaikeaa on ylläpitää rohkeaa ja innovatiivista asennetta, kun tulos on miinuksella. Tuloksen kääntäminen vahvasti positiiviseksi vaatii paitsi johtamista, osaamista ja tahtotilaa, myös riittävää määrää uskoa ja myönteistä energiaa. Tämän energian ja rohkeasevan viestin toivoisi leviävän laajemmalle. Sen varaan on helpompi rakentaa uutta osaamista, kehittää innovaatioita ja myös tehdä rohkeita investointeja.

Kestävän kasvun rakentaminen vaatii päättäjien, organisaatioiden, yhteisöjen ja yksilöiden toimintaa. Usein toimintaa edeltää muutos ajattelussa, ja tässä tutkitulla tiedolla on oma tärkeä paikkansa. Siksi tutkittua tietoa tarvitaan laadukkaasti päätöksenteon tueksi. Tämän vuoksi myös me Aava & Bangilla olemme nostaneet kestävä kasvun tutkimuksen ja tiedonjakamisen strategiamme keskiöön. Uudella tiedolla

tai uusilla teknologioilla ei kuitenkaan ole merkitystä, jos työyhteisössä ei ole oppimishalua tai kykyä kehittyä yhdessä.

Tämäkään tutkimus ei olisi ollut mahdollinen ilman kattavaa aineistoa sekä työyhteisön voimaa. Kiitos erityisesti teille, jotka vastasitte syvällisesti ja analyttisesti avoimiin kysymyksiin. Saimme tänä vuonna poikkeuksellisen kattavan laadullisen aineiston. Yksi syy voi olla se, että teimme pienen muutoksen kyselylomakkeeseen. Arvaatko, minkä muutoksen teimme? Me lisäsimme yhden avoimen kysymyksen kohdalle lisätekstin, jossa kerroimme, *että kysymys on tärkeä analyysin kannalta.*

Muutoksen rakentaminen on helpompaa, kun muistamme perustella, miksi muutos tehdään. Paras strategia ei lopulta ole se, mikä näyttää paperilla parhaalta. Paras strategia on se, mikä herää eloon arjessa. Se, mihin työntekijät ja asiakkaat uskovat. Jotta strategia voi herätä eloon arjessa, meidän pitää muistaa kertoa, miksi teemme sitä mitä teemme. On tilanteita, joissa on tarpeen edetä nopeasti ja tehokkaasti. Nopeus on kuitenkin harvoin oikea lääke ymmärryksen rakentumisessa. Ajattelun muutos luo pohjan toiminnan muutokselle. Yhteisen ymmärryksen saavuttaminen vaatii aikaa, tilaa, avointa vuorovaikutusta ja myös psykologisesti turvallisen ilmapiirin, jossa on mahdollista esittää kriittisiä kysymyksiä. Kriittiset kysymykset ja niihin vastaaminen vie toimintaa eteenpäin. Kriittisten kysymysten välttäminen tai hilljentyminen voi johtaa välinpitämättömyyteen. Vaikka timantit syntyvät paineessa, niiden arvo muodostuu vasta vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. Vanhaa sanontaa mukaillen: yksin voi päästä kohteeseen nopeasti, yhdessä sen voi tehdä isosti ja vaikuttavasti.



Yksin voi päästä kohteeseen nopeasti, yhdessä sen voi tehdä isosti ja vaikuttavasti.

Lähteet

- Ahire, M., & Sinha, V. (2022). After-COVID era: Workplace 4.0 as the new revolution of employee experience. *Cardiometry*, 23, 272–282. <https://doi.org/10.18137/cardiometry.2022.23.272282>
- Başar, D. (2024). The relationship between employee experience and employee engagement with the moderating role of positive affect in finance sector, *Borsa Istanbul Review*, 24(5), 908–915. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2024.05.002>
- Batat, W. (2022). The employee experience (EMX) framework for well-being: An agenda for the future. *Employee relations*, 44(5), 993–1013. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2022-0133>
- Batra, R., & Keller, K. L. (2016). Integrating marketing communications: New findings, new lessons, and new ideas. *Journal of Marketing*, 80(6), 122–145. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0419>
- Becker, L. (2020). Toward a customer-centric perspective of customer experience. University of Turku.
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630–648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Berber, N., Gašić, D., Katić, I., & Borocki, J. (2022). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between FWAs and Turnover Intentions. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 14(8), 4502. <https://doi.org/10.3390/su14084502>
- Berson, J., Flynn, J., Mazor, A., & Melian, V. (2017). The employee experience: Culture, engagement and beyond. *Rewriting the Rules for the Digital Age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends*, 51–61.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? *Journal of marketing*, 73(3), 52–68. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.52>
- Broccardo, L., Zicari, A., Jabeen, F., & Bhatti, Zeeshan A. (2023). How digitalization supports a sustainable business model: A literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 187, 122–146. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122146>
- Carey, A. (1967). The Hawthorne Studies: A Radical Criticism. *American Sociological Review*, 32(3), 403–416. <https://doi.org/10.2307/2091087>
- Carter, W. R., Nesbit, P. L., Badham, R. J., Parker, S. K., & Sung, L. K. (2018). The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance: a longitudinal field study. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(17), 2483–2502. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244096>
- Cohen, D., & Prusak, L. (2001). *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Deloitte. (2023). 2024 Global Human Capital Trends. Saatavana: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
- Dufva, M., & Rekola, S. (2023). Megatrendit 2023. Sitran selvityksiä 224. Saatavana: https://media.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf
- Dufva, M. (2024). Megatrendit 2024. Saatavana: <https://www.sitra.fi/blogit/megatrendit-2024/>
- Elinkeinoelämän keskusliitto. (2024). Pk-vastuullisuusbarometri 2024. Saatavana: https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2024/09/sy_pk_barometri_syksy2024.pdf
- Enholm, I., Papagiannidis, E., Mikalef, P., & Krogstie, J. (2021). Artificial Intelligence and Business Value: a Literature Review. *Information Systems Frontiers*, 24(5), 1709–1734. <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10186-w>
- Forbes. (2024). 17 Emerging B2B Marketing Trends To Watch For In 2025. Saatavana: <https://www.forbes.com/councils/forbescommunicationscouncil/2024/12/17/17-emerging-b2b-marketing-trends-to-watch-for-in-2025/>

- Forrester. (2019). The US Customer Experience Index 2019. Saatavana: <https://go.forrester.com/blogs/cx-index-2019-results/>
- Friman, M., Rosenbaum, M. S., & Otterbring, T. (2020). The relationship between exchanged resources and loyalty intentions. *The Service industries journal*, 40(11–12), 846–865. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1561875>
- Gahler, M., Klein, J., & Paul, M. (2022). Customer Experience: Conceptualization, Measurement, and Application in Omnichannel Environments. *Journal of Service Research*, 26(2). <https://doi.org/10.1177/10946705221126>
- Gallup. (2024). State of the Global Workplace: 2024 Key Insights. Saatavana: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx#ite-645944>
- Garvin, D. A. (1988). *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. New York: Free Press.
- Gheidar, Y., & ShamiZanjani, M. (2020). Conceptualizing the digital employee experience. *Strategic HR review*, 19(3), 131–135. <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2020-0004>
- Gilmore, J. H., & Pine, B. J. (2002). Customer experience places: The new offering frontier. *Strategy & leadership*, 30(4), 4–11. <https://doi.org/10.1108/10878570210435306>
- Hamilton, R., & Price, L. L. (2019). Consumer journeys: Developing consumer-based strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(2), 187. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00636-y>
- Holtari, S., & Felt, E. (2024). 85 miljardin euron kohtalo siirtyy äkkiä uusiin käsiin – Näin jakautuvat suurten yritysten tappiopesät, rahasammot, superkasvajät ja omistajat. *Talouselämä* 500. Saatavana: <https://www.talouselama.fi/uutiset/85-miljardin-euron-kohtalo-siirtyy-akkaa-uusiin-kasiin-nain-jakautuvat-suurten-yritysten-tappi-opesat-rahassamot-superkasvajet-ja-omistajat/bed2857e-daa4-4569-aa40-fd2bddc4a37e>
- IMF. (2025). Real GDP growth. Annual percent change. Saatavana: https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/EU/EURO/EUQ/IDN/FIN
- Ince, F. (2023). Transformational Leadership in a Diverse and Inclusive Organizational Culture. In Perez-Urribe, R., Ocampo-Guzman, D., Moreno-Monsalve, N. (Eds.), *Handbook of Research on Promoting an Inclusive Organizational Culture for Entrepreneurial Sustainability*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-5216-5.ch010>
- Ke, W., & Wei, K. (2008). Organizational Culture and Leadership in ERP Implementation. *Decision Support Systems Journal*, 45, 208–218. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2007.02.002>
- Kokkinen, A. (2012). Miten Suomi nousi köyhyydestä? Tilasto & Trendit, 1/2012. Saatavana: https://stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-02-16_006.html
- Köllen, T. (2021). Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 259–272. <https://doi.org/10.1177/1056492619868025>
- Laajalahti, A., & Laaksonen, V. (2023). Tutkittu tieto käytäntöön: Miten lisätä tutkitun tiedon hyödyntämistä yhteiskunnassa? *Prologi – Viestinnän ja vuorovaikutuksen tieteellinen aikakauslehti*, 19(1), 82–92. <https://doi.org/10.33352/prlg.125033>
- Laaksonen, V. (2024). *Kestävän kasvumarkkinoinnin nykytilatutkimus 2024 – Johda vastuullista asiakas- ja työntekijäkokeumusta*. Aava & Bang Oy.
- Laaksonen, V. (2023). *Kestävän kasvumarkkinoinnin nykytilatutkimus 2023 – Johda parempaa asiakas- ja työntekijäkokeumusta*. Aava & Bang Oy.
- Laaser, K., & Bolton, S. (2022). Absolute autonomy, respectful recognition and derived dignity: Towards a typology of meaningful work. *International journal of management reviews*, 24(3), 373–393. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12282>
- Lee, J., Suh, T., Roy, D. & Baucus, M. (2019). Emerging Technology and Business Model Innovation: The Case of Artificial Intelligence. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(3), 44. <https://doi.org/10.3390/joitmc5030044>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Malmiainen, U., & Parviala, A. (2024). Raju grafiikka näyttää: Suomen talouskasvu jämähti 10. huonoimmalle sijalle koko maailmassa. *Yle*. Saatavana: <https://yle.fi/a/74-20122992>
- ManpowerGroup. (2023). Osaajapula pahenee entisestään – Suomen osaajapula on osa globaalia trendiä. Saatavana: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/69970476/osaajapula-pahenee-entisestaan-suomen-osaajapula-on-osa-globaalia-trendia?publisherId=4060>
- Marsh, E., Vallejos, E. P., & Spence, A. (2022). The digital workplace and its dark side: An integrative review. *Computers in human behavior*, 128, 107–118. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.107118>
- Mazor, A. H., Coombes, R., Zucker, J., Sivak, M., & Durme, Y. V. (2017). Reimagine and craft the employee experience: Design thinking in action. Deloitte, 1–7. Saatavana: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/human-capital/cons-reimagine-and-craft-the-employee-experience.pdf>
- Mohanty, V., & Kulkarni, M. (2023). Employee experience -disruptive approach to employee engagement. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 16(3), 195–210. <https://doi.org/10.1504/IJMCP.2023.131753>
- Morgan, J. (2017). *Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workplaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.
- Perälä, R. (2007). Suomen sotakorvaukset Neuvostoliitolle olivat jättimäinen urakka. *Yle*. Saatavana: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2007/11/01/suomen-sotakorvaukset-neuvostoliitolle-olivat-jattimainen-urakka>
- Pine, J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, 76(4), 97–105. Saatavana: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>
- PwC. (2023). Converting disconnects into loyalty opportunities. PwC Customer Loyalty Executive Survey 2023. Saatavana: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/library/building-customer-loyalty-guide.html>
- PwC. (2018.) Experience is everything. Here's how to get it right. Saatavana: <https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/publications/consumer-intelligence-series/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf>
- Qualtrics. (2025). Employee Experience Trends Report. Saatavana: <https://success.qualtrics.com/rs/542-FMF-412/images/Qualtrics%202025%20Employee%20Experience%20Trends%20Report.pdf?version=1>
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Harvard University Press.
- Stenborg, M., Ahola, I., Palmén, O., & Pääkkönen, J. (2021). *Talouskasvun edellytykset tulevaisuudessa: Lähtökohdat, suunnat ja ratkaisut*. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2021, (6). Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-504-9>
- Suomalaisen työelämän tila -tutkimus 2022. (2021) Duunitori ja Great Place to Work. Saatavana: <https://greatplacetowork.fi/wp-content/uploads/2022/01/Suomalaisen-tyoelaman-tila-2022-raportti.pdf>
- Suomen pankki. (2024). *Talouskasvu viriää vähitellen. Suomen talouden ennuste*. Joulukuu 2024. Saatavana: <https://www.eurojatalous.fi/fi/2024/5/talouskasvu-viriaa-vahitellen/>
- Suomen yrittäjät. (2024). *Pk-yritysbarometri*. Saatavana: https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2024/09/sy_pk_barometri_syksy2024.pdf

Talouselämä. (2024). Talouselämä 500 -selvitys. Saatavana: <https://www.talouselama.fi/te500>

TYÖ2030-ohjelma. (2023). Huomisen johtajuuden starttipaketti. Saatavana: <https://hyvatyo.ttl.fi/johtajuuden-anatomia/huomisen-johtajuus-starttipaketti>

Tourish, D. (2019). Management Studies in Crisis: Fraud, Misconduct and Meaningless Research. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108616669>

United Nations. (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Valtioneuvosto. (2024). Tulevaisuusselonteon 1. osan strateginen toimintaympäristöanalyysi. Valtioneuvoston julkaisuja 2024, 54. Saatavana: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165940/VN_2024_54.pdf

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. Journal of Retailing 85(1), 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>

Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The Relationship Between Work Engagement and Work–Life Balance in Organizations: A Review of Empirical Research. Human Resource Development Review, 19(3), 240–262. <https://doi.org/10.1177/1534484320917560>

Kestävän kasvun nykytilatutkimus on ensimmäinen työntekijä- ja asiakaskokemusta vuosittain kartoittava tutkimus Suomessa. Taustalla on ajatus siitä, että parempi ymmärrys kestävästä johtamisesta vie meitä yhteiskuntana eteenpäin. Parhaimmillaan rakennetaan kasvua, jonka keskiössä on ihmisläheisyys, vastuullisuus ja kannattavuus. Tavoitteena on saada organisaation eri toiminnot, kuten myynti, markkinointi, asiakastyö ja henkilöstöhallinto, toimimaan entistä paremmin yhdessä – rakentaa organisaatioita, joihin sekä henkilöstö että asiakkaat haluavat sitoutua.

Tässä raportissa on kuvattu, millaista työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen johtaminen on tänä päivänä johto- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevien vastaajien silmin. Tutkimuksen lukemalla saat lisätietoa tulevista muutoksen ajureista sekä uusia näkökulmia ja työkaluja kestävään johtamiseen.

Positiivisen kestävä kasvun resepti voi kuulostaa yksinkertaiselta, mutta se vaatii fokusta, systematiikkaa ja jatkuvaa toistoa. Muutoksen rakentaminen on helpompaa, kun muistamme perustella, miksi muutos tehdään. Yksin voi päästä kohteeseen nopeasti, yhdessä sen voi tehdä isosti ja vaikuttavasti.

AAVAO
&
BANG