



Jari Lehtonen-Reitti

## Sisäisen- ja asiakasviestinnän kehittäminen

Toimitusvarmuus kuntoon foodservice-asiakkuuk-  
sissa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

Liiketalouden kehittäminen

Opinnäytetyö

Lokakuu 2021

## Tiivistelmä

Tekijä:	Jari Lehtonen-Reitti
Otsikko:	Sisäisen- ja asiakasviestinnän kehittäminen
Sivumäärä:	76 sivua + 5 liitettä
Aika:	19.10.2021
Tutkinto:	Tradenomi (YAMK)
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalouden kehittäminen
Ohjaaja:	Lehtori, Pia Hellman

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaation toimitusvarmuuteen liittyvää sisäistä- ja asiakasviestintää. Työ toteutettiin toimintatutkimuksena palvelumuotoilun tupla-timanttiprosessia mukaillen. Työssä tutkittiin todellista toimintaa ja osallistettiin organisaation asiantuntijoita ja asiakkaita eri tutkimus- ja kehittämissivaiheissa.

Teoriaosuudessa käsiteltiin yleisesti tilaus-toimitusketjun toimintaa, sen tiedonhallintaa ja toimitusvarmuutta. Tämän lisäksi sisäistä viestintää, b2b ostotoimintaa ja siihen liittyvää asiakastytyvääisyyttä.

Tutkimuksen aikana hyödynnettiin palvelumuotoilun tutkimusmenetelmiä, kuten teemahaastatteluja, havainnointia, benchmarkingia, joiden avulla selvitettiin toimitusvarmuuden viestinnän nykytilaa ja etsittiin tutkimusongelman juurisyitä. Tämän jälkeen kehittämismenetelminä käytettiin asiantuntijoita osallistavaa ideointia eli aivoriisiä ja service blueprint menetelmää. Kehittämismenetelmistä syntyneitä ideoita kokeiltiin käytännössä 13 viikon ajan ja niitä tarkasteltiin aina reilun neljän viikon väliajoin. Tarkasteluiden aikana tehtiin tarvittavia muutoksia, jos havaittiin jotain korjattavaa.

Kokeilujakson aikana suoritettiin jatkuvaa dokumentointia todellisten tulosten saamiseksi. Jakson lopulla päätettiin mitä toimenpiteitä otettiin käytäntöön. Syntyneiden tulosten avulla havaittiin, miten toimenpiteet purivat viestinnän tehokkuuteen ja myös toimitusvarmuuteen. Tuloksena saatiin kehitettyä sisäistä ja asiakasviestintää tavoitteiden mukaisesti. Kokeiluista poisjääneet ideat kerättiin myös talteen ja niitä tullaan käsittelemään yrityksessä vielä tulevaisuudessa.

Avainsanat: Toimintatutkimus, Palvelumuotoilu, Tilaus-toimitusketju, Sisäinen viestintä

## Abstract

Author: Jari Lehtonen-Reitti  
Title: Development of internal and customer communications  
Number of Pages: 76 pages + 5 appendices  
Date: 19th October 2021  
Degree: Master's Degree in Business Administration  
Degree Programme: Business Development  
Instructor: Pia Hellman, Dr. Sc. (Econ), Senior Lecturer

---

The aim of this thesis was to develop internal and customer communication related to the customer service level of the case organization. The thesis was conducted as an action research in accordance with the double-diamond process of service design. The work examined real activities and involved the organisation's experts and customers in various stages of research and development.

The theoretical framework focused on the operations of the supply chain, its information management, and delivery security. In addition, the theoretical framework touched on the topics of internal communication, b2b purchasing and related customer satisfaction. During the research part of the thesis, service design methods were used, such as theme interviews, observation, benchmarking to find out the current state of the delivery security communication and in order to search for the root causes of the research problem.

After this, the development methods were used in the thesis including brainstorming with the company's experts and a service blueprint method. The development ideas were tested in practice for 13 weeks, and they were continuously reviewed at intervals of about four weeks. Necessary changes were made during the reviews if anything to be corrected was identified. During this experimental period, continuous documentation was maintained to get reliable results. At the end of the experimental period, it was decided what the proposed improvements would be implemented on the company's level.

The results of the thesis were used to identify how the tested operations influenced the efficiency of communication and the customer service level. As a result, internal and customer communications were developed in accordance with the objectives. Ideas which were not tried out in the experiments, were also collected, and they will be processed in the company in the future.

Keywords: Action Research, Service Design, Supply Chain, Internal Communications

# Sisällys

1	Johdanto	6
2	Tutkimusasetelma	7
2.1	Tutkimusongelma ja työn rajaus	7
2.2	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja sovellettavat mittarit	8
2.3	Foodservice tukkukauppa	11
2.4	Kehittämishankkeen onnistumisen edellytyksiä	12
2.5	Kehittämishankkeen Aikataulu	13
2.6	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	13
2.6.1	Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä	14
2.6.2	Teemahaastattelu	16
2.6.3	Havainnointi	18
2.6.4	Benchmarking	19
2.6.5	Aivoriihi eli brainstorming	20
2.6.6	Service blueprint	22
3	Kehittämisen tietoperusta	25
3.1	Tilaus-toimitusketju	25
3.1.1	Tiedonhallinta tilaus-toimitusketjussa	27
3.1.2	Toimitusvarmuus	27
3.2	Sisäinen viestintä	28
3.3	B2B ostotoiminta ja asiakastyytyväisyys	29
3.4	Palvelumuotoilu	31
4	Ongelman määrittely nykytila-analyysin avulla	33
4.1	Tietoa teemahaastatteluista	34
4.2	Havainnointitulokset	40
4.3	Hyötyä benchmarking-menetelmästä	42
4.4	Nykytila-analyysitulosten yhteenveto	43
5	Ratkaisun kehittäminen	44
5.1	Ideointihetki tuotantolaitoksella	44
5.2	Service blueprint kehittäminen	51
5.3	Ideoiden läpikäynti ennen kokeiluja	53
5.4	Kokeilujakson toteuttaminen	55

5.4.1	Varasto	56
5.4.2	Tuotannonsuunnittelu	57
5.4.3	Asiakaspalvelu	58
6	Tulokset	59
6.1	Tutkimuskysymys: Miten ja kenelle toimituksiin liittyvää tietoa liikutetaan?	59
6.2	Tutkimuskysymys: Mitkä asiat vaikuttavat toimitusvarmuuden viestintään asiakkaan suuntaan?	60
6.3	Tutkimuskysymys: Miten tietoa kuuluisi viestiä eteenpäin ja miten sitä voidaan kehittää?	66
6.4	Tuloksien yhteenveto	68
7	Johtopäätökset	69
7.1	Pohdintaa	71
	Lähteet	74
	Liitteet	
	Liite 1. Teemahaastattelukysymykset	
	Liite 2. Havainnointilomake	
	Liite 3. Service blueprint suunnittelut	
	Liite 4. Saatavuustiedotteiden lähetysaikataululomake	
	Liite 5. Viikkotason nollaukset	

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön kehittämishanke toteutettiin suomalaisessa elintarviketeollisuudessa toimivassa yrityksessä X, joka on kasvanut yritysostojen ja myynninkehityksen kautta. Yritys X on mukana usealla brändillä useassa eri kategoriassa elintarvikemarkkinoilla ja kuuluu yhtenä osana isompaan suomalaiseen konserniin. Tuoteportfolion valikoimassa on tuotteita niin kuluttajille kuin ammattikeittöille eli foodservice-sektorille ja teollisuudelle. Päämarkkina-alueena on Suomi ja tämän lisäksi tuotteita viedään muihin Pohjoismaihin ja Eurooppaan. Tuotteet valmistetaan Suomessa kotimaisista raaka-aineista ja ne toimitetaan tukkuihin tai suoraan eri asiakkaille. Suhteellisen nuorena organisaatiossa yrityskulttuuri on vielä kehitysvaiheessa, joten ongelmakohtien löytäminen oli helppoa. Tämän lisäksi kohdeorganisaation strategian tavoitteisiin kuuluu olla halutuin yhteistyökumppani omalla toiminta-alueellaan.

Foodservice-sektorilla toimitusvarmuudella on suora vaikutus tavarantoimittajan luotettavuuteen, palvelun laatuun ja asiakastyytyväisyyteen. Yhtenä tärkeimpänä osa-alueena toimitusvarmuudessa on sisäisen- ja asiakasviestinnän toimivuus, jota tässä kehittämishankkeessa tavoitteena oli kehittää.

Kohdeasiakkuuksina työssä toimi kolme foodservice-tukkua, joiden kautta kohdeorganisaatio toimittaa tuotteita laajasti eri loppuasiakkuuksille. Tukuille viestinnän toimivuus ja toimitusvarmuus ovat hyvän yhteistyön ja luotettavuuden kannalta oltava kunnossa. Tämän lisäksi kyseisiltä asiakkailta oli tullut korjaavaa palautetta aiheeseen liittyen, jolloin työn toteuttamiselle ja kehittämiselle saatiin konkreettista merkitystä.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa hyödynnettiin organisaation asiantuntijaverkoston osaamista, asiakkaita ja käytettiin palvelumuotoilun eri menetelmiä niin tutkimus- kuin kehittämisvaiheessa. Työssä edetään syklisesti ongelman määrittämisestä ideointiin ja ratkaisujen kehittämiseen sekä niiden testaamiseen.

## 2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa esitellään kehittämishankkeen tutkimusongelma ja työn rajaus. Tämän jälkeen määritellään työn tavoitteet ja tutkimuskysymyksiä sovellettavien mittareiden kera. Luvussa pohjustetaan lukijaa työn aihealueeseen, pohditaan hankkeen onnistumisen edellytyksiä ja lopuksi toteutuksen aikataulu. Kehittämishankkeen tutkimusmenetelmiä ja niiden käyttöä avataan enemmän seuraavassa luvussa.

### 2.1 Tutkimusongelma ja työn rajaus

Opinnäytetyön aihealueen kartoitus ja ongelman määrittely aloitettiin joulukuussa 2020. Työskentelen itse kohdeorganisaatiossa foodservice- myynnissä asiakasvastaavan roolissa. Kävin keskustelua esimieheni ja kahden muun johtajan kanssa aiheesta ja mitä osa-aluetta toiminnoista tarvitsi kehittämistä. Keskusteluissa ilmeni useita eri vaihtoehtoja, mutta relevantein oli toimitusvarmuuden parantaminen tukkuasiakkuuksissa. Foodservice-sektorilla toimitusvarmuus on yksi tärkeimmistä asioista, millä on suora vaikutus tavarantoimittajan luotettavuuteen, palvelun laatuun ja asiakastyytyvyyteen. Tämän lisäksi kohdeorganisaation strategian tavoitteisiin kuuluu olla halutuin yhteistyökumppani omalla toiminta-alueellaan.

Bergström & Leppäsen (2018, 382) mukaan asiakastyytyvyyttä voidaan tarkastella spontaanien palautteiden kautta ja ne voivat tulla esimerkiksi sähköpostitse tai puhelimitse. Asiakasvastaavana merkittävimmät asiakaspalautteet tulevat suoraan minulle. Näistä oli selkeästi havaittavissa asiakkaiden tyytymättömyys nykyiseen toimitusvarmuuteen ja siihen liittyvään tiedonkulkuun. Tätä tukee myös toimitusvarmuusraporteista ilmenevä suorituskyky kyseisten asiakkuuksien kohdalla ja heiltä saatujen suorien palautteiden perusteella. Lisähaasteensa tähän on tehnyt myös vuoden vaihteessa käyttöön otettu uusi toiminnanohjausjärjestelmä.

Nykytilan kartoittamisen aikana selvisi, miksi nykyinen toimintamalli sisäisen- ja asiakasviestinnän suhteen ei toimi. Tieto ei kulje tarpeeksi tehokkaasti. Kun

tuotteita jää toimittamatta, katkoksella olevista tuotteista ei tiedoteta oikein ja tarpeeksi nopeasti. Tällä on suora yhteys toimitusvarmuuteen ja asiakastytyväisyyteen. Syinä tähän on monia: tuotannolliset haasteet, tuotteiden lähettämättä jättäminen (varasto), vajaat myyntiennusteet, tuotteiden myyntiinhyväksynnän aikataulut, puutteelliset resurssit ja toimintamalli tietojen ilmoittamisesta. Näillä kaikilla on yhteys siihen, mitä miten ja milloin asiakas saa tietoja mahdollisista saatavuuksiin liittyvistä haasteista sekä milloin tuotteita on jälleen saatavilla.

Toimitusvarmuuteen liittyy laajalti paljon eri osa-alueita ja tekijöitä. Tutustuessani tietoperustaan ja olemassa oleviin tutkimuksiin, havaitsin että aihetta oli syytä rajata koskettamaan toimitusketjun tiedonkulkua asiakkuuksien suuntaan. Nykytila-analyysin tulosten pohjalta työn rajausta tarkennettiin osastojen kohdalla asiakaspalvelutiimin, tuotannonsuunnittelun ja varaston väliseen tiedonkuluun.

Vaikka toimitusvarmuus ei pelkästään ole tiedonkulusta kiinni, sen merkitystä ei voida vähätellä. Tiedonkulku on tärkeää olla kunnossa asiakkaiden suuntaan, varsinkin saatavuustietojen eli toimituspuutteiden ja -katkoksien suhteen. Tästä voi koitua myynninmenetyksiä ja jälkiselvittelyjä molemmille osapuolille, mitkä puolestaan aiheuttavat lisäkustannuksia. Tämän lisäksi asiakkaat voivat laskuttaa tavarantoimittajaa huolimattomuuksista, kuten ilmoittamattomista poikki olevista tuotteista ja näistä aiheutuvista välillisistä kustannuksista. Loppuasiakkaan näkökulmasta pahimmassa tapauksessa esimerkiksi koulu voi jäädä ilman päivän lounasraaka-aineita, jolloin he eivät saa korvaavaa tuotetta enää päivän aikana.

## 2.2 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja sovellettavat mittarit

Työn tavoitteena oli kehittää sisäistä- ja asiakasviestintää, minkä avulla myös toimitusvarmuutta ja asiakastytyväisyyttä saataisiin mahdollisesti parannettua. Työssä kuitenkin keskitytään pääasiassa viestintään ja siihen liittyviin tekijöihin.



Tavoitteeseen päästään, kun tutkimusongelmaan löydetään ratkaisu ja sitä varten kehitettiin kolme eri tutkimuskysymystä.

Tutkimusongelman ratkaisun löytämiseksi voidaan käyttää tutkimuskysymyksiä. Metsämuurosen (2006, 23) mukaan, kysymysten avulla voidaan parantaa omaa oppimista, lisää teorian tietoa ja tuottaa uutta tutkimusta. Jotta opinnäytetyö saadaan näytettyä onnistuneen, siihen tarvitaan mittareita. Kanasen (2014, 119) mukaan, muutoksen todennettavuus tapahtuu ennen ja jälkeen -mittaamisella. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 1) esitellään tutkimuskysymykset, joiden avulla pyrittiin löytämään ratkaisu tutkimusongelmaan. Samalla esitellään mittarit, joiden avulla kehittämisestä syntyneet muutokset ovat todennettavissa.

Taulukko 1. Tutkimuskysymykset ja mittarit

Tutkimuskysymys	Mittari
<b>1. Miten ja kenelle toimituksiin liittyvää tietoa liikutetaan?</b>	<b>On/off:</b> Saatiinko toimitusvarmuuden viestintään osallistuvat osastot selville?  <b>Haastattelut ja havainnointi:</b> - Ketkä asiantuntijat viestivät toimitusvarmuudesta? - Millaista tietoa ja miten sitä viestitään asiakkaan suuntaan?
<b>2. Mitkä asiat vaikuttavat toimitusvarmuuden viestintään asiakkaan suuntaan?</b>	<b>On/off:</b> - Löydettiinkö toimitusvarmuuden viestintään liittyvät tekijät? - Vaikuttaako asiakasviestintä toimitusvarmuuteen? - Saatiinko toimitusvarmuutta parannettua viestintää kehittämällä?  <b>Toimitusvarmuuden viestintäprosessin mittaaminen:</b> - Saatavuustiedotteiden lähetysaikataulut - Toimituksiin kohdistuvat nollaukset toimitusvarmuusraporteista
<b>3. Miten tietoa kuuluisi viestiä eteenpäin ja miten sitä voidaan kehittää?</b>	<b>On/off:</b> - Saatiinko viestintää kehitettyä? - Paraniiko asiakastyytyväisyys viestinnän kehittämisen toimesta?  - Miten asiakas koki muutoksen?

Taulukon vasemmalla puolella ovat tutkimuskysymykset, joiden avulla pyrittiin löytämään ratkaisu tutkimusongelmaan. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen: *miten ja kenelle toimituksiin liittyvää tietoa liikutetaan?* avulla selvitettiin lähtötilannetta itse työhön ja tunnistettiin viestintään osallistuvat osastot ja henkilöt, tiedon sisältö sekä toimintatavat tietojen viestimiseksi asiakkaan suuntaan. Toinen tutkimuskysymys: *Mitkä asiat vaikuttavat toimitusvarmuuden viestintään asiakkaan suuntaan?* tuo esiin ne tekijät, mitkä vaikuttavat toimitusvarmuuden viestintään ja siihen liitoksissa olevan toimitusketjun loppupään prosesseihin.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen: *Miten tietoa kuuluisi viestiä eteenpäin ja miten sitä voidaan kehittää?* etsittiin vastauksia kehittämistoimenpiteiden avulla ja selvitettiin millainen vaikutus viestinnän kehittämisellä on asiakastyytyväisyyteen.

Taulukon oikealla puolella mittarit tutkimuskysymyksiin. Työssä käytettiin on/off-mittareita ja laadullisia mittareita. On/off mittari kertoo yksinkertaisesti siitä, että tapahtuiko muutos vai ei. Tämä ei myöskään jätä tulokseen tulkinnanvaraa. Laadullisten mittareiden avulla saadaan tietoa vertailemalla lopputilannetta lähtötilanteeseen, eli miten lähtötilanne mahdollisesti parani kehittämistoimenpiteiden avulla. Laadulliset mittarit antavat myös analyyttisempaa tietoa muutoksesta ja onnistumisesta.

### 2.3 Foodservice tukkukauppa

Foodservice-tukkukauppa kuuluu tärkeänä osana päivittäis- ja käyttötavarakauppan palveluihin. Käytännössä sen toiminta on vähittäiskaupan ulkopuolisessa tavaravälityksessä. Foodservice-tukkukauppa tarjoaa palvelukokonaisuuksia sen asiakkaille, jotta he voisivat keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa. Foodservice nimitystä kutsutaan myös nimellä HoReCa (tulee englanninkielisistä sanoista Hotels, Restaurants ja Catering). (PTY 2021.)

Vuonna 2020 Suomessa toimi noin 16 143 ammattikeittiötä, joista tarjotaan aterioita asiakkaille 749 miljoonaa kappaletta vuosittain. Suurin osa raaka-aineiden hankinnoista tapahtuu foodservice-tukkukaupan kautta ja Päivittäistavara-kauppa ry:n jäsenenä toimi-vien yritysten foodservice-tukkukaupan liikevaihto vuonna 2019 oli noin 2,3 miljardia euroa. Suurimpina kaupallisina asiakasryhminä toimivat hotellit, ravintolat ja kahvilat sekä julkishallinnon toimipisteet, kuten koulut, päiväkodit ja sairaalat. Näistä kriittisimpinä tavarantoimitusten varmuuden ja turvallisuuden suhteen ovat erinäiset yhteiskunnallisesti haavoittuvimmat toiminnot, kuten vanhusten- ja lastenhuollot sekä sairaanhoito. (PTY 2021.)

## 2.4 Kehittämishankkeen onnistumisen edellytyksiä

Jotta kehittämishanke saatiin onnistumaan, oli tärkeää, että kaikki olennaiset henkilöt ongelman ympäriltä saataisiin osallistettua kehittämiseen ja ratkaisu- vaihtoehtojen testaamiseen. Tutkija ei oman työn ohella päässyt kaikkiin tietoihin käsiksi, jolloin myös tulosten dokumentoinnilla on iso merkitys. Oikeastaan kehittämisen ja kokeilujen aikana tapahtumien dokumentoinnilla oli tärkeä rooli. Asioita tapahtui jatkuvasti ja jos kaikkia ei merkitty muistiin, niin työn onnistumisen kannalta kriittistä tietoa olisi saattanut jäädä huomioimatta.

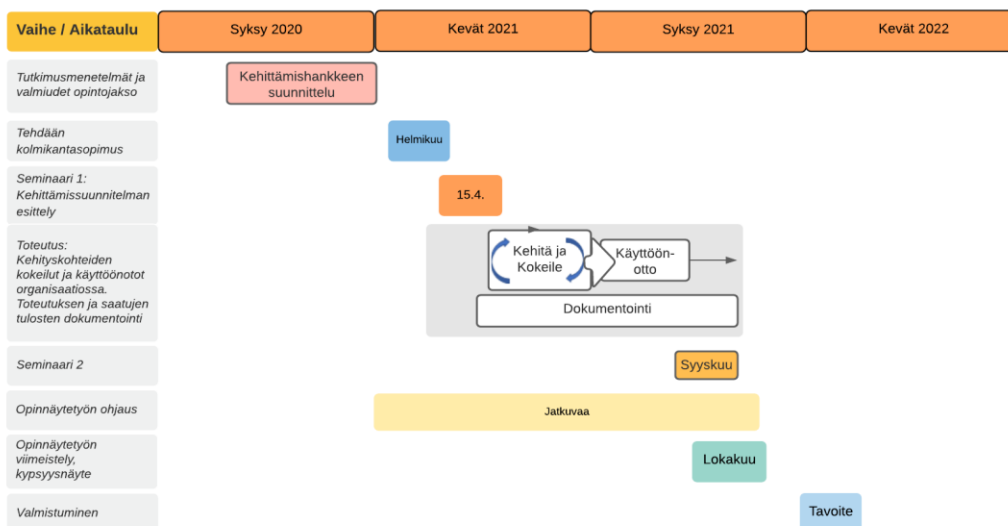
Aikataulutusten sovittaminen muiden sidosryhmien kanssa oli haasteellista. Kuitenkin työn eri vaiheissa oli havaittavissa innostusta ja positiivista otetta ensinnäkin auttamisen suhteen ja siihen että osallistuvat henkilöt pääsivät mukaan tähän projektiin. Kaiken kaikkiaan asenteet olivat vastaanottavaisia kaiken työhön liittyvien haasteiden keskellä. Muita haasteita loivat taloudelliset haasteet. Uuden toiminnanohjausjärjestelmän päivittäminen uusien ominaisuuksien osalta, vaatisi lisäinvestointeja ja aikataulullisesti erittäin vaikea toteuttaa. Tämä selvisi kun kehittämissideoita aloitettiin toteuttamaan.

Esihenkilöiden ja muiden johtajien suhteen tarvittiin joustoa, jotta osallistuvien tiimien jäsenet saivat osallistua kehittämismenetelmien toteuttamiseen. Tätä sparrattiin alustavasti jo nykytilan kartoituksen aikana, joten ilman isompia haasteita selvittiin tämän osalta.

Aihe oli erittäin tärkeä nykyisessä työssäni. Tukkuasiakkuuksien näkökulmasta tiedonpuute aiheuttaa ongelmia heidän asiakkuuksissaan ja mahdollisesti tukku sai siitä syyt niskoilleen. Tällä ongelmalla oli myös suora yhteys kohdeorganisaation palvelukykyyn ja asiakastyytyväisyyteen. Olen ilmiön kanssa tekemisissä lähes jatkuvasti ja tämän parantamisella oli selkeästi merkitystä myös koko organisaation toiminnalle. Tämän työn tekeminen myös motivoi itseäni niin tutkijana kuin työntekijänäkin, koska toimintatutkimuksella voidaan saada aikaan konkreettisia muutoksia ja kehitystä nykyiseen.

## 2.5 Kehittämishankkeen Aikataulu

Hankkeen tarkoitus oli toteutua kokonaisuudessaan yhdessä vuodessa. Seuraava kuvio (Kuvio 1) esittää aikataulun.



Kuvio 1. Opinnäytetyön aikataulu

Työ aloitettiin joulukuussa 2020 ja sen jälkeen työ eteni nykytilan analyysiin. Tässä välissä tehtiin kolmikantasopimus tutkijan, kohdeorganisaation ja opiskelupaikan kesken. Huhtikuussa on kehittämissuunnitelman esitys, minkä jälkeen edettiin kehittämisvaiheeseen. Kokeiluja tehtiin viikkojen 22–35 välisen ajan ja neljän viikon välein tehtiin tilannekartoituksia. Hyväksi havaitut kokeilut otettiin käytäntöön kokeilujakson jälkeen. Dokumentointi kehittämisvaiheessa oli jatkuva. Työn tulosten esittäminen toisessa seminaarissa tapahtui marraskuun aikana. Seuraavassa luvussa syvennyttään tarkemmin työn tutkimus- ja kehittämismenetelmiin.

## 2.6 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Työ toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa käytettiin laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Kanasen (2015, 71) mukaan, laadullisella tutki-

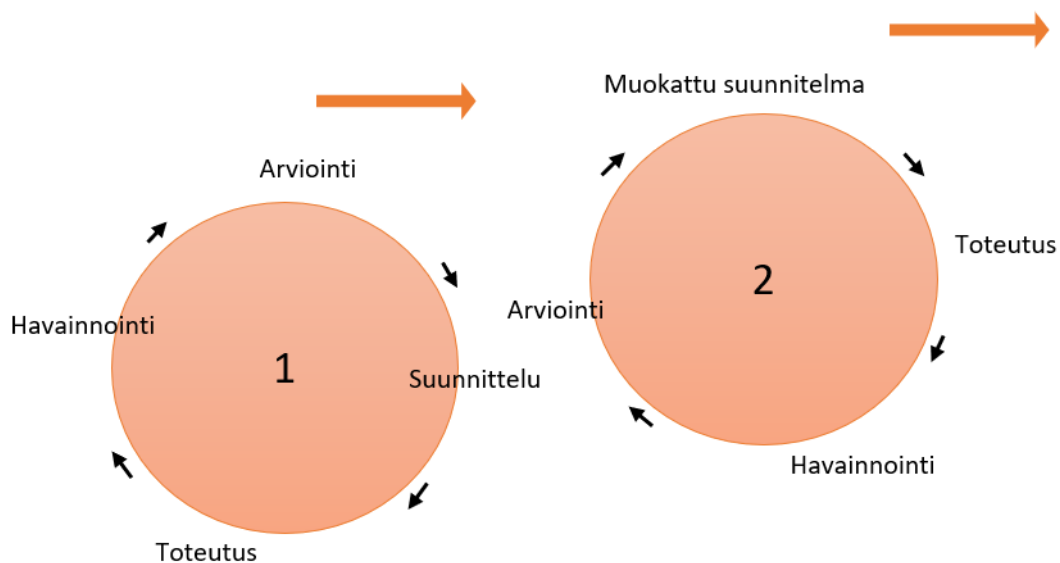
muksella voidaan ymmärtää tutkimuksen ilmiö paremmin ja teoretisoida se. Tutkimusmenetelmät valittiin työhön sen perusteella, että ne sopivat parhaiten ongelmien syiden löytämiseen. Seuraavana esitellään tutkimuksessa käytettävät menetelmät perusteluineen.

### 2.6.1 Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä

Toimintatutkimus on lähtökohtaisesti osallistavaa tutkimusta, missä pyritään löytämään käytännön ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin ja samalla tehdä muutosta. Se on sykleittäin tapahtuva prosessi, minkä tavoitteena on jatkuva muutos ja kehittäminen organisaatiossa. Kanasen (2009) mukaan, yksi sykli sisältää useita vaiheita ja ne ovat: suunnittelu, toimeenpano, havainnointi ja reflektointi. Toimintatutkimusta voidaan pitää myös lähestymistapana, missä kiinnitetään huomiota siihen, miten asioiden kuuluisi olla. Tämä edellyttää ongelman kuvailun lisäksi oikeaa toimintaa todellisuuden muuttamiseksi, eli toisin sanoen teoreettisen tutkimuksen ja käytännön toiminnan vuorovaikutusta. Tästä syystä on olennaista osallistaa niitä henkilöitä, joita tutkittava ilmiö koskettaa. (Kananen 2009, 10–11; Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 58)

Kehittämistyö tarvitsee kehitettävän kohteen nimeämisen. Tämän jälkeen määritellään itse ongelma. seuraavaksi tutkitaan ongelmaa, minkä jälkeen selvitetään tähän johtaneet syyt. Vaikka itse ongelmien tunnistaminen on helppoa, niin niiden syyt ovat jo vaikeampia havaita ja löytää. Ongelman määrittäminen ja sen poistamiseen vaaditaan tutkittua tietoa. Tutkimusta voidaan sisällyttää toimintatutkimuksen mihin tahansa vaiheeseen. Tutkimuksen tarve riippuu ongelmasta, siihen liittyvästä tiedosta ja sen saatavuudesta. Kriittistä onkin, että miten ongelma onnistutaan määrittelemään ja sen jälkeen muuttamaan tutkimuskysymyksiksi. Tutkimuskysymysten avulla saadaan tietoa ongelman ratkaisemiseksi. Prosessin eri vaiheissa tulee esittää kysymyksiä, "mitä pitää tehdä" eli liittyen toimintaongelmaan ja "mitä tietoa tarvitaan" eli ongelmaan liittyvän informaation hankintaan ja analysointiin. (Kananen 2009, 28–30.)

Toimintatutkimus toteutetaan vaiheittain. Jotta mahdollinen muutos voidaan toteuttaa, täytyy tutkijan tuntea muutettava ilmiö. Tutkimuksen aikana saadaan myös uutta tietoa ilmiöstä ja miten sitä voitaisiin kehittää, tästä syystä se on jatkuva prosessi, mikä muotoutuu edetessään. (Kananen 2009, 28–29.) Ojasalo ym. (2015, 60) kuvaa toimintatutkimusta spiraalimaisena prosessina. Seuraava kuvio (Kuvio 2) esittää prosessin etenemistä.



Kuvio 2. Spiraalimainen toimintatutkimuksen eteneminen (Ojasalo ym. 2015, 60)

Toimintatutkimusprosessi on siis syklinen, missä tutkimuksen eri vaiheet toistuvat kehämaisesti uudelleen. Toisin sanoen, kun uusi toimintamalli on suunniteltu, sitä kokeillaan käytännössä. Tämän jälkeen sen toimintaa arvioidaan ja tästä syntyneet ajatukset toimivat uuden kokeilun pohjana. Tästä alkaa seuraava uusi sykli. Ajatusten pohjalta muokataan suunnitelmaa, miltä pohjalta tehdään uudet kokeilut. (Ojasalo ym. 2015, 61.)

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksen mukaisesti sykleittäin. Työn tavoitteena oli löytää ratkaisuja todellisiin olemassa oleviin ongelmiin, kehittää kohdeyrityksen toimintaa ja tehdä muutoksesta pysyvää. Työssä hyödynnettiin teoreettista tietoa ja se toimii vuorovaikutuksessa käytännön kanssa. Tutkimus- ja kehittämisvaiheissa osallistettiin oikeat henkilöt, eli ne ketkä ovat liitoksissa tut-

kimusilmiön kanssa. Tutkimusmatkan ai- kana löytyi toimintatutkimukselle tyypillisiä uusia ennalta arvaamattomia asioita. Näitä tietoja saatiin hyödynnettyä kehittämisprosessin edetessä ja niiden avulla saatiin myös kehitettyä uusia ratkaisuja ongelmien selvittämiseksi.

## 2.6.2 Teemahaastattelu

Hirsjärvi, Remes & Sajavaaran (2010, 205) mukaan, haastattelua pidetään joustavana laadullisena menetelmänä, jota on mahdollista muokata haastateltavia myötäillen ja tutkimustilanteen edellytyksien mukaisesti. Siinä ollaan suoraan vuorovaikutuksessa haastateltavan henkilön kanssa, mikä tekee siitä ainutlaatuisen tiedonkeruumenetelmän. Haastattelun avulla saadaan konkreettista tietoa suoraan haastateltavalta ja se auttaa ymmärtämään asioiden merkityksiä toisin kuin ennalta on saatettu ajatella. Tällä voidaan myös syventää jo olemassa olevaa tietoa esimerkiksi asiantuntijahaastattelulla, kun tietoja on ensin kerätty muilla keinoilla. Haastattelun edetessä vastauksiin voidaan tarvittaessa myös pyytää perusteluja, jos jokin kohta jää epäselväksi. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 34–35; Hirsjärvi ym. 2010 204–205.)

Kehittämistyössä haastateltiin kahta eri asiantuntijaa, jotka omaavat kokemusta toimitusketjun eri tehtävistä. Näin haastatteluista löytyneet tulokset antoivat tarkempaa tietoa tutkimusilmiöön liittyen. Haastattelut suoritettiin verkon välityksellä ja aineisto kerättiin tallentamalla kännykällä sanelin-ohjelmaan. Molemmat asiantuntijat haastateltiin erikseen yksilöhaastatteluna, jolloin heidän oma asiantuntijuutensa ja näkökulmat tulivat paremmin esille. Tutkijalla ei ollut omakohtaista tuntemusta organisaation toiminnasta teemojen osalta, joten teemahaastatteluilla oli tarkoitus saada tietoa, miten organisaatiossa toimitaan nykyisellään ja pyrkiä löytämään syitä itse tutkimusongelmaan.

Teemahaastattelulla tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelua eli avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välimuotoa. Siinä edetään ennalta suunniteltujen aiheeseen liittyvien teemojen mukaisesti, jossa kysymykset ja niiden jär-



jestys eivät ole kovinkaan yksityiskohtaisia vaan vapaampia kuin strukturoidussa lomakehaastattelussa. Tällä mahdollistetaan haastateltavan äänen esiintulo ja se vapauttaa haastattelun kulkua varsinkin tutkijan näkökulmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47–48; Hirsjärvi ym. 2010, 208.)

Haastattelukysymysten teemat rakentuivat työn aiemmin tehdyn aihealueen kartoittamisen, asiakaspalautteiden ja alustavien keskustelujen pohjalta. Lisäksi pohdittaessa mitä tutkittavasta ilmiöstä haluttiin saada selville, oli selkeää, että aiemmin tulleiden asiakaspalautteiden merkitys otettaisiin huomioon. Kanasen (2015, 148) mukaan teemahaastattelussa ei etukäteen tehdä kaavamaisesti valmiita tarkkoja kysymyksiä, mitkä käytäisiin järjestelmällisesti läpi, vaan sen tavoitteena on kaivaa esiin tutkimusongelmaan liittyviä asioita keskustelun tavoin. Eli haastattelun edetessä on mahdollista, että syntyy uusia keskustelupolkuja mihin ei voi valmistautua etukäteen. Tämä mahdollistaa myös löytämään uusia ongelmaan liittyviä asioita, mitä aiemmin ei ole edes mietitty. Haastatteluteemojen tarkoituksena oli saada lisätietoa nykyisestä toimintamallista niin, että kaikki ongelmaan vuorovaikutuksessa olevat asiat saataisiin mukaan ja samalla löytää mahdollisia syitä itse ongelmaan.

Hirsjärvi ym. (2010, 222) mukaan, litterointi tarkoittaa haastatteluista kerätyn aineiston sanatarkkaa puhtaaksi kirjoittamista. Sen voi toteuttaa joko valikoidusti tai kokonaisuudessaan kerätystä aineistosta. Vaikka litteroinnin tarkkuuteen ei ole tarkkaa ohjetta, on kuitenkin huomioitava, millaiseen analysointiin sisällön suhteen päädytään. (Hirsjärvi ym. 2010, 222.)

Perinteisenä aineiston analyysikeinona laadullisissa tutkimuksissa käytetään sisällönanalyysia. Sen voi yhdistää eri analyysijärjestelmiin tai sitä voi käyttää myös yksistään. Tuomen ja Sarajärven (2009, 91) mukaan: ”sisällönanalyysilla tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia väljänä teoreettisena kehyksenä”. Yhtenä sisällönanalyysikeinona toimii teemoittelu. Siinä tutkimusaineisto paloitellaan ja ryhmitellään teemojen ja mahdollisesti uusien esiin nousseiden teemojen mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–93.)

Teemahaastatteluista kerätty aineisto litteroitiin sanatarkasti tekstimuotoon. Menetelmänä tämä oli aikaa vievää ja työläs, mutta se helpotti teemoihin liittyvien asioiden löytämistä. Tämän jälkeen litteroidusta aineistosta poimittiin teemoihin liittyviä esiin nousseita asioita.

Opinnäytetyön kannalta teemahaastatteluilla saatiin työn kannalta relevanttia tietoa suoraan asiantuntijoilta tutkimuskysymyksiin: Miten ja kenelle toimituksiin liittyvää tietoa liikutetaan? Ja mitkä asiat vaikuttavat toimitusvarmuuden viestintään asiakkaan suuntaan. Tämä lisäsi tutkijan ymmärrystä tutkittavaan aiheeseen, ongelman syihin ja samalla haastattelut osallistivat ilmiön ympärillä olevia henkilöitä. Tämä auttoi myös työn tarkemmassa rajaamisessa ja mitä muita osa-alueita oli tarpeen tarkastella ongelman syihin riippuen.

### 2.6.3 Havainnointi

Laadullisissa tutkimuksissa tietoa yleensä kerätään suoraan ihmisiltä. Lopputuloksen kannalta on suuri merkitys sillä, mitä metodeja tietojen keräämiseen on käytetty ja miten laadukasta aineisto on. Voidaan siis todeta, että kohdejoukko on syytä valita työn tavoitteiden kannalta asianmukaisesti ja että niiden ääni saadaan nostettua tutkimuksessa esille. (Hirsjärvi ym. 2010, 164.)

Havainnointi toteutettiin toimitusvarmuuskokouksessa, missä osallisina oli henkilöitä toimitusketjuun kuuluvia asiantuntijoita. Kokouksessa käsitellään päivittäin toimitusvarmuuteen ja tuotesaatavuuksiin liittyviä asioita. Kokous järjestettiin verkossa Teams-ohjelman välityksellä ja sen kesto oli puoli tuntia. Tutkija itse osallistui puhtaasti kuuntelijan roolissa ja keräsi tietoa kokouksen sisällöstä. Kanasen (2015, 136–137) mukaan, havainnointia voidaan toteuttaa nykyään myös verkon välityksellä, jolloin tutkija voi tavata tutkittavat verkkokameran välityksellä. Havainnointi verkon välityksellä oli muutenkin järkevää, koska kokoukseen osallistuvien henkilöiden toimipisteet sijaitsivat eri kaupungeissa.

Havainnointi toimii hyvin laadullisena tutkimusmenetelmänä, minkä avulla saadaan tarkasteltavasta kohteesta suoraa tietoa sen luonnollisesta ympäristöstä. Menetelmänä havainnointi voi olla työläs ja sen toteuttaminen voi viedä aikaa,

joten se tarvitsee hyvää suunnittelua ja jäsentelyä tekemisen helpottamiseksi. Havainnoinnilla ei siis tarkoiteta pelkästään näkemistä, vaan se käsittää kohteen tarkempaa ennalta suunniteltua tarkkailua. Menetelmän toteuttaminen so-  
pii hyvin, kun tutkitaan erilaisia käyttöongelmia tai palveluiden etenemistä. (Hirs-  
järvi ym. 2010, 212–214.)

Ennen havainnointia laadittiin havainnointilomake (liite 2), minkä avulla voitiin seurata kokouksessa esiin nousseita asioita, ja varsinkin niitä mitkä olivat tutkit-  
tavan ilmiön kannalta relevantteja. Lomakkeelle rakennettiin kysymyksiä, mitkä perustuivat opinnäytetyön ongelman teemoihin. Kysymykset helpottivat löytä-  
mään vastauksia ongelman juurisyihin ja löytämään vastauksia kohtiin: miten tieto liikkuu ja mitkä asiat vaikuttavat toimitusvarmuuden viestintään. Esiin nous-  
seet tiedot, kirjattiin lomakkeelle kokouksen aikana. Havainnointi antoi myös tu-  
kea teemahaastatteluiden tuloksille ja tarvittaessa haastateltavilta tai havain-  
noinnin kohteena olevilta osallistujilta voitiin pyytää tarkentavia tietoa ongel-  
maan liittyen.

#### 2.6.4 Benchmarking

Benchmarkingissa haetaan inspiraatiota ja hyviä tapoja toimia toisesta organi-  
saatiosta oman toiminnan parantamiseen. Siinä pyritään tunnistamaan niitä asi-  
oita, mitä toiset tekevät paremmin. Moritz (2005, 94) täydentää vielä, että on  
hyödyllistä tarkastella kehitettävää palvelua eri näkökulmista ja oppia toisten ko-  
kemuksistaan. Pohjustustyönä selvitetään oman organisaation kehittämisen  
kohde. Menetelmä soveltuu erinomaisesti silloin, kun kehittämisen kohde voi-  
daan määritellä selkeästi. Tämän jälkeen selvitetään kehittämiskohteelle sopiva  
vertailtava organisaatio, jolla on esimerkiksi paras maine asiaan liittyen. Tämän  
jälkeen kerätään tietoa siitä, miten kyseinen organisaatio on tässä onnistunut.  
(Inno-Vointi 2021; Ojasalo ym. 2015, 186.)

Yleensä benchmarking toteutetaan keskustelemalla kasvotusten ja vieraillemalla  
toisessa organisaatiossa. Se on järjestelmällisempi ja suunnitellumpi kuin perin-

teinen yritysvierailu. Tietoa välittyy parhaiten silloin, kun keskustelussa on mukana nykyisen käytännön toteuttajia, asiantuntijoita tai sen kehittäjiä. Huomioitavaa on, että tällä menetelmällä löydetyistä käytänteistä on mahdollisuus oppia jotain uutta, mitä voidaan toteuttaa suoraan tai on sovellettavissa omassa toiminnassa. Kaikki käytänteet eivät välttämättä sovellu omassa toiminnassa, koska erot organisaatioiden välillä voivat olla liian suuret, esimerkiksi kulttuurillisesti tai kategorisesti. (Inno-Vointi 2021; Ojasalo ym. 2015, 186.)

Työssä Benchmarking toteutettiin puhelinsoitolla saman konsernin toiseen organisaatioon ja keskustelu käytiin asiantuntijan kanssa, joka on tekemisissä asiakkaiden, toimitusketjun ja toimitusvarmuuteen liittyvissä asioissa päivittäin. Menetelmän tavoitteena oli selvittää kyseisen organisaation toimintamallia tilaus-toimitusketjussa, ja siitä miten he tiedottavat foodservice-asiakkuuksia toimituspuutteiden ja tuotesaatavuuksien osalta. Ennalta oli selvää, ettei toisen organisaation malli toimi sellaisenaan kohdeyrityksessä henkilöstöresurssien ja erilaisien tuotekategorioiden takia. Tämän avulla kuitenkin saatiin tietoa tutkimuskysymykseen: Miten tietoa kuuluisi viestiä eteenpäin ja miten sitä voidaan kehittää? Tätä tietoa voitiin hyödyntää tässä opinnäytetyössä ideointivaiheessa ja mihin suuntaan toimintaa olisi hyvä kehittää.

### 2.6.5 Aivoriihi eli brainstorming

Aivoriihi on yksi luovan ongelmaratkaisun standardimenetelmä, minkä tarkoituksena on ryhmän vetäjän johtamana tuottaa tai ideoida uusia ratkaisuja tiettyyn ongelmaan. Aivo-riihikokous aloitetaan esivaiheella, missä tapahtuu tavoitteiden asetanta ja niiden rajaaminen. Osallistujien ennakkoluuloista ja ajatuksia rajoittavista tekijöistä pyritään eroon lämmittelyvaiheessa. Ennen ideointia käydään läpi toimintaperiaatteet, tämän suorittaa ryhmän vetäjä. Alkuun ideoidaan vapaasti niin, ettei ideoita tarvitse perustella tai niitä saa arvostella. Samaan aikaan syntyneitä ideoita voi kehittää ja yhdistellä mahdollisuuksien mukaan. (Ojasalo ym. 2015, 161.)

Ideoinnin jälkeen tulee valintavaihe, jolloin ideoita tarkastellaan kriittisemmin ja pyritään arvioimaan annettujen ohjeiden mukaisesti. Yhtenä arvosteluesimerkinä on, että jokainen käy valitsemassa mielestään parhaan idean ja merkitsee + merkinnän sen kohdalle. Näin eniten merkintöjä saanut on ryhmän mielestä se toteutuskelpoisin idea. Aivoriihestä on lukuisia eri versioita ja sitä voidaan yhdistellä jonkun toisen kehittämismenetelmän kanssa. (Ojasalo ym. 2015, 161.)

Ryhmän koolla on vaikutusta lopputuloksen kannalta. Pienemmässä ryhmässä voi olla haasteellista tottumattomien saada ideoita lentoon, mutta isommassa ryhmässä tutkija saattaa jäädä ulkopuoliseksi, jolloin sitoutuminen itse toimintaan jää vähäiseksi. Loppujen lopuksi tällä menetelmällä saadaan osallistuvat henkilöt sitoutumaan ratkaisuun helpommin kuin ne, jotka jäävät tämän ulkopuolelle. Näin ollen on parempi, mitä enemmän henkilöitä saadaan ideointiin mukaan. (Ojasalo ym. 2015, 162.) Kokoukseen voidaan kutsua aiheen tuntevia asiantuntijoita tai ulkopuolisia henkilöitä, joiden erilaiset näkökulmat saattavat inspiroida ryhmää aivan uudennlaisilla ideoilla (Moritz 2005, 106).

Ryhmän vetäjällä on tärkeä rooli tuloksellisuuteen. Hänen tehtävänä on seurata sääntöjen noudattamista, ohjata ja edesauttaa prosessin etenemistä. Ideointihetkien välissä on syytä pitää myös taukoja osallistujien tarpeiden mukaisesti. On myös mahdollista, että hetket venähtävät tarpeettomasti, jolloin on syytäkin pitää taukoja. Vetäjä myös tarkkailee, ettei ideointivaiheessa syntyneitä ideoita arvioida, vaan siihen varataan oma hetki. Arvioinnin voi järjestää myös seuraavalle päivälle. (Ojasalo ym. 2015 162.)

Gobble (2014, 1) puolestaan kyseenalaistaa standardiaivoriihityöskentelyn luovuutta vaativien ongelmien ratkaisemisessa, koska ajan saatossa aivotyöskentelymme ovat muuttuneet ja uusia menetelmiä on kehitelty. Kuitenkin esiteltäessä kysymyksiä aivoriihityöskentelyn aikana, voidaan sessioista saada tuottosampia. On myös esitetty hybridimallia, jossa jokainen tekee aivoriihityöskentelyn ensin yksilönä ja sen jälkeen ideoidaan ryhmässä. Näin saadaan aikaan yhdistelmä yksilön ja ryhmän luovasta yhteistyöstä. (Gobble 2014, 1.)

Kehittämishankkeessa aivoriihiyöskentelyllä oli merkittävä rooli ongelmakohtien ratkaisujen ideoinnissa ja kehittämisessä. Menetelmän vahvuutena oli, että siihen saatiin osallistettua niitä henkilöitä, jotka ovat sidoksissa työn ongelmaan ja lisäksi he pääsivät itse vaikuttamaan ratkaisuihin. Tällä pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymykseen: Miten tietoa kuuluisi viestiä eteenpäin ja miten sitä voidaan kehittää?

Kokoukseen osallistuvat henkilöt pääsivät itse ideoimaan ja kehittämään omaan työhön liittyvää toimintaa ilman isompia rajoitteita tai arvosteluja. Lisäksi tämä motivoi ja sitoutti heitä ideoimaan sekä mahdollisesti työskentelemään jatkossa entistä paremmin. Asian-tuntijoiden lisäksi tavoitteena oli saada yksi tai kaksi ulkopuolista henkilöä, mutta tätä ei saatu toteutettua vallitsevien kokousrajoitusten vuoksi ja omat haasteensa loi aikataulujen sovittamisen ulkopuolisen henkilön kanssa.

Menetelmä sopi myös taloudellisessakin mielessä hyvin tämän opinnäytetyön kehittämismenetelmäksi. Moritz (2005 106.) toteaa, että tämä menetelmä on erittäin edullinen, tehokas ja nopea keino kehittää uusia ideoita. Ryhmän yhtäaikainen sitouttaminen oli haasteellista, mutta ennakkoon suunniteltuna ja ajoissa aikataulutettuina löydettiin jokaisen osallistujan kalentereista sopiva ajankohta kokouksen järjestämiselle.

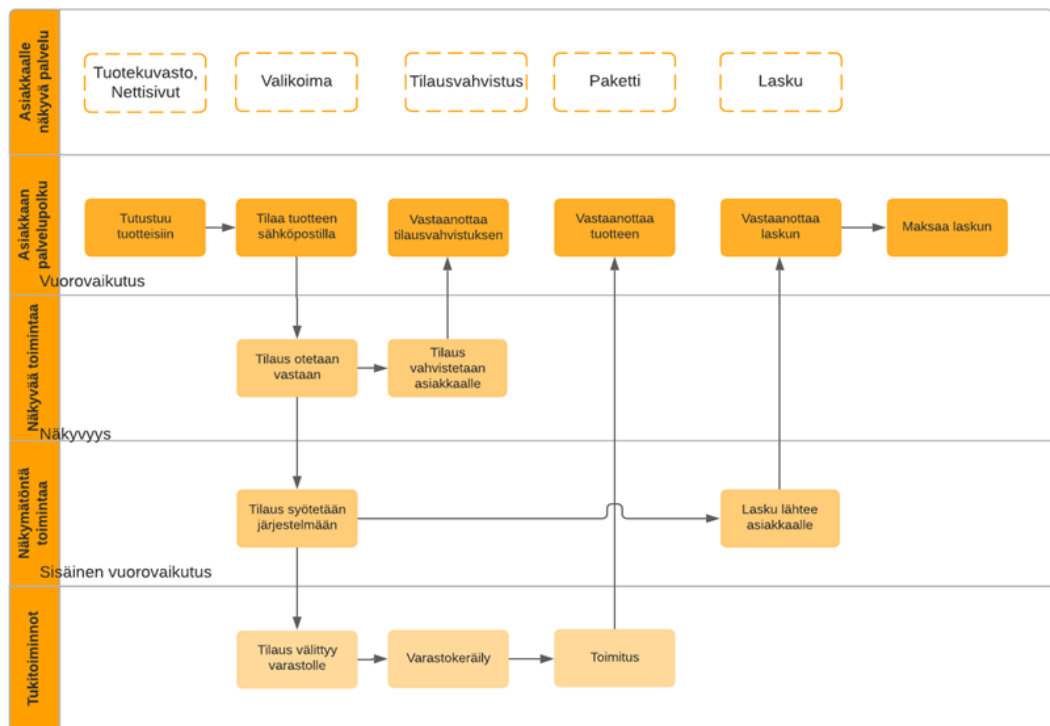
#### 2.6.6 Service blueprint

Prosessien tutkimisessa ja kehittämisessä käytetään prosessianalyysia, minkä avulla voidaan selvittää osapuolten roolit, mitkä ovat kriittiset pisteet ja mistä syystä ongelmat ilmenevät prosessissa. Tässä luodaan prosessikaavio, mikä auttaa havainnollistamaan palveluprosessin eri vaiheet ja auttaa löytämään ratkaisuja eri vaiheiden ongelmiin. (Ojasalo ym. 2015, 178.)

Service blueprint on kehitelty kuvaamaan palveluprosessia erityisesti asiakas huomioiden. Se on palveluprosessin objektiivinen kuvaus siitä, mitä palvelu on kokonaisuutena. Siinä ilmenevät asiakaskontaktit, asiakkaan ja henkilökunnan

roolit, näkyvissä ja näkymättömissä olevat tekijät asiakaspalvelussa, eli palvelun tuottamisen kokonaisprosessi. Näiden kaikkien on toimittava yhdessä, jotta saadaan aikaan toimiva palvelukokonaisuus. (Ojasalo ym. 2015, 178; Moritz 2005, 118.)

Kuvaus tuo esiin tosiasian, että asiakkaan ja palveluntarjoajan näkökulmasta palveluprosessi ei ole samanlainen. Molemmilta osapuoliilta löytyy esimerkiksi toiselta näkymättömissä olevia toimintoja. Haasteena voi olla aiheen rajaaminen ja selkeän kaavion rakentaminen (Innokylä 2021.) Palveluprosessia voidaan havainnollistaa seuraavan kuvion (Kuvio 3) tavalla.



Kuvio 3. Yksinkertainen malli service blueprintistä

Ensimmäisessä osiossa ovat kaikki visuaaliseen, fyysiseen ja sosiaaliseen tilaan näkyvät asiat, jossa asiakas arvioi organisaation palvelun laatua. Asiakkaan palvelupolku sisältää ne vaiheet, missä asiakas osallistuu palveluntarjoajan toimintaprosesseihin. Asiakaspalvelun näkyvässä toiminnassa, asiakas on

vuorovaikutuksessa palveluntarjoajaan ja sen henkilöstöön. Tässä kohtaa asiakaskohtaamiset tapahtuvat. Asiakkaalle näkymättömällä toiminnalla tarkoitetaan toimintoja, joilla tuetaan ja valmistetaan asiakkaalle näkyviä toimintoja. Tukitoimintojen tehtävänä on sisäisen vuorovaikutuksen avulla tukea asiakasrajapinnassa työskentelevien palveluhenkilöiden toimintoja. Suurin osa palveluntarjoajan toiminnoista ovat näkymättömiä asiakkaalle. (Ojasalo ym. 2015, 178; Innokylä 2021.)

Service blueprintissa vuorovaikutuksella kuvataan niitä tilanteita, missä asiakas on vuorovaikutuksessa palvelua tarjoavan organisaation kanssa. Tämän avulla voidaan havaita, kuinka paljon palvelun toiminnoista tapahtuu asiakkaan kanssa. Näkyvyyden rajapinnassa jaetaan asiakaskontaktissa olevien henkilöiden toiminnot näkyviin ja näkymättömiin osioihin. Sisäisellä vuorovaikutuksella erotellaan asiakaskontaktihenkilöiden toiminnot muun sisäisen henkilöstön toiminnoista. (Ojasalo ym. 2015, 178–179; Innokylä 2015.)

Service blueprint toimi työn kannalta kriittisenä kehittämismenetelmänä, minkä avulla kuvattiin koko nykyinen palveluprosessi ja havainnoitiin syyt tiedonkulun ongelmakohtiin. Samalla havainnollistettiin ne kohdat missä ongelmia mahdollisesti syntyy ja suunniteltiin kehitystoimenpiteitä näiden ratkaisuksi. Menetelmällä avulla esitettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin: Miten ja kenelle toimitukseen liittyvää tietoa liikkuu? Miten tietoa kuuluisi viestiä eteenpäin ja miten sitä voidaan kehittää?

Tärkeintä oli keskittyä olennaiseen, jottei blueprintistä tulisi liian sekava ja vaikeasti ymmärrettävä. Blueprintin avulla visualisoitiin tulevat kokeilut jo etukäteen ja havainnollistettiin mitkä ideat mahdollisesti toimivat ja mitkä ei. Tätä käytettiin myös apuna sisäisessä kommunikoinnissa, kun löydettyjä kehitystoimenpiteitä esitettiin toimitusketjun ja opin-näytetyöhön liittyvien eri osastojen suuntaan.



### 3 Kehittämisen tietoperusta

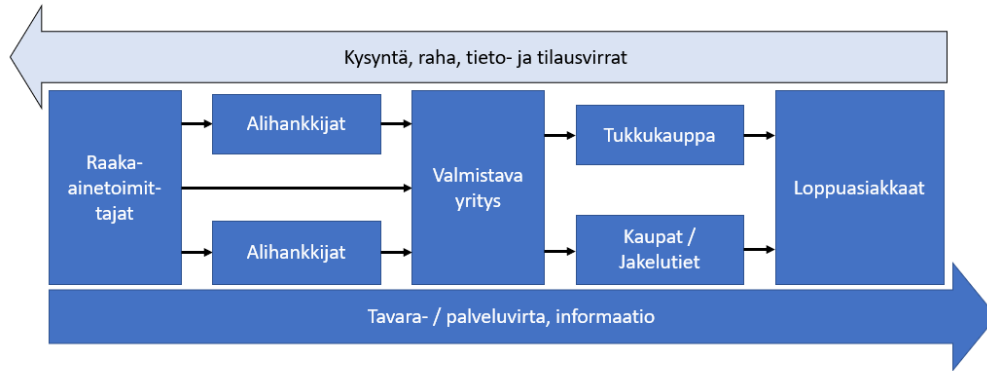
Tässä kappaleessa esitellään opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Tämä koostuu tilaus-toimitusketjusta yleisellä tasolla ja tähän liittyen työn kannalta merkityksellisistä aiheista tiedonhallinnasta ja toimitusvarmuudesta. Näiden lisäksi käsitellään teoreettista tietoa asiakastyytyvyydestä, viestinnästä ja B2B-ostotoiminnasta.

#### 3.1 Tilaus-toimitusketju

Tilaus-toimitusketju käsittää kahdesta tai useammasta osapuolesta koostuvaa yritysyhmää, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään tavarantoimituksissa, erilaisissa palvelusuoritteissa, informaatiokulussa ja rahaliikenteessä. Näiden yritysten yhteistyö luo lisäarvoa ketjun tavaravirrälle. Toimitusketjussa tuotteet liikkuvat toimittajalta asiakkaille ja siitä edelleen loppuasiakkaille, jolloin tavara-virta liikkuu yhteen suuntaan. Jotta toimitusketju voidaan käynnistää, tarvitaan tilaus- ja tietovirtaa mikä muodostuu kysynnästä. (Sakki 2014, 4.)

Viitala & Jylhä (2006) määrittelevät toimitusketjun organisaation toiminnan yhtenä keskeisenä tapahtumasarjana, minkä lopputuloksena on asiakkaalle ajallaan toimitettu laatukriteerit täyttävä tuote tai palvelu. Tapahtumasarjaa voidaan kuvailla prosessina tai ketjuna, missä eri tapahtumat ja toiminnot etenevät toisiinsa seuraten. Tätä voidaan kutsua myös arvoketjuna, toimitusketjuna tai tilaus-toimitusketjuna. Kun tavara- ja tietovirtoja ohjataan koordinoitusti, sitä kutsutaan toimitusketjun hallinnaksi. (Viitala & Jylhä 2006, 154.)

Seuraavasta tilaus-toimitusketjua esittävästä kuviosta (Kuvio 4) voidaan havaita, että tilaus-toimitusketjua voidaan pitää eräänlaisena verkostona, missä asiakkaat, tavarantoimittajat ja palveluiden tuottajat ovat sidoksissa toisiinsa. Oleellista on itse toiminta näiden yritysten rajapinnoilla niin sisäisesti kuin yritysten välillä. Näissä usein tehdään päällekkäistä työtä, mikä voitaisiin välttää paremmalla yhteistyöllä. (Sakki 2014, 11.)



Kuvio 4. Tilaus-toimitusketjun perustoimintamalli

Tilaus-toimitusketjuun kuuluu kaikki tavarantoimituksen ja tietovirtojen käsittelyyn liittyvät prosessit ja organisaatiot. Se sisältää kaiken tiedon ja rahanhallinnan tuotteisiin liittyen raaka-ainetoimittajasta loppuasiakkaaseen asti. Tietovirran mukana tulee kysyntä ja asiakastilaukset. Tämän tiedon lisäksi tarvitaan informaatiota asiakkaan suunnalta ennustamisen ja suunnittelun tueksi. Tämä tiedon avulla voidaan ennaltaehkäistä ylimääräisiä virhearvioita, kuten turhilta varastoineilta ja hankinnoilta. Toisin sanoen tiedonkulku on kaksisuuntaista, kuitenkin pääsuunta on asiakkaalta tavarantoimittajien suuntaan. Tuotteet virtaavat puolestaan raaka-ainetoimittajalta valmistukseen ja sieltä myynnin kautta asiakkaalle. Tähän liittyy tavaroiden lisäksi myös muita vaatimuksia, kuten toimitusvarmuus, tiedonkulku, luotettavuus ja toimitus oikeaan aikaan. (Viitala & Jylhä 2006, 154; Sakki 2014, 12.)

Ei myöskään riitä, että toimitusketjun tämänhetkinen tilanne on hyvällä tasolla, vaan niitä sitä täytyy kehittää jatkuvasti, sen pitää olla parempi ja kilpailukykyisempi tulevaisuudessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 33.)

Opinnäytetyön osalta toimitusketjun toiminnan tutkiminen ja osastojen toimintaan perehtyminen vaati ensin teoreettisen tiedon hallintaa. Tutkijalla ei ollut aiempaa kokemusta aiheesta, jolloin oli tärkeää ymmärtää, miten toimitusketju käytännössä toimii. Tätä havainnollistetaan tässä raportissa tutkimusvaiheessa.

### 3.1.1 Tiedonhallinta tilaus-toimitusketjussa

Tilaus-toimitusketjun onnistumisen kriittisimpiä osa-alueita ovat tieto ja tiedonkulkua. Ostajan tehdessä tarjouspyynnön tai tilauksen, täytyy hänen saada vastaus näihin pyyntöihin mahdollisimman nopeasti. Tilaus kirjataan tilausjärjestelmään oikeilla tiedoilla, jolloin tuotanto ja logistiikka saa tiedot tilauksesta sekä pystyy reagoimaan siihen riittävällä toimitusajalla. Logistiikka tarvitsee reaaliaikaisista tiedoista tietoa, jotta se voisi olla mahdollisimman tehokas. Sen kyky järjestää, kerätä, hallita ja tiedon analysointi sekä tehokas tiedonvälitys ketjussa ovat kriittiset koko toimitusketjun kilpailukyvyyn ylläpitämisessä. Varsinkin palvelu-, tieto-, tuote-, ja rahavirtojen koordinoiminen osapuolien välillä on tärkeässä roolissa. Oikea aikaisesti saatu tieto vähentää vaihtelua toimitusketjussa. Se auttaa ennusteiden tekemisessä ja siitä on apua tuotannon suunnittelussa sekä jakelun koordinoimisessa. Tietojen avulla ongelmakohdat löydetään nopeasti ja niihin päästään käsiksi nopeammin. Tämä parantaa myös asiakaspalvelua. Tilaus-toimitusketjuissa haasteena onkin pidetty eri osapuolien käyttämät yhteensopimattomat järjestelmät. (Ritvanen & Koivisto 2007, 86.)

Oikea tieto ja tehokas tiedonkulkua ovat myös asiakasviestinnän osalta tärkeää. Lähtökohtaisesti toimitusketjun eli käytännössä sisäisen viestinnän täytyy olla kunnossa. Mistä tietoa saadaan ja miten sitä välitetään kohdeorganisaation toimitusketjussa, selvitettiin osallistamalla toimitusketjun toimitusvarmuuskokoukseen ja asiantuntijahaastatteluiden avulla.

### 3.1.2 Toimitusvarmuus

Toimitusvarmuus on tärkeä kaupankäyntiin liittyvä elementti Foodservice sektorilla. Tuotteet toimitetaan asiakkaalle sen palveluntason vaatimusten mukaisesti. Jakelijat kiinnittävät huomiota tavarantoimittajan luotettavuuteen toiminnan ja toimitusmäärien kasvaessa. Näin ollen odotukset toimitusvarmuuden parantamiseksi ovat korkealla ja sitä voidaan kehittää yhdessä. (Guan & Rehme & Nord 2012, 583.)

Toimitusvarmuutta voidaan mitata erilaisin keinoin. Yleisesti varmuutta mitataan virheelliset toimitukset suhteutettuina kaikkiin toimituksiin. Virheet aiheuttavat ylimääräisiä kustannuksia ja työtä niin asiakkaalle kuin tavarantoimittajallekin. Virheellisiksi toimituksiksi voidaan katsoa ne toimitukset, missä ei olla pystytty toimittamaan asiakkaan tilauksen mukaisesti. Esimerkiksi tuotteet on toimitettu myöhässä, väärää tuotteita, liian vähän tai ei ollenkaan, jolloin puutteesta ei ole ilmoitettu. (Logistiikan maailma 2021.)

Toimitusprosessin luotettavuutta ja laatua voidaan mitata miten hyvin asiakkaan tilausvaatimukset täyttyvät tavarantoimittajan osalta. Mittauskeinoina voi olla esimerkiksi:

- Toimitusajanseuranta, eli milloin asiakas saa haluamansa tuotteet.
- Toimitusten oikeellisuus. Asiakas saa tilausta vastaavat määrät ja oikeita tuotteita sekä sovittaessa erikseen mahdolliset osatoimitukset.
- Asiakirjat, kuten esimerkiksi oikeanlainen tilausvahvistus, lasku, rahtikirjat.
- Tuotteen käyttöön liittyvät, eli tuotteen käyttö ei tuota ongelmia.

(Sakki 2009, 79.)

Opinnäytetyössä keskitytään pääasiassa viestinnän kehittämiseen, mutta sillä on suora vaikutus toimitusvarmuuteen. Jos oikeaa tietoa ei välitetä ajoissa, siitä tulee virhemerkintä mikä puolestaan heikentää toimitusvarmuutta ja pahimmassa tapauksessa vaarantaa asiakassuhteita. Jos asiakas ei pysty luottamaan tavarantoimittajan suorituskykyyn, he todennäköisesti vaihtavat toiseen toimittajaan, vaikka tuotteen hinta ja laatu ei vastaisi nykytoimittajan tuotetta. Tästä syystä myös toimitusvarmuus kulkee mukana työn aikana.

### 3.2 Sisäinen viestintä

Organisaation tehtävistä selviytymiseen tarvitaan päivittäisviestintää. Se on käytännössä kaikkea tiedonvaihiantaa ja keskustelua työpaikoilla. Päivittäisviestintä toimii silloin hyvin, kun tehtävät saadaan hoidettua, palvelut tai tuotteet tuotetuiksi ja toimitettua asiakkaalle. Tällä on positiivinen vaikutus myös palautteen

toimivuuteen. Hyvänä kriteerinä voidaan pitää, että viestintä sujuu ongelmitta. Tähän on liitoksissa erilaisia organisaatioiden toimintatapoja, ohjeistuksia ja sopimuksia. Käytäntöinä tässä ovat esimerkiksi tiimien välinen viestintä ja tiimien sekä asiakkaiden välillä käytävä viestintä. Käytännössä päivittäisviestintä on asiantuntijoiden työssä kokemusten ja tiedon vaihdantaa sekä päätelmöintiä ja päätöksien tekemistä. (Juholin 2009, 42–43.)

Jokaisella organisaation työntekijällä on oma vastuunsa ja roolinsa viestinnän suhteen. Tästä syystä jokaisen työntekijän pitää olla hereillä ja tuoda esiin havaintonsa ja kokemuksensa työyhteisölle. Toimivan päivittäisviestinnän takeena toimii, että henkilökunta, sidosryhmät ja asiakkaat ovat tietoisia siitä mitä tapahtuu ja mitä on tulossa. Avoimuudella ja hyvällä yhteishengellä saadaan myös lisättyä viestinnän sujuvuutta. Kilpailuhenkisyydellä ja salailulla saadaan puolestaan aikaiseksi negatiivisuutta viestinnän toimivuuteen. (Juholin 2009, 42–43.)

Eli kun tietoa ei ole saatavilla tai tieto ei kulje viestintä on epäonnistunut. Opinnäyte-työssä sisäistä viestintää pyrittiin kehittämään aiemmin tutkimusmenetelmissä kuvatun service blueprintin avulla. Menetelmän avulla ennakoidaan mahdollisia toimitusketjun ongelmia ja miten niistä pitää viestiä asiakkaan suuntaan. Viestinnän täytyy olla avointa ja tehokasta, jolloin asiakkaalle lähetettävä viesti on perillä ajoissa sisältäen relevanttia tietoa.

### 3.3 B2B ostotoiminta ja asiakastyytyväisyys

B2B ostotoiminta ja B2B markkinoiden ostotoiminnoissa palveluja ja tuotteita ostetaan ostavan yrityksen tarpeisiin, eli niitä ei osteta henkilökohtaisiin tarpeisiin. Tämä tarkoittaa, että ostetusta hyödykkeestä tulee silloin yritykseen sidottu, jota yleensä käytetään palveluiden ja tavaroiden tuottamiseen jälleenvyyntitarkoituksessa kuluttajille tai muille yrityksille. Tästä johtuen ammattimainen ostaminen on monimutkaista, jota suoritetaan kokemusta omaavan tai yrityksen toimintoihin perehtyneiden työntekijöiden toimesta. Tässä kohtaa huomioidaan myös asiakassuhteiden tärkeys ja vaihtelevuus bisnesmaailmassa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 24–26; Rope 2004, 13–14.)

Ostokokemuksen arvioinnilla, eli ostojen onnistumisen ja suoriutumisen analysoinnilla on suora vaikutus ostotoimenpiteiden suorittamiselle. Tyytyväinen ostaja tai tilaaja jakaa suosituksia muille mahdollisille potentiaalisille asiakkaille ja tekee uusintaostoja. Kun taas tyytymätön etsii uusia toimittajaehdokkaita ja yleensä myös vaihtaa luotettavampaan toimittajaan. (Bergström & Leppänen 2011, 148–149.)

Bergström & Leppänen (2011, 149) mukaan, yrityksen ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä ovat:

- tuotteen ja tuotekokonaisuuden ominaisuudet
- toimitusvarmuus ja helppo saatavuus
- toimitusnopeus ja pitävyys
- tiedonsaanti
- luotettava ja asiantunteva myyjä / tavarantoimittaja
- hyvin hoidettu asiakassuhde
- sopiva hinta- ja kauppaehdot
- hyvät ostojen jälkipalvelut.

Ojasalo & Ojasalon (2010) mukaan, yleispätevää sääntöä valintoihin liittyen ei ole. Tämä johtuu siitä, että valintatilanteet muuttuvat jatkuvasti, jolloin yritysten on arvioitava tavarantoimittajia ja niiden palveluja kokonaisvaltaisesti. (Ojasalo & Ojasalon 2010 48–50.)

Kehittämistyötä toteutettiin foodservice-tukkujen suuntaan viestinnän parantamisen näkökulmasta. Testauksessa mukana olleet tukut toimivat B2B ostotoiminnan mukaisesti ja kun heidän kanssansa rakennetaan tulevaisuuden yhteistyötä, asiakastyytyvyydellä on suuri merkitys. Tähän olennaisesti vaikuttaa, miten luotettava tavarantoimittaja on kyseessä. Opinnäytetyön tavoitteiden mukaisesti, kun viestintää saadaan kehitettyä tuotesaatavuuksiin liittyen, sillä oletusti saadaan myös asiakastyytyvyyttä paremmalle tasolle.

### 3.4 Palvelumuotoilu

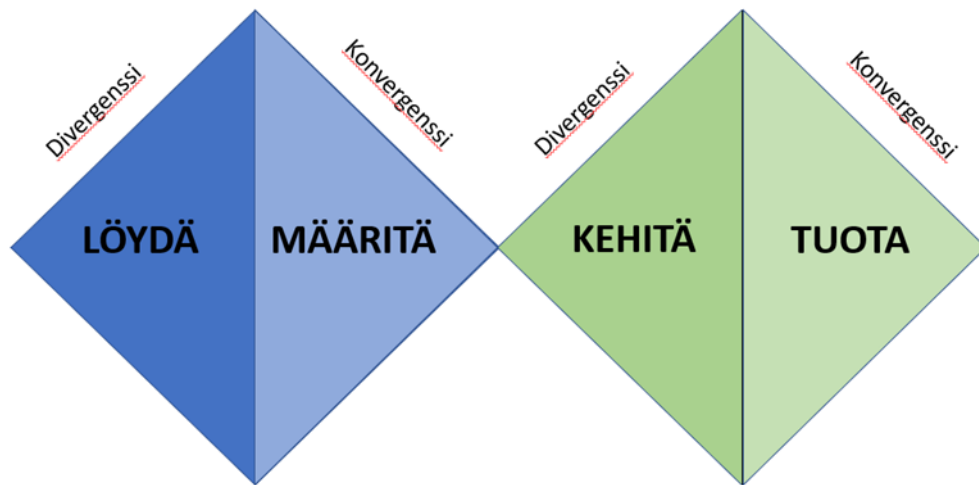
Opinnäytetyö tehdään toimintatutkimuksena palvelumuotoilun prosessia ja menetelmiä hyödyntäen. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on löytää ja ratkaista todellisia ongelmia ja sen piirteisiin kuuluvat: käytännönlähtöisyys, tutkittavien osallistaminen prosessiin ja lopulta tavoitteena on saada muutos aikaiseksi. Tämä toimii hyvin palvelumuotoilun prosessin kanssa. Seuraavaksi käsitellään palvelumuotoilua ja miten sitä hyödynnetään tämän opinnäytetyön tekemiseen.

Palvelumuotoilussa palvelua kehitetään niin, että se kohtaa käyttäjän ja asiakkaan tarpeet. Sitä voidaan käyttää, kun kehitetään olemassa olevaa palvelua tai luodaan täysin uutta palvelua. (Interaction design foundation 2020.) Koivisto & Säynäjäkangas & Forsberg (2019, 34) lisää vielä, että se on käyttäjälähtöistä kehittämistä, missä huomioidaan myös yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet. Eli käytännössä keskipisteenä on palvelun käyttäjä roolista riippumatta. Tuulaniemi (2011, 58) puolestaan kuvailee palvelumuotoilua yleisenä ajatustapana, prosessina ja työkaluvalikoimana, joka perustuu useaan eri muotoilun osaamisalueeseen, ja jota kaikki osaamisalueet voivat käyttää kehittäessään palveluita. Palvelumuotoilun vahvuutena voidaankin pitää, ettei se ole tarkoin määritelty tai rajattu osaamisalue. (Tuulaniemi 2011, 60.)

Palvelumuotoiluprosessissa yhdistyvät käyttäjä- ja asiakastarpeiden tutkiminen ja ratkaisujen kehittäminen, jolloin se on luovaa sekä analyyttistä toimintaa. Sen tarkoituksena on ymmärtää käyttäjä- ja asiakastarpeita sekä tunnistaa arvonluontimahdollisuuksia näihin tarpeisiin. Tämän lisäksi sen avulla luodaan arvolutauksia, parannetaan palveluiden laatua ja kehitetään luovia ongelmaratkaisuja käyttäjä- ja asiakastarpeisiin. (Koivisto ym. 2019, 42.)

Palvelumuotoiluprosessia kuvataan yleisimmin Tuplatimantti-prosessimallin avulla. Prosessissa on kaksi erillistä timanttia vierekkäin, mistä ensimmäinen timantti kuvaa prosessin tutkimuksellista- ja analysointivaihetta eli ongelman tunnistamista ja määrittelymistä. Toinen timantti on enemmän luovaan toimintaan perustuva vaihe, jossa kehitetään ratkaisua itse ongelmaan. Seuraava kuva

esittää (Kuvio 5) Koivisto ym. (2019, 43) kuvailemaa Tuplatimantti-prosessimal-  
lia.



Kuvio 5. Tuplatimantti-prosessimalli (Koivisto ym. 2019, 43).

Prosessimallissa vuorottelevat divergentti- ja konvergenttiajattelut. Divergenssillä tarkoitetaan avointa näkökantaa tietojen ja ideoiden keräämiseen ilman arviointia. Eli etsitään useita ratkaisuvaihtoehtoja. Konvergenssillä puolestaan tarkoitetaan vaihetta, missä analysoidaan ja arvioidaan kerättyä tietoa, ja etsitään parasta näkökulmaa eli se on vaihtoehtoja rajaava vaihe. (Palvelumuotoilu PALO 2018.)

Tuplatimantit jaetaan neljään eri päävaiheeseen: Löydä, Määritä, Kehitä ja Tuota. Löydä- ja Määritä-vaiheessa kerätään tietoa yrityksen tavoitteista, toiminoista ja asiakkaiden tarpeista. Kerättyä tietoa analysoidaan ja tunnistetaan oikea ongelma sekä siihen johtaneet juurisyyt. Tämä antaa syvällisempää ymmärrystä määrittelystä ongelmasta ja antaa mahdollisuuden ratkaisujen ideoimiseen. (Koivisto ym. 2019 45–46.)

Kehitä- ja Tuota-vaiheessa ideoidaan erilaisia ratkaisuja tunnistetun ongelman selvittämiseksi. Tähän hyödynnetään asiakasymmärrystä ja erilaisia ideointime-



netelmiä, joihin osallistetaan ongelmaan sidoksissa olevia henkilöitä kuten henkilökuntaa tai asiakkaita yhteisillä työpajoilla. Syntyneistä ideoista rajataan ja testataan ne vaihtoehdot, joiden avulla pystytään saavuttamaan työlle asetetut tavoitteet. Lopuksi testatut ratkaisut arvioidaan ja päätetään, otetaanko ne käytäntöön vai ei. Prosessi on käytännössä iteratiivinen, eli jokaiseen prosessin eri vaiheeseen voidaan palata ja toistaa se, kunnes saavutetaan toimiva lopputulos. (Koivisto ym. 2019, 46.)

Tuplatimantti-prosessimallia mukailtiin opinnäytetyön aikana. Alkuvaiheessa määriteltiin ongelma ja tehtiin nykytila-analyysi, eli löydettiin oikea ongelma, minkä jälkeen määriteltiin juurisyyt tähän ongelmaan. Tämän jälkeen ideoitiin erilaisia ratkaisuja ongelman selvittämiseksi palvelumuotoilun kehittämismenetelmiä hyödyntäen ja tavoitteena oli kehittää palvelua asiakkaan näkökulmasta. Seuraavaksi ratkaisuja testattiin käytännössä, jonka jälkeen testaustuloksia analysoitiin ja päätettiin, otetaanko testatut ratkaisut käyttöön.

#### **4 Ongelman määrittely nykytila-analyysin avulla**

Nykytila-analyysillä voidaan selvittää ongelmaan liittyvät syyt, eli käytännössä tavoitteena on tämän ongelman synnyttävien syiden löytäminen. Näin ollen nykytila-analyysin merkitys organisaation kehittämiseksi on suuri, ja tällä saadaan määriteltyä itse kehittämisen kohde ja kehittämistehtävä. Työn käynnistymisen ja lopputuloksen kannalta onkin syytä panostaa nykytila-analyysin tekemiseen riittävän tarkasti. Tähän tarvitaan vankkaa tietoa organisaation nykyisestä tilasta ja taustatiedoista. (Kaisla 2020; Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 25–28.)

Tässä vaiheessa työn aihealueena oli asiakastyytyväisyyden, toimitusvarmuuden ja tilaustoimitusketjun parantaminen tiedonkulun avulla. Nykytila-analyysin avulla saatiin selvitettyä tarkemmin, mitkä ovat ne syyt ongelmaan ja miten työ kannattaa onnistumisen kannalta rajata.

Nykytila-analyysi aloitettiin tutustumalla nykyiseen toimintaprosessiin. Ensin kuvattiin nykyinen tilaus-toimitusprosessi, minkä jälkeen syvennyttiin toimitusvarmuuteen ja tiedonkulkuun asiakkaan suuntaan. Tarkoituksena oli selvittää, miten toimitusprosessi toimii ja löytää ne juurisyyt itse ongelmaan: miksi tieto ei kulje. Toimitusketjuprosessia ei ollut piirrettyä valmiiksi, joten selvittäminen aloitettiin asiantuntijoiden teemahaastatteluilla.

Haastateltaviksi valikoituivat kaksi asiantuntijaa, jotka ovat kytköksissä ongelman aihealueeseen ja tuntevat ilmiön. Laadullisessa tutkimuksessa tapaukset valikoidaan sen mukaan, keneltä saadaan parasta tietoa ilmiöön liittyen (Kananen 2009, 66). Molemmat henkilöt toimivat toimitusketjun eri osastoilla. Havainnointia suoritettiin toimitusketjuun liittyvien osastojen välisessä toimitusvarmuuskokouksessa, mikä ilmeni teemahaastatteluiden aikana. Benchmarking toteutettiin konsernin toisen organisaation asiantuntijan kanssa. Seuraavana esitellään tutkimusmenetelmien tulokset.

#### 4.1 Tietoa teemahaastatteluista

Haastattelun avulla saadaan suunnitellut henkilöt osallistumaan tutkimukseen. Tarvittaessa heidät on mahdollista tavoittaa myöhemmin, jos esimerkiksi aineistoa on tarvetta täydentää (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2004, 195.) Haastatteluiden avulla saatiin syvempää tietoa nykyisestä tilaus-toimitusketjun toiminnasta ja syistä itse ongelmaan. Kehitysehdotuksiin ei vielä keskitytty, vaan tärkeintä oli ymmärtää mistä ja miksi tiedonsaanti ja -kulku on ollut heikkoa. Haastatteluiden aikana selvisi myös, että kyseisiä henkilöitä voidaan osallistaa jatkossa tapahtuvaan kehitystoimintaan. Henkilöiden kiinnostus ja innostus oli selkeästi havaittavissa.

Seuraava kuvio (Kuvio 6) näyttää teemahaastatteluissa käytetyt teemat.

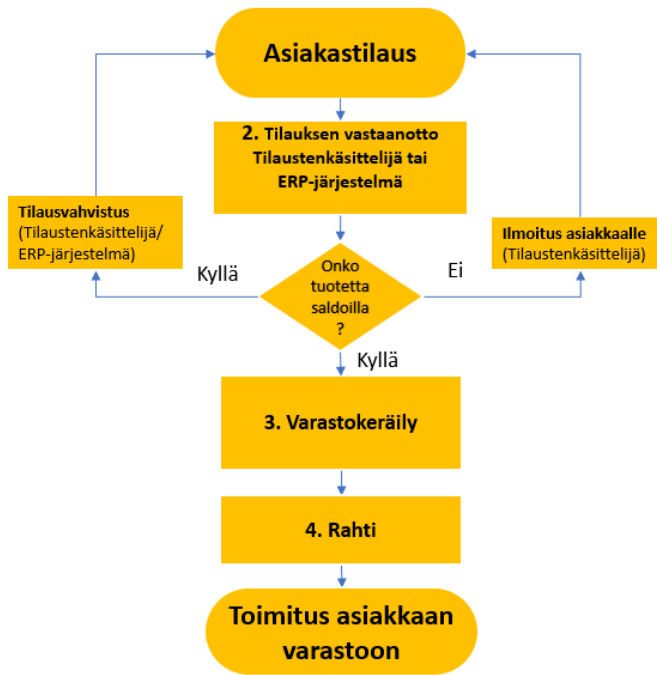


Kuvio 6. Teemahaastatteluiden teemat

Teemojen valinnoilla pyritään vangitsemaan kaikki ilmiöön liittyvät tekijät mahdollisimman hyvin (Kananen 2015, 149–150). Tilaus-toimitusketjuun liittyvällä kysymyksellä selvitettiin, miten asiakkaan tekemä tilaus käytännössä etenee toimitusketjun sisällä. Toimitusvarmuuskysymyksellä haettiin ymmärrystä siihen vaikuttavista tekijöistä, miten sitä seurataan ja sen laatua varmistetaan. Lopuksi pyrittiin selvittämään, miten tiedonkulku toteutuu asiakkaan suuntaan ja mistä tietoa saadaan. Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin myös mahdollisia kehitysehdotuksia nykyisen toiminnan kehittämiseen.

Aluksi haastattelukysymyksiä oli viisi (liite 1). Haastattelujen edetessä keskustelumaisesti, esiin nousi uusia asioita mitkä vaativat tarkennuksia, jolloin kokonaisuuteen nousi vielä neljä lisäkysymystä alkuperäisten rinnalle. Molemmat asiantuntijat keskustelivat avoimesti teemoihin liittyen ja haastattelut pysyivät hyvin teemojen sisällä. Tämän lisäksi molemmat olivat myös kiinnostuneita ja innostuneita itse haastattelun aiheista. Haastatteluista kerätty aineisto litteroitiin sanatarkasti tekstimuotoon, mikä helpotti teemoihin liittyvien asioiden löytämistä. Tämän jälkeen litteroitu aineisto analysoitiin teemoihin liittyvien keskeisten asioiden mukaan niin, että tilaus-toimitusketjun prosessi käsiteltiin erikseen ja toimitusvarmuuteen sekä tiedonkulkuun liittyvät asiat omana osiona.

Haastatteluissa ilmeni, miten tilaus-toimitusketju toimii käytännössä, miten asiakkaan tilaus etenee toimitusketjussa ja mitkä asiat vaikuttavat toimitusvarmuuteen ja siitä tiedottamiseen. Seuraava kuvio (Kuvio 7) esittää nykyisen tilaus-toimitusketjuprosessin kaaviona asiakkaan tilauksesta perusvalikoiman tuotteesta eli varastotuotteesta.



Kuvio 7. Tilaus-toimitusprosessin toimintakaavio

Asiakkaat tekevät tilaukset sähköisesti, sähköpostitse tai puhelimitse. Sähköisillä tilauksilla tarkoitetaan tilauksia, mitkä menevät suoraan toiminnanohjausjärjestelmään ilman kenenkään ihmisen käsittelyä. Kun tilaus on vastaanotettu, tarkastetaan tilanne varastosaldojen osalta. Sähköposti- ja puhelintilaukset syötetään manuaalisesti järjestelmään. Tämän jälkeen tehdään tilausvahvistus asiakkaalle, missä ilmenee toimitettava tuote, määrä ja aikataulu toimitukselle. Toiminnanohjausjärjestelmä tekee vahvistuksen automaattisesti silloin kun tuotetta on saldoilla, mutta jos sitä ei ole niin tilaus nollaantuu ja tietoa ei lähde asiakkaalle tai tilausten käsittelijöille. Tämä koetaan ongelmalliseksi, koska tilausten käsittelijät joutuvat monitoroimaan tilauksia ja tarkastamaan tuleeko nollauksia päivän aikana. Tämä aiheuttaa myös ylimääräistä työtä.

Tiedon saatuaan, varasto aloittaa tuotteiden keräilyn valmiiksi toimitusta varten. Tässä vaiheessa myös ilmenee, kuinka paljon lopulta tuotetta on varastossa. Eli saattaa ilmetä tuotepuutos tai -vajaus, jolloin tieto lähtee tilausten käsittelijälle, ettei kaikkia tuotteita voida toimittaa, vaikka järjestelmä näyttäisikin toisin. Tällai-

sessä tapauksessa kyseisiä tuotteita on voinut mennä vahingossa toisiin tilauksiin, tai myyntiin hyväksymättömiä tuotteita on järjestelmässä näkyvillä. Välillä on myös hetkiä, jolloin näistä ei tule tietoa tilausten käsittelijälle. Vaikka uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on lisän-nyt automatiikkaa myös tiedonkulkuun, niin koko potentiaalia ei ole vielä hyödynnetty. Tilauksen ylittäessä oikean varastosaldon, varasto on yhteydessä tilausten käsittelijään, jolloin ollaan yhteydessä asiakkaaseen ja varmistetaan, toimitetaanko vajaa määrä vai lähetetäänkö koko määrä jälkitoimituksena, kun tuotetta on saatavilla. Nämä sovitaan aina erikseen asiakkaan kanssa.

Kun tuotteet ovat kerättyinä valmiiksi, varasto tekee kuljetustilauksen asiakkaan haluamalle päivälle. Kuljetus lastaa tuotteet sovittuna ajankohtana ja toimittaa tuotteet asiakkaan vastaanottoon. Tässä kohtaa on myös mahdollista, että kuljettajalta saattaa jäädä joku valmiiksi kerätty tuote lastaamatta. Inhimillinen virhe voi myös sattua keräilyssä, jolloin on mahdollisesti kerätty virheellinen määrä tai väärää tuotetta.

Toimitusvarmuuteen ja tiedonkulkuun asiakkaalle tietoa tuli paljon. Molemmat teemat ovat merkittävässä roolissa arvoketjua ajatellen ja moni asia näiden sisällä on vuorovaikutuksessa toiseen asiaan. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 2) on mainittuna haastatteluista löytyneet teemoihin liittyvät kohdat. Työn onnistumisen kannalta on kuitenkin tärkeää keskittyä niihin kohtiin, mitkä osuvat rajattuun aihealueeseen ja ilmiön kannalta keskeisiin kohtiin.

Taulukko 2. Teemahaastatteluiden löydökset

Toimitusvarmuus	Tiedonkulku asiakkaalle
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimituspoikkeamat</li> <li>- Tuotesaatavuus</li> <li>- Varastosaldot</li> <li>- Asiakastiedottaminen</li> <li>- Ennusteet</li> <li>- Aikataulut</li> <li>- Hävikinhallinta</li> <li>- Tuotekohtaiset päiväyslupaukset</li> <li>- Pakkausmateriaalit</li> <li>- Raaka-ainehankinnat</li> <li>- Tuotannolliset haasteet</li> <li>- Rahdit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saatavuustiedote               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuotannonsuunnittelu</li> </ul> </li> <li>- Toimituskatkos/poikkeamat</li> <li>- Varastosaldot</li> <li>- Tilausten monitorointi</li> <li>- Varastosaldojen arviointi</li> <li>- "Jälkimmäiset"               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilausten käsittelijät</li> <li>- Asiakaspalvelutiimi</li> </ul> </li> </ul>

Toimitusvarmuutta seurataan niin, että toiminnanohjausjärjestelmään syötettyjä rivejä verrataan suoraan järjestelmän mukaan toimitettuihin riveihin. Tämä ei huomioi mahdollisia keräilyssä tai kuljetuksessa tapahtuneita virheitä. Tästä syystä asiakkaalta saadut toimitusvarmuusraportit ovat tarkempia, koska niissä verrataan tilattuja rivejä vastaan-otettuihin riveihin.

Toimitusvarmuuteen ja sen laatuun liittyy paljon eri tekijöitä, jotka ovat sidoksissa toisiinsa. Tuotteita pyritään valmistamaan myynnin antamien ennusteiden mukaisesti, huomioiden asiakkaiden tuotekohtaiset säilyvyyspäivämäärätarpeet. Samalla pyritään minimoimaan varastossa syntyvää hävikkiä ja huomioimaan rahdista aiheutuvat mahdolliset muuttujat. Tuotteita toimitetaan vuoden jokaisena päivänä kellon ympäri omasta varastosta. Näiden lisäksi asiakasta pyritään tiedottamaan mahdollisista muutoksista ajoissa ja selkeästi.

Mahdollisista saatavuushaasteista saadaan tietoa jo ennen kuin tuotteita on edes valmistettu, esimerkiksi raaka-aineiden- tai pakkausmateriaalipuutoksien myötä. Tuotanto-vaiheessa voidaan havaita ongelmia, vaikka laiterikon myötä, mikä puolestaan johtaa automaattisesti tuotepuutoksiin. Yhtenä syynä voi olla

myös yllättävä kysyntäpiikki, mikä tyhjentää varaston ennakoitua nopeammin. Tähän on jo haasteellisempaa reagoida ajoissa. Varastotuotteiden puutoksia seurataan päivittäin ja niistä välitetään tietoa asiakkaalle myös päivittäin. Tähän asiantuntijat mainitsevatkin, että puutoksista tai mahdollisista haasteista pitäisi pystyä ilmoittamaan aikaisemmin ja avoimemmin tai jopa silloin kun varastosaldot käyvät vähiin, koska asiakaskohtaiset saatavuustiedotteet lähetetään pääsääntöisesti puolen päivän jälkeen ja pahimmillaan vasta illalla. Tällöin asiakas ei välttämättä enää kerkeä reagoimaan mahdolliseen puutokseen.

Tiedonkulkua asiakkaan suuntaan toteutetaan kerran päivässä rakennetun saatavuustiedotteen pohjalta. Tiedotteen rakentaa tuotannosuunnittelu, kun varastosaldot on tarkistettu ja tämä lähetetään eteenpäin sähköpostitse usealle eri osastolle, jossa mukana asiakaspalvelu ja myynti. Tiedotteeseen kerätään saatavuuteen liittyvää tietoa kootusti kaikista valmistuksessa olevista tuotteista. Tästä tiedosta asiakaspalvelutiimi kerää tiedot eri asiakkuuksien saatavuustiedotteille ja lähettävät nämä asiakkaille. Tiedotteessa mainitaan tuote, milloin se on katkolla, mahdollinen syy ja mahdollisesti milloin taas toimitettavissa. Tämä toimii kohtalaisen hyvin silloin, kun kyse on pidemmän ajan saatavuushaasteesta. Kun taas kyseessä on lyhyempi saatavuuteen liittyvä haaste, tieto on epätarkkaa ja sen saadaan liian myöhään.

Tilaustenkäsittelyssä on aiemmin ollut haasteena puutteellinen tiedonkulku heidän suuntaansa. He joutuivat monitoroimaan tilauksia ja varastosaldoja, jolloin varasto on saattanut tyhjentyä yllättäen, eikä tuotteita ole ollut toimittaa. Tästä syystä tiedotteisiin on mahdollisuus mennä puutteellista tietoa. Tähän on toimitusketjussa jo reagoitu erillisellä päivittäin järjestettävällä toimitusvarmuuskouksella, mistä saavat kerättyä paremmin tietoa mahdollisista tuotannon poikkeamista ja välitettyä sitä tietoa eteenpäin asiakkaille.

Kehitysehdotuksien osalta molemmilta asiantuntijoilta saatiin hyvää pohdintaa työn jatkoa ajatellen. Esiin nostettiin puutoksista ja mahdollisista haasteista ilmoittaminen nykyistä aikaisemmin ja ennakoivammin, eli kun varastosaldot al-

kavat lähestyä loppua. Asiakkaalle lähetettävien tiedotteiden sisältö selkeämmäksi, avoimemmaksi ja helpommin ymmärrettäväksi. Niin että tiedote muodostuisi ja lähetettäisiin suoraan toiminnanohjausjärjestelmästä. Tällä hetkellä tiedotteet rakennetaan manuaalisesti koodatulle Excel-pohjalle. Tämän lisäksi pidemmissä puutoksissa ilmoitettaisiin tarkemmin tuotteen tuleva saatavuusaika. Ehdotuksena oli myös toimituskatkoksiin mukaan tarkempi syy itse poikkeamaan tai katkokseen ja että tieto lähtisi joka tapauksessa poikkeaman koosta riippumatta. Kun katkos on ollut pidempi, niin muistutettaisiin tuotteen saatavuudesta uudestaan. Joskus asiakkaalla saattaa unohtua tuotteen tilaaminen. Ja lopuksi vielä toiminnanohjausjärjestelmän monipuolisempi käyttöönotto, esimerkiksi sähköisen tilauksen nollaamisen poisto niin ettei järjestelmä anna edes tilata kyseistä tuotetta varastosaldon ollessa nollana tai vähemmän kuin tilattumäärä. Ja tämän lisäksi yksi transaktio, missä ilmenee kaikki päivän aikana nollatut tilaukset, ja missä on ollut määräpoikkeama tilauksessa.

## 4.2 Havainnointitulokset

Lomake jakautui kahteen teemaan, jotka oli ennalta valittu teemahaastattelujen pohjalta. Teemat olivat toimitusvarmuus ja tiedonkulku, eli miten tieto liikkuu ja ketkä sitä välittää. Näiden teemojen lisäksi havainnoissa keskityttiin itse kokouksen sisältöön ja siihen mitä muita eri aiheita siellä käsiteltiin. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 3) ovat esiin nousseet teemoihin liittyvät asiat.

Taulukko 3. Havainnoinnin tulokset toimitusvarmuuskokouksesta

Toimitusvarmuus	Tiedonkulku
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valmistushaasteet               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laitehuollot</li> <li>• Laiterikko</li> <li>• Laatuongelmat</li> </ul> </li> <li>• Toimitushaasteet               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilaukset</li> <li>• Varastosaldot</li> </ul> </li> <li>• Valmistuksen priorisointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotanto</li> <li>• Tuotannonsuunnittelu</li> <li>• Logistiikka</li> <li>• Ennusteet</li> <li>• Asiakaspalvelu               <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Tilaustenkäsittelijät</u></li> </ul> </li> <li>• Asiakasvastaavat</li> </ul>



Kokouksessa käytiin läpi pääasiassa tuoterivejä, joihin kohdistuu toimitusvarmuuden osalta riskejä, mitkä aiheuttavat tai saattavat aiheuttaa haasteita tuotannossa. Joidenkin tuotteiden kohdalla asiat käsiteltiin asiakaskohtaisesti. Valmistushaasteita aiheuttivat tuotannossa ilmenneet laatuongelmat, tulevat laitehuollot ja laiterikko. Toimitushaasteita aiheuttavia tekijöitä olivat asiakkaiden tilausrytmit, varastosaldot ja tuotteiden vapautuminen myyntiin. Valmistuksen priorisointi nousi esille, kun havaittiin mahdollisia lähiajan saatavuushaasteita, jolloin esitettiin ne tuotteet mitkä tullaan valmistamaan ensimmäisenä ennen muita tuotteita. Tätä päätöstä ei suoraan kokouksessa tehty, vaan se käytiin läpi myynnin kanssa heti kokouksen jälkeen.

Tiedonkulun suhteen keskityttiin siihen, kenen välillä tiedonvaihtoa käydään. Tuotannosta tulee tietoa laitehuoltoihin ja laiterikkoon liittyen. Logistiikka seuraa varastosaldot ja antaa tietoa, jos tuotteiden varastosaldot uhkaavat loppua. Tuotannonsuunnittelu suunnittelee valmistuksia ennusteiden mukaan. Tässä kohtaa, jos havaitaan mahdollisia tulevia saatavuushaasteita, niistä rakennetaan saatavuustiedote. Saatavuustiedote välitetään asiakaspalvelutiimille, joka välittää tietoa asiakkaille. Saatavuustiedote lähetetään myös myynnille tiedoksi, jolloin myynti voi reagoida tarvittaessa asiakkaan suuntaan kriittisten tuotteiden osalta. Tiedotteessa ilmenee tulevan katkoksen alkamisajankohta, katkoksen syy ja milloin tuotetta on arviolta taas saatavilla. Ajankohta on elintärkeä tieto asiakkaalle, koska silloin he voivat ilmoittaa eteenpäin tuotteiden saatavuudesta.

Havainnoinnilla saatiin syvempää ymmärrystä siitä, miten toimitusketjun eri osastot liittyvät toimitusvarmuuteen, kuka tekee mitäkin, miten asioita käsitellään ja mistä tietoa saadaan. Kokouksessa edellä mainitut asiat liittyvät olennaisesti toimitusvarmuuteen ja ennakkointiin tulevista haasteista. Ennakkoon havaitut mahdolliset puutteet voidaan ilmoittaa ajoissa asiakkaille, jolloin he kerkeävät reagoimaan tuleviin ongelmiin. Jos kerralla ongelmat osuvat useampaan tuotteeseen, voidaan valmistus toteuttaa aiemmin määriteltujen priorisointien

mukaan. Haasteena tässä ovat yllättävät laatuongelmat ja laiterikot, mitä on lähes mahdotonta ennustaa ennakkoon. Tästä syystä tehokas tiedonkulku on avainroolissa toimitusvarmuuden laadun näkökulmasta.

Tutkijan oman työn kannalta kokoukseen osallistuminen auttoi ymmärtämään toisten osastojen tekemisiä ja millaisten asioiden kanssa toimitusketjun muut osastot ovat tekemisissä päivittäin. Kokous oli kuitenkin vain yksi monien joukossa ja toimitusvarmuuteen liittyviin asioihin vaikuttaa myös moni muu asia. Kuitenkin tämä avasi näkemystä siitä, miten tärkeää on eri osastojen välinen kommunikointi ja että jokaisen asiakasvastaavan henkilön olisi syytä osallistua vastaavaan palaveriin, vaikka vain seuraamaan sen kulkua ja sisältöä.

### 4.3 Hyötyä benchmarking-menetelmästä

Nykytilan kartoittamiseen käytettiin myös benchmarking-menetelmää. Tässä selvitettiin konsernin toisen organisaation toimintamallia ja selvitettiin eriävyyksiä prosessien väliltä. Tarkoituksena ei ole kopioida toisen mallia, koska organisaatiot toimivat eri kategorioissa ja myös markkinat ovat erilaiset, jolloin toisen tapa toimia ei välttämättä toimi omassa organisaatiossa. Kuitenkin sieltä löytyi kohtia, mitä voitiin hyödyntää myös kohdeorganisaation toiminnassa.

Tilausten käsittely toimii samalla tavalla kuin kohdeorganisaatiossa. Tiedonkulku toteutetaan eri tavalla ja tämä on todettu toimivan hyvin heidän näkökulmastaan. Huomioitavaa kuitenkin on, että organisaation rakenne on erilainen ja he toimivat eri kategorioissa. Tiedot toimituskatkoksista lähtevät asiakkaille heti aamulla, jolloin tieto on tuoretta ja asiakkuudet kerkeävät reagoimaan mahdollisiin puutoksiin. Tämä tieto oli arvokasta, kun kohdeorganisaation viestintää kehitettiin. Tiedot lähetetään logistiikkaosastolta ja siihen liitoksissa olevan tuotannon suunnittelutiimin henkilöltä asiakaslistojen mukaan. Asiakaslistojen ylläpitäminen on asiakasvastaavien vastuulla. Organisaatiossa on varattuna tiedon lähettämiseksi vastaava henkilö jokaisen kategorian kohdalla. Tämän lisäksi vielä

jossain kategorioissa on henkilöitä, joille tiedottaminen on jaettu maantieteellisesti alueittain. Tiedottaminen tehdään muun työn ohella, mutta hyvin jaetulla vastuualueilla tiedottamiseen menee vain muutamia minutteja työajasta.

Huomiona tuli vielä, että olisi hyvä, jos toimintamallit konsernin organisaatioiden välillä olisivat yhdenmukaiset. Esimerkiksi jos asiakkaan hankintahenkilö vaihtaa omassa organisaatiossa vastaamaan toisesta tuotekategoriasta, niin erilainen toimintamalli ei aiheuttaisi hämmennystä ja olisi helpompaa saada tekemisestä kiinni heti alkuunsa.

#### 4.4 Nykytila-analyysitulosten yhteenveto

Edellä mainittujen tulosten perusteella voidaan todeta, että toimitusvarmuuteen ja tilaus-toimitusprosessin toimintoihin liittyy paljon eri tekijöitä ja muuttujia. Kuitenkin asiakkaan näkökulmasta tärkeänä voidaan pitää tiedonkulkua ja sen toimivuutta. Jos tuotteita ei saada valmistettua tai tilaus-toimitusprosessissa tapahtuu jotain poikkeamia, tästä pitää mennä tietoa ajoissa asiakkaalle, jotta he kerkeävät reagoimaan tilanteeseen. Tieto ei siis kulje tehokkaasti oikeille henkilöille ja tarpeeksi ajoissa, jolloin tuotteiden todellinen saatavuustilanne jää asiakkaalta tiedostamatta ennen tilausten tekoa. Tuotesaatavuuksien tiedonjako tuotannosuunnittelusta ei toimi tarpeeksi selkeästi. Yksi tuotesaatavuustiedote sähköpostin muodossa jossain kohtaa päivää, saattaa hukkuu muiden sähköpostien sekaan ja sen päivittäminen kesken työpäivän saattaa lisätä sekaanusta sekä aiheuttaa virhetietoa todellisesta tilanteesta.

Opinnäytetyön kehittämistyö rajattiin koskettamaan viestintää ja sen parantamista toimitusketjujen osastojen välillä sekä asiakkaan suuntaan. Viestinnällä tässä tarkoitetaan toimitusvarmuuteen liittyvää tiedonkulkua erityisesti asiakkaalle lähetettävien saatavuustietojen suhteen. Tutkimustulosten perusteella tärkeinä osastoina työssä ovat asiakas-palvelutiimi ja tuotannosuunnittelu. Näiden osastojen välinen kommunikointi on oltava kunnossa. Näiden lisäksi myös varaston toiminta vaikuttaa tähän. Tiedonkulkua kehittämällä asiakkaan suuntaan, voidaan parantaa toimitusvarmuutta ja myös asiakastyytyvyyttä.

Kehittämistyön tuloksia tarkastellaan viestinnän tehokkuuden näkökulmasta. Miten kehittämistoimenpiteet ovat vaikuttaneet toimitusvarmuuteen liittyvään asiakasviestintään. Tuloksia tarkastellaan saatavuustietojen lähettämisaikatauluista ja toimitusvarmuusraporteista saatujen tilaus- ja tuotenollausten määrien muutoksesta. Nollatut rivit kertovat, onko saatavuustieto saavuttanut asiakkaan tarpeeksi ajoissa ja onko tiedot oikein.

## 5 Ratkaisun kehittäminen

Tiedonkulun ongelman määrittelyn jälkeen toteutettiin kehittämisvaihe, jossa ideoitiin erilaisia ratkaisuja viestinnän kehittämiseksi. Toimitusvarmuuteen liittyvään asiakasviestintään ovat liitoksissa henkilöitä usealta eri osastolta. Työn rajattiin koskettamaan varaston, tuotannonsuunnittelun ja asiakaspalvelutiimin sekä siitä eteenpäin asiakkaalle kulkevan viestinnän kehittämiseen. Seuraavana esitellään kehittämistoimenpiteet, syntyneet ideat ja testaamiseen soveltuvien ideoiden valinta aivoriihityöskentelyn ja service blueprint -menetelmän avulla

### 5.1 Ideointihetki tuotantolaitoksella

Kehittämisvaiheen ideointihetki järjestettiin tuotantolaitoksen toimistotiloissa. Korona-rajoitusten vuoksi samassa tilassa sai olla kuusi henkilöä yhtä aikaa, joten ideointihetkeen oli kutsuttu viisi eri asiantuntijaa fasilitaattorin lisäksi. Asiantuntijat työskentelevät toimitusketjun eri osastoilla, mitkä ovat varasto, tuotannonsuunnittelu ja asiakaspalvelu. Kyseiset osastot ovat tämän opinnäytetyön kannalta myös tärkeissä rooleissa.

Jokaiselle osallistujalle lähetettiin kutsu sähköpostilla kahta viikkoa aiemmin itse tapahtumaa. Sitä ennen alustavia keskusteluja oli jo käyty puhelimitse, jolloin tämä ei tullut heille yllätyksenä ja alkukeskusteluissa tutkijan oli helppo havaita osallistujien innokkuus ja hyvä motivaatio osallistumiselle. Neljä päivää ennen ideointia osallistujille lähetettiin tarkempia tietoja kehittämistyön aiheesta, työn

tarkoituksesta ja tavoitteista. Tämän avulla asiantuntijat pääsivät jo hiukan pohtimaan aihetta ja kehittelemään mielessä mahdollisia ideoita.

Itse ideointihetkeen osallistuivat neljä asiantuntijaa fasilitaattorin lisäksi ja yksi asiantuntija joutui perumaan oman osallistumisensa. Ajankohta perumiselle oli sen verran lähellä ideointihetkeä, ettei varahenkilöä saatu järjestettyä. Osallistujat olivat kuitenkin edelleen oikeilta osastoilta, joten tilaisuus päätettiin järjestää joka tapauksessa.

Ideointi toteutettiin aivoriihityöskentelynä ja aikaa oli järjestettynä kaksi tuntia. Neljä päivää aiemmin lähetetty pohjustus aiheeseen ja tavoitteisiin oli antanut hyvää tietoa työskentelyn aloittamiseksi. Työskentelyn alkuun käytiin läpi tulevan kaksituntisen ideointihetken agenda Power Point-esityksen muodossa. Ensin kerrattiin aihetta, eli toimitusvarmuuteen liittyvän viestinnän kehittämistä. Tämän jälkeen esiteltiin toimitusketjun toiminta vuokaavion muodossa (Kuvio 5) asiakkaan tilaamisesta tuotteiden toimittamiseen asiakkaan varastoon, minkä jälkeen siirryttiin nykytilan kautta itse ongelmaan ja sen aiheuttaviin syihin.

Seuraavaksi käsiteltiin ideointimenetelmä eli aivoriihityöskentely ja sen periaatteet. Menetelmästä esiteltiin toimenpiteet ja mitä sillä oli tarkoitus saada aikaiseksi. Tavoitteena oli avata ja antaa ymmärrystä siihen, että sen tarkoituksena on saada paljon erilaisia ideoita aikaiseksi ja ettei niiden tarvitse olla valmiita tai edes toteutuskelpoisia. Ideoiden luokitteluvaihetta ja jatkotoimenpiteitä ei vielä tässä kohtaa käyty läpi. Seuraavaksi edettiin menetelmän sääntöihin aiheen rajaukseen. Ennakkoon oli pelkona, ettei ideoita saada tarpeeksi lentoon, eli oman alueen asiantuntijat alkaisivat jarruttelemaan ideoilla, mitä ei voida toteuttaa tai ajatuksia ei saada irti sen hetken työtehtävistä.

Ennen itse ideointia tilaisuus tehtiin mahdollisimman rennoksi, jolloin keskusteltiin vapaamuotoisesti eri asioista. Jokainen tunsii toisensa entuudestaan, ja kun ryhmä oli pieni, niin aivoriihityöskentelylle tyypilliselle ennakkoon suunnitellulle alkulämmittelylle ei koettu tarvetta. Jokaisella oli myös mahdollisuus ottaa kah-

via tai jotain muuta juotavaa. Tilassa oli mahdollisuus seisoa tai ottaa ison pöydän ympäriltä itselleen mieluinen paikka. Jokainen osallistuja halusi istua, kun taas tilaisuuden vetäjä seiso i koko tilaisuuden ajan.

Alkuun aihealue oli jaettuna kolmeen eri teemaan, toimitusvarmuuteen liittyvään viestintään: saatavuustiedotteet, toimituspuutteet ja toimituskatkokset. Tämä koettiin hankalana teemoitteluna, koska kaikki nämä ovat vahvasti liitoksissa toisiinsa ja termejä saatetaan käyttää eri tavoin eri osastoilla. Teemoittelu muutettiin osastojen mukaisiksi, ja se koettiin helpommaksi sekä johdonmukaiseksi ideointia ajatellen. Seuraavassa kuviossa aivoriihityöskentelyn teemat (Kuvio 8).

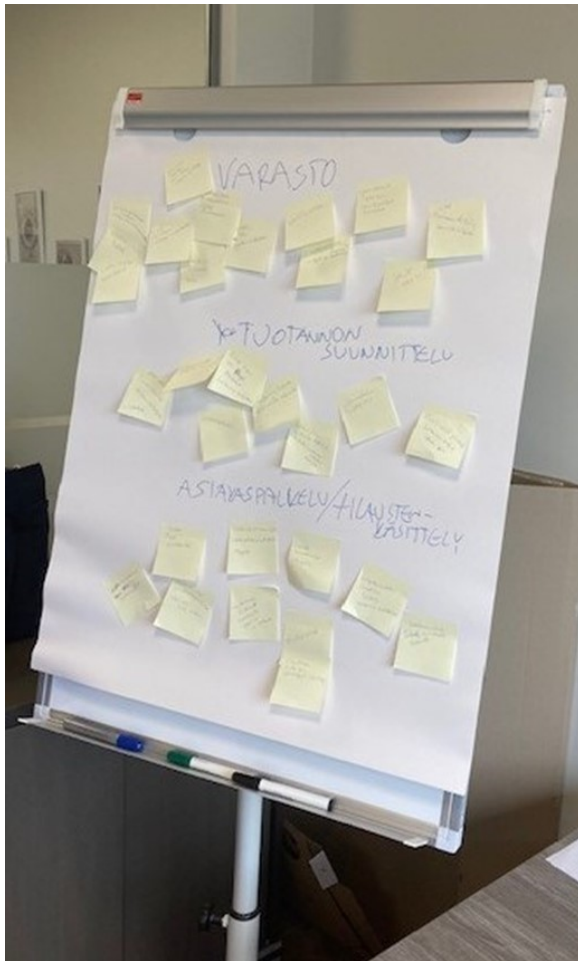


Kuvio 8. Aivoriihityöskentelyn teemat

Teemoittelun lisäksi esillä oli kysymys: miten toimitusvarmuuteen liittyvä viestintää voidaan parantaa? Tämä kysymys toimi ydinkysymyksenä koko ideointihetken ajan. Ideointia autettiin myös lisäkysymyksillä. Näiden avulla varauduttiin ennalta mahdollisiin hiljaisiin hetkiin ja ajatuskatkoksiin. Apukysymyksen olivat:

- Mitkä asiat vaikuttavat tietojen saamiseksi?
- Mistä tietoa saadaan ja miten sen saisi nopeammin?
- Miten tietoa saataisiin tehokkaammin eteenpäin?
- Miten tieto liikkuu toimituksiin ja tuotesaatavuuksiin liittyen?
- Miten tietoa pitäisi jakaa ja miten ajoitusta parannetaan?

Seuraava kuva esittää ideointivaiheen tuloksia teemoittain (Kuva 1).



Kuva 1. Ideointivaiheen tuloksia

Ensimmäisenä käsiteltiin varastoon tulevaa ja varastosta lähtevää tietoa. Varaston suuntaan tulee tietoa ennakkoon vähän. He ovat kuitenkin se viimeinen yhteys tuotteen ja asiakkaan välissä, jolloin kaiken pitäisi olla kunnossa. Ideoita syntyikin sisäisen tiedonsaantiin, saatavuuteen, ennakointiin ja toimittamattomien tuotteiden tiedottamiseen liittyen. Ajatuksia tuli asiakkuuksien yhteystietojen päivittämisestä ja kuljetusfirman jaksottaiseen tiedottamiseen koskien kuljetusaikatauluja. Ideoita tuli myös henkilöressurssien lisäämisestä, jolloin voidaan tarkistaa toimitukset tarkemmin ja seurata lähteekö kaikki tilatut tuotteet kuljetuksien mukana. Määrällisesti ideoita syntyi tähän kohtaan kaikkein eniten.

Seuraavana käsiteltiin viestintää tuotannosuunnittelun osalta. Heille tulee tärkeää tietoa ennusteista, tuotannosta ja laatuosastolta. Heillä on myös paras nä-

kemys niin lyhyen kuin pidemmältä ajalta, mihin tuotteisiin mahdolliset saatavuushaasteet tulevat kohdistumaan. Ja jos laadussa tai tuotannossa tulee ongelmia, tieto liikkuu tuotannosuunnittelun kautta toisiin osastoihin. Tähän kohtaan ideat keskittyivät tuotesaatavuuksiin liittyvään viestintään. Saatavuustiedotteen päivittäminen Team-kansiossa aikaisemmin, tietojen päivittämisen ei olisi tekijäsidonnaista, tarkempaa tietoa, tieto avoimempaa, automatisoitua tiedottamista, saatavuusvahti eli henkilöresurssien kasvattaminen, ennusteista suoraan saatavuustiedote ja pidemmän aikavälin tiedote esimerkiksi useammalle viikolle kerralla. Tässä kohtaa kritiikki astui mukaan ja ideointi meinasi lähteä pois aihealueen, mutta apukysymysten avulla ajatukset saatiin pidettyä kasassa ja

Asiakaspalvelun kohdalla koettiin alkuun pientä kritiikkiä ideoinnin esteenä. Hetken pohdinnan ja ensimmäisen idean jälkeen, kritiikki poistui ja ideointi ikään kuin aukesi uudestaan. Havaittavissa oli myös, että edellistä ideaa alettiin jatkokehittää jo tässä vaiheessa ja samaa tehtiin myös jo aiempien teemojen ideoihin kohdistuen. Tätä ei estelty, vaan katsottiin mihin tilanne etenee, kunhan keskustelu pysyi aihealueella. Asiakaspalvelun kohdalla ideat kohdistuivat tiedottamisen ja tiedonsaannin tehostamiseen ja automatisoimiseen. Päiväysvahti ilmoittamaan tuotteiden päiväyslupausten lähestymisen, saatavuustiedot aamulla asiakkaille, automaattinen tieto Team-kansion saatavuustiedoista päivityksen yhteydessä, tuotepoikkeama- ja tuotantohaastetiedot myös asiakaspalvelulle.

Ideointihetken jälkeen suoritettiin karsiminen äänestämällä. Jokainen sai päättää kolme mielestään parasta ideaa, mitkä otettiin jatkopohdintaan. Osallistujat olivatkin melkein yksimielisiä parhaista ideoista, vaikka toteuttamiskelpoisia ideoita oli syntynyt paljon. Haasteelliseksi kuitenkin koettiin, kun osa ideoista liittyivät vahvasti toisiinsa teemojen sisällä. Tässä vaiheessa ideoita oli opinnäytetyön kannalta vielä liikaa, joten jatkokarsimiselle oli vielä tarve. Tätä varten oli vielä suunniteltuna neljä eri näkökulmaa, mitkä huomioitaisiin ennen lopullisia vallintoja. Kysymykset olivat:

- Millä ideoilla saavutetaan työn tavoitteet parhaiten?
- Mitkä ovat hyödyllisimpiä asiakkaan näkökulmasta?



- Mitkä ovat toteutuskelpoisimmat?
- Mitkä ideat motivoivat ja innostavat tekijöitä?

Opinnäytetyössä kehittämistyö tehtiin asiakkaan näkökulmasta. Jotta työ saatiin onnistumaan tai ainakin siihen oli mahdollisuus, tulevien testausten oli syytä olla toteutuskelpoisia. Näiden lisäksi kokeilut tulivat todennäköisesti aiheuttamaan muutosta osastojen toimintamalleissa, joten oli hyvä huomioida muutoksiin liittyvät motiivit ja työn mielekkyys. Nämä kolme näkökulmaa huomioiden karsinta onnistui jo äänestystä paremmin.

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 4) ovat esiteltyinä valikoidut ideat idearinessä käytettyjen teemojen mukaan.

Taulukko 4. Valikoidut ideat aivoriihityöskentelystä

Varasto	Tuotannonsuunnittelu	Asiakaspalvelu
Asiakasyhteystietojen päivitys	Saatavuustietojen päivitys seuraavalle päivälle klo 16:00	Asiakaskohtaiset saatavuustiedot klo 9:00 mennessä asiakkaille
Asiakkaan varaston vastaanottoajat kuljetus-tilausten yhteyteen	Saatavuustiedot Teams-kansioon ja päivitystiedon automaattilähetys	Automaattivastaus asiakkaalle tilausjärjestelmästä, jos tuotenollaus
Saatavuustietojen saanti	Saatavuustiedoston päivittäminen	

Varaston viestintää asiakkaan ja kuljetusliikkeen suuntaan tehostetaan. Asiakasyhteystietojen päivittämisellä tarkoitetaan samaa yhteystietoa, mihin tilausvahvistukset lähetetään ja mahdollisesti vastaanottoa. Tällä keinolla voidaan tiedottaa asiakasta heti, kun varastolla havaitaan keräilyvirhe tai kuljetuksessa tapahtuva äkillinen muutos. Asiakkaan vastaanottoajat voidaan lisätä asiakkaan taakse toiminnanohjausjärjestelmässä ja samalla ohjeistaa varastoa tiedottami-

sesta. Tällöin kuljetustilausten yhteyteen saadaan lisähuomiona oikeat aikataulut, milloin tuotteiden pitää olla toimitettuna. Tämä helpottaa myös kuljetusliikkeen omien aikataulujen suunnittelua.

Tuotannosuunnittelu alkaa päivittämään saatavuustiedotetta nykyistä aiemmin. Päivitys tapahtuu edellisenä iltapäivänä, jolloin asiakaspalvelu pääsee keräämään tiedot heti seuraavan päivän aamuna. Saatavuustiedotteelle luodaan yhteinen Teams-kansio, josta lähtee ilmoitusviesti oikeille henkilöille, kun sitä on päivitetty. Tärkeimmät henkilöt ovat: asiakaspalvelutiimi, varaston esimiehet ja asiakasvastaavat. Tällä voidaan edistää tiedonkulun nopeutta asiakkaan suuntaan silloin, kun jokin tieto on muuttunut tai jotain yllättävää on sattunut. Asiakaspalvelu tiedottaa asiakasta, mutta varaston ja asiakasvastaavien on syytä olla tietoisia, jos jotain yllättävää on sattunut. Saatavuustiedotteeseen lisätään tarkemmat päivät ja syyt tuotteiden osalta. Tällä lisätään avoimuutta ja viestinnän laatua asiakkaan suuntaan. Saatavuustiedotteen päivittämismahdollisuus avataan myös muille, jotka pääsevät tuotesaatavuuksiin liittyvään tietoon käsiksi. Tässä tapauksessa se olisi myös asiakaspalvelun henkilöt.

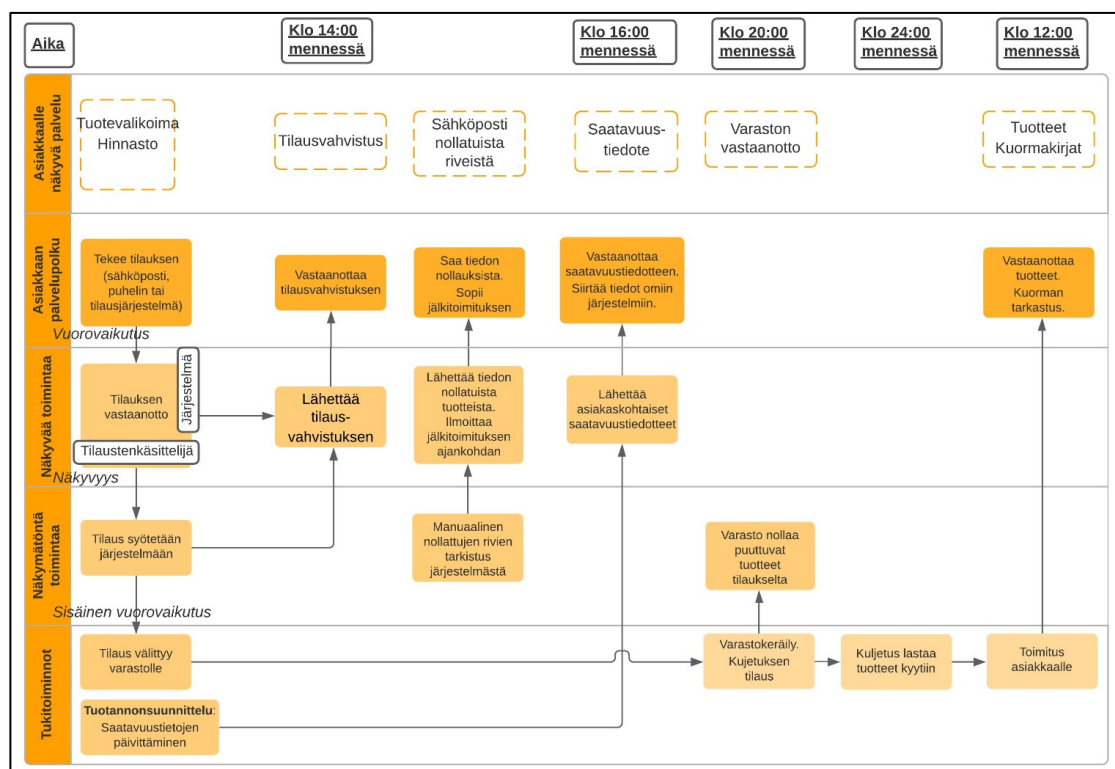
Asiakaspalvelun kohdalla asiakaskohtaiset saatavuustiedotteet lähetetään asiakkaille aamulla ennen klo 9:00. Näin asiakkaat kerkeävät reagoimaan ajoissa mahdollisiin puutoksiin ja jättävät tilaamatta poikki olevia tuotteita. Tämä vähentää nollattujen rivien määrää tilausvahvistuksissa ja toimituksissa, mikä puolestaan vaikuttaa toimitusvarmuuteen. Toisena kehitetään tilausjärjestelmän toimintaa niin, että järjestelmän tuotenollauksista lähtee tieto asiakkaalle. Näin olen asiakas saa heti tiedon poikki olevasta tuotteesta, jos sitä ei ole muilla keinoin ilmoitettu. Tämä vähentää myös tilauskäsittelijöiden manuaalista työtä ja vapauttaa aikaa tärkeimpien tehtävien hoitamiseen.

Kokonaisuudessaan aivoriihiyöskentely oli onnistunut ja ideoita saatiin paljon aikaiseksi suhteellisen lyhyessä ajassa. Vaikka alkuesittely ja -keskustelu kesti 30 minuuttia, ideointivaihe noin 20 minuuttia jokaisen teeman kohdalla pienien taukojen kera, ja loppuseulonta noin 30 minuuttia, aikaa olisi voinut käyttää entistä enemmän ideoiden hiomiseksi varsinkin loppuvalinnan kohdalla.

## 5.2 Service blueprint kehittäminen

Ideointihetken jälkeen palveluprosessin kehittämistä jatkettiin service blueprint -menetelmän avulla. Ensin rakennettiin prosessikuvaus nykytilasta, eli miten tilaus-toimitusprosessi toimii ja miten tieto liikkuu prosessin aikana. Tässä kohtaa kaavioon lisättiin myös aikajana, mikä helpotti havaitsemaan tiedonkulun aikataulutukseen liittyvät haasteet. Nykytilan rakentaminen ennen uutta kehitettyä toimintamallia antoi syvempää ymmärrystä siitä, miten ja mihin aikaan tieto liikkuu osastojen välillä ja miten se vaikuttaa asiakkaaseen. Kaaviot tehtiin ensin paperilappujen avulla seinälle helpommin ymmärrettävään muotoon (Liite 3), ja tämän jälkeen ne piirrettiin prosessikaavioiksi LucidChart-työtilassa.

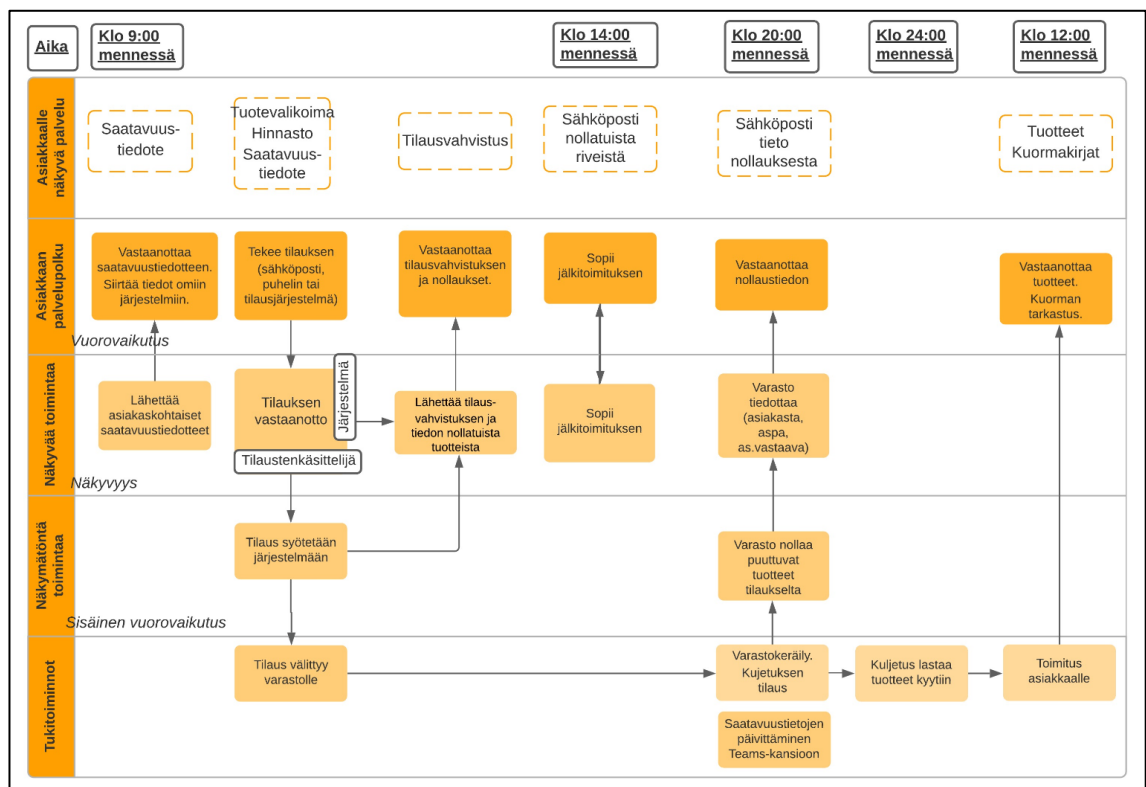
Seuraava kuvio (Kuvio 9) esittää tilaus-toimitusketjun toimintaa tutkimuksen nykytila-analyysin vaiheessa. Kuvio havainnollistaa, miksi tieto ei etene asiakkaalle tarpeeksi ajoissa ja mihin tiedonkulku pysähtyy, jos tilaukseen tulee tuotepuutos.



Kuvio 9. Service blueprint tilaus-toimitusketjun nykytila

Kaaviosta voidaan havaita, että mahdolliset toimituspuutokset tiedotetaan ilta-päivällä saatavuustiedotteella. Näin asiakas kerkeää tilaamaan poikki olevia tuotteita ja saa tiedon niistä liian myöhään, eikä kerkeä reagoimaan tietoon tarpeeksi ajoissa. Tilausjärjestelmä lähettää asiakkaalle tilausvahvistuksen, mutta siinä ei ole tietoa mahdollisesta tuotenollauksesta. Tämä joudutaan tarkastamaan manuaalisesti, mikä lisää tilausvastaavien työn määrää ja mahdollisia virhetilanteita. Lisäksi jos varastossa havaitaan puutos, siitä ei lähde tietoa kenellekään.

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 10) esitetään konkreettisesti ideointihetkessä syntyneet ratkaisut service blueprint -kaaviossa ja miten nämä vaikuttavat koko tilaus-toimitusketjun prosessiin.



Kuvio 10. Service blueprint kokeiluvaihe

Kokeiluvaiheen kaavio osoittaa, että avorihityöskentelyssä valikoituneet ideat ja mahdolliset toimenpiteet nopeuttavat tiedonkulkua asiakkaan suuntaan. Kun

tuotannosuunnittelu päivittää saatavuustiedot jo edellisen päivän lopulla Teams-kansioon, asiakaspalvelu voi tiedottaa asiakasta jo heti seuraavan päivän aamuna. Tämä mahdollistaa asiakasta olla tilaamatta katkolla olevaa tuotetta ja tilaamaan korvaavaa tuotetta tämän tilalle. Yhteisen Teams-kansion avulla saatavuustiedot ovat saatavilla myös varastolle ja asiakasvastaaville.

Tilausjärjestelmän automaattinen vastaus asiakkaalle nollattujen rivien kohdalla, nopeuttaa asiakkaan saamaa tietoa sen hetken puutteesta huomattavasti. Tilausvahvistuksen mukana tulevan tiedon ansiosta, asiakas kerkeäisi reagoidaan puutokseen nopeasti. Tämä myös vapauttaa tilauskäsittelijöille enemmän aikaa, kun nollauksia ei tarvitse kaivaa manuaalisesti järjestelmästä ja erikseen lähettää tietoa näistä asiakkaille.

Kaaviosta nähdään myös, miten tieto etenee suoraan varastolta asiakkaalle, kun yhteystiedot ovat tiedossa. Tämän avulla voidaan reagoida nopeasti esimerkiksi silloin kun jokin tuote on jäänyt kuljettajalta lastaamatta tai puutteellisen varastosaldon takia tuotetta ei ole keräiltävänä. Tärkeintä on, että asiakas saa tiedon poikkeamasta mahdollisimman nopeasti, kun se on havaittu. Jolloin parhaassa tapauksessa voidaan sopia jälkitoimitus kyseiselle toimituspäivälle asiakkaan vastaanottoajan puitteissa.

### 5.3 Ideoiden läpikäynti ennen kokeiluja

Kokeiluihin valikoituneet ideat ja niiden avulla rakennetut service blueprint-kaaviot tarkasteltiin kertaalleen läpi yhdessä ensimmäiseen ideointihetkeen osallistuneiden asiantuntijoiden kanssa. Stickdorn & Schneider (2014, 205) mainitsee, kun ideat ovat muotoiltu prosessikaavioon, se tarjoaa selkeän etenemissuunnitelman palvelujen todelliselle toteuttamiselle. Joten kaavioiden avulla esitettiin, miten ideat oikeasti vaikuttavat tilaus-toimitusketjun viestintään asiakkaan suuntaan ja mitä tämä tarkoittaa osastojen toimintamallien muutokseen. Samalla oli vielä mahdollisuus nostaa mahdollisia asioita esiin, mitä aiemmin ei ollut havaittu tai ehdottaa muutosta valikoituihin ideoihin. Kokous pidettiin Teams verkko-ohjelman välityksellä.

Jokainen asiantuntija pääsi sanomaan mielipiteensä ja kokeiluihin alkujaan nostetut ideat päätettiin toteuttaa sellaisenaan. Kaaviot havainnollistivat hyvin kaikille, mitä kokeilujen avulla pyritään saavuttamaan, eli kehittämään toimitusvarmuuteen liittyvää viestintää. Kokouksessa päätettiin myös kokeilujen alkamisajankohta. Ryhmän sisällä oli havaittavissa innokkuutta aloittamaan heti, joten yksimielisesti päädyttiin aloittamaan heti kun se on mahdollista. Tämä tapahtui heti neljä päivää kyseisen palaverin jälkeen.

Aivoriihiyöskentelyn aikana kaikki hylätyt ideat eivät kuitenkaan menneet silpuriin, vaan osa niistä säilytetään mahdollisia jatkokäsittelyjä varten. Kokeilujen onnistumisen kannalta ei ole järkevää lähteä kaikkia hyviä ideoita testaamaan. Martela & Jarenkon (2015, 193) mukaan, kokeiluissa kannattaakin lähteä liikkeelle pienin askelin, arvioida niiden toimivuus, mahdollisesti kehittää niitä lisää ja kokeilla uudestaan. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 5) ovat ideat, mitä ei nyt lähdetä testaamaan, mutta tullaan käsittelemään kohdeorganisaatiossa.

Taulukko 5. Jatkokäsittelyyn menevät ideat

Automaatti-info kun tuotteiden päiväysrajat tulee vastaan. - Viikoittainen lista kun päiväykset lähestyy.
Havaitusta tuotantovirheestä tieto laatuosasto lähettää varastolle, asiakaspalvelulle ja asiakasvastaaville.
Saldo-, Keräily-, & Päiväysvahti.
Saatavuustiedote rakennetaan suoraan ennusteista. - Pidemmän aikavälin saatavuus.
Asiakasmuistutus kun pidemmän aikaa poikki oleva tuote saatavuudessa.
Varastolle tieto kun varastosaldot pienenee.
Tarkemmat ja avoimemmat tiedot saatavuustietoihin.

Jatkokäsiteltäviä ideoita voidaan alkaa kehittämään, kun aiemmin valikoituneita ideoita on testattu ja mahdollisesti otettu käyttöön. Ideointihetken aikana käyty-

jen keskustelujen perusteella, näillä ideoilla voisi olla myös mahdollisuus kehittää toimitusvarmuuteen liittyvää viestintää entisestään tulevaisuudessa. Seuraavaksi käsitellään kokeilujen toteuttamista tarkemmin ja niiden seuranta. Tämän jälkeen tarkastellaan kokeilujakson tuloksia omana lukunaan.

#### 5.4 Kokeilujakson toteuttaminen

Kokeilemalla selvitetään ongelman mahdollisen ratkaisun hyödyllisyys tai hyödyttömyys. Tämän tavoitteena on pyrkiä löytämään tietoa asiasta, mitä ei tiedetä. Ilman kokeiluja ei voida konkreettisesti ymmärtää, mitä oikeasti tulisi tehdä ja miten lopullinen tavoite saavutetaan. Kananen (2012, 74) mainitsee, että kokeilu on ilmiön syvälinen ymmärtäminen. Toimintatutkimuksessa lopullinen ratkaisu ei ole tiedossa etukäteen, joten sen selvittäminen vaatii kokeiluja. (Hassi & Paju & Maila 2015, 9–10; Kananen 2012, 74.)

Edellä valikoidut kokeilut päätettiin toteuttaa siten, että tuloksia seurattaisiin viikotasolla yhdeksän viikon eli kahden kuukauden ajan. Ensimmäisen testauskuukauden lopulla pidettiin tilannekatsaus siitä, miten kokeilut ovat edenneet ja onko mahdollisille muutoksille tarvetta. Alustavan seurantajakson lopulla tarkasteltiin tuloksia uudelleen, jolloin seuranta päätettiin jatkaa vielä elokuun loppuun. Lopullisen seurantajakson jälkeen pohdittiin mitä otetaan käyttöön ja mitä toimenpidettä voidaan kehittää entisestään.

Opinnäytetyöntekijä seurasi asiakkaille lähetettävien saatavuustiedotteiden lähettämiskellonaikoja kirjaamalla ne muistiin päiväkohtaisesti ennakkoon rakennetulle aikataululomakkeelle (Liite 4). Lomakkeelle merkittiin viimeisen asiakaskohtaisen saatavuustiedotteen tarkka lähetyskellonaika. Tämän lisäksi tilauksiin ja tuoteriveihin kohdistuvia nollaustietoja kerättiin erilliselle lomakkeelle (Liite 5). Lomakkeelle merkittiin luvut viikoittain. Näistä syntyneitä tuloksia esitellään erikseen tulokset kappaleessa.

Kohdeasiakkuuksina toimivat kolme eri foodservice-sektorilla toimivaa tukkuliikettä, joille toimitusvarmuuden viestintä on toiminnan ja luotettavuuden kannalta erittäin tärkeää. Valituilta asiakkailta tulee tilauksia kolmesta viiteen kappaletta

per viikko, jolloin näistä saatiin hyvää dataa työn tulosten seurannan kannalta. Kyseisiltä asiakkuuksilta oli tullut myös palautetta toimitusvarmuuden ja viestinnän parantamiseen liittyen, joten heillä olivat myös parhaimmat edellytykset toimia kokeilujen kohteena.

Kehittämistoimenpiteiden toteuttamista käsitellään seuraavissa kappaleissa ensin toteutettujen osastokohtaisten toimenpiteiden kautta. Kappaleissa käydään läpi ne toimenpiteet, mitä aiemmin ideointihetken jälkeen päätettiin toteuttaa. Osastojen jälkeen toimenpiteiden ja koko kehittämishankkeen onnistumista tarkastellaan tulokset kappaleessa tutkimuskysymysten pohjalta mitattujen tulosten perusteella. Lopuksi tarkastellaan asiakkaalta saatuja laadullisia palautteita

#### 5.4.1 Varasto

Varaston osalta asiakasyhteystietojen päivitys toiminnanohjausjärjestelmään asiakkuuksien taakse toteutettiin ilman suurempia ponnisteluja. Jokaisen asiakkuuden kohdalta ei kaikkia tietoja löytynyt, joten tietojen päivitys oli tarpeellinen jo pelkästään kokeilujen toteuttamiseksi. Varaston vuorovastaavia ohjeistettiin ilmoittamaan mahdollisista havaituista muutoksista tai keräilyvirheistä asiakasta myynnin ja asiakaspalvelun lisäksi.

Vastaanottoaikataulujen täydentäminen kuljetustilauksiin helpotti kuljetusyrityksen reittien suunnittelua etukäteen mahdollisimman tehokkaaksi. Vastaanottoaikataulujen ollessa oikeat, pystyttiin myös välttämään kuljetusten turhia ajoja asiakkaan varastolle.

Saatavuustietojen saanti mahdollisti varaston vastaavien seurata tulevia tilauksia katkolla olevien tuotteiden osalta. Jos havaittiin tilaus katkoksella olleesta tuotteesta, ilmoitus lähetettiin eteenpäin. Tieto lähetettiin kuitenkin asiakaspalvelulle ja myynnille aiemmin suunnitellusta poiketen, koska asiakkaan suuntaan viestiminen koettiin varaston osalta haasteelliseksi. Erityisen parannuksen tämä toimenpide antoi myyntiinhyväksynnässä olevien tuotteiden kohdalla. Jos saatavuustiedotteella oli maininta, milloin tuotetta on saatavilla ja puolestaan toimin-



nanohjausjärjestelmä ilmoitti tuotteen myyntikiellosta, silloin varasto pystyi reagoimaan odottamalla tuotteen vapautumista myyntiin ja kirjaamaan sen sitten asiakasläheteelle sekä lisäämällä tuotteet toimitukseen. Myyntiinhyväksynnän osuessa liian myöhäiseksi toimitukselle, varastolla oli mahdollisuus järjestää lisätoimitus ja ilmoittaa siitä asiakkaan suuntaan.

#### 5.4.2 Tuotannonsuunnittelu

Saatavuustietojen aikaistaminen edeltävän päivän iltapäivälle oli ensimmäisten päivien aikana haasteellista. Kuitenkin jo toisella kokeiluviikolla saatavuustiedote saatiin rakennettua ennakkoon valmiiksi, jolloin asiakaspalvelu pääsi valmistamaan asiakkaille lähetettävää tiedotetta jo seuraavana aamuna.

Saatavuustiedoille tehtiin oma Teams-kansio, mihin annettiin lukuoikeudet kaikille niitä tarvitseville. Tärkeimmät osastot tiedonsaannille olivat asiakaspalvelutiimi, varasto ja myynti. Vastaanottajille ohjeistettiin laittamaan asetuksiin automaattiviestit päälle, jolloin saatavuustiedotetta päivitetäessä, siitä lähtee kuittaus vastaanottajan sähköpostiin. Teams-kansion käyttö toimi tehokkaana saatavuustietojen päivitysalustana, mutta jo heti kokeilujen alussa havaittiin, ettei ohjelman automaattivastaus toimi niin kuin sen pitäisi, eikä viestejä saatu lähtemään suunnitellusti. Korjaavana toimenpiteenä päätettiin, että kokeilujakson ajan tuotannonsuunnittelija lähettää manuaalisesti sähköpostiviestin asiakaspalvelutiimille, kun tiedostoa on päivitetty. Muiden osastojen kanssa sovittiin, että tiedostoa tarkastellaan jatkossa omatoimisesti.

Aikataulullisesti saatavuustiedotteet rakentuivat ilmoitusta edeltävänä iltapäivänä hyvin kesäkuun aikana. Heinä- ja elokuun aikana tilanne muuttui ja tämän vaikutuksia sekä syitä tarkastellaan tarkemmin tulokset kappaleessa. Aikaistettu tiedoston päivitys edes auttoi asiakkaalle lähetettävän tiedotteen valmistumista ajoissa seuraavana päivänä, jolloin asiakkaat saivat tiedon jo ennen tilausten tekemistä. Seuraavissa kappaleissa esitellään tarkemmin aikataululliset muutokset asiakaspalvelun viestinnästä asiakkaalle.

### 5.4.3 Asiakaspalvelu

Kesäkuun aikana tuotannosuunnittelun rakentaessa saatavuustiedotteet edeltävänä päivänä Teams-kansioon, asiakaspalvelu pääsi täydentämään asiakkailla lähetettäviä asiakaskohtaisia saatavuustiedotteita jo heti ensi töikseen seuraavana aamuna. Tämä koettiin asiakaspalvelutiimin puolesta hyvänä asiana ja uusi rutiini oli helppo ottaa käyttöön. Tiedotteet lähtivät liikkeelle jo kello 7:30-9:00 välisinä aikoina, mikä havaittiin asiakkaiden suunnalla jo heti ensimmäisten päivien aikana positiivisena palautteena. Näin mahdollistettiin asiakkaan nopeampi reagointi katkoksella olevien tuotteiden osalta.

Automaattivastauksen lähettäminen tilausjärjestelmästä vaati IT-osaston osallistumisen projektiin. Toimenpide kuitenkin vaatisi isomman päivityksen järjestelmään ja sen mukana pakettiin tulisi mukaan myös muita ohjelmapäivityksiä. Eli pelkästään yhtä kohtaa ei voida muuttaa, ilman että useampi muu kohta muuttuisi. Ideaa ei kuitenkaan tyrmätty, vaan asia vietiin jatkoselvitykseen ja toimenpide tullaan mitä todennäköisimmin suorittamaan, kun kaikki selvitykset ovat tehty. Päivitys vaatii myös rahallisia resursseja, jolloin toteutuessaan toimenpide tullaan budjetoimaan seuraavalle vuodelle. Harmillisesti tähän opinnäytetyöhön toimenpiteen hyötyjä ei päästy seuraamaan. Näin ollen asiakas-palvelutiimi jatkoi manuaalista seuraamista tilausjärjestelmän tekemien nollausten osalta.

Asiakaspalvelun toimintamalliin tuli yrityksen kautta sisäinen toimintamallin muutos liittyen tilausten kirjaamiseen tilausjärjestelmään. Aiemmin kirjaamista ei tässä työssä ole käsitelty, eikä tulosten tarkastelun kannalta kokeilujen aikana syntyneitä tuloksia voida verrata aiempaan. Aiemmin poikki olevia tuotteita ei ole kirjattu tilauksiin mukaan, vaan ne ovat suoraan jätetty kirjaamatta. Muutoksen myötä myös nämä tuotteet kirjataan tilauksiin mukaan. Tämän tarkoituksena on saada näkyviin se todellinen tilanne toimitusvarmuudessa ja kun tarkastellaan tätä opinnäytetyön tuloksien kannalta, nollatut rivit ovat juuri niitä, mitä asiakas on yrittänyt tilata. Muutos tapahtui samaan aikaan, kun kokeiluja aloitettiin suorittamaan. Seuraavassa kappaleessa esitellään kokeilujen konkreettiset tulokset ja miten niihin päädyttiin.

## 6 Tulokset

Seuraavaksi tarkastellaan opinnäytetyön tuloksia tutkimuskysymysten mukaisesti. Työssä selvitettiin ne tekijät, mitkä vaikuttavat toimitusvarmuuden viestintään. Työn tavoitteena oli kehittää toimitusvarmuuden viestintää niin sisäisesti kuin asiakkaan suuntaan. Saada oikeaa tietoa tehokkaasti ja viestiä siitä asiakasta mahdollisimman nopeasti, jotta he voivat reagoida mahdollisiin toimituspoikkeamiin ajoissa.

Tutkimuskysymyksiä mitattiin on/off- ja laadullisilla mittareilla. On/off-mittarin avulla voidaan selkeästi todentaa, saatiinko tavoiteltuja todellisia muutoksia aikaiseksi. Tämä ei pelkästään ollut riittävä, vaan kehittämistyössä käytettiin lisäksi laadullisia mittareita tarkentamaan työn tuloksien esittämistä. Tuloksia havainnollistetaan myös kaavioiden avulla.

### 6.1 Tutkimuskysymys: Miten ja kenelle toimituksiin liittyvää tietoa liikutetaan?

Lähtökohtana työn aloittamiselle oli, ettei tarkkaa tietoa toimitusvarmuuden viestintään liittyvistä olennaisista asiantuntijoista tai osastoista ei tarkkaa tietoa ollut. Opinnäytetyön tutkimusvaiheessa selviää, ketkä olivat viestinnän kannalta ne tärkeimmät, jolloin vastaus on/off-mittarin kysymykseen: saatiinko toimitusvarmuuden viestintään osallistuvat osastot selville, on kyllä.

Laadullisten mittareiden kysymyksiin: Ketkä asiantuntijat viestivät toimitusvarmuudesta ja millaista tietoa ja miten sitä viestitään asiakkaan suuntaan, vastaukset saatiin haastatteluiden ja havainnoinnin avulla. Tuotannosta tulevaa tietoa välitetään eteenpäin tuotan-nonsuunnittelun kautta. Tietoa välitetään niin varastolle, asiakaspalveluun ja myyntiin. Tämän jälkeen tieto välittyy asiakkaille asiakaspalvelulta saatavuustiedotteiden muodossa ja tarvittaessa myynnin asiakasvastaavilta asiakkaille sähköpostitse. Saatavuus-tiedotteilla ilmenee katkolla oleva tuote, milloin katkos alkaa, mahdollinen syy ja mahdollisesti milloin taas toimitettavissa.

Kehittämistoimenpiteiden jälkeen tieto liikkuu sähköpostitse ja erilliseen Teams-ohjelmaan tehdyn saatavuustiedotteet kansion välityksellä. Tämä selkiyttää toimintaa entisestään ja kun tuotannonsuunnittelu on päivittänyt tiedot, voi asiakaspalvelu rakentaa asiakaskohtaiset saatavuustiedotteet ja lähettää ne asiakkaille. Tämän lisäksi jokainen tietoa tarvitseva voi hakea tiedostosta sen hetken saatavuustiedon aikataulujensa mukaisesti. Voidaan myös todeta, että tuotannonsuunnittelulla ja asiakaspalvelulla ovat tärkeimmät roolit tiedonjaon suhteen.

## 6.2 Tutkimuskysymys: Mitkä asiat vaikuttavat toimitusvarmuuden viestintään asiakkaan suuntaan?

Kuten työstä voidaan havaita, toimitusvarmuuteen ja sen viestimiseen vaikuttaa useita eri tekijöitä. Tutkimuskysymyksen taustalla on/off-mittarina toimivat kolme eri kysymystä. Tulokset esitellään seuraavan taulukon (Taulukko 6) avulla.

Taulukko 6. Tutkimuskysymys 2:n on/off-mittarin tulokset

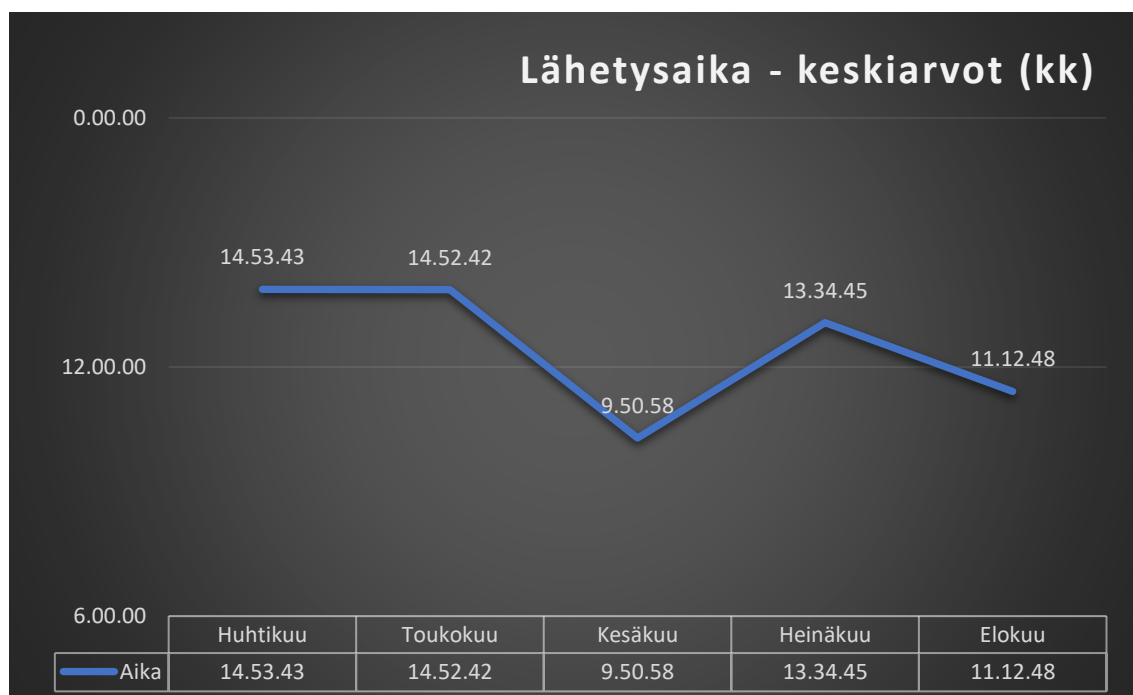
On/off-mittari	Tulos
- Löydettiinkö toimitusvarmuuden viestintään liittyvät tekijät?	Kyllä
Vaikuttaako asiakasviestintä toimitusvarmuuteen?	Kyllä
Saatiinko toimitusvarmuutta parannettua viestintää kehittämällä?	Kyllä

Toimitusvarmuuden viestintään liittyviä tekijöitä löydettiin lisää opinnäytetyön edetessä, jolloin vastaus mittarin kysymykseen on kyllä. Tuotantolähtöisessä toiminnassa yllättäviä ennalta arvaamattomia tilanteita voi syntyä milloin vain. Tärkeintä kuitenkin on, että mahdollisissa tilanteissa mitkä aiheuttavat saatavuushaasteita tiedonkulun on toimittava asiakkaan suuntaan moitteettomasti ja tehokkaasti.

Asiakasviestinnän vaikutus toimitusvarmuuteen foodservice-tukkuasiakkuuksissa on iso. Jos oikeita saatavuustietoja ei ole tiedossa, tukku ei kerkeä reagoidaan korvaavalla tuotteella loppuasiakkaan tarpeisiin. Näin ollen tähän kysymykseen voidaan todeta sanalla kyllä.

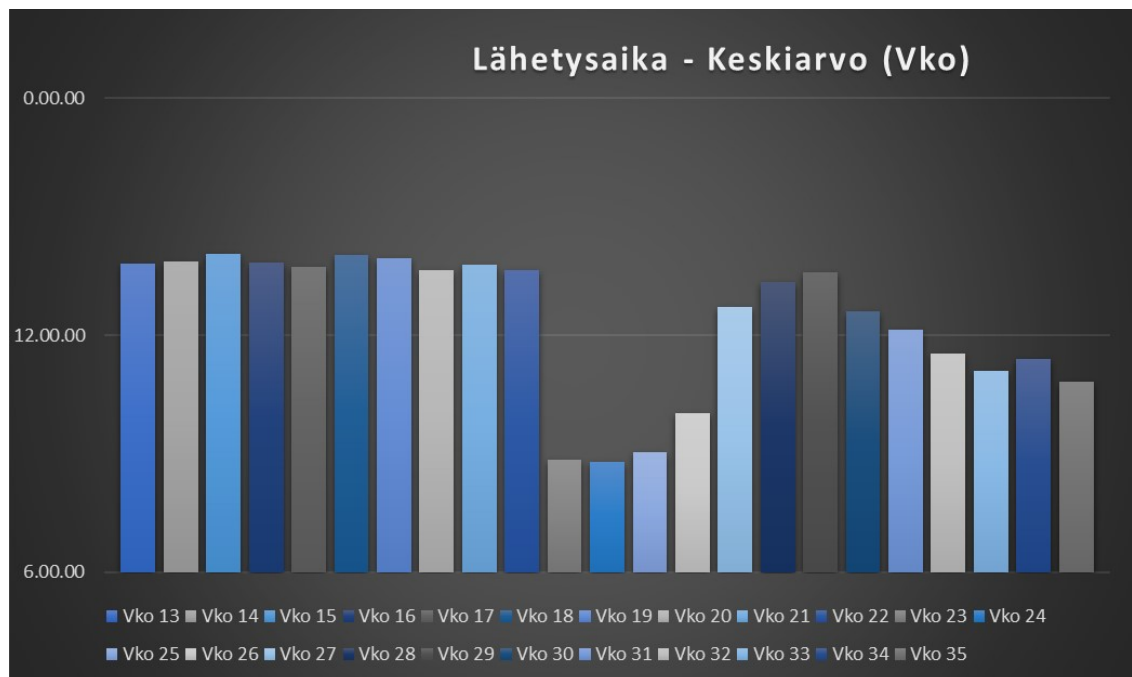
Työn kehittämistoimenpiteillä tavoitteena oli toimitusvarmuuteen liittyvän viestinnän parantaminen kohdeorganisaatiossa. Tässä kohtaa voidaan todeta, että toimitusvarmuutta saatiin paremmalle tasolle kokeilujakson aikana suoritettujen viestinnän kehittämistoimenpiteiden avulla. Seuraavaksi tarkastellaan itse viestintäprosessin kehitystä tarkemmin laadullisten mittaustulosten avulla.

Mittaustuloksia tarkastellaan ensin saatavuustietojen lähettämisaikataulumuutoksista kuukausi- ja viikkotasolla. Seuraava taulukko (Kuvio 11) havainnollistaa asiakkaille lähetettävien saatavuustietojen lähetyisaikataulumuutokset kuukausitasolla kaksi kuukautta ennen ja kokeilujen aikana. Vaikka tietoja kerättiin päivittäin, niin tuloksia on selkeämpi tarkastella pidemmän aikavälin keskiarvoilla.



Kuvio 11. Saatavuustietojen lähetyisaikataulut keskiarvot kuukausitasolla.

Tuloksesta voidaan todeta, että kesäkuun alkupuolella käyttöön otetut toimenpiteet toimivat lähes tavoitteiden mukaisesti. Muutos oli merkittävä kesäkuun osalta. Heinäkuussa myöhempään ajankohtaan vaikutti henkilöstöressurssien puute varsinkin tuotannosuunnittelun puolelta. Lomakausi ja ylimääräiset pois- saolot loivat haasteita saatavuustietojen päivittämiseksi aiempaan ajankohtaan. Elokuun kohdalla on jälleen havaittavissa aikataulujen menevän parempaan suuntaan. Seuraavassa kappaleessa tuloksia ja syitä muutoksiin tarkastellaan tarkemmalla tasolla. Seuraava taulukko (Kuvio 12) esittää lähetyssaikataulut viikkotasolla. Näin saadaan tarkempi kuva siitä, miten kuukausitason luvut ovat syntyneet.



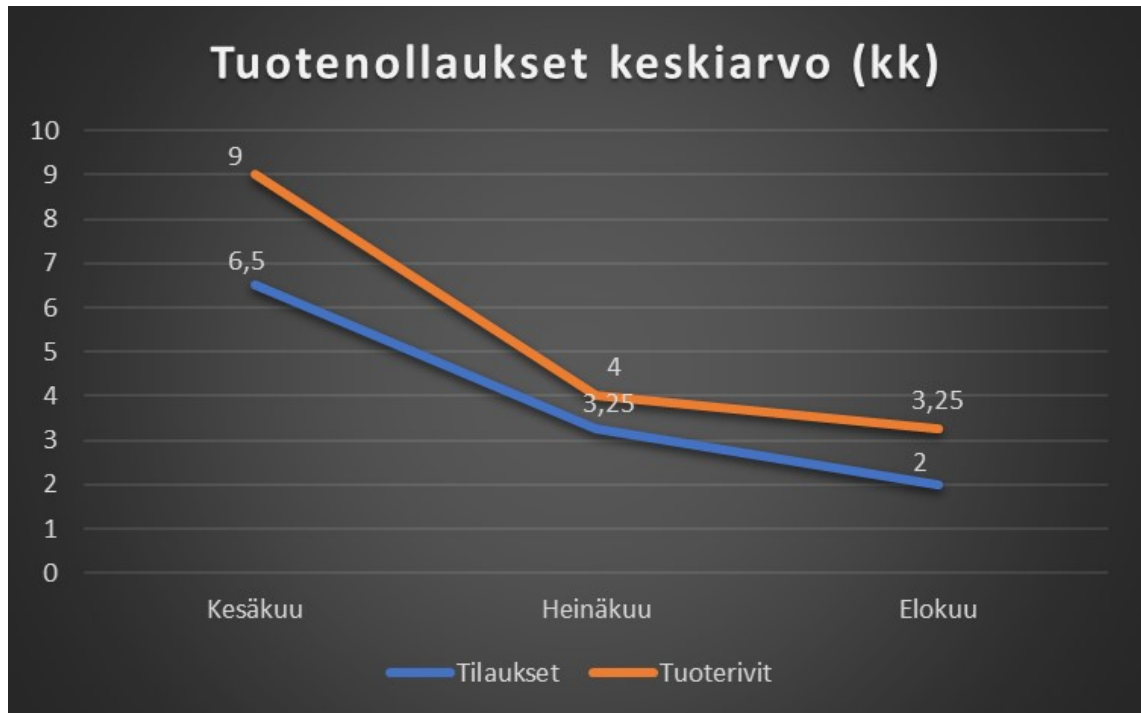
Kuvio 12. Saatavuustietojen lähetyssaikataulujen keskiarvot viikkotasolla.

Kuviosta voidaan havaita ajankohta, milloin kokeilut saatiin käyntiin ja miten ne toteutuivat. Viikolla 22 kompuroitiin vielä tietojen saannin suhteen, mutta heti viikko 23 alkaen tiedotteet saatiin asiakkaille suunnitellusti ennen klo 9:00 pois lukien kokeilujen neljäs viikko, missä henkilöstöressurssit aiheuttivat haasteita aikatauluihin.

Neljän viikon kokeilujen jälkeen viikolla 26, todettiin ettei vajaalla henkilöstöllä tuotan-nonsuunnittelu saa rakennettua saatavuustietoja edellisen päivän iltaan mennessä ja lisäksi kaikki tiedotkaan eivät olleet täysin oikein. Tähän palataan vielä seuraavassa kappaleessa, missä esitellään tuotenollauksien määrät. Tässä kohtaa palattiin aiempaan aikatauluun, mutta kuitenkin pyrittiin keräämään kaikki saatavuustiedot kasaan mahdollisimman ajoissa.

Kahdeksan viikon kokeilujakson jälkeen viikolla 30 tuloksia tarkasteltiin uudelleen. Tässä kohtaa aiempaa suunnitelmaa muokattiin nykyiseen organisaatiomalliin sopivaksi ja lisäksi pidennettiin opinnäytetyön tuloksien seuranta vielä neljällä viikolla. Korjaavana toimenpiteenä tuotannonsuunnittelu kerää jatkossa saatavuustiedot Teams-kansioon joka aamu kello 10:00 mennessä. Näin asiakaspalvelutiimi saa lähetettyä saatavuustiedot eteenpäin asiakkaille viimeistään ennen kello 12:00. Tämän lisäksi asiakaspalvelutiimi aloittaa osallistumisen tehtaalla järjestettäviin aamupalavereihin, mistä he saavat ensi käden tietoa mahdollisista äkillisistä katkoksista ja myös tulevista puutoksista.

Seuraavana esitellään toimituksiin liittyvien nollausten määrät seuranta-ajalta. Nämä havainnollistavat sen, miten edellä mainitut kehittämistoimenpiteet ovat vaikuttaneet suoraan toimitusvarmuuteen ja toimituksiin kohdistuviin nollauksiin. Seuraava kuvio (Kuvio 13) esittää tuotenollauksien keskiarvot per viikko kausitasolla.



Kuvio 13. Tuotenollauksien keskiarvot per viikko kuukausitasolla.

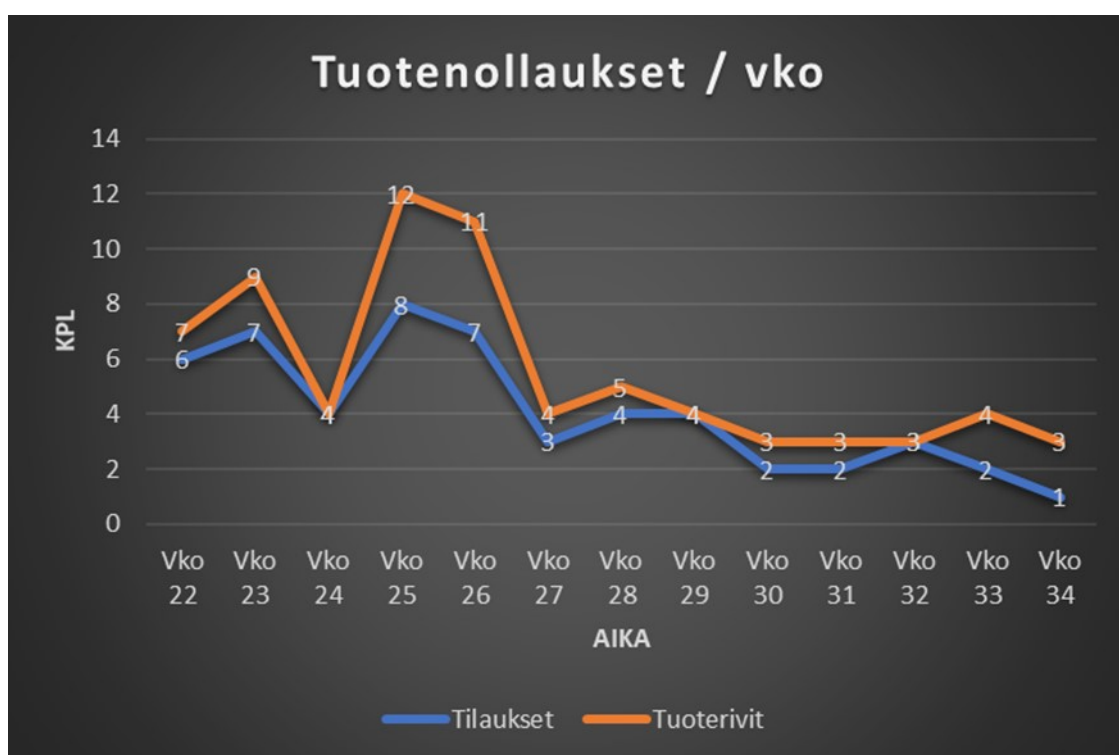
Kuviota tulkitaan niin, että luvut ovat kyseisen kuukauden sisällä olevien viikko-kohtaisten nollausten keskiarvo. Esimerkiksi kesäkuussa nollattuja tuoterivejä on keskimäärin yhdeksän (9) kappaletta per viikko. Sininen viiva tarkoittaa tilauksiin kohdistuvia nollauksia, eli kuinka moneen tilaukseen tuotenollaus kohdistuu. Oranssi viiva esittää tuoteriveihin kohdistuvia nollausten määrää, eli kuinka monta tuoteriviä on nollattu keskimäärin.

Tuloksista voidaan havaita, että kehittämistoimenpiteiden kokeilujen aloituksessa nollattujen tilauksiin ja tuoterivien kohdistuvia nollauksia oli enemmän kuin mitä pidemmälle kokeiluissa päästiin. Koska tuloksia ei voida verrata aiempaan, niin tässä tarkastellaan kokeiluilla saatua muutosta. Viikon 26 välitarkastelussa huomattiin, ettei kaikkia tietoja saatu välitettyä saatavuustiedotteelle oikein. Kaikki tilaustiedot eivät vielä olleet kirjautuneet tilausjärjestelmään iltapäivään mennessä, jolloin tuotannosuunnittelu ei voinut todentaa mahdollisia tulevia katkoksia. Toisena syynä oli asiakkaiden tiedonkulku heidän tilausjärjestelmiinsä. Tässä kohtaa havaittiin, että vaikka tieto lähti asiakkaalle ajoissa, niin saatavuustiedotteella olevia tuotteita tilattiin siitä huolimatta. Tämä oli arvokasta



tietoa myös asiakkaille. Kun näitä käytiin läpi heidän kanssaan, tilannetta saatiin korjattua myös heidän suunnaltansa. Huomioitavaa tässä kohtaa oli, että asiakkaan tiedonkulun hitaus kohdistui vain yhteen kokeilujen kohteena olevaan asiakkuuteen. Tällä oli kuitenkin iso vaikutus testausten kokonaistulokseen.

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 14) esitetään viikkotason nollaukset. Viikkotason tarkastelu antaa tarkempaa tietoa ajankohdista, miten kokeilujen toimenpiteet vaikuttivat kehittämishankkeeseen.



Kuvio 14. Tuotenollaukset viikkotasolla.

Edellä esitettyyn kuukausitason kuvioon verraten, viikkotasolla nähdään selkeä muutos heikompaan suuntaan kokeilujen aloittamisesta. Viikon 26 tarkasteluhetken muutoksien hyödyt alkoivat näkyä viikolla 27, jolloin nollauksien määriä saatiin vähennettyä jo huomattavasti. Asiakkaat käsittelivät ja siirsivät saatu-  
vuustietoja aiempaa varmemmin omiin järjestelmiin ja kohdeyrityksessä puoles-

taan keskityttiin tiedon oikeellisuuteen entistä tarkemmin. Tästä eteenpäin kehityssuunta oli oikea ja tilauksiin sekä tuotteisiin kohdistuneita nollauksia saatiin vähennettyä kokeilujakson aikana.

Kahden kuukauden jälkeisessä tarkastelussa viikolla 30 toteutettiin sisäisiä muutostoimenpiteitä. Tuotannosuunnittelu rakensi saatavuustiedot kuntoon ennen kello 10:00 ja asiakaskohtaiset tiedotteet lähetettiin viimeistään ennen kello 12:00. Kokeiluissa havaittiin, että jos saatavuustietoja kerätään liian aikaisin, tieto ei välttämättä ole oikein. Tämän muutoksen myötä voidaan varmistaa, että asiakkaat saavat tarvitsemansa tiedon vielä riittävän ajoissa.

### 6.3 Tutkimuskysymys: Miten tietoa kuuluisi viestiä eteenpäin ja miten sitä voidaan kehittää?

Käytännössä tutkimuskysymykseen saadaan vastaus aiempien tutkimuskysymysten tulosten pohjalta. Viestinnän pitää olla tehokasta ja tiedon paikkaansa pitävää. Parhaimmassa tapauksessa jopa ennakoivaa. Tutkimuskysymyksen lähtötilanteessa organisaatiossa ei ollut kiinnitetty huomiota tarpeeksi viestinnän aikatauluihin, tiedon sisällön tärkeyteen ja foodservice-tukkuasiakkaan tarpeeseen saada relevanttia tietoa ajoissa. Tietoa välitettiin eteenpäin, jos ja kun tietoa oli saatu kerättyä kasaan ja jos tiedon välittämiseen oli aikaa, jolloin saatavuustiedotteet lähetettiin liian myöhään asiakkaille. Mittareina tutkimuskysymyksessä toimi kaksi erillistä on/off-mittaria ja yksi laadullinen mittari asiakkaan näkökulmasta.

Ensimmäisenä On/off-mittarina tutkimuskysymyksessä käytettiin: saatiinko viestintää kehitettyä? Vastaus tähän on kyllä.

Kehittämishankkeen kohdeorganisaation osalta toimitusvarmuuden tiedonkulun pitää olla aikataulutettua ja ennalta sovittua mihin aikaan viestit lähtevät viimeistään asiakkaille asiakaspalvelun toimesta. Viestintään liittyvillä osastoilla on omat vastuunsa tietojen keräämisen ja saatavuustiedotteiden rakentamisen

suhteen. Tärkeintä oli, että tieto on kootusti yhdessä paikkaa, mistä tiedot löytyvät tarvittaessa myös muiden osastojen puolesta. Tässä työssä tiedon sijaintina toimi Teams-kansio mihin tuotannosuunnittelu kerää tarvittavan tiedon.

Asiakkaan kokemaa muutosta mitattiin on/off-mittarin kysymyksellä: paraniko asiakastytyväisyys viestinnän kehittämisen toimesta? Tähän voidaan todeta kyllä.

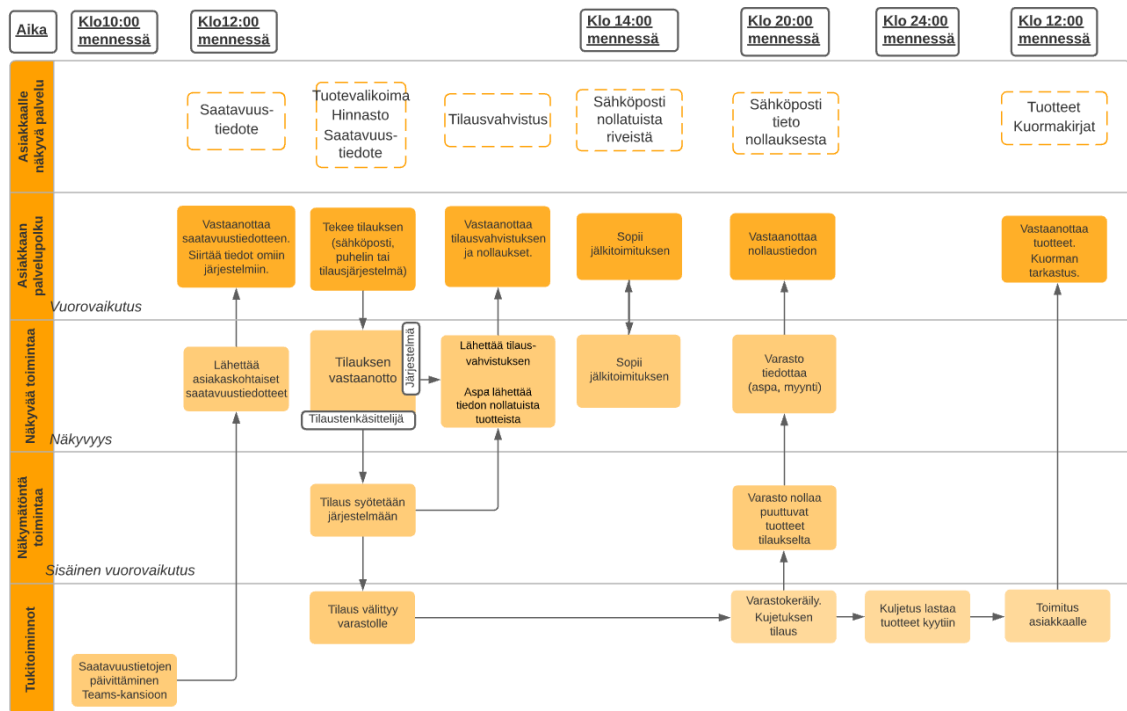
Mittarin lähtökohtana oli valittujen asiakkuuksien tyytymättömyys aiempaa saatavuustietojen viestintää kohtaan. Viestinnän aikataulumuutos aikaisemmaksi havaittiin asiakkaan päässä jo heti kokeilujen alkuvaiheessa. Positiivista ja kiitävää palautetta sähköpostin muodossa tuli pyytämättä hankintavastaavien kautta. Kokonaisuudessaan asiakkaat arvostivat aiempaa nopeampaa ja aikaisempaa tietojen saantia. Toisaalta tämä palaute kohdistui toimenpiteiden aloittamisen alkuvaiheille, jolloin viestit lähtivät aikaisemmin, mutta nollausten määrät puolestaan kasvoivat. Seuraavaksi käsitellään vielä vastaus laadulliseen mittariin: miten asiakas koki muutoksen?

Kokeilujakson lopulla asiakkaiden kanssa käytiin läpi, miten muutokset koettiin kokonaisuudessaan. Tämä keskustelu tapahtui syksyn jaksotapaamisten yhteydessä viikolla 35 Teams-ohjelman välityksellä, koska kaiken kiireen keskellä oli mahdotonta saada oma hetki palautekeskustelulle. Viestinnän ja palvelun laadun koettiin aiempaa paremmaksi kuin kokeiluja edeltävänä aikana. Korjaavaa palautetta annettiin saatavuustiedotteiden aikataulujen palautuessa myöhäisemmäksi ajankohdaksi. Palautekeskusteluissa painotettiin tietojen oikeellisuutta. Tällä on suuri merkitys heidän ja loppuasiakkaan välisessä yhteistyössä. Usein loppuasiakas syyttää tukkua, jos eivät saa tuotteita ajallaan, vaikka todellinen syy löytyisi tavarantoimittajan suunnalta. Saatavuustiedotteiden aikaistuminen elokuun aikana ja nollattujen rivien määrän muutos pienemmäksi koettiin taas positiivisena ja oikeana suuntana toimitusvarmuuden ja varsinkin tiedonkulun kehittämisessä.

## 6.4 Tuloksien yhteenveto

Tuloksien yhteenvetona voidaan todeta, että työn toteutus onnistui ja kokeilujen alun kompuroinnista huolimatta. Tavoitteena oli parantaa viestintää sisäisesti ja asiakkaiden suuntaan. Vaikka kaikkia valittuja ideoita ei päästy toteuttamaan, niin kokeilujen toimenpiteillä ja kokeilujakson aikana syntyneillä muutoksilla viestintää saatiin kehitettyä entistä tehokkaampaan ja varmempaan suuntaan.

Kokeilujakson lopuksi kokonaisuutta käsiteltiin viestinnän kehittämiseen osallistuvien tiimien ja henkilöiden kanssa viikolla 35. Kokouksessa käytiin läpi toimenpiteiden onnistuminen ja mitä tullaan ottamaan käytäntöön jatkossa. Testijakson aikana toteutuneet muutokset tuntuivat osastojen asiantuntijoiden mielestä hyvinkin onnistuneilta ja selkiyttävän myös heidän työntekoaan aiemmasta. Testivaiheeseen osunut lomakausi ja henkilöstövaje loi haasteita toimintamallien ylläpitämiseen, tästä huolimatta testaus saatiin suoritettua lähes suunnitelmien mukaisesti. Yhteenvetona osallistujien kesken voitiin todeta, että osastoihin kohdistuneet toimenpiteet ja uudet toimintamallit tullaan säilyttämään myös jatkossakin. Seuraava kuvio (Kuvio 15) esittää käyttöönotetun toimintaprosessin testausjakson jälkeen.



Kuvio 15. Käyttöön otettu toimintamalli

Kokeiluvaiheen alusta poiketen saatavuustietojen päivittäminen Teams-kansioon muut-tui tapahtuvaksi ennen kello 10 ja asiakkaille lähetetään tiedote ennen kello 12. Tilaus-järjestelmän automaattivahvistusta mahdollisesta tilauksen nollaamisesta eriytettiin toteutettavaksi asiakaspalvelulle. Näiden lisäksi varaston nollassa tilauksen, heiltä lähtee tietoa asiakaspalveluun ja myynnille. Muuten koko prosessi pysyy samanlaisena, mitä aiemmin suunniteltiin.

## 7 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaatio X:n toimitusvarmuuden viestintää sisäisesti ja asiakkaiden suuntaan. Tutkimuksessa keskityttiin sisäisen viestinnän parantamiseen ja asiakasviestinnän tehostamiseen. Yrityksen yhtenä strategisena osa-alueena on olla halutuinen yhteistyökumppani omalla toimialueellaan. Tämä vaatii hyviä asiakassuhteita ja luotettavaa toimin-

taa, johon toimitusvarmuudella ja siitä viestimiseen on merkittävä vaikutus. Tavarantoimittajan tehokas toimitusvarmuuden viestintä haastavissakin tilanteissa voi pelastaa loppuasiakkaan jäämättä ilman mitään korvaavaa tuotetta.

Vaikka opinnäytetyön tavoite saatiin täytettyä, se ei tarkoita, etteikö toimitusvarmuuden viestintää voitaisi kohdeorganisaatiossa parantaa jatkossakin. Viestinnän kehittäminen on jatkuva prosessi ja kuten opinnäytetyöstä voidaan havaita, tiedon saantiin ja sen välittämiseen liittyy paljon eri osa-alueita. Viestintä, toimitusketjun toiminta ja toimitusvarmuus ovat itsessään hyvin laajoja ja kompleksisiä asioita, jolloin kokonaisuuden kannalta oli järkevintä keskittyä kehittämään kohtaa, mistä on eniten merkitystä asiakkaalle ja mihin voitiin vaikuttaa tämän työn aikana.

Työssä hyödynnettävä teoria kohtasi käytännön toteuttamisen kehittämisen edetessä. Teoriaosuudessa käsiteltiin tilaus-toimitusketjun perustaa, tiedonhallintaa ja toimitusvarmuutta, sisäistä viestintää ja B2B ostotoiminta sekä asiakastyytyväisyys. Kaikilla näillä on yhteys toisiinsa ja näiden ymmärtäminen oli tärkeää tämän työn etenemisen kannalta. Toimitusketjun toiminnan sisäistäminen antoi eväät ymmärtämään, miten se käytännössä toimii kohdeorganisaatiossa. Toimitusvarmuuden tärkeyttä puolestaan ei voida korostaa liikaa foodservice-markkinoilla, ja siihen ovat vahvasti liitoksissa tieto ja tiedonkulku niin sisäisesti kuin asiakkaan suuntaan. Ostajan näkökulmasta tavarantoimittajan luotettavuus ja toiminnan varmuus ovat edellytyksiä hyvään asiakastyytyvyyteen. Tällä on suora vaikutus myös tulevaisuuden yhteistyön ja kaupankäynnin kehittämässä. Toisin sanoen toimitusketjun viestintä pitää olla kunnossa ja ajantasaista.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa mukaillaan teoriaosuudessa esiteltyä palvelumuotoilun tuplatimantti-prosessimallia. Tutkimusmenetelminä käytettiin haastatteluita, havainnointia ja benchmarking-menetelmää. Näiden avulla selvitettiin toimitusvarmuuden viestintään liittyvä nykytila ja miten sitä voidaan alkaa kehittämään. Samalla työn rajausta saatiin rajattua työn kannalta

järkeväksi. Kehittämismenetelminä toimivat asiantuntijoita osallistava ideointi-hetki tuotantolaitoksella, mikä toteutettiin aivo-riihityöskentelyinä. Toisena kehittämismenetelmänä toimi service blueprint, minkä avulla voitiin konkreettisesti havainnollistaa toimitusketjun nykytila ja esittää ideointivaiheessa valittujen toimenpiteiden tehostava vaikutus toimitusketjun prosessiin asiakkaan suuntaan.

Ideointivaiheen jälkeen suoritettiin valikoitujen ideoiden kokeilujakso, mitä dokumentoitiin päivittäin ja viikoittain. Tarkasteluvaiheita pidettiin neljän-viiden viikon välein, jolloin pohdittiin miten kokeilut ovat edenneet ja onko jotain tarvetta muuttaa. Muutoksia jouduttiin tekemään olosuhteidenkin pakosta, kuitenkin käytännössä näillä todettiin olevan positiivinen vaikutus toiminnan kehittämisessä. Kokeilujakson lopuksi testatut ideat otettiin käytäntöön mukaan sellaisenaan, miten ne olivat muotoutuneet kokeilujakson aikana.

Työn validointia ja verifiointia suoritettiin palvelumuotoilun menetelmien toteuttamisen aikana, jolloin prosessiin osallistettiin opinnäytetyöhön sidoksissa olevia henkilöitä ja asiakkaita. Työ suoritettiin toimintatutkimuksena, jolloin luotettavuutta reflektoidaan tutkijan toimiessa objektiivisesti työhön liittyvien valintojen suhteen koko prosessin ajan. Työssä on hyödynnetty niin tutkimusvaiheessa kuin kehittämisvaiheessa aiheeseen liittyvää teoriaa, asiantuntijaverkoston kokemusperäistä tietoa ja alan asiantuntijuutta. Valitut menetelmät esitellään perusteluineen ja ne toimivat parhaiten tämän työn tavoitteen saavuttamiseksi. Lopussa tuodaan myös esiin asiakkaan kokemuksia saavutetuista kehittämistoimenpiteistä. Tämä toimintatutkimus voidaan toistaa jossain toisessa vastaavalaisessa ongelman selvittämisessä, mutta lopputulos todennäköisesti poikkeaa tästä, koska lähtötilanne, osaaminen ja aiheeseen sidoksissa olevat asiat ovat erilaiset.

## 7.1 Pohdintaa

Työskentelen itse työn kohdeorganisaatiossa ja halusin konkreettisesti hyödyntää tätä kehittämishanketta yrityksen toimintojen kehittämiseksi. Vaikka aihe on

päivittäin työssäni mukana, halusin toteuttaa kehittämisen oman osaston ulkopuolella, jolloin koin toimivani ulkopuolisena tutkijana koko prosessin ajan. Tämän lisäksi olin koko ajan uuden äärellä ja ennalta ei ollut selvää, miten ja mitä lopputulokseksi saadaan. Oman mukavuusalueen ulkopuolella toimiminen oli luontevaa ja työssä saavutetut tulokset tuntuivat palkitsevilta sekä hyödyllisiltä.

Työnantajan näkökulmasta työstä koettiin olevan hyötyä organisaation toimintojen jatkokehittämisessä. Tulokset koettiin arvokkaana ja käyttökelpoisina. Kokeilujen ulkopuolelle jääneet kehittämisasiat otettiin talteen ja niihin tullaan palaamaan tulevaisuudessa. Osa niistä onkin jo yrityksellä testaamisen alla.

Kehittämistoimenpiteiden kokeilujen aikana törmättiin uusiin ennalta arvaamattomiin ongelmiin, joita korjattiin parhaalla mahdollisella tavalla työhön osallistuneiden asiantuntijoiden kanssa. Mielenkiintoisena seikkana esiin nousi asiantuntijoiden osallistamisen myötä motivoituminen kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseen. Vaikka uusien toimintamallien ja uusien asioiden tekeminen voi tuntua haastavalta, sitä se ei kuitenkaan tämän työn toteuttamisessa ollut havaittavissa.

Itse opinnäytetyön tekijänä opin ymmärtämään toimitusketjun toimintoja entistä paremmin ja miten monimutkainen sekä monesta asiasta riippuvainen kokonaisuus se on. Kehittämishanke syvensi myös tietoutta sisäisen viestinnän merkityksestä organisaation eri osastojen välisessä kommunikoinnissa ja miten se on liitoksissa asiakasviestintään. Tutkijan roolissa oli hienoa havaita, miten hyvin tietoa jaettiin asiantuntijoiden tahoilta ja kuinka innokkaasti ideoinnissa sekä kehittämistoimenpiteissä oltiin mukana. Koin työn tekemisen mielenkiintoiseksi ja samalla opin myös palvelumuotoilun menetelmien hyödyistä. Vaikka tässä työssä menetelmiä käytettiin vain pieni osa olemassa olevista, sain lisää ymmärrystä niiden hyödyntämisestä tulevaisuuden kehittämishankkeissa.



Jos jotain tekisin toisin, niin osallistaisin asiakkaita entistä voimakkaammin ideointiin ja kehittämistoimenpiteisiin. Kokeilujakson ajankohtaa harkitsisin loma-  
kauden ulkopuoliselle ajalle. Nyt se loi haasteita ja pidensi ennalta suunniteltua aikataulua.

## Lähteet

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Gobble, MaryAnne. 2014. Beyond Brainstorming. Research Technology Management; Arlington Vol. 57, Iss 2. <https://search-proquest-com.ezproxy.metropo-lia.fi/docview/1507798156/fulltextPDF/2FC7978625804A50PQ/1?accountid=11363>. Luettu 21.3.2021

Guan, W. Rehme, J. Nord, T. 2012. Classification and retail positioning into strategic groups. The case of DIY retailers and builders' merchants in Sweden. International Journal of Retail & Distribution Management. Vol. 40, nro. 8, s. 570-591. Luettu 5.3.2021.

Hassi, Lotta & Paju, Sami & Maila, Reetta 2015. Kehitä Kokeillen. Organisaation käsikirja. Talentum Pro, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2010. Tutki ja kirjoita. 15.—16. painos. Kariston Kirjapaino, Hämeenlinna.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. 10.painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4., painos. Yliopistopaino, Helsinki.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2012. Hankintojen johtaminen. Tallinna Raamatutrükikoda, Tallinna.

Innokylä 2021. Työkalu. Service Blueprint. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/service-blueprint>. Luettu 15.3.2021.

Inno-Vointi 2021. Parastaminen. Parastaminen palvelusta toiseen: Hyvät käytännöt kiertämään. <http://www.inno-vointi.fi/fi/tyokaluja/levittaminen/parastaminen>. Luettu 15.3.2021.

Interaction Design Foundation 2020. The Principles of Service Design Thinking - Building Better Services. <https://www.interaction-design.org/literature/article/the-principles-of-service-design-thinking-building-better-services>. Luettu 10.6.2021.

Juholin, Elisa 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Helsinki: Inforviestintä

Kaisla, Jukka 2020. Tutkimusmenetelmät ja -valmiudet. Verkkoluento. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa.

Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona – Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185.

Koivisto, Mikko & Säynäjäkangas, Johanna & Forsberg, Sofia 2019. Pavelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent, Helsinki.

Logistiikan Maailma 2021. Varaston toiminnan mittaaminen. <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikan-toimijat/varastointi/varastonohjaus/varaston-toiminnan-mittaaminen/>. Luettu 27.2.2021.

Moritz, Stefan 2005. Service Design Practical access to an evolving field. Köln International School of Design & University of Applied Sciences Cologne. London.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 4., uudistettu painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Ojasalo, Jukka & Ojasalo, Katri 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. WSOYpro, Helsinki.

Palvelumuotoilu PALO 2018. Parempien palveluiden puolesta! <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/1/31/palvelumuotoilun-vaiheet>. Luettu 8.6.2021.

PTY 2021. Foodservice-tukkukauppa. <https://www.pty.fi/kaupan-toiminta/foodservice-tukkukauppa/>. Luettu 2.3.2021.

Ritvanen, Virpi & Koivisto, Eija 2007. Logistiikka PK-Yrityksissä. Hankinta kilpailutekijänä. WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki.

Rope, Timo 2004. Business to business – markkinointi. WS Bookwell, Porvoo.

Sakki, Jouni 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta - Digitalisoitumisen haasteet. 8. uudistettu painos.

Sakki, Jouni 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. B2B - Vähemmällä enemmän. 7. uudistettu painos. Hakapaino Oy, Helsinki.

Stickdorn, Mark. & Schneider, Jacob. 2014. This is Service Design Thinking: basics – tools –cases. BIS Publishers, Amsterdam.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Uudis-tettu painos Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. 4., painos. Talentum, Helsinki.

## Teemahaastattelukysymykset

Teemahaastattelukysymykset 2.3.2021 & 8.3.2021

Miten tilaus-toimitusprosessi toimii asiakastilauksissa?

Kuinka toimitusvarmuutta seurataan?

Miten varmistetaan toimitusvarmuuden laatu?

Mitä tietoa toimituskatkoksista ja saatavuudesta kerätään sekä välitetään asiakkaalle?

Miten kehittäisit tämänhetkistä toimintaa, jotta toimitusvarmuus ja tiedonkulku paranisi?

Haastatteluiden aikana nousseet lisäkysymykset:

Mitkä tekijät vaikuttavat toimituspoikkeamiin?

Mistä poikkeamatietoa saadaan?

Kenen tehtävänä on välittää tietoa asiakkaalle?

Miten asiakaspalvelu toteutetaan?

## Havainnointilomake

Toimitusketjun toimitusvarmuuskokouksen havainnointilomake

23.3.2021

Mitkä asiat vaikuttavat toimitusvarmuuteen?

Miten tieto liikkuu osastojen välillä?

Ketkä välittää ja mitä tietoa välitetään?

Mitä aiheita kokouksessa käsitellään?



## Saatavuustiedotteiden lähetysaikataululomake

Huhtikuu			Toukokuu			Kesäkuu			Heinäkuu			Elokuu		
Päivä	Pvm	Kellonaika	Päivä	Pvm	Klo	Päivä	Pvm	Klo	Päivä	Pvm	Klo	Päivä	Pvm	Klo
Ma	29.3.2021	15.12.00	Ma	3.5.2021	15.34.00	Ma	31.5.2021	15.29.00	Ma	5.7.2021	12.23.00	Ma	2.8.2021	14.27.00
Ti	30.3.2021	15.19.00	Ti	4.5.2021	15.10.00	Ti	1.6.2021	14.35.00	Ti	6.7.2021	13.10.00	Ti	3.8.2021	12.34.00
Ke	31.3.2021	14.54.00	Ke	5.5.2021	15.12.00	Ke	2.6.2021	14.16.00	Ke	7.7.2021	11.58.00	Ke	4.8.2021	11.10.00
To	1.4.2021	14.15.00	To	6.5.2021	15.15.00	To	3.6.2021	14.02.00	To	8.7.2021	14.10.00	To	5.8.2021	12.05.00
Pe	2.4.2021	14.23.00	Pe	7.5.2021	14.45.00	Pe	4.6.2021	14.18.00	Pe	9.7.2021	13.25.00	Pe	6.8.2021	10.40.00
Ma	5.4.2021	14.20.00	Ma	10.5.2021	14.12.00	Ma	7.6.2021	8.21.00	Ma	12.7.2021	15.20.00	Ma	9.8.2021	10.55.00
Ti	6.4.2021	14.21.00	Ti	11.5.2021	15.18.00	Ti	8.6.2021	8.48.00	Ti	13.7.2021	14.25.00	Ti	10.8.2021	10.15.00
Ke	7.4.2021	14.35.00	Ke	12.5.2021	15.27.00	Ke	9.6.2021	7.55.00	Ke	14.7.2021	12.47.00	Ke	11.8.2021	11.47.00
To	8.4.2021	15.56.00	To	13.5.2021	15.05.00	To	10.6.2021	8.15.00	To	15.7.2021	13.20.00	To	12.8.2021	12.05.00
Pe	9.4.2021	15.23.00	Pe	14.5.2021	15.07.00	Pe	11.6.2021	8.23.00	Pe	16.7.2021	14.10.00	Pe	13.8.2021	11.47.00
Ma	12.4.2021	14.50.00	Ma	17.5.2021	14.43.00	Ma	14.6.2021	8.20.00	Ma	19.7.2021	14.23.00	Ma	16.8.2021	11.53.00
Ti	13.4.2021	15.51.00	Ti	18.5.2021	14.10.00	Ti	15.6.2021	8.13.00	Ti	20.7.2021	15.10.00	Ti	17.8.2021	10.15.00
Ke	14.4.2021	15.05.00	Ke	19.5.2021	14.08.00	Ke	16.6.2021	8.15.00	Ke	21.7.2021	13.24.00	Ke	18.8.2021	10.23.00
To	15.4.2021	14.42.00	To	20.5.2021	14.24.00	To	17.6.2021	8.25.00	To	22.7.2021	14.43.00	To	19.8.2021	10.35.00
Pe	16.4.2021	15.43.00	Pe	21.5.2021	15.13.00	Pe	18.6.2021	8.14.00	Pe	23.7.2021	14.23.00	Pe	20.8.2021	11.03.00
Ma	19.4.2021	15.23.00	Ma	24.5.2021	15.18.00	Ma	21.6.2021	7.58.00	Ma	26.7.2021	12.47.00	Ma	23.8.2021	10.45.00
Ti	20.4.2021	14.56.00	Ti	25.5.2021	14.37.00	Ti	22.6.2021	8.55.00	Ti	27.7.2021	13.12.00	Ti	24.8.2021	10.13.00
Ke	21.4.2021	14.53.00	Ke	26.5.2021	14.39.00	Ke	23.6.2021	8.34.00	Ke	28.7.2021	13.56.00	Ke	25.8.2021	11.50.00
To	22.4.2021	14.52.00	To	27.5.2021	14.40.00	To	24.6.2021	8.40.00	To	29.7.2021	12.14.00	To	26.8.2021	12.04.00
Pe	23.4.2021	14.06.00	Pe	28.5.2021	14.37.00	Pe	25.6.2021	8.35.00	Pe	30.7.2021	12.15.00	Pe	27.8.2021	11.13.00
Ma	26.4.2021	14.35.00				Ma	28.6.2021	8.22.00				Ma	30.8.2021	10.34.00
Ti	27.4.2021	14.33.00				Ti	29.6.2021	14.26.00				Ti	31.8.2021	10.16.00
Ke	28.4.2021	14.23.00				Ke	30.6.2021	8.13.00				Ke	1.9.2021	10.08.00
To	29.4.2021	14.56.00				To	1.7.2021	8.14.00				To	2.9.2021	10.36.00
Pe	30.4.2021	14.57.00				Pe	2.7.2021	8.28.00				Pe	3.9.2021	10.47.00



## Viikkotason nollaukset

<b>Kesäkuu</b>	Vko 22	6	7
	Vko 23	7	9
	Vko 24	4	4
	Vko 25	8	12
	Vko 26	7	11
<b>Heinäkuu</b>	Vko 27	3	4
	Vko 28	4	5
	Vko 29	4	4
	Vko 30	2	3
<b>Elokuu</b>	Vko 31	2	3
	Vko 32	3	3
	Vko 33	2	4
	Vko 34	1	3
<b>Viikottaiset keskiarvot</b>		<b>Nollaukset (Tilaukset)</b>	<b>Nollaukset (Tuoterivit)</b>
<b>Kesäkuu</b>		5,25	7,75
<b>Heinäkuu</b>		2,25	3,75
<b>Elokuu</b>		1,5	2,25