



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Matti Aaltonen

## Jatkuvan parantamisen ohjelman kehittäminen asiakasrajapinnassa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinöörityö

9.2.2020

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tekijä<br>Otsikko<br>Sivumäärä<br>Aika                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Matti Aaltonen<br>Jatkuvan parantamisen ohjelman kehittäminen asiakasrajapinnassa<br>42 sivua + 1 liite<br>9.2.2020 |
| Tutkinto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Insinööri (AMK)                                                                                                     |
| Tutkinto-ohjelma                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma                                                                                   |
| Ammatillinen pääaine                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Toimitusketjun johtaminen                                                                                           |
| Ohjaajat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | First Choice Program Manager Riikka Leino<br>Tohtori Jarmo Toivanen                                                 |
| <p>Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa keinoja, joilla kohdeyrityksen DHL Freight (Finland) Oy:n jatkuvan parantamisen ohjelman näkyvyyttä pystytään kehittämään asiakkaille, sekä selvittämään, mihin asioihin keskittymistä tulisi kohdentaa, jotta voitaisiin tuottaa asiakkaille mahdollisimman konkreettista lisäarvoa. Tutkimus toteutettiin haastatteluina, joiden avulla tarkasteltiin yrityksen sisäistä nykytilaa haastatteleamalla asiakasvastaavia myyjiä. Lisäksi selvitettiin asiakasyritysten näkemyksiä jatkuvasta parantamisesta sekä sen toiminnasta kohdeyrityksessä.</p> <p>Tutkimuksessa perehdyttiin palveluliiketoiminnan sekä jatkuvan parantamisen teorioihin ja menetelmiin, jotka yhdessä teoreettisen viitekehyksen kanssa loivat perustan tutkimuksen toteutukselle. Kohdeyrityksen strategian kannalta jatkuvalla parantamisella on merkittävä rooli, minkä avulla pyritään kehittämään yrityksen eri osa-alueita ja prosesseja. Jatkovasti muuttuvassa toimintaympäristössä liiketoiminnan tulee tehokkaasti mukautua erilaisiin asiakastarpeisiin palvelun laadusta ja asiakastytyväsyydestä tinkimättä.</p> <p>Asiakashaastatteluiden osalta keskeisimmiksi tekijöiksi nousivat yhteistyökumppanin laatu sekä luotettavuus, joiden ohella jatkuvaa parantamista pidettiin hyvin olennaisena elementtinä yhteistyökumppanille. Asiakasläheinen ja proaktiivinen toiminta palvelivat parhaiten asiakkaiden tarpeita sekä niiden myötä informaation kulun kehittäminen että oikea-aikainen toiminta tuottavat asiakkaiden liiketoimintaan lisäarvoa. Jatkuvan parantamisen ohjelman First Choicen avulla voidaan kehittää yhteistyötä asiakkaiden kanssa, jakaa tietoa jatkuvasta parantamisesta yritysten kesken sekä luoda lisäarvoa kaikille osapuolille.</p> <p>Yhteenvetona voidaan todeta, että First Choicen toiminta on ensiarvoista kohdeyrityksen liiketoiminnan kannalta. Asiakkaiden keskuudessa jatkuva parantaminen on vahvasti läsnä, mutta jokaisessa yrityksessä hieman omalla tavallaan sovellettuna. Sen vuoksi palveluliiketoimintaa harjoittavien yritysten tulee oppia tuntemaan asiakkaansa mahdollisimman hyvin, jotta asiakastarpeisiin pystytään vastaamaan entistäkin paremmin.</p> |                                                                                                                     |
| Avainsanat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | jatkuva parantaminen, palveluliiketoiminta, lisäarvo                                                                |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Author<br>Title                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Matti Aaltonen<br>Developing Continuous Improvement Program at Customer Interface   |
| Number of Pages<br>Date                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 42 pages + 1 appendix<br>9 February 2020                                            |
| Degree                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Bachelor of Engineering                                                             |
| Degree Programme                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Industrial Engineering and Management                                               |
| Professional Major                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Supply Chain Management                                                             |
| Instructors                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Riikka Leino, First Choice Program Manager<br>Jarmo Toivanen, Doctor of Engineering |
| <p>The object of this thesis was to identify ways to develop the visibility of continuous improvement program for the customers of the target company DHL Freight (Finland) Oy and clarify specific focus areas to produce tangible added value to their customers. The thesis is based on interviews with sales managers that helped to examine the internal present state in the target company. In addition, customer companies were asked for their views regarding continuous improvement and its operation in the target company.</p> <p>The thesis is founded on theories of service business and continuous improvement, which form the theoretical framework for the research. From the perspective of strategy, continuous improvement plays an important role in developing different areas and processes of the company. Around the constantly changing operational environment, business must effectively adapt to various needs of the customer without reducing the quality of service and customer satisfaction.</p> <p>The key factors revealed by the customer interviews were quality and reliability of the cooperation partner. Together with these, continuous improvement was considered a relevant element as well. Customer centric and proactive operation were seen to serve the customer's needs the most and improving the information flow and operating with the principles of Just in Time were seen to create added value for the businesses of customers. With the help of continuous improvement program First Choice the cooperation with the customers can be developed and by sharing information and best practices among the companies added value can be produced to all parties.</p> <p>In conclusion, the operation of First Choice is essential for the business of the target company. Among the customers, continuous improvement is strongly present but, in each company, it is applied in a unique manner. This means that service business companies must learn to know their customers as well as possible to serve their needs even better.</p> |                                                                                     |
| Keywords                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | continuous improvement, service business, added value                               |

## Sisällys

|     |                                              |    |
|-----|----------------------------------------------|----|
| 1   | Johdanto                                     | 1  |
| 1.1 | Tutkimuksen tausta                           | 1  |
| 1.2 | Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset    | 2  |
| 1.3 | Tutkimusmenetelmät                           | 3  |
| 1.4 | Tutkimuksen rakenne                          | 4  |
| 2   | Jatkuva parantaminen palveluliiketoiminnassa | 4  |
| 2.1 | Palveluliiketoiminta                         | 7  |
| 2.2 | Jatkuva parantaminen                         | 12 |
| 3   | Toimintaympäristön kuvaus                    | 16 |
| 3.1 | Deutsche Post DHL Group                      | 16 |
| 3.2 | DHL Freight                                  | 17 |
| 3.3 | First Choice                                 | 18 |
| 4   | Tutkimuksen toteuttaminen                    | 21 |
| 4.1 | Tutkimuksen sisältö                          | 21 |
| 4.2 | Asiakasvastaavien kenttämyyjien haastattelut | 22 |
| 4.3 | Asiakashaastattelut                          | 26 |
| 4.4 | Tutkimustulokset                             | 31 |
| 5   | Johtopäätökset                               | 33 |
| 5.1 | Toimenpide-ehdotukset                        | 34 |
| 5.2 | Työn arviointi                               | 37 |
| 6   | Yhteenveto                                   | 38 |
|     | Lähteet                                      | 40 |
|     | Liitteet (vain työn tilaajan käyttöön)       |    |

# 1 Johdanto

Nykypäivän muuttuvassa yritysmaailmassa täytyy jatkuvasti pystyä löytämään uusia keinoja liiketoiminnan kehittämiseen, jotta voidaan vastata asiakkaiden tarpeisiin joustavasti ja palvelemaan heitä entistä paremmin sekä samanaikaisesti pysymään mukana kiristyvässä kilpailussa. Eritoten hintakilpailuilla sektoreilla, esimerkiksi logistiikan alalla, yritysten tulee erottautua kilpailijoistaan muilla keinoin, kuten palvelun laadulla ja tehokkuudella, jotta asiakkaat pystyvät näkemään niiden tuoman lisäarvon. Sen myötä yrityksellä tulee olla selkeä strategia, joka ohjaa tekemistä systemaattisesti oikeaan suuntaan ja auttaa rakentamaan kestäviä asiakassuhteita, mikä pitkällä tähtäimellä palvelee kaikkien osapuolien liiketoimintaa. (Lean Strategy 2016.)

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Kohdeyritys on osa globaalia logistiikkakonsernia, minkä liiketoiminta keskittyy maantiekuljetusten, huolinta- sekä varastointipalveluiden tuottamiseen. Palveluliiketoiminta kohdistuu pääosin yritysasiakkaille, joille suunnatut palveluratkaisut on suunniteltu joustaviksi asiakasyritysten tarpeisiin ja mahdollistaa myös räätälöityjä ratkaisuja integroituna osaksi asiakkaiden toimitusketjua. Tämä myös vaatii organisaatiolta hyvin kehittyneitä prosesseja ja niiden jatkuvaa parantamista, jotta uusiin ja erilaisiin asiakasvaatimuksiin pystytään vastaamaan.

Prosessien kehitys ja jatkuva parantaminen kuuluvat vahvasti kohdeyrityksen strategiaan, ja tavoitteena on olla asiakkaiden ”ykkösvalinta” kaikista tarjolla olevista logistiikkapalveluvaihtoehdoista. Asiakslähtöisyyden myötä merkittävimpiä tekijöitä tämän tavoitteen saavuttamiseksi on koko konsernin kattava jatkuvan parantamisen ohjelma, joka perustuu Lean ja Six Sigma -menetelmiin, sekä niistä yritykselle räätälöityihin työkaluihin. Näiden avulla pyritään tehostamaan yrityksen sisäisiä prosesseja sekä sitä kautta kehittämään kokonaisvaltaista asiakaskokemusta.

Jatkuvan parantamisen konsepti on hyvin vahvasti esillä yrityksessä, missä työkalujen avulla pyritään helpottamaan päivittäistä työskentelyä sekä sen myötä saavuttamaan

mielekkäämpi ja tehokkaampi työympäristö. Käytössä olevia työkaluja voidaan soveltaa erilaisiin tarkoituksiin asian tai mahdollisen ongelman tyypistä ja vaikeusasteesta riippuen. Tunnistamalla mahdolliset kehityskohteet menetelmiä käyttämällä pyritään systemaattisesti löytämään näihin ratkaisuja sekä implementoimaan parannukset päivittäiseen toimintaan. Näin toiminta myös näkyy asiakkaille muun muassa laadun parantumisena. Ohjelman vaikutusta halutaan tuoda entistä enemmän ja selkeämmin esille asiakkaille sekä sen myötä selvittää, kuinka toimintaa tulisi tulevaisuudessa suunnata.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa keinoja, joilla jatkuvan parantamisen ohjelman näkyvyyttä pystytään kehittämään asiakkaille sekä selvittämään, mihin asioihin keskittymistä tulisi kohdentaa, jotta voitaisiin tuottaa asiakkaille mahdollisimman konkreettista lisäarvoa. Aluksi tutkitaan jatkuvan parantamisen ohjelman nykytilaa asiakasrajapinnassa ja selvitetään, kuinka sitä tällä hetkellä viestitään asiakkaille. Tavoitteena on haastatella yrityksen asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilöitä sekä olemassa olevia asiakasyrityksiä, jotta pystytään muodostamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen ja objektiivinen kuva nykytilasta. Tärkeimpiä asiakkaiden kanssa toimivia henkilöitä ovat asiakasvastaavat myyjät, jotka edustavat yritystä ja viestivät sen toiminnasta asiakkaille. Näillä haastatteluilta halutaan tuoda esille myyjien näkemyksiä jatkuvan parantamisen nykytilanteesta sekä mahdollisia puutteita tai kehityskohtia ohjelmasta viestimisen kannalta.

Asiakashaastatteluiden kautta pyritään kartoittamaan heidän yleinen suhtautumisensa jatkuvaan parantamiseen sekä tietoisuutensa kohdeyrityksen ohjelman toiminnasta. On myös oleellista selvittää, miten asiakkaat ovat kokeneet viestinnän ulospäin ja mistä asioista he mahdollisesti haluaisivat saada lisätietoa. Lisäksi tavoitteena on kerätä tietoa siitä, mitkä asiat koetaan tärkeiksi puhuttaessa yhteistyökumppanuudesta, ja sitä kautta, minkälaisia lisäarvoa tuovia ominaisuuksia asiakkaat arvostavat, jotta yhteistyösuhteita voisi olla mahdollista kehittää. Näiden myötä tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten jatkuvan parantamisen ohjelman näkyvyyttä voidaan kehittää, jotta asiakkaat saavat mahdollisimman selkeän kuvan sen toiminnasta?

- Mitkä ovat merkittäviä tekijöitä yhteistyökumppania valittaessa, jotka asiakkaat kokevat tuovan heille lisäarvoa ja miten jatkuvaa parantamista voidaan tässä hyödyntää?

Kyseinen tutkimus rajautuu ainoastaan kohdeyrityksen toimintaan, koska neljän muun konsernin liiketoimintayksikön palvelutoiminta sekä asiakassegmentointi ovat osaltaan poikkeavia eikä niitä voida suoraan verrata keskenään. Kohdeyrityksen toiminta keskittyy pääosin yritysasiakkaihin, ja sen vuoksi jatkuvan parantamisen merkitys on yrityksille suurempi valitessaan yhteistyökumppania kuin esimerkiksi yksityisasiakkailta. Asiakas-kohderyhmä rajataan yrityksen olemassa oleviin, niin kutsuttuihin kenttämyyntiasiakkai-siin. Tähän asiakasryhmään kuuluu suurin osa kohdeyrityksen asiakkaista, ja sitä kautta myös tutkimuksen tuloksia tavoitellaan sovellettavaksi mahdollisimman laajalle asiakas-kunnalle tulevaisuudessa.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin pääosin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa nykytila kartoitettiin puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla. Tietoa kerättiin haastattelemalla useita henkilöitä, missä käsiteltiin haastateltavien näkemyksiä aiheeseen liittyen. Haastattelut jaettiin kahteen ryhmään, missä yrityksen sisäiset osapuolet eli tässä tapauk-sessa asiakasvastaavat kenttämyyjät muodostivat yhden ryhmän, ja toinen ryhmä puo-lestaan koostui olemassa olevista yritysasiakkaita. Molemmille ryhmille luotiin kohden-netut haastattelukysymykset, joissa pyrittiin selvittämään mahdollisimman tarkasti kum-mankin osapuolen tarpeet sekä kartoittamaan kehitysmahdollisuudet.

Haastatteluissa tietoja koottiin aihealueittain, mikä mahdollisti tulosten objektiivisen tar-kastelun sekä vertailun keskenään eri henkilöiden sekä asiakkaiden kesken. Tutkimuk-sessa pyrittiin myös tuomaan lähemmin asiakkaiden mielipiteitä sekä toivomuksia esiin, joten voidaan sanoa, että tutkimus toimi samalla myös markkinakartoituksena. Teoreet-tista viitekehystä, palveluliiketoiminnan teoriaa sekä jatkuvan parantamisen menetelmiä tutkimalla tuettiin haastatteluiden rakennetta sekä hyödynnettiin tutkimustulosten ja joh-topäätösten tekemisessä.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Luvussa kaksi esitellään palveluliiketoimintaan sekä jatkuvaan parantamiseen liittyvää kirjallisuutta. Liiketoimintaa tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen avulla, missä käydään läpi toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä. Tämän jälkeen jatkuvan parantamisen teoriaa käsitellään ja pohjustetaan yleisesti muutamia jatkuvaan parantamiseen liittyviä työkaluja. Luvussa kolme paneudutaan kohdeyrityksen toimintaan, aluksi hieman laajemmin konsernitasolla, ja sen jälkeen luodaan tarkempi katsaus kohdeyritykseen sekä toisessa luvussa esiteltyjen menetelmien soveltuvuutta käytännössä jatkuvan parantamisen ohjelmaan. Tämän lisäksi tutkimuksen tekijä työskentelee kohdeyrityksessä, mistä syystä omaa havainnointia on tässä myös käytetty hyödyksi.

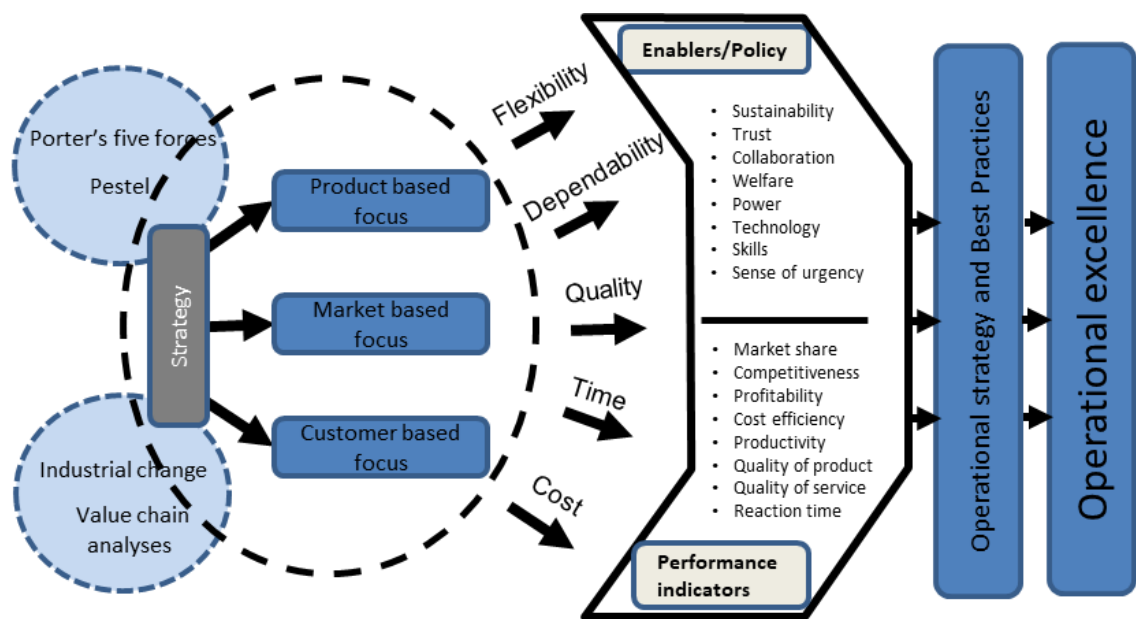
Luvussa neljä analysoidaan nykytilaa tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. Haastatte- luissa tehdyt havainnot esitellään niin myyjien kuin asiakkaiden näkökulmasta katsottuna aihealueittain. Nykytilaa seuraa tutkimustulosten kokoaminen, missä tiivistetään merkittävimmät toimenpiteitä vaativat seikat vastaamalla alussa esitettyihin tutkimuskysymyk- siin. Luvussa viisi esitellään toimenpide-ehdotukset tutkimustulosten pohjalta sekä työn arvioinnissa tarkastellaan tutkimusta kriittisesti. Lopuksi summataan tutkimus vielä ko- konaisuutena yhteen.

## 2 Jatkuva parantaminen palveluliiketoiminnassa

Jatkuvan parantamisen tavoitteena on kehittää liiketoiminnan prosesseja sekä osa-alu- eita, jotta olemassa olevia tuotteita tai palveluita pystytään parantamaan, ja sitä kautta edistää sekä asiakaspalvelukokemusta että asiakastyytyväisyyttä. Jatkuva parantami- nen on pitkäjänteistä sekä systemaattista toimintaa, minkä kautta pyritään optimoimaan ja tunnistamaan prosesseista mahdollisia kehityskohteita, jotka aiheuttavat turhia työvai- heita, ongelmakohtia tai sisältävät muutoin lisäarvoa tuottamatonta työtä. Jatkuva paran- taminen tulee integroida suoraan yrityskulttuuriin niin, että jokainen pystyy hyödyntä- mään sekä antamaan panoksensa siihen jokapäiväisessä työskentelyssään. Sen myötä pitkällä tähtäimellä työntekijöiden tyytyväisyys lisääntyy, mutta myös yrityksen tuotta- vuus sekä tehokkuus kasvavat.



Tutkimuksen teoreettisena viitekehysenä sovelletaan kuvan 1 avulla, missä yrityksellä on määritetty sen tavoitteita tukeva strategia, joka voi fokuoittaa kolmeen eri osa-alueeseen: tuotteeseen, markkinaan tai asiakkaaseen. Strategian pohjaa tyypillisesti tuetaan erilaisten tutkimusten, kuten esimerkiksi Porterin viiden voiman -mallin avulla, missä korotetaan toimintaympäristön valmiuksia liiketoiminnalle ja mahdolliset ulkoisten tekijöiden aiheuttamat uhat sekä mahdollisuudet. Jotta strategia voidaan jalkauttaa, alla oleva viitekehys osoittaa, että yrityksellä tulee olla määritettynä selkeän fokusalueen lisäksi myös liiketoiminnan kannalta tärkeimmät ajurit, mitkä puolestaan ohjaavat sekä strategisia että operatiivisia tavoitteita, ja suunnan, mitä kohti toimintaa halutaan parantaa. (Toivanen ym. 2018, 21.)



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys (mukaillen Toivanen 2017).

Tämän tutkimuksen kannalta on olennaista todeta, että jatkuvan parantamisen rooli liiketoiminnassa on tukea ja edistää määritetyn strategian onnistumista sekä mahdollistaa systemaattisen ja tehokkaan reagoinnin muuttuvissa toimintaympäristöissä. Viitekehysten pohjalta tässä luvussa tavoitteena on teorian avulla tarkastella lähemmin asiakaslähtöisyyteen keskittyntä palveluliiketoimintaa sekä seikkoja, miten jatkuvaa parantamista ja sen lisäarvoa voitaisiin tuoda entistä vahvemmin asiakkaille esille.



## 2.1 Palveluliiketoiminta

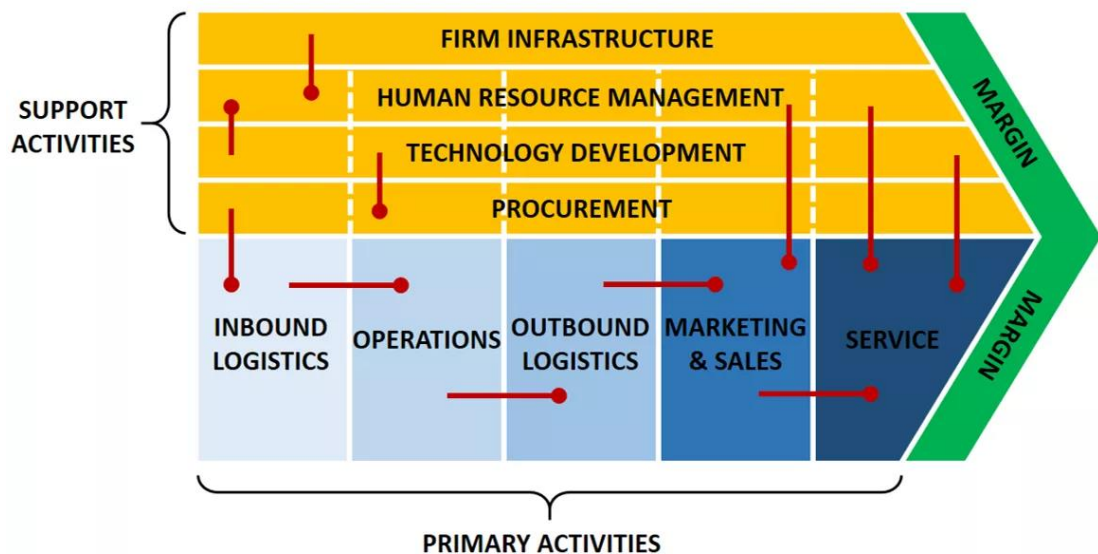
Palveluliiketoiminta on nykypäivänä hyvin yleinen termi, joka kattaa useita erilaisia liiketoiminta-alueita sekä -malleja. Palveluliiketoiminta voidaan lyhyesti määritellä liiketoiminnaksi, jossa palvelu muodostaa arvonluomiselle perustan. Arvoa taas luodaan toiminnalla, joka tuottaa asiakkaalle liiketoiminnallista arvoa tuotteen, palvelun tai muun toiminnan muodossa. Usein palveluliiketoiminta voidaan myös rinnastaa ratkaisuliiketoiminnaksi, missä pääsääntöisesti palvelun avulla ratkaistaan jokin asiakkaan ongelma. Arvonluomisessa asiakkaalle tulee yhteistyön olla hyvin tiivistä sekä pitkäjänteistä, mikä edellyttää kokonaisvaltaista tuntemusta asiakkaan prosesseista, jotta heidän liiketoimintaansa voidaan myös sen avulla edistää. (Tekes 2010.)

Asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa tärkeimmät toiminnot ovat asiakassuhteiden luominen, niiden ylläpitäminen sekä kehittäminen. Palveluyrityksen tunnistamalla asiakastarpeet sekä tiedostamalla asiakkaidensa erilaisuus pystyy se sitä kautta keskittämään strategiaansa oikein ja tuottamaan palveluitaan joustavasti eri tarpeisiin. Kilpailua tarkastellessa tulee asettua asiakkaiden asemaan, jotta voidaan ymmärtää heidän näkökulmaansa. Toimintaa pitää asiakastiedon perusteella kehittää ja jalkauttaa toimenpiteet käytännön tasolle. Tiedon ylläpito sekä mittaaminen ovat sen myötä merkittävässä roolissa, jotta pystytään jatkuvasti reagoimaan markkinoiden muutoksiin. (Vuokko 1997, 15-22.)

Kuten teoreettinen viitekehys osoittaa, tulee organisaation tarkkailla tilannetta, niin yrityksen sisäisestä kuin ulkoisesta näkökulmasta, jotta kokonaiskuvan muodostaminen on selkeämpää. Analysoimalla ulkoista tietoa saadaan paljon arvokasta vertailupohjaa kilpailijoihin nähden ja sitä kautta kehittämään toimintoja asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Sisäisessä tarkastelussa organisaation koko arvoketju on otettava tarkasteluun ja siten voidaan kohdistaa toimintaa oikeisiin osa-alueisiin. Asiakaslähtöisyydessä erittäin olennaista on keskittyä asiakashallintaan, missä asiakasrajapinnan toiminnot ovat merkittävässä roolissa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21-22.)

## Arvon tuottaminen

Yrityksen liiketoiminnan osalta arvoketju voidaan määritellä Michael E. Porterin arvoketjuteorian mukaisesti, mikä on esitetty kuvassa 2. Tämä malli kattaa pääsääntöisesti yritysten keskeisimmät liiketoimintaprosessit, jotka jakautuvat sekä ydintoimintoihin että tukitoimintoihin, näiden koostaessaan ketjun kokonaisarvon yhdessä palvelusta saatavan katteen kanssa. Ydintoiminnot jakautuvat tulologistiikkaan, yritystoiminnan operaatioihin, lähtölogistiikkaan, myyntiin sekä muihin tuotettaviin lisäpalveluihin. Nämä toiminnot muodostavat suoranaisesti palvelun arvontuoton. Tukitoiminnot eivät suoranaisesti tuota arvoa, mutta ovat välttämättömiä yrityksen toiminnan kannalta. Tukitoiminnoiksi on määritetty yrityksen infrastruktuuri, henkilöstöhallinto, teknologia ja kehitys sekä hankintatoimi. (Porter 2004, 38-40.)



Kuva 2. Porterin arvoketjumalli (Business-to-you 2018).

Arvoketjuanalyysin kautta voidaan tarkastella yrityksen toimintaa sekä strategian kannalta sitä, miten yritys voi saavuttaa kilpailuetua. Mallin mukaisesti yrityksen tulee tunnistaa kaikki ydin- ja tukitoiminnot, mikä mahdollistaa niiden potentiaalisten kilpailuetua tuovien toimintojen kartoittamisen. Sen avulla arvoketjutoimintoihin pystytään löytämään keinoja niiden parantamiseksi ja näin ollen tehostamaan toimintaa edistäen asemaa kilpailussa. (Porter 2004, 45.)

Kilpailuetua voidaan saavuttaa kahdella tavalla joko kustannustehokkuudella tai erilaistamisella. Kustannustehokkuus toimii etuna, jolloin pystytään tuottamaan samaa palvelua kuin kilpailijat, mutta asiakkaille halvemmalla hinnalla. Erilaistamisella taas pyritään tuottamaan arvoketjun toiminnoissa asiakkaille lisäarvoa, mistä he ovat myös valmiita maksamaan enemmän. (Porter 2004, 62-64.) Lisäarvon tuottaminen voidaan optimoida parhaiten palveluntuottajan kehittämällä palveluitaan yhteistyössä asiakkaidensa kanssa. Tämä edistää molempien osapuolien toimintaa asiakkaan suhteuttaessa arvon omiin tavoitteisiinsa nähden sekä palveluntuottavan yrityksen asiakasymmärryksen jatkuvana kehittymisenä ja sitä kautta asiakaslähtöisempinä palveluina. (Arantola & Simonen 2009, 2-4.)

### Palveluliiketoiminnan voimasuhteet

Palveluliiketoiminnassa neuvottelu- ja kilpailijasuhteet ovat hyvin merkittävässä roolissa liiketoiminnan kannalta ja olennainen asia, joka tulee strategiaa luodessa ottaa huomioon. Näitä voimasuhteita on kuvattu alla Porterin luomassa viiden voiman -mallissa kuvassa 3, missä tutkitaan yrityksen kilpailuasetelmaa viidestä eri perspektiivistä. Näihin lukeutuvat toimittajien sekä ostajien neuvotteluvoima, uusien kilpailijoiden ja uusien korvaavien palveluiden uhka sekä kilpailu nykyisten toimijoiden kanssa. (Porter 1980, 4.)



Kuva 3. Porterin viisi voimaa (Business-to-you 2016).

Viiden voiman tarkastelun avulla, tiedostamalla osapuolien tuottamat uhat ja mahdollisuudet, voidaan strategiassa valmistautua puolustamaan omia asemiaan sekä löytämään mahdollisia kilpailuetua tuovia vahvuuksia. Nämä tekijät vaikuttavat myös muiden toimijoiden asetelmiin sekä motivaatioon kilpailla. Tämän vuoksi organisaation tulee jatkuvasti pyrkiä etsimään uusia keinoja tuottaa palveluitaan tehokkaammin sekä kustannuksellisesti että laadullisesti. (Porter 2008, 85.)

Ostajien valtasuhteita tarkkaillaessa eritoten asiakasryhmien erilaisuus tulee ottaa huomioon, koska näiden ryhmien välillä neuvotteluvoima sekä hintatietoisuus voivat poiketa toisistaan melko radikaalistikin. Mikäli näitä seikkoja ei tiedosteta riittävällä tasolla, antaa se kilpailijoille mahdollisuuden etulyöntiasemaan ostajien kokiessa, etteivät ole millään tavalla riippuvaisia palveluntuottajasta. Vastaavasti ostettava palvelu tai tuote on hyvin tavanomainen, jolloin siirtyminen kilpailijalle on mahdollista ilman merkittäviä lisäkustannuksia ja laadunalenemista. (Porter 1980, 24-26.)

Tästä syystä erottautuminen kilpailijoista on elintärkeää, missä asiakaslähtöisyys sekä sitä kautta asiakkaiden tunteminen, jatkuva oppiminen ja tiedon hyödyntäminen korostuvat. Toimintatapojen ollessa yhtenäisiä nopean reagoinnin avulla voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua. Loppujen lopuksi, kun tuotetta tai palvelua on haastavaa erilaistaa, asiakashallinta on silloin todella ratkaisevassa roolissa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 45.)

### **Palveluliiketoiminnan ulkoistaminen**

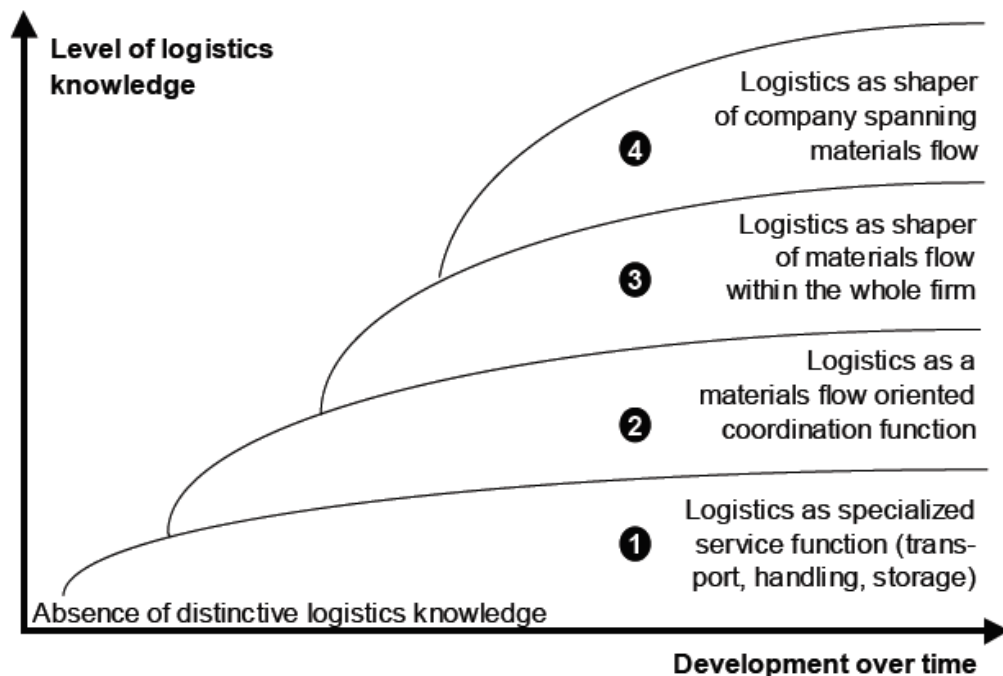
Palveluliiketoiminnassa ulkoistaminen on hyvin yleistä, millä tarkoitetaan toimintaa, ”jossa ulkoistava yritys siirtää osan tai kaiken toiminnoistaan ulkoistuspalveluiden tarjoajalle” (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 17). Ulkoistamisella pyritään saavuttamaan etuja, joita ovat esimerkiksi kustannussäästöjen tavoittelu tai keskittyminen puhtaasti oman ydintoimintansa toteuttamiseen. Tyypillisesti ulkoistettavan palvelun tarjoaja pystyy tuottamaan tarvittavan palvelun tehokkaammin ja laadukkaammin kuin ulkoistava yritys, missä kyseinen toiminta on vain yksi osa heidän liiketoimintaansa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21.)

Logistiikkapalveluiden sektorilla ulkoisia palveluntarjoajia kutsutaan termillä Third Party Logistics (3PL), eli kolmannen osapuolen logistiikaksi. Kolmannen osapuolen logistiikkayritys tarjoaa ulkoistettuja logistisia ratkaisuja toimitusketjun eri osa-alueilta, kuten esimerkiksi kuljetus- tai varastointipalveluita. Nämä yritykset voivat tuottaa myös räätälöityjä ratkaisuja integroituna suoraan asiakkaiden toimintoihin, ja kattaa näin laajemman palveluntarjonnan. (Cahill 2007, 29.)

Kuten kuvassa 4 voidaan tarkastella, Cahill (2007, 21) jakaa logistiikkapalveluiden tuottajien kehitysvaiheet neljään eri kategoriaan:

1. perinteinen logistiikkapalveluiden tuottaja, kuten käsittely-, kuljetus- ja varastointipalvelut
2. lisäarvopalveluiden tuottaja peruspalveluiden lisäksi, esimerkiksi seurantapalvelua sekä muita toimitusketjun optimoivia palveluita
3. asiakasorientoitunut palveluntuottaja, joka hallitsee koko materiaalivirtaa
4. asiakasorientoitunut palveluntuottaja, joka hallitsee koko materiaalivirtaa sekä kehittää palveluitaan jatkuvasti.

(Cahill 2007, 21-23.)

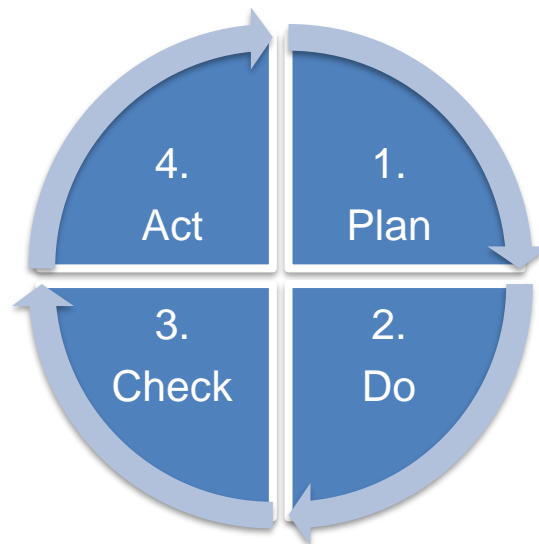


Kuva 4. Logistiikkapalveluiden kehitysvaiheet (Cahill 2007, 20).

Yleisesti ottaen palveluntuottajien toiminta riippuu vahvasti asiakkaiden tarpeista ja motiiveista, jotka jokaisella yrityksellä ovat erilaiset. Logististen palveluiden näkökulmasta tarkasteltuna ulkoistaminen tuo yrityksille joustavuutta sekä tehokkuutta toimitusketjuun, ja vapauttaa pääomaa ydinliiketoiminnan käyttöön. (Cahill 2007, 27.) Tämän johdosta kolmannen osapuolen logistiikkayrityksellä on paljon potentiaalia suunnata palveluitaan lähemmäs asiakastarpeita ja sen myötä pyrkiä luomaan lisäarvoa tuovia elementtejä. Yksi näistä elementeistä on jatkuva parantaminen.

## 2.2 Jatkuva parantaminen

Jatkuva parantaminen liittyy vahvasti liiketoiminnan kehittämiseen, ja sen eri teorioita sekä menetelmiä voidaan soveltaa erilaisissa ongelmanratkaisua tai kehitystä vaativissa tapauksissa. Menetelmät pääosin pohjautuvat jatkuvan parantamisen sykliin, niin kutsuttuun PDCA-malliin, joka on visualisoitu kuvassa 5. Mallin hyöty perustuu toiminnan jatkuvaan kriittiseen tarkasteluun, mikä ei pääty koskaan, vaan toistaa loputtomasti neljän kohdan kehää: suunnittele (plan), suorita (do), tarkastele (check), toteuta (act). (Sokovic ym. 2010, 477-478.)



Kuva 5. PDCA-malli.

PDCA-mallissa suunnitelmallisuudella on hyvin tärkeä rooli ja siinä ohella asetettujen tavoitteiden tulee tukea pitkän tähtäimen strategiaa. Jatkuvasti tarkastellessa prosesseja niitä pyritään standardoimaan ja suoraviivaistamaan, jolloin samanaikaisesti virheiden



mahdollisuus pienenee ja tehokkuus kasvaa. Prosessien ollessa yhdenmukaisia niiden ympärille on sen myötä helpompaa rakentaa joustavampia ratkaisuja erilaisia asiakasvaatimuksia varten. Vaatimusten muuttuessa jatkuvasti tulee palveluyritysten myös muuttua niiden mukana. (Singh & Singh 2019, 5-11.)

## Lean

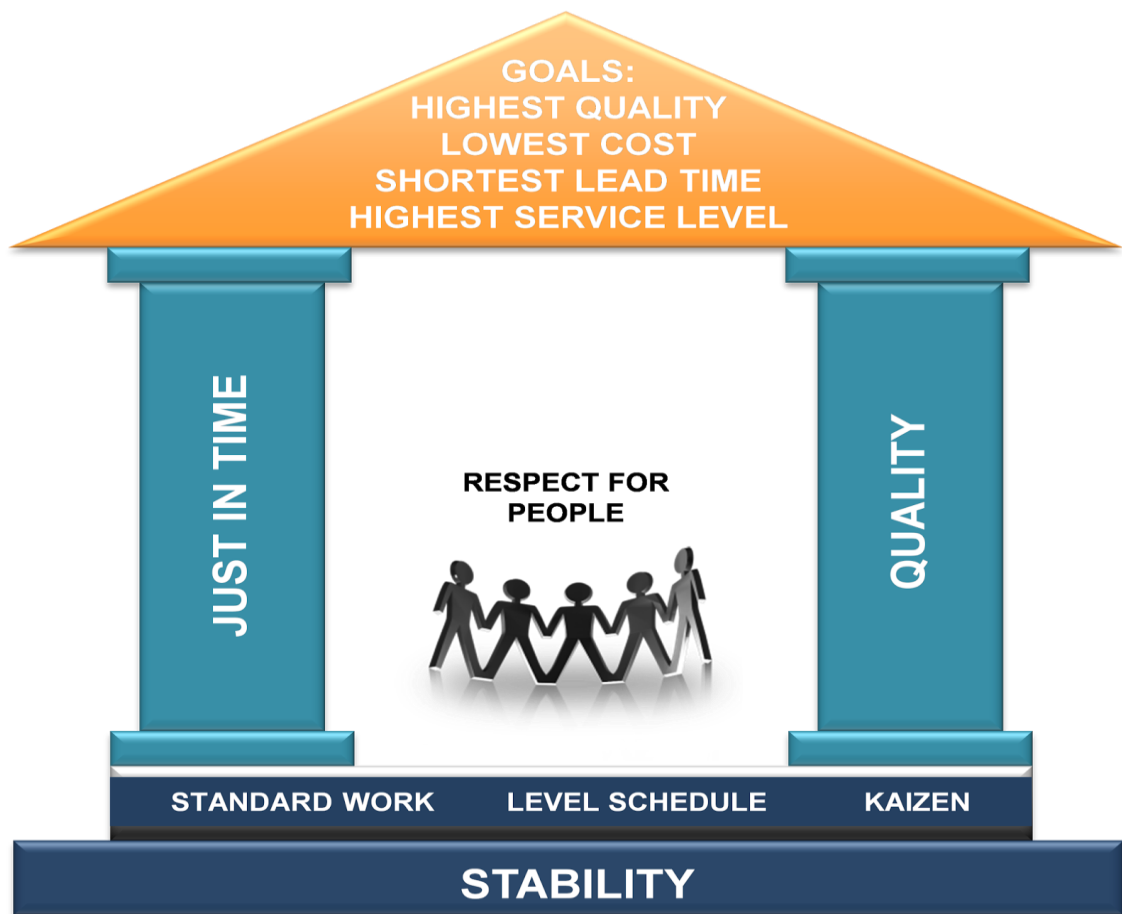
Jatkuvaa parantamista kutsutaan japaninkielisellä termillä kaizen, joka kuuluu olennaiseksi osaksi lean-filosofiaa. Kaizen tukee systemaattista tekemistä sekä kannustaa keskittymään pieniin ja nopeisiin kehityskohteisiin, sillä nämä koetaan huomattavasti tuottavimmiksi kuin suuremmat, vain johdon tai asiantuntijoiden tuottamat, kertaluonteiset kehityshankkeet. Pienemmän kokoluokan hankkeet on myös havaittu tehokkaaksi keinoksi sitouttaa ihmisiä ja sitä kautta lisätä motivaatiota jatkuvaa parantamista kohtaan, koska kyseiset parannukset ovat tyypillisesti hyvin kustannustehokkaita eivätkä vaadi laajamittaista implementointia. (Wang 2010, 7.)

Lean-filosofia on yksi jatkuvan parantamisen merkittävimmistä menetelmistä, joka koostuu monista eri työkaluista. Lean keskittyy ensisijaisesti asiakasarvon tuottamiseen sekä prosessin virtauksen parantamiseen. Kaikki muu epäolennainen, niin kutsuttu hukka, pyritään poistamaan. Prosesseissa on yleisesti monia toimintoja ja osaprosesseja, mutta vain osa niistä ovat tarpeellisia toimivuuden kannalta ja tuottavat suoranaista arvoa. Leanissä hukka määritellään lisäarvoa tuottamattomina toimintoina, jotka voivat olla prosessin kannalta joko välttämättömiä tai vältettäviä. Välttämättömät hukat ovat olennaisia prosessin kannalta, mutta eivät tuota siinä itsessään mitään lisäarvoa. Vältettäviä hukkia ovat kaikki prosessin sekä lisäarvon tuottamisen osalta täysin turhia, mitä voidaan filosofian mukaisesti poistaa. Nämä voidaan jaotella seitsemään eri hukkan kategoriaan:

- virheet
- turha työ
- odottaminen
- käsittely
- ylituotanto
- kuljettaminen
- varastointi.

(Wang 2010, 1-3.)

Lean on koko yrityksen laajuinen ajatusmalli, joka tulee integroida suoraan yrityskulttuuriin, jotta jokainen työntekijä voi hyödyntää sitä omassa työskentelyssään. Tavoitteena on kannustaa kaikkia henkilöitä tarkastelemaan asioita kriittisesti, ja etsimään keinoja, joilla omaa työskentelyään voitaisiin tehostaa. Kuten kuvassa 6 lean-talo havainnollistaa, vakaalla pohjalla olevan organisaation perusprosessien toimiessa, jatkuva parantaminen edistää kohti yrityksen yhteisiä tavoitteita. Keskeistä on, että jokainen on sitoutunut toimimaan näitä tavoitteita varten, minkä lopputuloksena on tyytyväinen sekä tehokas organisaatio. (Bentley & Davis 2010, 108.)



Kuva 6. Lean-talo (Lean Lab 2015).

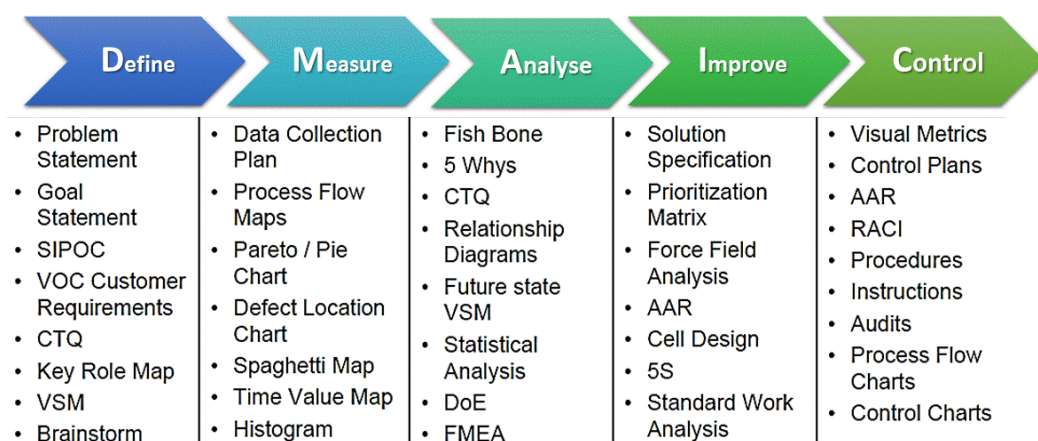
Organisaation kannalta leanin mukaan suurin voimavara on yrityksen henkilökunta itsessään. Ajattelutavan jalkauttaminen vaatii johdolta selkeää sitoutumista sekä kannustamista jokaista henkilöstön jäsentä osallistumaan ja tuomaan ajatuksiaan esille, koska Bentleyyn ja Davisin (2010) mukaan suurin hukka kaikista on jättää ihmisten potentiaali hyödyntämättä. On ensiarvoisen tärkeää, että ihmiset tuntevat itsensä hyödyllisiksi ja

sitä kautta he saavat myös haastaa itseään. Sen vuoksi aktiivisen johtamisen avulla pystytään tunnistamaan myös ihmisiin kohdistuvat hukat ja varmistetaan hyvinvoiva organisaatio sekä korkea motivaatio yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Bentley & Davis 2010, 118-119.)

## Six Sigma

Six Sigma on toinen keskeinen jatkuvan parantamisen menetelmä koostuen erilaisista työkaluista, joiden avulla pyritään systemaattisesti poistamaan virheitä. Työkaluissa käytetään hyödyksi tilastollisia menetelmiä, jotta voidaan tunnistaa prosessin ongelmakohtia ja sitä kautta minimoimaan toiminnan vaihtelevuutta. Menetelmän keskiössä on aina asiakas, jota varten tuotetaan mahdollisimman tasalaatuisia tuotteita tai palvelua, mikä samalla parantaa myös yrityksen omaa kilpailu- ja suorituskykyä. Samanaikaisesti kehitetään myös yrityksen reaktiivisuutta asiakkaiden kasvaviin odotuksiin markkinoilla. (Adams ym. 2002, 10.)

Six Sigman tärkeimpiin työkaluihin kuuluu DMAIC-ongelmanratkaisumenetelmä, mikä on suunnattu olemassa olevien prosessien kehitykseen. Menetelmä koostuu sanoista: määritä (define), mittaa (measure), analysoi (analyze), kehitä (improve) ja ylläpidä (control). Kyseessä on erittäin strukturoitu tapa ratkaista ongelmia, missä kukin prosessin osa tulee käydä läpi ja jokaisessa vaiheessa on määritelty tietyt työkalut, jotka soveltuvat käytettäväksi ongelmatyyppin mukaan, mahdollistaen sujuvan etenemisen ongelmanratkaisuprosessissa. (Shankar 2009, xvii.)



Kuva 7. DMAIC-menetelmä ja sen eri työkaluja (Lean Lab 2015).

Kokonaisuudessaan DMAIC-menetelmä vaatii prosessin mukaisesti, että hankkeella on selkeä lähtötila sekä tavoite määritettynä. Tavoitteen kannalta olennaista on myös tiedostaa asiakkaiden vaatimukset prosessin toimivuudelle ja tunnistaa, mitkä asiat tuottavat haasteita. Ongelmakohtien tunnistaminen tilastollisten menetelmien avulla saadaan suuntaa antavaa tietoa juurisyiden paikantamiseksi, jolloin tilastollisten menetelmien käyttö poistaa myös mahdollisuuden pelkälle oletukselle, joka tyypillisesti on suurin erhe, joka voidaan ongelman analysointivaiheessa tehdä. (Bentley & Davis 2010, 133-135.)

Kun tarkka ongelman määrittäminen on suoritettu, kehityskohteiden lähestymiselle täytyy luoda suunnitelma. Tässä vaiheessa korostuu tiimityöskentelyn rooli, missä ratkaisun löytäminen ei välttämättä ole yksinkertaista, vaan saattaa vaatia syvempää pohdintaa sekä työkalujen soveltamista. Kehitysvaiheessa ratkaisun implementointiin tulee myös keskittää aikaa ja resursseja, jotta alkuperäinen suunnitelma saadaan siirrettyä käytännön tekemiseksi. Tämän jälkeen toiminnan tueksi tulee rakentaa seurantamekanismi, millä varmistetaan, että prosessi toimii toivotulla tavalla sekä poikkeamiin pystytään reagoimaan välittömästi. (Bentley & Davis 2010, 136-137.)

### 3 Toimintaympäristön kuvaus

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kohdeyritys, DHL Freight (Finland) Oy, ja sen jatkuvaan parantamiseen liittyviä toimintatapoja. Toimintaympäristö globaalissa konsernissa on hyvin laaja-alainen ja jatkuvan parantamisen ohjelmaa voidaan soveltaa monilla eri tavoilla liiketoimintatyyppien sekä asiakassegmentoinnin mukaan. Luvussa pyritään pohjustamaan toimintaympäristöä laajemmassa konsernin mittakaavassa sekä keskittymään itsessään kohdeyrityksen toimintaan ja siihen, miten edellä mainittuja jatkuvan parantamisen menetelmiä hyödynnetään yrityksessä.

#### 3.1 Deutsche Post DHL Group

Deutsche Post DHL Group -konserni on maailman johtava logististen palveluiden tuottaja, jolla on yli 550 000 työntekijää 220 maassa ja liikevaihtoa vuonna 2018 oli noin 61 miljardia euroa. Konserni jakautuu viiteen eri liiketoimintayksikköön, jotka ovat erikoistu-

neet logistiikkapalveluiden eri osa-alueille. Palveluportfolioon kuuluu posti- sekä paketti-jakelutoiminnot, pikarahtipalvelu, maa-, meri- ja lentorahti sekä sopimuslogistiset että verkkokauppatoimintoihin liittyvät palveluratkaisut. (At a glance 2019.)

Kuten kuvassa 8 nähdään, konsernin strategia keskittyy kolmeen osa-alueeseen, mitkä ovat työntekijät, asiakkaat sekä osakkeenomistajat. Tavoitteena on jatkuvasti investoida uusiin innovatiivisiin ratkaisuihin sekä kehittää henkilöstön osaamista, mikä sen myötä näkyy tyytyväisinä asiakkaina sekä osakkeenomistajina. Tällä hetkellä konsernin uutta strategiaa 2025 ollaan lanseeraamassa, missä esimerkiksi digitalisaatioon panostaminen on tulevaisuudessa hyvin merkittävässä roolissa ja sen avulla pyritään etsimään uusia ratkaisuja sekä tehostamaan prosesseja. Yhtenäisten toimintatapojen ja analytiikan kautta pystytään optimoimaan ja ennustamaan paremmin resurssien käyttöä, mikä puolestaan parantaa palveluiden laatua. (Strategy 2025 – Delivering excellence in a digital world 2019.)



Kuva 8. DP DHL Group -strategian kolme tärkeintä osa-aluetta (Strategy 2025 – Delivering excellence in a digital world 2019).

### 3.2 DHL Freight

DHL Freight on DPDHL-konsernin yksi liiketoimintayksiköstä, joka on keskittynyt maan- tierahti-, huolinta- ja varastointipalveluiden tuottamiseen Euroopassa, Venäjällä, osassa

IVY-maista, Pohjois-Afrikassa sekä Lähi-Idässä. DHL Freightin liiketoiminta perustuu pääosin kappaletavara- sekä osa- ja täyskuormaliikenteeseen, mutta asiakkaille on tarjolla myös erikoiskuljetus- ja lisäarvopalveluita. Kumipyöräliikenteen joustavuuden vuoksi liiketoiminnan tulee olla nopeasti mukautuvaa ja tarpeen vaatiessa räätälöitävissä asiakkaiden tarpeisiin. Tämän vuoksi jatkuvasti pyritään löytämään uusia ja tehokkaampia toimintatapoja, jotta asiakkaita voidaan palvella entistäkin paremmin.

Kuten kaikissa konsernin liiketoimintayksiköissä, myös DHL Freightissä laatu on erittäin keskeinen tekijä, jota seurataan yrityksessä hyvin kokonaisvaltaisesti alkaen kuljetustilauksesta aina asiakkaan laskutukseen asti. Laadun mittaamisen avulla pystytään reagoimaan nopeasti mahdollisiin muutoksiin ja tarpeen vaatiessa käynnistämään korjaavia toimenpiteitä mahdollisten poikkeamien sattuessa. Systemaattisen ylläpidon myötä pyritään tuottamaan asiakkaille mahdollisimman korkealaatuisia palveluita, minkä kautta myös yrityksen tuottavuutta tulee myös jatkuvasti kehittää. (Laadunvalvonta on osa asiakaspalvelua 2018.)

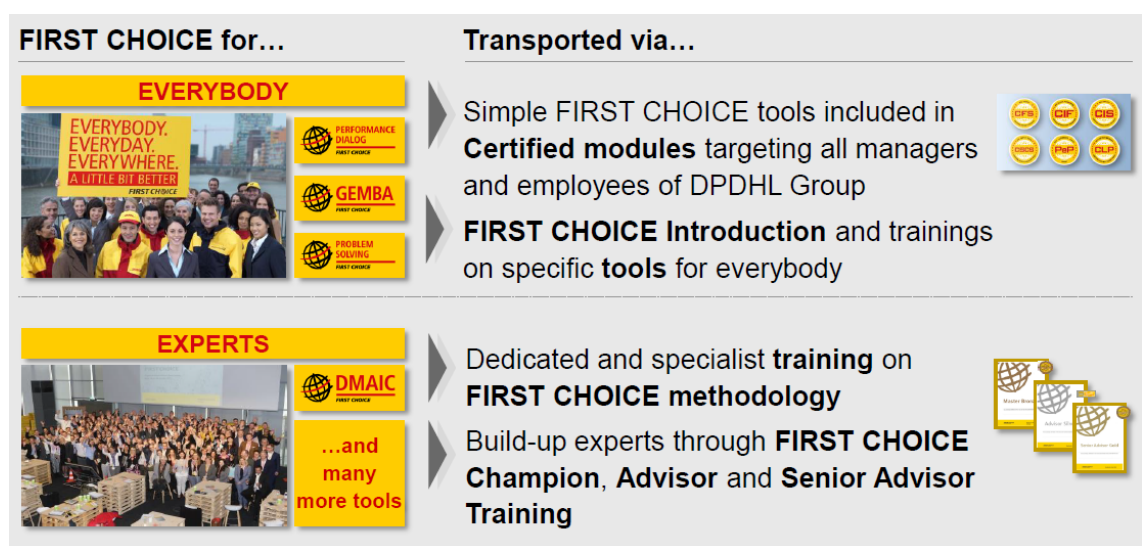
### 3.3 First Choice

First Choice on koko konsernin laajuinen jatkuvan parantamisen ohjelma, joka pohjautuu Lean ja Six Sigma -teorioihin ja soveltaa niille tyypillisimpiä työkaluja. Työkalut ovat räätälöityjä konsernin logistiseen toimintaan sopiviksi, mitä pystytään käyttämään apuna jokapäiväisessä työnteossa. First Choicen keskiössä ovat asiakkaat, joiden tarpeita pyritään jatkuvasti ymmärtämään ja toteuttamaan jatkuvan parantamisen työkalujen avulla. (First Choice 2019.)

First Choicella on merkittävä rooli strategian kannalta, ja sen avulla yrityksen tavoitteena on tähdätä laatujohtajuuteen sekä olla asiakkaiden ”ykkösvalinta” logistiikkapalveluiden markkinoilla. Tavoite vaatii koko organisaation sitoutumisen sekä tuen, jotta laatukeskeinen toiminta heijastuu suoraan asiakkaille erinomaisena asiakaskokemuksena ja luottamuksena palveluiden toimivuuteen. Tämä on myös olennainen seikka asiakassuhteiden kehittämisen kannalta ja pyrkimyksenä on sujuvoittaa asiakkaiden omaa toimintaa asiakaslähtöisten ratkaisujen avulla. (First Choice 2019.)

Kohdeyrityksessä jatkuvan parantamisen toimintaa tukee lisäksi voimassa olevan ISO-9001 -laatustandardin kehittämisperiaatteet, jotka edellyttävät PDCA-mallin prosessi- maista ajattelutapaa systemaattisesta suunnittelusta aina toteutukseen. Sertifikaatit ohjaavat toiminnan kriittiseen tarkasteluun ja pyrkimykseen jatkuvasti etsimään kehityskoh- tia, joita voidaan mallin mukaisesti lähteä toteuttamaan. Jatkuvan parantamisen mallia ylläpidetään muun muassa sisäisillä auditoinneilla, minkä avulla varmistetaan proses- sien mukainen korkealaatuinen toiminta.

First Choicen rooli organisaatiossa ei pelkästään keskity laadun parantamiseen, vaan se pyrkii tukemaan liiketoimintaa hyvin laaja-alaisesti kaikilla osa-alueilla. Tästä hyvänä esi- merkkinä toimii jokaisella organisaation tiimillä oleva Performance Dialog -taulupalaveri, missä tiimit käyvät keskustelua ajankohtaisista tapahtumista sekä operatiivisista asioista esimerkiksi taloudellisiin sekä tuottavuuteen pohjautuvia mittareita hyödyksi käyttäen. Performance Dialog pidetään tiimeissä vähintään kerran viikossa, missä jokainen työn- tekijä voi tuoda omia ajatuksiaan esille ja mahdollisiin päivittäisiin ongelmakohtiin pysty- tään puuttumaan sekä löytämään korjaavat toimenpiteet huomattavasti nopeammin. (First Choice 2019.)



Kuva 9. First Choicen ydintyökalut jakautuneena työntekijöiden käyttöön (First Choice Sales Presentation 2019).

Kuten kuvassa 9 on esitetty, First Choicen ydintyökaluista kaikkien työntekijöiden käyt- töön on tarkoitettu Performance Dialog, Gemba Walk sekä Problem Solving. Problem

Solving -tekniikan avulla pyritään tunnistamaan ongelman todelliset juurisyyt ja priorisoida keskittymään tärkeimpiin kipupisteisiin. Lisäksi ratkaisuehdotuksista valitaan toimenpiteiksi ne, joilla on suurin vaikutus ongelman ratkaisemiseksi. Tätä työkalua voidaan käyttää päivittäisten operatiivisten ongelmien kanssa, jotka vaativat syvällisempää paneutumista asiaan.

Gemba Walk on pääosin suunnattu esimiehille, missä tarkoituksena on jalkautua fyysisesti tarkastelemaan prosessia tai prosessin osaa ennalta määritetyn fokusalueen mukaisesti. Tällainen voi esimerkiksi olla terminaalin lähetysten lastaus- tai purkuprosessi. Gemban Walkin aikana havainnoidaan prosessin toimivuutta ja näin prosessissa olevat haasteet voidaan paikantaa helpommin ja poistaa tai korjata toimenpiteiden avulla. Gemba Walk on tarkoitettu säännöllisesti, esimerkiksi viikoittain, käytettäväksi työkaluksi, jolloin myös eri fokusalueiden tarkastelulla saadaan kokonaisvaltaisempi parempia tuloksia mahdollistettua.

Monimutkaisemmissa ongelmatapauksissa yrityksessä tukena on jatkuvan parantamisen menetelmiin koulutettu työntekijäryhmä, joka on erikoistunut käyttämään First Choice -työkaluja laajemmalla osaamisella ja soveltamaan niitä erilaisissa tapauksissa. Koulutettuja henkilöitä on eritasoisia, jotka jakautuvat kolmeen ryhmään, Champion, Advisor ja Senior Advisor, jotka voidaan niin ikään rinnastaa Six Sigman Yellow-, Green- ja Black Belt -omaamistasoihin. Haastavimmissa prosessiongelmassa käytetään muun muassa aiemmin esiteltyä DMAIC-menetelmää, missä pyritään optimoimaan arvoketjun ja prosessien virtausta sekä poistamaan niistä mahdolliset virheet. Kuten kuvassa 10 nähdään, First Choicen käyttämä DMAIC-menetelmä soveltaa kuitenkin hieman eri työkaluja kuin perinteisessä Six Sigman versiossa on käytössä. (First Choice 2019.)





Kuva 10. First Choiceen räätälöidyt DMAIC-työkalut (First Choice Tools 2019).

## 4 Tutkimuksen toteuttaminen

### 4.1 Tutkimuksen sisältö

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa keinoja, joilla jatkuvan parantamisen ohjelman näkyvyyttä pystytään kehittämään asiakkaille sekä selvittämään, mihin asioihin keskittymistä tulisi kohdentaa, jotta voitaisiin tuottaa asiakkaille mahdollisimman konkreettista lisäarvoa. Tutkimus toteutettiin haastatteluina, joiden avulla pyrittiin tarkastelemaan yrityksen sisäistä nykytilaa haastatteleamalla asiakasvastaavia kenttämyyjiä sekä lisäksi kuulla asiakasyritysten näkemyksiä jatkuvasta parantamisesta sekä sen toiminnasta kohdeyrityksessä. Haastatteluiden kysymykset oli valmisteltu etukäteen, missä kummallekin ryhmälle kysymykset olivat kohdistettu niin, että saataisiin muodostettua mahdollisimman selkeä kokonaiskuva molempien ryhmien vastausten perusteella.

Kohdeyrityksestä haastatteluun valittiin kuusi kenttämyyntihenkilöä eli noin kaksi kolmasosaa kaikista asiakasvastaavista kenttämyyjistä, jotka toimivat asiakasrajapinnassa edustaen yritystä sekä myyden sen logistiikkapalveluita asiakasyrityksille. Jokaisella kenttämyyjällä on nimetty asiakasportfolio, josta he vastaavat ja toimivat asiakasyritysten

kontaktihenkilöinä yhteistyöhön ja sopimukseen liittyvissä asioissa. He ylläpitävät jatkuvasti olemassa olevia asiakassuhteita sekä pyrkivät sen lisäksi hankkimaan uusia asiakkuuksia, jonka vuoksi myyjillä on merkittävä rooli sekä kohdeyrityksen että asiakasyhteistyön kannalta.

Asiakashaastatteluihin valikoitui viisi erityyppistä sekä -kokoista asiakasyritystä, joista jokainen toimii teollisuuteen liittyvillä toimialoilla. Jokaisella yrityksellä oli myös yksilöllinen toimitusketju, minkä takia kuljetustarpeet olivat hieman toisistaan poikkeavia. Kaikki haastateltavat asiakasyritykset olivat kohdeyrityksen olemassa olevia asiakkaita, ja sitä kautta he pystyivät antamaan arvokkaita näkemyksiä aikaisemmista kokemuksistaan sekä mahdollisista kehityskohteista. Haastatteluissa pyrittiin ottamaan huomioon toimialojen erilaisuus ja koostamaan yhteen asioita, joiden perusteella jatkuvaa parantamista pystyttäisiin kohdentamaan kohdeyrityksen koko asiakaskunnan logistisia tarpeita varten.

Tässä luvussa on koottu yhteen haastatteluissa tehdyt havainnot, jotka ovat oleellisia nykytilan kannalta. Havainnot käydään ryhmä kerrallaan läpi ja esitellään aihealueittain liittyen jatkuvaan parantamiseen sekä sen rooliin yhteistyön osalta. Sen lisäksi luvussa esitellään tutkimuksen tuloksia, missä arvioidaan tehtyjä havaintoja sekä niiden vaikutusta kohdeyrityksen toimintaan. Siinä otetaan huomioon myös tutkimuskysymykset, joihin pyritään vastaamaan haastattelussa ilmenneiden havaintojen perusteella.

#### 4.2 Asiakasvastaavien kenttämyyjien haastattelut

Nykytila-analyysi aloitettiin kohdeyrityksen sisäisillä haastatteluilla, joissa kohderyhmänä olivat asiakasvastaavat kenttämyyjät. Haastateltavana oli yhteensä kuusi henkilöä, jotka toimivat asiakasrajapinnassa eri puolilla Suomea myyden kohdeyrityksen logistiikkapalveluita erilaisille asiakasyrityksille. Haastateltavilta haluttiin tiedustella, kuinka jatkuva parantaminen mielletään yleisesti ottaen ja mitä vaikutuksia sillä on ollut heidän työympäristöönsä. Tämän lisäksi, tavoitteena oli kartoittaa, miten jatkuvan parantamisen ohjelma on noussut esille asiakaskesteluissa sekä näkemyksiä siitä, miten asiaa voitaisiin mahdollisesti hyödyntää laajemmin.

## Yleinen tietämys ja sovellettavuus

Haastatteluissa tuli hyvin selkeästi esiin, että jatkuva parantaminen käsitteenä voidaan tiedostaa eri tavoin. Lähes jokaisella myyjällä oli hieman erilainen näkemys jatkuvasta parantamisesta ja sen toiminnasta yrityksessä. Päivittäisen toiminnan kannalta se koettiin pieninä parannuksina, jotka edistävät työntekoa ja sitä kautta pystytään keskittämään omaa aikaansa olennaisiin asioihin. Jatkuva parantaminen näkyi työnteossa suunnitelmallisuutena ja ikään kuin PDCA-syklin mukaisesti pyritään hoitamaan asiat ensimmäisellä kerralla kuntoon sekä palvelemaan asiakkaita mahdollisimman hyvin. Osalle taas jatkuva parantaminen merkitsee suurempien kokonaisuuksien kehittämistä esimerkiksi DMAIC-hankkeita, eikä sitä niinkään koettu olevan päivittäisessä tekemisessä esillä.

First Choicen toiminnan osalta kaikki haastateltavat osallistuvat joka viikko tiiminsä sisäiseen Performance Dialog -taulupalaveriin, missä he käyvät keskustelua ja tarkastelevat erilaisten mittareiden kautta menneen viikon onnistumisia. Tämä miellettiin tehokkaana keinona ja paikkana, missä voi avoimesti tuoda asioita esille sekä kuulla kollegoiden kuulumisia, varsinkin tiimin ollessa jakautuneena ympäri Suomea. Kolmella haastateltavista oli myös suoranaista kokemusta First Choicen DMAIC-hankkeista, mutta muut henkilöt eivät ole olleet yrityksen kehitysprojekteissa mukana. Tämän lisäksi muu jatkuvan parantamisen toiminta, kuten sisäiset auditoinnit olivat olleet näkyviä asioita, joiden kautta pyritään ylläpitämään yrityksen ydinprosesseja ja tunnistamaan mahdollisia kehityskohteita.

Haastatteluissa First Choicella koettiin olevan erittäin positiivisen vaikutus ja jatkuvan parantamisen mukanaan tuovat muutokset ovat vuosien varrella näkyneet toimintatapojen yhtenäistämisenä sekä operatiivisen toiminnan laadun kehittymisenä. Vuosittain tiimi on myös itse päässyt pohtimaan ja toteuttamaan sisäisiä kehitystoimenpiteitä henkilöstötyytyväisyyskyselyssä havaittujen tulosten perusteella. First Choicen työkalut olivat kuitenkin lähes jokaiselle jokseenkin vieraat, sillä käytännönkokemusta työkaluista ei ollut päässyt kovinkaan paljoa päässyt kertymään ja sitä kautta niiden käyttökin on jäänyt vähäisemmälle. Kokonaisuutena toimintaa pidettiin hyvin tärkeänä yrityksen kannalta sekä ”lupauksena asiakkaille, että yritys pyrkii jatkuvasti etsimään tehokkaampia ratkaisuja ja kehittämään niitä yhdessä asiakkaidensa kanssa”.

## Hyödyntäminen sekä viestiminen asiakasrajapinnassa

Asiakasrajapinnassa toimiessa myyntipuheen tulee olla selkeä ja ymmärrettävä, jotta asiakas pystyy luomaan mahdollisimman hyvän kuvan toiminnasta sekä palveluista, mitä heille ollaan myymässä. Tämän vuoksi myyjälle on ensi arvoisen tärkeää sisäistää asiat, joista hän kertoo ja sitä kautta pystyy myös vakuuttamaan viestillään sen vastaanottajat. Haastateltavat kokivat jatkuvan parantamisen todellisena etuna, jota tulisi hyödyntää entistä enemmän myyntityössä, mutta kuten sanottu, tämä kuitenkin vaatii myyjältä laajaa tietämystä asiasta sekä valmiutta vastata mahdollisiin asiakkaiden esittämiin kysymyksiin. Näin ollen asiaa ei ole niin vahvasti tuotu esille asiakaskeskusteluissa, koska tietämys aiheesta ja sen toiminnasta ei ole tähän mennessä kuulunut myyjän välttämättömiin osaamisalueisiin, vaan keskittyminen on pääosin ollut operatiivisessa toiminnassa.

Jatkuva parantaminen oli jossain määrin noussut puheenaiheeksi erilaisten esimerkkitapausten kautta, mutta mitään selkeää ja yhdenmukaista asiasisältöä ei haastateltavilla ollut käytössä. Tämä olisi kuitenkin hyvin tärkeää olla, jotta asiakkaiden kanssa keskusteltaessa sisältö pysyy yhdenmukaisena ja sitä kautta myös perustelemaan First Choice'n tuomia hyötyjä myös asiakkaille. Asiakaskeskusteluissa pääosin korostettiin konsernin brändin edellyttämiä toimintamalleja sekä yhtenäisiä prosesseja, jotka ovat pitkän ja systemaattisen kehityksen ansiosta korkealla tasolla. Toiminnan laatu sekä luotettavuus ovat tärkeitä tekijöitä DHL Freightissä, millä se pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan, mutta näistä puhuttaessa jatkuvaa parantamista ei aina osata niihin suoraan yhdistää, vaikka sen vaikutukset taustalla ovatkin olleet merkittäviä.

Haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä siitä, että myyjän pitäisi pystyä asiakkaille kertomaan konkreettisten esimerkkien kautta, minkä takia jatkuvaa parantamista tehdään yrityksessä. Lisäksi yhtä haastateltavista lainaten ”osoittamaan asiakkaille toiminnan lisäarvo ja selkeästi tuomaan esille myös asiakaspalautteen perusteella tehtyjä kehitystoimenpiteitä korostaen yrityksen asiakslähtöisyyttä”. Hintakilpailun kiristyessä markkinoilla korostuvat myös keinot, joilla pystytään parantamaan kustannustehokkuutta ja tuomaan näin myös lukujen valossa konkreettista hyötyä asiakkaille.

## Asiakkaiden kiinnostus jatkuvaa parantamista kohtaan

Haastatteluissa haluttiin myös kartoittaa myyjien näkemyksiä ja havaintoja, miten heidän asiakkaansa ovat mahdollisesti suhtautuneet jatkuvaan parantamiseen ja siitä, millaisia asioita keskusteluissa on noussut esille. Haastateltavilla oli hyvin erilaisia kokemuksia tämän suhteen ja sen vuoksi asiakkaiden yleistä näkemystä jatkuvasta parantamisesta oli haasteellista suoranaisesti arvioida. Pääosin asiakkaat ovat hyvin kiinnostuneita muutoksista ja haluavat aktiivisesti kehittää yritysten välistä yhteistyötä, jotta kuljetusketju toimisi mahdollisimman sujuvasti myös heidän osaltaan ja sitä kautta kumpikin osapuoli voi hyötyä sekä parantaa omaa tehokkuuttaan.

Asiakaskeskusteluissa esiin nousevat hyvin konkreettiset seikat liittyen päivittäiseen toimintaan ja mahdollisiin poikkeamiin, mikäli sellaisia on jouduttu käsittelemään. Suuressa roolissa poikkeamatapauksissa tietysti on nopea reagointi sekä korjaavien toimenpiteiden käynnistäminen tilanteeseen sopivin keinoin. Kansainvälisessä kuljetustoiminnassa niin tavaravirran kuin myös informaatiovirran tulee liikkua tehokkaasti ja proaktiivisella toiminnalla hallitsemaan niistä koostuvaa kokonaisuutta. Suuria tavaravirtoja käsitellessä poikkeamia tapahtuu väistämättä, mutta hyvällä ennakoinnilla sekä viestinnällä tilanteisiin voidaan löytää korjaavia ratkaisuja, joita myös asiakas odottaa saavansa.

Asiakasvastaavien kenttämyyjien haastatteluissa nousseet seikat on esitetty tiivistettynä taulukossa 1.

Taulukko 1. Myyjähaastatteluiden keskeisimmät havainnot.

|                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Jatkuva parantaminen koetaan kohdeyrityksessä eri tavoin</b>              |
| Osa pieninä parannuksina, toiset laajempina kokonaisuuksina                  |
| First Choicen roolia yrityksen strategiassa pitäisi tuoda enemmän esille     |
| <b>First Choice selkeä etu, mutta esittäminen asiakkaille haasteellista</b>  |
| Yhteistä asiakasmateriaalia ei ole käytössä                                  |
| Asiakkaiden kanssa asia tulee hyvin harvoin esille                           |
| First Choicea ei yhdistetä kilpailuetuihin mm. laatuun ja luotettavuuteen    |
| <b>Myyjät kokevat asiakkaiden olevan kiinnostuneita ja kehitysmyönteisiä</b> |
| Haluttaisiin tarjota asiakkaille konkreettisia esimerkkejä                   |
| Asiakaspalautteen perusteella tehdyillä parannuksilla positiivinen vaikutus  |

### 4.3 Asiakashaastattelut

Tutkimuksen haastatteluissa toiseen ryhmään lukeutuivat kohdeyrityksen yritysasiakkaat, joiden myötä asiakasnäkökulmaa haluttiin tuoda esille. Haastatteluun osallistuvia asiakasyrityksiä oli viisi, jotka toimivat teollisuuden eri toimialoilla. Yksi yrityksistä vastasi kokoluokaltaan suuryritystä ja muut neljä asiakasyritystä kuuluivat pienten ja keskisuurten yritysten joukkoon. Yritykset toimivat muun muassa projektiliiketoimintaan erikoistuneella sektorilla, rakennus- ja kiinteistöalalla sekä vientiin keskittyneillä teollisuuden aloilla.

Jatkuvalla parantamisella pyritään kehittämään toimintaa vastaamalla asiakkaiden tarpeisiin mahdollisimman hyvin ja sen vuoksi tutkimuksen kannalta oli ensi arvoisen tärkeää kuulla asiakkaiden suoria näkemyksiä jatkuvasta parantamisesta ja ajatuksia, kuinka jatkuvan parantamisen elementtejä voitaisiin tuoda näkyvämmäksi asiakkaille sekä lähemmäs heidän toimintaansa. Tämän lisäksi haluttiin kartoittaa, mitä lisäarvoa toiminnalla voidaan asiakkaille tuottaa sekä millaisia mahdollisuuksia tämä antaa yhteistyön kehittämiseksi.

#### **Jatkuvan parantamisen rooli asiakasyrityksillä**

Haastateltavien henkilöiden edustaessa eri toimialojen asiakasyrityksiä, myös jatkuva parantamisen rooli yrityksissä oli hyvin erilainen. Suuremman luokan yrityksillä oli käytössään lean-menetelmiin perustuvaa toimintaa, mutta pienemmissä yrityksissä jatkuva parantaminen keskittyi pääosin henkilökohtaiseen kiinnostukseen ja panokseen, jolla toimintaa pyrittiin kehittämään. Lisäksi osa-alueiden painotus sekä priorisointi poikkesivat toisistaan ja esimerkiksi rakennusalalla toimivalla yrityksellä työturvallisuus on yksi merkittävimmistä tekijöistä ja sen alueen kehittämiseen käytetään hyvin paljon aikaa ja resursseja.

Esimerkiksi haastatteluun osallistuneella teollisenalan vientiyrityksellä on käytetty lean-menetelmiä jo jonkin aikaa ja sen eri työkaluja sovelletaan niin tuotannon kuin logistiikan osastoilla. Mittausten ja seurannan kautta läpimenoaikoja on saatu pienennettyä sekä optimoituja prosesseja poistamalla niistä pullonkauloja. Tämän lisäksi jokainen työntekijä on käynyt perehdytyskoulutuksen lean-menetelmiin, jonka myötä ajatus- ja toimintamallit

on hyvin sisäistetty yrityksessä, ja sitä kautta helpottaa myös uusien asioiden jalkautusta operatiiviselle tasolle. He olivat hyvin kiinnostuneita saamaan jatkuvasti lisää tietoa jatkuvasta parantamisesta ja kokivat, että yritysten välillä voitaisiin jakaa tietoa enemmän asian suhteen.

Kukin haastateltava koki todella hyvänä sekä välttämättömänä asiana että yhteistyökumppani harjoittaa jatkuvaa parantamista ja näinkin systemaattinen toiminta indikoi asiakkaille yrityksen sitoutuneisuudesta sekä luotettavuudesta. Globaalin toimintaympäristön muuttuessa jatkuvasti on ensiarvoisen tärkeää, että yhteistyökumppani pystyy muuttamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Monialaisilla sekä suhdanneherkillä toimialoilla, kuten esimerkiksi rakennusalalla, tarpeet vaihtelevat markkinoiden kysynnän mukaisesti ja sen vuoksi reagointi näihin muutoksiin tulee yhteistyökumppaniltakin olla mahdollisimman nopeaa ja sujuvaa. Jatkuva parantaminen ei kuitenkaan ole kenelläkään asiakkaalla ollut suoranaisten valintakriteeri tai edellytys kumppania valittaessa.

### **Yhteistyökumppanin valinta asiakasyrityksissä**

Toimitusketjujen ollessa hyvin erilaiset yrityksestä ja toimialasta riippuen, myös tarpeet ovat hyvin yksilöllisiä. Sen vuoksi asiakkaan valitessa yhteistyökumppania, kohdeyrityksen tulee ymmärtää asiakkaansa toimialaa ja tuntea asiakkaidensa tarpeet, jotta kyseinen ketju voi toimia mahdollisimman saumattomasti. Keskeisenä seikkana tuli esiin myyjien rooli ja ammattitaito, mihin haastateltavat olivat hyvin tyytyväisiä. Nimetyn kontaktihenkilön merkitys on suuri tuntemalla asiakasyrityksen sekä luo yhteistyön ja luottamuksen yritysten välille.

Tarpeiden erilaisuudesta riippumatta tietyt seikat korostuvat selkeästi ja määrittävät hyvin paljon asiakkaiden vaatimuksia yleisen toiminnan sekä laadun suhteen. Projektiliiketoimintaan keskittynyt yritys painotti tilauksen tekemisen helppoutta sekä informaation sujuvaa kulkemista. Projektiluontoinen liiketoiminta vaatii joustavuutta, mutta myös kuljetusten luotettavuus ja oikea-aikaisuus ovat merkittäviä tekijöitä, jotta vastaanottaja eli todellinen loppuasiakaskin on tyytyväinen. Kyseisten tuotteiden ollessa korkeasti jalostettuja tulee lastinkäsittelyn sekä kuljetuksen olla turvallisesti toteutettu. Sen lisäksi tuotteet saattavat vaatia esimerkiksi asennuksen, jolloin toimitustiedolla ja informaation kullulla on yhtä tärkeä rooli kuin tavaran kullulla.

Rakennusalalla toimivalle yritykselle ”rakennustyömaat ovat suuria ja haasteellisia kokonaisuuksia hallita. Niissä toimii monia yrityksiä ja alihankkijoita, ja sen myötä projektit ovat hyvin tiiviisti aikataulutettuja.” Informaatiovirran hallinta on asiakkaiden kannalta elintärkeää, jotta he puolestaan pystyvät välittämään tietoa eteenpäin omille asiakkailleen eli tuotteiden mahdollisille loppukäyttäjille. Tämä tuo omat vaatimukset kuljetustensuunnittelulle ja etukäteistiedon tuottamiselle, jotta työmaalla pystytään valmistautumaan tavaran vastaanottoon sekä reagoimaan mahdollisiin erityisjärjestelyihin.

Haastatteluissa olennaisena seikkana nousi esille suunnitelmallisuus, jonka keskeinen elementti on oikea-aikaisuus eli ”Just In Time” (JIT). Tämä kuuluu osaksi lean-periaatteita, minkä avulla voidaan muun muassa vähentää varastoinnin tarvetta ja sitä kautta hukkaa. Yritykset pyrkivät välttämään turhaa varastointia, koska se aiheuttaa heille lisäkustannuksia niin sidotun pääoman kuin varastotilakustannusten muodossa. Tässä pyritään hyödyntämään kuljetuksen tuomia etuja, mikä osaltaan toimii varastointina, kun tilaus noudetaan välittömästi sen valmistuttua ja toimitetaan suoraan loppuasiakkaan käyttöön tai jatkojalostukseen. Sen vuoksi yhteistyökumppanin valinnassa korostuvat vastaavat ominaisuudet ja onnistuessaan kuljetuksen hieman kalliimpi hinta maksaa itsensä takaisin varastointikustannusten jäädessä kokonaan pois.

Haastatteluissa ilmeni, ettei First Choice ollut juurikaan aikaisemmin noussut asiakkaiden keskusteluissa esille ja osaltaan tämän vuoksi jatkuvaa parantamista ei ole huomioitu yhteistyökumppania valittaessa. Teollisen alan pidempiaikaiselle asiakasyritykselle kehitys ja jatkuva parantaminen olivat sen sijaan heijastuneet laadukkaan toiminnan kautta, ja sen myötä he ovat olleet yhteistyöhön erittäin tyytyväisiä. Yleisesti ottaen tärkeimmät tekijät yhteistyökumppanin valinnassa olivat kaikkien haastateltavien mielestä toimittajan laatu ja luotettavuus. Palveluiden hinnan merkitys oli vaihteleva, mutta kuitenkin hyvin olennainen osa kokonaisuutta valinnassa.

### **Lisäarvon tuottaminen**

First Choicen pyrkimyksenä on tuottaa asiakkailleen lisäarvoa kehittämällä sekä tehostamalla kohdeyrityksen palveluita. Tämän lisäksi asiakashaastatteluilla haluttiin selvittää, mitkä seikat he kokivat tällä hetkellä tärkeiksi lisäarvoa tuottaviksi elementeiksi oman liiketoimintansa kannalta. Lisäarvo on hyvin yksilöllistä kullekin, mutta yleisesti ottaen kaikki kehitykseen liittyvät asiat koettiin hyvin kiinnostaviksi, joista haluttaisiin mielellään



saada tietoa. Uudistukset saattavat myös olla hyvin ajankohtaisia asioita heidän yrityksessään ja sitä kautta voivat olla hyödyllisiä myös oman toimintansa kehityksen kannalta.

Jatkuva parantaminen näkyy hyvin vahvasti asiakaslähtöisenä toimintana, ja kuljetustilauksesta aina laskutukseen asti ulottuva ketju muodostaa kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen. Tämän ketjun läpinäkyvyys koettiin asiakkaiden keskuudessa hyvin olennaiseksi seikaksi ja asiantunteva asiakaspalvelu on tärkeä osa kokonaisuutta. Sen jatkuva parantaminen edistää laadukasta sekä luotettavaa palvelua, jonka tulee asiakkaan näkökulmasta katsottuna olla sujuvaa sekä tehokasta eikä tällöin vaadi heiltä kuljetusten jatkuvaa seurantaa. Sen myötä läpinäkyvyys mahdollistaa luottamuksen yhteistyön toimivuuteen ja asiakas voi täysin keskittyä omaan liiketoimintaansa, mikä koettiin tärkeäksi lisäarvoksi esimerkiksi teollisuuden tuotteita valmistavan yrityksen toimesta.

Haastateltavien näkemysten mukaan kaikilla sähköisillä ratkaisuilla voitaisiin helpottaa niin kohdeyrityksen kuin asiakasyritysten prosesseja. ”Nykyäänä informaation nopeus on hyvin olennainen kriteeri ja sen vaatimukset kasvavat jokaisen yrityksen asiakkailla. Mitä enemmän välikäsiä tietoa käsittelee, sen hitaampaa se kulkee.” Tämän vuoksi myös kolmannen osapuolen toimittajalla (3PL) tiedonkulun vaatimukset ovat korkeat, missä lähetysten reaaliaikainen seuranta on avainasemassa. Sähköisten palveluiden käyttö lisää läpinäkyvyyttä, vähentää yhteydenottoja asiakaspalveluun ja näin ollen tarjoaa tiedon välittömästi kuormittamatta kummankaan osapuolen sisäisiä prosesseja.

Asiakkaiden sisäiset prosessit voivat myös kuormittaa osapuolien sekä toimijoiden suuresta määrästä, ja sen vuoksi haastateltavilta haluttiin myös tiedustella heidän logistiikkapalveluidensa jakautumisesta toimijoiden kesken. Kolme asiakasyritystä olivat keskittäneet palvelunsa täysin kohdeyritykselle ja kokivat keskittämisen vähentäneen toimijoiden määrää ja yksinkertaistaneet informaatiovirtoja, jolloin myös toimintatavat yhdenmuukaistuvat. Nämä seikat olivat yhden haastateltavan mielestä selkeästi lisäarvoa tuottavia elementtejä heidän yritykselleen. Kahdella muulla asiakasyrityksellä oli käytössään muita toimijoita, koska olivat kokeneet useamman toimijan sopivammaksi heidän toimituksetjuunsa.

## Yhteistyön kehittäminen

Lisääarvoa tuovat elementit koettiin hyvin tärkeiksi asiakasyhteistyön kannalta ja lisääarvoa voitaisiin tuottaa muutoinkin kuin pelkästään ostettavan palvelun muodossa. Kohdeyrityksen ollessa logistiikka-alan erityisosaja sekä sen toimiessa osana asiakkaitensa toimitusketjua, voitaisiin myös tarjota asiakkaille enemmän yleistä logistiikkaan sekä sen prosesseihin liittyvää tietoa, jotta asiakkaat voisivat ottaa alalle tyypillisiä asioita huomioon. Tämä koettiin kolmen haastateltavan mielestä suhteellisen hyvänä ja tarpeellisena asiana, minkä avulla voitaisiin pienilläkin asioilla sujuvoittaa kaikkien osapuolien toimintaa aina lähettämöstä vastaanottajalle.

Sen lisäksi tiedon jakaminen First Choicesta ja jatkuvasta parantamisesta herätti kiinnostusta muutaman haastateltavan keskuudessa, etenkin asiakasyrityksessä, joka myös harjoitti leaniin pohjautuvaa toimintaa. Tämän myötä voitaisiin jakaa tietoa keskenään yritysten välillä esimerkiksi eri menetelmistä sekä hyödyntää mahdollisia parhaiksi käytännöiksi koettuja toimintatapoja ja -malleja. Silloin voi myös löytää asioita, joita ei omassa yrityksessä ole tullut ajatelleeksi, mikä voi olla hyvinkin arvokasta informaatiota toiminnan kehittämisen kannalta. Lisäksi ehdotuksena oli, että tähän voisi osallistua myös muitakin asiakasyrityksiä, joilta voisi saada uusia ajatuksia laajemmin eri näkökulmista katsottuna.

Haastatteluissa asiakkailta tiedusteltiin myös kiinnostusta osallistua muihin jatkuvaan parantamiseen liittyviin hankkeisiin ja työpajoihin, joiden tarkoituksena olisi lisätä asiakasyhteistyötä sekä osallistaa asiakkaita toiminnan kehittämiseen. Asia jakoi mielipiteitä, mutta kolme viidestä haastateltavasta voisi olla valmiita osallistumaan kyseisiin tapahtumiin. Asiakaslähtöisyys koettiin yhteistyökumppanille keskeiseksi ja arvostettavaksi piirteeksi, joka ei ole mikään itsestäänselvyys suurissa globaaleissa yrityksissä. Kaksi haastateltavaa eivät taas kokeneet kyseisiä asioita tarpeelliseksi yhteistyön kehittämisen kannalta, vaan yrityksille nykytilanne oli sopiva, jotta pystyivät keskittämään aikansa oman toimintansa kehittämiseen antaen näin täyden luottamuksen yhteistyökumppanilleen.

Taulukossa 2 on listattu asiakashaastatteluiden keskeisimmät havainnot.

Taulukko 2. Asiakashaastatteluiden keskeisimmät havainnot.

|                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Jatkuvan parantamista harjoitetaan vaihtelevasti asiakkaiden keskuudessa</b>     |
| Hyvin yksilöllistä toimintaa, painotusalueet ovat toisistaan poikkeavia             |
| Osa asiakkaista kiinnostuneita saamaan lisätietoa jatkuvasta parantamisesta         |
| <b>Asiakkaille pääosin määräävimmit tekijät ovat toimijan laatu ja luotettavuus</b> |
| Jatkuva parantaminen koettiin tärkeäksi asiaksi muuttuvassa toimintaympäristössä    |
| Vastaaminen asiakastarpeisiin, toiminnan läpinäkyvyys                               |
| Myyjillä hyvin tärkeä rooli yhteistyön kannalta                                     |
| <b>Lisäarvoa tuovat tekijät asiakkaille</b>                                         |
| Informaation kulku kriittinen on osa-alue                                           |
| Oikea-aikaisuus parantaa myös asiakkaiden tehokkuutta                               |
| Kokonaisvaltainen integraatio sekä sähköiset ratkaisut                              |

#### 4.4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään tutkimustuloksia ja tuodaan esille havaintoja, jotka ovat olennaisimpia tutkimuskysymysten kannalta. Johdannossa esitetyt tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- Miten jatkuvan parantamisen ohjelman näkyvyyttä voidaan kehittää, jotta asiakkaat saavat mahdollisimman selkeän kuvan sen toiminnasta?
- Mitkä ovat merkittäviä tekijöitä yhteistyökumppania valittaessa, jotka asiakkaat kokevat tuovan heille lisäarvoa ja miten jatkuvaa parantamista voidaan tässä hyödyntää?

Ensimmäisessä kysymyksessä jatkuvan parantamisen ohjelman eli First Choicen näkyvyyden kehittämisen kannalta, hyvin keskeinen seikka on yhdenmukaistaa kohdeyrityksen asiakasvastaavien kenttämyyjien tietoisuus asian suhteen. Haastatteluissa jatkuva parantaminen koettiin hyvin yksilöllisesti ja sen toiminta ei ollut täysin selkeää kaikille. Lisäksi osa käsitti First Choicen pieninä jatkuvina parannuksina päivittäisessä toiminnassa, kun taas toiset kokivat sen suurempina kokonaisuuksina eikä niinkään osana päivittäistä toimintaa. Jatkuvan parantamisen keskeinen tarkoitus on toimia yhteisiä tavoitteita kohti, ja silloin jokaisella työntekijällä tulee selkeä käsitys asiasta sekä sen tarkoituksesta (Bentley & Davis 2010, 108).

First Choicen rooli yrityksen strategiassa perustaa jatkuvan parantamisen tarkoitusta ja kuten teoreettisessa viitekehysessä (Toivanen 2017) oli kuvattu, kilpailutekijöiden tukeminen strategiaan on ensiarvoista mahdollistaen toiminnan erinomaisuuden. Jatkuvan parantamisen integroiminen yrityskulttuuriin helpottaa myös viestintää asiakkaille ja sitä kautta tuomaan asiaa paremmin esille keskusteluissa. Keskusteluiden tueksi tulee luoda yhtenäinen asiakkaille suunnattu materiaali, jota ei haastatteluiden perusteella ollut saatavilla. Tämä mahdollistaa viestinnän yhdenmukaisesti sekä tehokkaasti. Haastateltavat kenttämyyjät toivat myös esille, että asian esittäminen tarvitsee tuekseen konkreettisia esimerkkejä parannuksista ja niiden vaikutuksista asiakkaisiin, joista yhtä lailla haastatteluun osallistuneet asiakkaat olivat kiinnostuneita.

First Choice koettiin asiakkaiden keskuudessa tärkeäksi sekä kiinnostavaksi, mutta se jakoi myös mielipiteitä päinvastaiseen suuntaan. Osalla haastateltavista asiakasyrityksistä ei ollut intressiä asiaan niin vahvasti kuin mahdollisesti toisilla, joilla jatkuvan parantamisen toimintaa mahdollisesti laajemmin harjoitettiin. Sen lisäksi asiakasyritysten strateginen päätös ulkoistaa logistiikkansa palveluntarjoajalle, asettaa odotukset suoraan käytännön toiminnan laatuun ja luotettavuuteen, missä First Choicen toiminnan pitäisi konkretisoida asiakkaille. Tällöin myös myyjän on tärkeää tuntea asiakkaansa ja sitä kautta toimivan asiakashallinnan avulla viestintää voidaan suunnata oikein kaikille asiakastarpeille sopiviksi.

Toisen tutkimuskysymyksen osalta, yhteistyökumppanin valinnassa pääosin tärkeimmäksi kriteeriksi nousi toimittajan laatu sekä luotettavuus. Sen lisäksi keskeisiä asioita olivat informaation kulku, oikea-aikaisuus sekä sähköiset ratkaisut. Kohdeyrityksen uuden strategian myötä panostaminen digitalisaatioon ja sähköisiin ratkaisuihin antaa suurta tukea informaation kulkuun ja sen ohella oikea-aikaisuutta voidaan seurata ja kehittää. Informaation kululla on hyvin keskeinen asema ja sen tuottamista monen toimijan välisessä toimitusketjussa voidaan aina parantaa ja suoraviivaistaa poistamalla lean-periaatteen mukaista hukkaa (Wang 2010, 1-3).

Oikea-aikaisuus liittyy informaatio- ja tavaravirtojen hallintaan ollen hyvin vahvasti kytköksissä asiakkaan kokemaan laatuun ja luotettavuuteen. Näitä asioita tarkastellessa jokainen asiakas voi asettaa omat standardinsa, mutta palveluntuottajana kohdeyrityksen on hyvin tärkeää määrittää ja kommunikoida omat laadulliset tavoitteensa asiak-

kaille. Tässä First Choicella on myös tärkeä rooli, jotta toimintaa voidaan tarkastella kriittisesti, mutta objektiivisesti ja yhdessä asiakkaiden kanssa paikantaa todelliset kehitystä vaativat osa-alueet. Sen avulla toiminnan läpinäkyvyys paranee, joka on perusta hyvälle ja luotettavalle yhteistyölle.

Korkean laadun varmistaminen läpinäkyvyydellä sekä yhdenmukaistamalla käsitykset laatuavoitteista palvelevat kaikkia osapuolia. Korkealla laadulla ei tarkoiteta täydellisyyttä, koska sitä on ensinnäkin haastavaa saavuttaa sekä toisekseen äärimmäisen kallista toteuttaa. Logistiikassa laatu kattaa kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen, missä proaktiivinen poikkeamanhallinta ja korjaavien toimenpiteiden implementointi korostuvat. Poikkeamienhallinta ja asiakaspalautteen kerääminen tiivistävät yhteen jatkuvan parantamisen asiakaslähtöisen käsitteen ja jotta yritykset voivat toimia tehokkaasti yhdessä, tulee tavoitteiden olla yhdenmukaiset sekä tiedon liikkua molemmin puolisesti.

Osa asiakkaista koki, että tiedon saamisella sekä sen jakamisella voidaan saavuttaa lisäarvoa ja sitä kautta parantaa yhteistyötä. Kriittisellä tarkastelulla ja palautteen kautta, First Choice -työkalujen avulla voidaan pureutua ongelmien juurisyihin tarkemmin ja kehittää toimintaa tehokkaammin. Näiden työkalujen hyötyä voidaan viestiä myös asiakkaille ja jakaa tietoa sekä parhaiksi käytännöiksi koettuja asioita, joista asiakasyritykset voivat poimia omalle yritykselleen olennaisia asioita. Sen myötä myös kohdeyrityksellä on erinomainen mahdollisuus saada tärkeää tietoa asiakkailta sekä jatkuvasta parantamisesta että eri toimialoista ja hyödyntää tietoa omassa toiminnassaan.

## 5 Johtopäätökset

Tässä luvussa on koottu tutkimuksen kannalta keskeisimmät toimenpide-ehdotukset sekä arvioidaan työtä ja sen vaikuttavuutta kokonaisuudessaan. Toimenpide-ehdotukset on tehty vastaamaan tutkimustuloksissa esitettyjä seikkoja ja määrittämään ehdotukset kohdeyrityksen toimintaan sopiviksi. Työn arvioinnissa tarkastellaan työtä kriittisesti sekä esitellään mahdollisia toimenpiteitä jatkotutkimuksia varten.

## 5.1 Toimenpide-ehdotukset

First Choicen näkyvyyden kehittäminen asiakkaille alkaa viestinnästä, jossa on ensiarvoisen tärkeää, että kaikilla asiakasrajapinnassa toimivilla kenttämyyjillä on yhdenmukainen tietoisuus aiheeseen liittyen. Myyjien tietoisuutta voidaan lisätä erilaisten koulutusten kautta, mutta asian todellinen sisäistäminen on tehokkaampaa saavuttaa osallistumalla käytännön tasolla tapahtuviin kehityshankkeisiin. Omakohtaisten kokemusten kautta on huomattavasti helpompaa kehittää viestintää asiakkaille, missä myös tietämys First Choicesta karttuu samanaikaisesti. Sen lisäksi myyjän osallistumisella hankkeisiin on positiivinen vaikutus, koska hän tuo enemmän asiakkaiden ääntä ja näkökulmaa esille. Sen myötä First Choicen rooli kohdeyrityksen strategian sekä operatiivisen tekemisen kannalta selkeytyy myyjille, jolloin sen vaikutuksia on myös helpompi perustella asiakkaille.

Yhdenmukainen viestintä vaatii myös yhteneväistä materiaalia, jonka avulla voidaan havainnollistaa toimintaa asiakkaille. Erinomainen työkalu tähän on Performance Dialog -taulu, joka voitaisiin räätälöidä asiakkaille soveltuvaksi. Performance Dialog -taulu toimisi oivallisena alustana, koska jokaisella myyjällä on omakohtainen kokemus työkalusta ja näin ollen he tuntevat sen toimintalogiikan. Sähköisessä esitysmuodossa olevalla taululla voitaisiin visuaalisesti esitellä asiakkaille esimerkiksi tärkeimpiä laatu- tai tuottavuusmittareita, sekä Performance Dialog -periaatteiden mukaisesti se toimisi hyvänä keskustelun perustana, missä käydään läpi asiakkaille suunnattuja ajankohtaisia asioita.

Taulu voitaisiin jakaa kaikille esitettäviin osioihin esimerkiksi tietoa käynnissä olevista kehitysasioista. Lisäksi voitaisiin keskittyä yksityiskohtaisempaa tarkastelua vaativiin, asiakaskohtaisiin operatiivisiin asioihin ja mittareihin. Taulu mahdollistaisi ongelmakoh- tien kirjaamisen taulun ongelmanratkaisuosioon lisäselvitystä varten, josta tieto voitaisiin välittää suoraan asianomistajalle käsiteltäväksi. Näin Performance Dialogin avulla asiakkaille voitaisiin esitellä yhtä kohdeyrityksen tärkeimmistä First Choice -työkaluista käytännössä ja sen kautta herättää keskustelua ja ajatuksia jatkuvasta parantamisesta.

Tekijät, jotka vaikuttivat asiakkaiden valintaan yhteistyökumppania valittaessa, olivat haastatteluiden perusteella pääsääntöisesti laatu sekä luotettavuus. Laatu kattaa operatiivisen toiminnan sujumuuden lisäksi asiakastyytyvyyden, joka puolestaan koostuu

luottamuksesta. Jotta toimintaa voidaan viedä kohti Cahillin (2007, 21-23) teorian mukaista neljännen tason asiakasorientoitunutta palveluntuottajaa, asiakaspalautteen keräämiseen tulisi luoda entistä systemaattisempi toimintamalli, jonka avulla kohdeyrityksessä pystytään toimimaan ennaltaehkäisevämmiin. Sitä kautta pystytään havaitsemaan ja käynnistämään kehityshankkeita, jotka eivät muuta kautta nousisi esille. First Choicen järjestelmällistä toimintamallia ja koko DHL Freightin kattavan verkoston tukea tulisi hyödyntää kehityskohteiden työstämisessä entistä enemmän ja tarjota sen myötä asiakkaille tarvittavaa luottamusta ja samalla myös varmistamaan verkoston korkea laatu.

Korkean laadun ylläpitäminen vaatii jatkuvaa tarkastelua ja kehitystä, mutta myös paljon kommunikointia kohdeyrityksen ja asiakkaiden välillä. Jotta läpinäkyvyyttä voidaan parantaa, on ensiarvoisen tärkeää määritellä yhteiset tavoitteet suhteessa asiakaslupauksiin sekä laatuun, joiden pohjalle yhteistyö rakentuu. Laadun käsitteen ollessa kaikille osapuolille yhdenmukaiset, myös toiminta yhdenmukaistuu ja läpinäkyvyys paranee. Tällöin myös poikkeamienhallinta sekä asiakaspalautteen kerääminen tehostuvat, ja sitä kautta osapuolet voivat vähentää niin sanotun turhan tiedon liikuttamista.

Asiakaspalautteiden perusteella aloitettuihin kehityshankkeisiin voitaisiin osallistaa mukaan myös kiinnostuneita asiakasyrityksiä ja kehittää yhteistyötä heidän kanssaan jatkuvan parantamisen kautta. Yhteisten tavoitteiden avulla pyrittäisiin saavuttamaan hyötyjä kaikille osapuolille ja tehostamaan toimintaa kohdistetummin. Jokaiselle asiakasyritykselle logistiset toiminnot ovat liiketoiminnan kannalta välttämättömiä. Mitä enemmän toimitusketjusta pystytään tunnistamaan sekä poistamaan hukkaa, edistää se näin ollen koko ketjun sujuvuutta ja tuottavuutta.

Kun onnistutaan tällaisissa yhteistyöhankkeissa, voidaan niitä soveltaa laajemminkin sekä käyttää elävinä esimerkkeinä kohdeyrityksen asiakkaille. Konkretisoimalla First Choicen todelliset hyödyt pystytään todentamaan asiakkaille sen tuoma lisäarvo ja Porterin (2004, 62-64) mukaan myös erottautumaan kilpailijoista. Systemaattinen ja ammatitaitoinen toiminta tulevaisuudessa mahdollisesti lisää jatkuvan parantamisen painoarvoa neuvottelutilanteisissa.

Lisäksi yhteistyön kehittämisessä keskeinen seikka on tiedon jakaminen yhteistyökumppanien kesken. Yritysten välisessä yhteistyössä on mahdollista oppia toisilta ja niin kut-

suttu benchmarkkaus eli oman toiminnan vertailu toisten toimintaan ja sitä kautta parhaimpien käytäntöjen löytäminen omaan liiketoimintaan soveltuvaksi. Tiedon jakamista pidettiin suurimman osan haastatteluun osallistuvien asiakkaiden mielestä varsin positiivisena asiana. He olisivat myös kiinnostuneita kuulemaan sekä logistiikkaan että jatkuvaan parantamiseen liittyvistä asioista lisää.

Ehdotuksena kohdeyritykselle olisi järjestää First Choicen kautta jatkuvaan parantamiseen liittyviä asiakastilaisuuksia, joihin voitaisiin kutsua asiasta ja tekniikoista kiinnostuneita asiakkaita. Kohdeyritys voisi esitellä First Choicen toimintaa sekä sen työkalujen käyttöä erilaisten käytännön harjoitusten kautta. Lisäksi tilaisuudessa kaikilla asiakasyritysten edustajilla olisi myös mahdollisuus kertoa omia kokemuksia ja jakaa omassa yrityksessään mahdollisesti parhaiksi käytännöiksi koettuja toimintamalleja. Sen myötä tapahtuma auttaisi niin asiakasyrityksiä kuin kohdeyritystäkin saamaan arvokasta tietoa sekä soveltamaan sitä omassa toiminnassaan.

Edellä mainitut toimenpide-ehdotukset on esitetty taulukossa 3, jossa ehdotusten priorisointi tapahtuu taulukon numeroinnin mukaisesti. Kohdat 1-3 lasketaan välttämättömiksi toimenpiteiksi ja kohdat 4-5 pidemmällä tähtäimellä saavutettaviksi ehdotuksiksi.

Taulukko 3. Toimenpide-ehdotukset listattuna.

#### **1. Myyjien tietoisuuden lisääminen**

Osallistuminen kehityshankkeisiin auttaa sisäistämään toiminnan tarkoitusta

First Choicen yhdistäminen strategiaan sekä kilpailuetuihin

#### **2. Yhteneväisen First Choice -materiaalin luominen asiakkaita varten**

Kaikille asiakkaille yhdenmukainen, yksinkertainen ja helppo esitellä

Esimerkiksi Performance Dialog -taulu, jossa tietoa First Choicesta

#### **3. Asiakaspalautteen ja poikkeamanhallinnan yhdenmukaistaminen**

Asiakaspalautteen keräämisen kehittäminen systemaattisemmaksi

Laadun mittaamisen kommunikointi ja läpinäkyvyyden parantaminen

#### **4. Asiakkaiden osallistaminen kehityshankkeisiin**

Yhteistyön kehittäminen erilaisten kehityshankkeiden kautta

First Choice tutummaksi asiakkaille ja tietoisuuden lisääminen

#### **5. Tiedon jakaminen jatkuvasta parantamisesta asiakkaiden kanssa**

Parhaiden käytäntöjen jakaminen asiakkaiden kesken

Molemmin puolinen hyöty ja kehittyminen



## 5.2 Työn arviointi

Tutkimus oli itsessään onnistunut kokonaisuus, joka tarjosi työtä tehdessä todella paljon mielenkiintoisia keskusteluita sekä antoi täysin uusia näkökulmia aiheeseen liittyen. Jatkuva parantaminen on aiheena sekä käsitteenä hyvin laaja ja abstrakti, jota voidaan tulkita eri tavoin ihmisestä sekä yrityksestä ja sen toimialasta riippuen. Haastavasta aiheesta huolimatta valmiiksi laaditut kysymyspohjat pitivät osaltaan vapaamuotoiset haastattelut oikealla suunnalla. Suorittamalla kohdeyrityksen sisäiset myyjähaastattelut ensin auttoi se valmistautumista asiakashaastatteluihin sekä niiden perusteella pystyi vielä hieman tekemään muutoksia ennen varsinaisia haastatteluita.

Kohdeyrityksessä haastatteluilla saatiin katettua noin kaksi kolmasosaa kaikista kenttämyyjistä, mutta asiakkaiden joukosta mukaan osallistui vain pieni viiden asiakasyrityksen otanta. Haastatteluun osallistui kuitenkin toisistaan poikkeavia yrityksiä, joista jokainen haastateltava toi asioita avoimesti sekä rehellisesti esille, mitä ei välttämättä olisi esimerkiksi sähköisesti suoritetulla lomakekyselyssä selvinnyt. Asiakasyritysten edustajat toimivat lisäksi hieman erilaisissa tehtävissä yrityksissään, mikä aiheutti näkemyksissä eroavaisuuksia, mutta toi esille sen faktan, että jokainen henkilö sekä yritys todella ovat yksilöitä ja sen myötä myös heidän tarpeensa asiakkaina.

Tutkimuksessa siis saatiin kaiken kaikkiaan kartoitettua suurin osan kohdeyrityksen kenttämyyjien näkemyksistä, mutta vain pienellä otoksella asiakkaiden näkemyksiä jatkuvasta parantamisesta. Tutkimus suoritettiin kokonaisuudessaan noin kolmen kuukauden ajanjaksolla, minkä vuoksi haastatteluiden määrä rajattiin pieneksi. Haastatteluissa saatiin kuitenkin kerättyä riittävästi havaintoja ja tekemään niistä tarvittavia johtopäätöksiä. Jatkotutkimusten kannalta tätä tutkimusta tukisi hieman laaja-alaisempi asiakaskyselytutkimus, jolla voitaisiin kartoittaa asiakasyritysten kiinnostusta ja suuremmalla otannalla kohdentamaan halukkuutta esimerkiksi osallistumaan toimenpide-ehdotuksissa esitettyihin kehityshankkeisiin sekä asiakastilaisuuksiin.

## 6 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa keinoja, joilla jatkuvan parantamisen ohjelman näkyvyyttä pystytään kehittämään asiakkaille sekä selvittämään, mihin asioihin keskittymistä tulisi kohdentaa, jotta voitaisiin tuottaa asiakkaille mahdollisimman konkreettista lisäarvoa. Tutkimus toteutettiin haastatteluina, joiden avulla tarkasteltiin yrityksen sisäistä nykytilaa haastatteleamalla asiakasvastaavia myyjiä. Lisäksi selvitettiin asiakasyritysten näkemyksiä jatkuvasta parantamisesta sekä sen toiminnasta kohdeyrityksessä.

Aluksi tutkimuksessa perehdyttiin palveluliiketoiminnan sekä jatkuvan parantamisen teorioihin ja menetelmiin, jotka yhdessä teoreettisen viitekehyksen kanssa loivat perustan tutkimuksen toteutukselle. Teoreettisessa viitekehyksessä keskeisessä asemassa on yrityksen strategia, joka ohjaa liiketoimintaa keskitetysti kohti yhteisiä tavoitteita. Kohdeyrityksen strategian kannalta jatkuvalla parantamisella on merkittävä rooli, minkä avulla pyritään kehittämään yrityksen eri osa-alueita ja prosesseja. Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä liiketoiminnan tulee tehokkaasti mukautua erilaisiin asiakastarpeisiin palvelun laadusta ja asiakastyytyvyydestä tinkimättä.

First Choiceen keskittyneessä tutkimuksessa paneuduttiin erityisesti asiakasrajapinnan toimintaan, jonka vuoksi haastateltiin kohdeyrityksen asiakasvastaavia kenttämyyjiä sekä asiakasyritysten edustajia. Asiakasvastaavien kenttämyyjien keskuudessa tietoisuus First Choicesta oli vaihtelevalla tasolla ja sen myötä myös yhdenmukainen käsitys toiminnasta puuttui. Siitä huolimatta haastateltavat myyjät tunnistivat asian merkityksen omassa toiminnassaan sekä myös asiakkaiden kannalta, mutta kokivat tarvitsevan lisää tukea voidakseen tuoda First Choicea aktiivisemmin asiakaskeskusteluissa esille.

Asiakashaastatteluiden osalta keskeisimmiksi tekijöiksi nousivat yhteistyökumppanin laatu sekä luotettavuus, joiden ohella jatkuvaa parantamista pidettiin hyvin olennaisena elementtinä yhteistyökumppanille. Asiakasläheinen ja proaktiivinen toiminta palvelivat parhaiten asiakkaiden tarpeita sekä niiden myötä informaation kulun kehittäminen että oikea-aikainen toiminta tuottaa asiakkaiden liiketoiminnassa lisäarvoa. First Choicen avulla voidaan kehittää yhteistyötä asiakkaiden kanssa ja jakamalla tietoa jatkuvasta parantamisesta yritysten kesken sekä luoda lisäarvoa kaikille osapuolille.

Yhteenvetona voidaan todeta, että First Choicen toiminta on ensiarvoista kohdeyrityksen liiketoiminnan kannalta. Teoreettisesta näkökulmasta katsottuna toiminnan yhdenmu-  
kaistamisessa on vielä kehitettävää, mutta jatkuvasti edistämällä ja kirkastamalla strate-  
gian mukaista ajattelua voidaan saavuttaa hyviä tuloksia. Asiakkaiden keskuudessa jat-  
kuva parantaminen on vahvasti läsnä, mutta jokaisessa yrityksessä hieman omalla ta-  
vallaan sovellettuna. Sen vuoksi palveluliiketoimintaa harjoittavien yritysten tulee oppia  
tuntemaan asiakkaansa mahdollisimman hyvin, jotta asiakastarpeisiin pystytään vastaa-  
maan entistäkin paremmin.

## Lähteet

Adams, Cary. Gupta, Praveen. Wilson, Charlie. 2002. Six Sigma Deployment. Butterworth-Heinemann.

Ala-Mutka Jukka. Talvela Erkki. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Talentum.

Arantola, Heli. Simonen, Kimmo. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaa – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekes.

At a glance. 2019. Deutsche Post DHL Group - at a glance. Verkkoaineisto. Deutsche Post DHL Group. <<https://www.dpdhl.com/en/about-us/at-a-glance.html>>. Luettu 23.11.2019.

Bentley, William. Davis, Peter T. 2010. Lean Six Sigma secrets for the CIO. CRC Press.

Business-to-you. 2018. Value Chain Analysis: An Internal Assessment of Competitive Advantage. Verkkoaineisto. <<https://www.business-to-you.com/value-chain/>>. Luettu 20.10.2019.

Business-to-you. 2016. Porter's Five Forces. Verkkoaineisto. <<https://www.business-to-you.com/porters-five-forces/>>. Luettu 20.10.2019.

Cahill, David L. 2007. Customer Loyalty in Third Party Logistic Relationships.

First Choice. 2019. First Choice for our customers. Verkkoaineisto. Deutsche Post DHL Group. <<https://www.dpdhl.de/en/about-us/mission-and-strategy/first-choice.html>>. Luettu 24.11.2019.

First Choice Sales Presentation. 2019. DPDHL Group Intranet.

First Choice Tools. 2019. DPDHL Group Intranet.

Laadunvalvonta on osa asiakaspalvelua. 2018. Verkkoaineisto. DHL Freight. <<https://dhlfreightmarketing.fi/laadunvalvonta-on-osa-asiakaspalvelua/>>. Luettu 24.11.2019.

Lean Lab. 2015. Six Sigma. Verkkoaineisto. <<http://lablean.blogspot.com/2015/02/>>. Luettu 19.10.2019.

Lean Strategy. 2016. Verkkoaineisto. Harvard Business Review. <<https://hbr.org/2016/03/lean-strategy>>. Luettu 5.10.2019.

Lehikoinen, Riitta. Töyrylä, Ilkka. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Talentum.

Porter, Michael E. 1980. Competitive Strategy. New York. The Free Press.

Porter, Michael E. 2004. Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. New York. The Free Press.

Porter, Michael E. 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review.

Pyzdek, Thomas. 2000. The Six Sigma Revolution. <<http://bxInc.com/download/The-Six-Sigma-Revolution.pdf>>. Luettu 6.10.2019.

Shankar, Rama. 2009. Process Improvement Using Six Sigma – A DMAIC Guide. American Society for Quality (ASQ).

Singh, Jagdeep. Singh, Harwinder. 2019. Strategic Implementation of Continuous Improvement Approach. Springer International Publishing AG.

Sokovic, Mirko. Pavletic, Dusko. Kern Pipan, Karmen. 2010. Quality Improvement Methodologies – PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. International OCSCO World Press.

Strategy 2025 – Delivering excellence in a digital world. 2019. Strategy 2025: Deutsche Post DHL Group accelerates growth in core businesses and invests EUR 2 billion in digital transformation. Verkkoaineisto. Deutsche Post DHL Group.

<<https://www.dpdhl.com/en/media-relations/press-releases/2019/strategy-2025-deutsche-post-dhl-group-accelerates-growth-in-core-businesses-and-invests-eur-2-billion-in-digital-transformation.html>>. Luettu 23.11.2019.

Tekes. 2010. Palveluliiketoiminnan sanasto. Tekes.

Toivanen, Jarmo. 2017. The change is continuous and evident, are you ready? A longitudinal best practices study in Finnish industry. Doctoral Dissertation. Aalto University.

Toivanen, Jarmo. Putkiranta, Antero. Mäkelä, Päivi. Sidensnöre, Tiina. 2018. Roboreel – Robotiikasta resilienssiä ja elinvoimaa. Metropolian Ammattikorkeakoulu.

Vuokko, Pirjo. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Edita.

Wang, John X. 2010. Lean Manufacturing. CRC Press.

## Liitteet

Haastattelukysymykset on tarkoitettu vain työn tilaajan käyttöön.