Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Asiakaskokemuksen ja palvelun laadun kehittäminen hankinnan toimitusvalvonnassa

Paula Korhonen

Master-opinnäytetyö
Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus
2021

Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Tiivistelmä

10.5.2021

Tekijä
Paula Korhonen

Koulutusohjelma
Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus
Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Opinnäytetyön nimi
Asiakaskokemuksen ja palvelun laadun kehittäminen hankinnan toimitusvalvonnassa

Sivu- ja liitesivumäärä
74+2

Tutkimuksessa tarkastellaan asiakaskokemuksen ja palvelun laadun kehittämistä hankinta-organisaatioon kuuluvan toimitusvalvonnan tehtävissä. Toimitusvalvonnan työskentely tapahtuu moniulotteisessa verkostossa sisältäen asiakas- ja toimittajarajapinnan. Asiakasrajapinta ei ole ollut selvästi nähtävissä, eikä asiakkaan ja toimitusvalvonnan välisiä suoria kosketuspisteitä juurikaan ole. Tästä syystä asiakaskokemuksen ja asiakkaiden tarpeiden ja odotusten arviointi on jäänyt puutteelliseksi. Toimittajarajapinta sitä vastoin on vahvaa ja läpinäkyvää.

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia toimitusvalvontapalvelun asiakaskokemusta ja palvelun laatua sekä lisätä tietoisuutta asiakaskokemuksen, palvelun laadun ja asiakas- ja toimittajasuhteiden hallinnasta. Lisäksi tuodaan mahdolliset kehittämisehdotukset esille. Tutkimus on rajattu koskemaan toimitusvalvontaa ja toimitusvalvonnan vaikutuspiirissä olevia ulottuvuuksia.

Tutkimustavaksi valittiin tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista saada syvällinen ja monipuolinen kuva tutkittavasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja ympäristössä sekä luoda kehittämisehdotuksia määriteltyyn tutkimusongelmaan. Tutkimusmenetelmät koostuivat teoreettisesta viitekehyksestä, haastatteluista ja osallisesta havainnoinnista, jossa tutkija itse on osa tutkimaansa ilmiötä. Tutkija työskentelee toimitusvalvonnan tehtävissä, joten tutkijalla on syvällinen ymmärrys toimitusvalvonnan toimintatavoista, prosesseista, työn vaatimuksista ja haasteista. Haastattelut kohdistettiin kohderyhmille, joihin toimitusvalvonta on työssään yhteydessä.

Toimitusvalvonta koettiin tärkeänä, riittävänä ja tarpeisiin vastaavana palveluna. Sen vahvuuksia ovat kokemus, rutiinit, vuorovaikutus, luottamus, yhteistyö ja toimittajien tuntemus. Tärkeimpinä kehittämiskohteina nähtiin prioriteettien määrittäminen, läpinäkyvyyden, ennakoinnin, tiedon jakamisen ja aktiivisuuden lisääminen, yhtenäisten toimintatapojen ja ohjeistusten luominen, prosessien suhteuttaminen ja yksinkertaistaminen sekä dokumenttihallinnan kehittäminen. Toimitusvalvonnan haasteet liittyvät palvelun toiminnalliseen laatuun, ei palvelun tekniseen sisältöön ja määrittelyyn.

Tutkimusprosessi aloitettiin elokuussa 2020 ja se tuli päätökseen toukokuussa 2021.

Asiasanat
Asiakaskokemus, asiakastyytyväisyys, laadunhallinta, palvelut, asiakassuhde, hankinta

Sisällys

1 Johdanto 1
2 Kokonaisvaltainen asiakaskokemus 3
2.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen 5
2.2 Lähestymistavat 7
2.3 Asiakaspolun suunnittelu 13
2.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen 16
3 Laadun johtaminen 19
3.1 Total Quality Management 19
3.2 Palvelun laadun kehittäminen 22
3.3 Asiakassuhteiden hallinta 24
3.4 Toimittajasuhteiden hallinta 27
4 Tutkimuksen toteutus 30
4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma 30
4.2 Tutkimuskohde 31
4.3 Tutkimusote 32
4.4 Tutkimusmenetelmät 34
4.5 Tutkimusprosessi 39
5 Tulokset 41
5.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen ja asiakaspolku 41
5.2 Toimitusvalvonnan palvelukonsepti 46
5.3 Palvelun laatu ja tyytyväisyys 48
5.4 Vuorovaikutuksen ja yhteistyön kehittäminen 50
5.5 Arviointikysymykset 53
5.6 Luotettavuus ja eettisyys 54
6 Pohdinta 57
6.1 Johtopäätökset 57
6.2 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset 67
6.3 Opinnäyteprosessin ja oman oppimisen arviointi 68
Lähteet 69
Liite 75
Haastattelukysymykset 75

1 Johdanto

Tutkimuksessa tarkastellaan asiakaskokemuksen ja palvelun laadun kehittämistä hankintaorganisaatioon kuuluvan toimitusvalvonnan tehtävissä. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia toimitusvalvontapalvelun asiakaskokemusta ja palvelun laatua sekä lisätä tietoisuutta asiakaskokemuksen, palvelun laadun ja asiakas- ja toimittajasuhteiden hallinnasta ja tuoda mahdollisia kehittämisehdotuksia esille. Toimitusvalvonnan työskentely tapahtuu moniulotteisessa verkostossa sisältäen asiakas- ja toimittajarajapinnan, mistä johtuen ilmiön kokonaisvaltaiseen ja syvälliseen ymmärtämiseen sisällytetään ulottuvuuksia myös asiakas- ja toimittajasuhteiden hallinnasta. Tutkimus antaa työkaluja asiakaspolun ja kosketuspisteiden suunnitteluun, palvelun laadun sekä asiakas- ja toimittajasuhteiden kehittämiseen.

Tutkimusongelma jaettiin seuraaviin osaongelmiin. Mistä toimitusvalvonnan asiakaskokemus muodostuu ja millainen merkitys toimitusvalvonnalla on asiakaspolussa? Miltä toimitusvalvonnan palvelukonsepti näyttää? Millä tasolla palvelun laatu ja tyytyväisyys koetaan tällä hetkellä? Miten vuorovaikutusta ja yhteistyötä voidaan parantaa eri toimijoiden kesken? Tulosten osalta tarkastellaan tämän hetkistä asiakaskokemusta, palvelukonseptin sisältöä, palvelun laatua sekä vuorovaikutuksen ja yhteistyön kehittämistä.

Asiakaskokemuksen kehittämisellä saadaan lisättyä asiakastyytyväisyyttä, asiakasymmärrystä, vuorovaikutusta, yhteistyötä sekä molemminpuolista arvon tuottamista. Vaikka toimitusvalvonnan työskentely tapahtuu sekä asiakas- että toimittajarajapinnassa, asiakasrajapinta ei ole selvästi nähtävissä, eikä asiakkaan ja toimitusvalvonnan välisiä suoria kosketuspisteitä juurikaan ole. Tämän johdosta asiakaskokemuksen ja asiakkaiden tarpeiden ja odotusten arviointi on jäänyt puutteelliseksi. Toimittajarajapinnan työskentely sitä vastoin on vahvaa ja läpinäkyvää. Toimitusvalvonnan roolista voidaan sanoa, että toimitusvalvonta työskentelee asiakkaan edustajana toimittajien suuntaan.

Tutkimuksen keskeisiksi käsitteiksi valittiin asiakaskokemus, kokonaisvaltainen laadunhallinta, palvelun laatu, asiakas- ja toimittajasuhteiden hallinta. Asiakaskokemus rakentuu kaikissa yrityksen ja asiakkaan välisissä vuorovaikutustilanteissa eli kosketuspisteissä koko asiakaspolun ajalta. Se on subjektiivinen, moniulotteinen ja kokonaisvaltainen kokemus, joka pitää sisällään tunne-, aisti-, kognitiiviset, sosiaaliset ja toiminnalliset kokemukset. (Schmitt 1999, 26; Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros & Schlesinger 2009, 32; Lemon & Verhoef 2016, 71; Saarijärvi & Puustinen 2020, 20.)

Kokonaisvaltainen laadunhallinta, Total Quality Management, tähtää asiakastyytyväisyyden lisäämiseen, tuottamalla korkealaatuisimpia tuotteita ja palveluita. TQM-ohjelman toteutus vaatii organisaation jokaisen henkilön sitoutumista, asiakaskeskeisyyttä ja laadun parantamista kaikissa toiminnoissa. Sen päätavoitteita ovat asiakastarpeiden ymmärtäminen, niiden tyydyttäminen ja ylittäminen. (Mehra, Hoffman & Sirias 2001; 855-856; Tsang & Antony 2001, 133-135.)

Palvelun laadulla tarkoitetaan, kuinka hyvin asiakkaiden kokemukset palveluprosessista ja sen tuloksista vastaavat heidän odotuksiaan. Palvelun laatu on, mitä asiakas kokee sen olevan. Asiakkaat pitävät laatua usein laajempana käsitteenä ja siksi muut seikat, kuin palvelun tai tuotteen tekniset määrittelyt, määrittelevät laatukokemuksen. Laatukokemukseen vaikuttaa, kuinka asiakas saa palvelun. Yritysten tuleekin määritellä laatu samalla tavalla kuin asiakkaat sen tekevät. (Grönroos 2006, 62-64.)

Asiakassuhteiden hallinta, Customer Relationship Management, vaatii organisaatiolta strategian, joka perustuu asiakaskeskeisyyteen ja toimintojen kohdistamiseen asiakkaiden ympärille. Yritysten tulee pyrkiä yksilöllisten tuotteiden ja palveluiden tarjoamiseen. Asiakassuhteiden hallinnalla tavoitellaan vuorovaikutuksen, vastavuoroisuuden, sitoutumisen ja luottamuksen kehittämistä suhteessa. (Peelen & Beltman 2013, 7, 26, 36-37.)

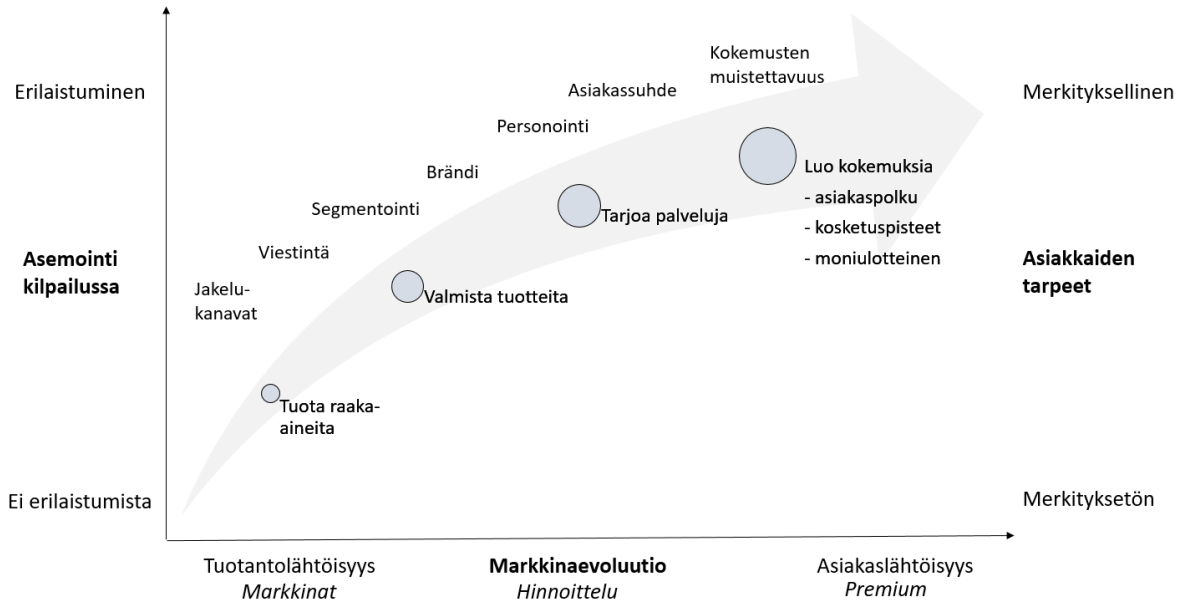
Toimittajasuhteiden hallinnassa korostuu asiakkaan ja toimittajan välisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittäminen. Strategisessa toimittajasuhteessa huomattava osa arvoa luodaan toimintojen kautta, joita ei ole sopimuksessa määritelty. Toimittajan kehittämisellä pyritään parantamaan toimittajan osaamista, kyvykkyyttä ja suorituskykyä. Tavoitteena on liiketoiminnallisten etujen saaminen ostavalle organisaatiolle sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä ja toimittajan kilpailukyvyn vahvistaminen markkinoilla. (Nieminen 2016, 107-108, 118.) Tehokas toimittajasuhteiden hallinta vaatii organisaation prosessien ja rutiinien kohdentamista toimittajapohjan uudelleen arvioimiseksi ja järjestelemiseksi (Forkmann, Henneberg, Naude. & Mitrega 2016,186).

Kohdeyrityksen hankintaorganisaatio tarjoaa palveluita teollisuuden investointiprojekteihin. Palvelut koostuvat laite-, materiaali-, urakka- ja kunnossapidon hankinnoista, sourcing toiminnoista sekä toimitusvalvonnan, dokumentti- ja sopimushallinnan palveluista. Toimitusvalvonnan tehtävät koostuvat tilaus-toimitusketjun koordinoinnista, teknisten laitevalmistusten aikaisista valvonta- ja tarkastuskäynneistä sekä dokumenttihallinnasta. Tutkija työskentelee toimitusvalvonta tiimissä. Tutkimus rajataan koskemaan toimitusvalvonnan vaikutuspiirissä olevia ulottuvuuksia.

2 Kokonaisvaltainen asiakaskokemus

Tämän päivän globaaleilla ja vapailla markkinoilla asiakkaat ratkaisevat menestyjät. Perinteisen tuotantolähtöisen ajattelun, jolla tarkoitetaan muun muassa yksikkötyökustannuksia, kustannuskilpailukykyä tai tuotantokapasiteettia, rinnalle on tullut markkinaehtoinen ajattelu, jonka lähtökohtana on asiakas. Tämän johdosta markkinoita tuleekin tarkastella, miten markkinoiden muutosvoimat vaikuttavat keskeisten vientimarkkinoiden asiakastarpeisiin, minkälaisesta osaamisesta asiakkaat haluavat maksaa ja miten innovaatioiden tuottaminen kytketään kehittymässä oleviin uudenlaisiin asiakastarpeisiin. Aikaisemmasta tuotantolähtöisestä ajattelusta on jäänyt puuttumaan markkinan eli asiakkaan ääni ja näkemykset, ja miten luoda uudenlaisista tavoista asiakkaille arvoa, joista esimerkkeinä ympäristöteemat, toimitusketjujen läpinäkyvyys, raaka-aineiden puhtaus, oikea-aikaiset toimitukset, tuoteuutuudet, toimitusvarmuus ja brändit. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 11-13.)

Kilpailun painopiste siirtyy 2020-luvulla asiakaskokemusten välille. Kokonaisvaltaisesta asiakaskokemuksesta on tullut tärkeä kilpailukeino. Asiakaskokemus laajentaa huomion yrityksen tuotteista ja palveluista laajempaan ja moniulotteiseen kokemukseen, joka rakentuu kaikissa yrityksen ja asiakkaan välisissä vuorovaikutustilanteissa eli kosketuspisteissä. Näin ollen asiakaskokemusten välinen kilpailu haastaa yritykset toimimaan aivan uudella tavalla. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 13-14.) Saarijärven & Puustisen (2020, 14) mukaan Suomen menestys on riippuvainen siitä, miten hyvin yritykset onnistuvat kääntämään historiallisesta perimästä nousevan tuotantolähtöisen ajattelun uudenlaiseksi liiketoimintamalliksi, jossa strategiana on asiakaskokemus. Tämä vaatii sekä mentaalimallin että toiminnan muuttamista. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 22) jatkavat, ettei tuote- ja tuotantolähtöisen ja asiakaslähtöisen organisaation välille tule kuitenkaan rakentaa vastakkainasettelua, sillä molemmilla on vahvuutensa. Kilpailun kiristyessä, autenttisen asiakaslähtöisyyden merkitys kuitenkin korostuu ja tämä ohjaa yrityksiä lähemmäksi asiakkaita sekä kohti parempia tuotteita ja palveluita.



Kuva 1. Markkinaevoluutio (mukaillen Pine & Gilmore 1999, 22; Saarijärvi & Puustinen 2020, 24)

Kuva 1. osoittaa, miten kilpailun painopiste on siirtynyt vuosien saatossa asiakaskokemusten väliseksi kilpailuksi. Kehitykseen viitattiin jo vuosituhannen vaihteessa, jolloin useammat tutkijat korostivat asiakaskokemuksen tärkeyttä (Pine & Gilmore 1999, 16; Schmitt 1999, 22, 24). Schmitt (1999, 25-30, 63-68) puhui kokemuksellisesta markkinoinnista, joka erosi perinteisestä markkinoinnista tavalla, että markkinointi keskittyi asiakaskokemukseen, kulutustilanteen tutkimiseen, asiakkaiden rationaaliseen ja emotionaaliseen ohjaamiseen sekä markkinoinnin erilaisiin ja moniulotteisiin menetelmiin ja välineisiin. Schmitt erotti viisi kokemuksellista tilaa, jotka olivat tunnistettavissa: aisti, tunne, kognitiiviset, toiminnalliset (fyysiset, elämäntavat, vuorovaikutus) sekä yksilölliset kokemukset, jotka liittyivät yksilöön itseensä, toisiin ihmisiin tai kulttuuriin.

Pine & Gilmore (1999, 15-16, 22) totesivat, että yritysten tulee luoda kokemuksia tuotteiden valmistamisen ja palvelujen tarjoamisen rinnalla. Erilaisten kokemusten välityksellä, yritykset pystyvät erottautumaan tarjonnallaan ja näin ollen vaikuttamaan myös hinnoitteluunsa, jolloin hintaan saadaan lisättyä arvon tuottaminen. Tällä tavoin ajatus kokemuksesta sai käsitteensä, joka oli erotettuna tavaroista ja palveluista. Asiakaskokemus on kuitenkin ilmiönä ja empiirisenä kokemuksena ollut aina olemassa. Tämä on ilmennyt ihmisten välisessä vaihdantaan liittyvässä taloudellisessa toiminnassa. Vaihdantaan liittyi mui-

takin asioita kuin vain rahaa vastaan tarjottu tuote tai palvelu, kuten myyjän maine, luotettavuus, maksuajat ja muut lisäpalvelut. Tämä vaikutti asiakaskokemukseen ja edelleen halukkuuteen asioida myyjän kanssa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 20.)

Yritysten kasvava keskittyminen asiakaskokemukseen on myös seurausta kehityksestä, jossa asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa yritysten kanssa lukemattomien kosketuspisteiden kautta, useissa kanavissa ja medioissa, millä taas on ollut seuraus monimutkaisempiin asiakaspolkuihin (Lemon & Verhoef 2016, 69). Yritykset ovat joutuneet kohtaamaan kiihtyvän media ja kanava hajaantumisen ja siirtyminen monikanavaisuuden hallinnasta omnichannellin hallintaan on tullut uusi normi. Omnichannel huomioi asiakaskokemuksen, toisin kuin monikanavaisuus. Se sisältää myös enemmän kanavia kuin monikanavainen ympäristö. Tarkoituksena on luoda integroitu ostokokemus, riippumatta siitä missä kanavassa ja miten asiakkaan osto tapahtuu, yhdistämällä fyysiset ja digitaaliset ympäristöt saumattomasti yhteen (Brynjolfsson, Hu & Rahman 2013, 1-2, 7; Verhoef, Kannan & Inman 2015, 174-176; Rigby 2011, 4; Frow & Payne 2007, 93.)

Asiakaskokemukset ovat tänä päivänä luonteeltaan sosiaalisempia ja vertaisasiakkaiden vaikutus kokemuksiin on huomattava. Asiakkaiden välinen vuorovaikutus sosiaalisen median välityksellä luo merkittäviä haasteita ja mahdollisuuksia yrityksille (Brynjolfsson ym 2013, 7; Libai, Bolton, Bügel, Ruyter, Götz, Risselada & Stephen 2010, 267-269). Asiakkaiden sitoutuminen ja uskollisuus yrityksille eivät perustu ainoastaan hankintoihin, vaan taustalla on motivaatioon perustuva asiakaskäyttäytyminen brändiä tai yritystä kohtaan, mutta kohteeksi voivat tulla muutkin tekijät, kuten nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat, toimittajat, suuri yleisö ja yrityksen työntekijät. Näistä seuraavat ilmentymät, poissulkien hankinnat, voivat olla sekä positiivia että negatiivisia. Asiakassuhteiden merkitys ja niiden laajemmat seuraukset ovat tulleetkin yrityksille tärkeimmäksi tiedostaa. (van Doorn; Lemon, Mittal, Nass, Pick, Pirner & Verhoef 2010, 253-254.)

2.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Edellä viitattiin Schmittin (1999) kokemukselliseen markkinointiin, jonka tarkoituksena oli luoda kokonaisvaltaisia kokemuksia sisältäen viisi erilaista kokemusta. Myöhemmin tutkijat ovat määritellessään asiakaskokemusta, viitanneet usein näihin osa-alueisiin. Asiakaskokemus on rakenteeltaan moniulotteinen ja luonteeltaan kokonaisvaltainen ja se sisältää asiakkaan kognitiiviset, tunne- ja aistipohjaiset, sosiaaliset ja toiminnalliset kokemukset (Schmitt 1999, 64-69; Shaw & Ivens 2005, 6-7; Verhoef ym. 2009, 32; Lemon & Verhoef 2016, 71).

Shaw & Ivens (2005, 6-7) toivat määritelmään näkökulman, että asiakaskokemus on sekoitus fyysisiä, tunne- ja aistipohjaisia kokemuksia. Yksi tärkeimmistä osista on organisaation fyysinen suorituskyky, joka koostuu tekijöistä kuten tuote, hinta ja laatu. Nämä ilmenevät esimerkiksi, kuinka nopeasti asiakkaalle vastataan, mitkä ovat yrityksen aukioloajat, sijainti ja tuotteen luotettavuus. Shawin ja Ivensinin tutkimuksen mukaan asiakaskokemuksesta kaksi kolmasosaa on tunnetta. Tunteet syntyvät fyysisten näkökohtien, aistien vastaanottamien tietojen ja odotusten yhdistelmästä. Asiakkaat käsittelevät saatuja tietoja alitajuisesti ja tekevät niistä arvioita. Näin ollen asiakaskokemuksia mitataan intuitiivisesti, kokemukset ovat henkilökohtaisia ja ne voivat olla erilaisia.

Asiakaskokemus pitää sisällään kokonaiskokemuksen koko asiakaspolun ajalta eli hankinnan etsimisen, ostamisen, kuluttamisen ja myynnin jälkeiset vaiheet. Tapahtumaan voi sisältyä useita kanavia. (Verhoef ym. 2009, 70.) Asiakaskokemus syntyy asiakkaan ja tuotteen, yrityksen tai osan sen organisaatiota välisissä vuorovaikutuksissa. Kokemus on subjektiivinen ja se merkitsee asiakkaan kokonaisvaltaista osallistumista kokemukseen. Määräävinä tekijöinä ovat asiakkaan odotukset, vuorovaikutustilanteessa syntynyt vaikutelma ja yrityksen tarjonta kyseisissä kosketuspisteissä. Myös menneisyys, omat aikaisemmat kokemukset ja vertaisasiakkaiden kokemukset ja arvioinnit sekä muut tietolähteet vaikuttavat kokemuksen muodostumiseen. (Shaw & Ivens 2005, 6-8.)

Asiakaskokemus on asiakaslähtöisyyden toteuttamista käytännössä. Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan kykyä ennakoida asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja reagoimalla niihin, luoda ylivertaista arvoa tuottavia tuotteita ja palveluja. Asiakaslähtöisyys ei ole asiakkaan miellyttämistä, vaan hänelle tarjotaan paras ratkaisu liiketaloudelliset ja kilpailulliset realiteetit huomioon ottaen. Asiakkaan ja hänen tarpeidensa huomioonottaminen koko asiakaspolun ajalta antaa merkityksen asiakaskokemuksen kehittämisen tärkeydelle. Oikein toteutettuna se ohjaa organisaatiota tarkastelemaan kriittisesti ja kehittämään kunnianhimoisesti keskeisiä kosketuspisteitä, joiden välityksellä sen tavoittelema asiakaskokemus rakentuu. Tavoiteltu asiakaskokemus on määritelty organisaation strategisesti määrittelemäksi tavoite- ja tahtotilaksi, jollaisena se haluaa asiakkaiden kokevan heidän tarjoamansa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 21, 23.)

Kokonaisvaltainen asiakaskokemus tuo kilpailuetua. Sitä on vaikeampi kopioida kuin tuotteita ja palveluita. Asiakaskokemukseen keskittyminen ei vähennä tuotteiden ja palvelujen merkitystä. Sillä varmistetaan, että koko asiakaspolku ja kaikki kosketuspisteet toteuttavat strategisesti määriteltyä tavoiteltua asiakaskokemusta ja että tuotteiden ja palvelujen osta-

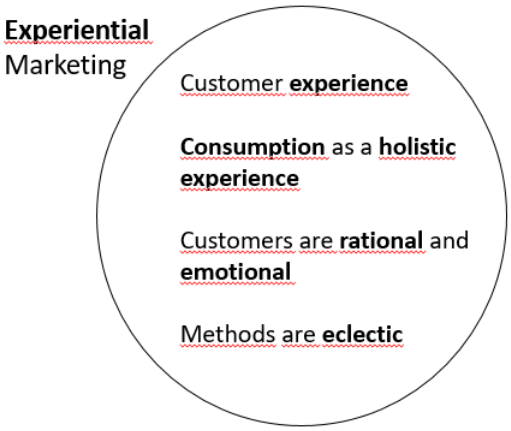
minen ja käyttö eivät muutoin kärsi organisaation heikosta toiminnasta. Asiakaskokemuksen kehittämisellä taataan, että yrityksen tuotteet ja palvelut luovat asiakkaalle sellaista arvoa, joita niiden on tarkoituskin luoda. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 26-27.)

Organisaatiot johtavat asiakaspolun kosketuspisteitä, joiden kautta asiakaskokemus rakentuu. Organisaatiot johtavat epäsuorasti asiakaskokemusta, koska asiakas määrittelee sen, minkälainen asiakaskokemus on. Asiakaskokemuksen johtamisessa yhdistyvät asiakaskokemuksen strateginen suunnittelu ja operatiivinen toteutus. Se on ylimmän johdon strategisesti määrittelemä, johtama ja vastaama kokonaisuus, jolloin siitä tulee yrityksen sisäinen toimintaa, resursseja ja prosesseja ohjaava johtamistapa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 28, 35-37, 50.)

Jotta yritys onnistuisi hallitsemaan kosketuspisteiden kasvua ja asiakaskokemusta, sen tulee integroida liiketoimintojaan, jotta positiivisia asiakaskokemuksia onnistutaan luomaan ja toimittamaan koko asiakaspolulta, ei vain yksittäisten kosketuspisteiden osalta. Sisäisten toimintojensa, kuten IT, analytiikka, markkinointi ja muut operatiiviset toiminnot, lisäksi mukaan voidaan sisällyttää ulkoiset partnerit. Näiden ohella tarvitaan kulttuurin ja ajattelutavan muutosta kohti asiakaspolku lähtöisempää strategiaa. Nämä seikat huomioon ottaen, tuovat yrityksille haasteita luoda ja hallita asiakaskokemusta sekä asiakaspolkuja asiakaskohtaisesti. (Edelman & Singer 2015; 91-92, 96; 98; Rawson, Duncan & Jones 2013, 93-94, 96,98.)

2.2 Lähestymistavat

Schmitt (1999, 25-30) määritteli kokemuksellisen markkinoinnin neljä keskeistä tunnusmerkkiä, jotka olivat keskittyminen asiakaskokemukseen, kulutus on kokonaisvaltainen kokemus, asiakkaat ovat rationaalisia ja emotionaalisia ja menetelmät ovat monipuolisia. Kokemukset tulivat esille tilanteiden kohtaamisten, läpikäymisten ja elämisen kautta. Tunnusmerkit nykyiseen käsitykseen asiakaskokemuksesta ovat selvästi tunnistettavissa. Tämä on nähtävissä kuvassa 2.



Kuva 2. Kokemuksellisen markkinoinnin tunnusmerkit (mukaillen Schmitt 1999, 26)

Jotta asiakaskokemuksesta saa hyvän ymmärryksen ja käsityksen, on syytä tutustua aiemmin määriteltyihin markkinoinnin ja kuluttajien käyttäytymisen teorioihin, joihin asiakaskokemus pitkälti sitoutuu. Näitä ovat asiakkaan ostokäyttäytymisen prosessimallit, asiakastyytyväisyys ja uskollisuus, palvelun laatu, suhdemarkkinointi, asiakassuhteiden hallinta, asiakaskeskeisyys ja -lähtöisyys sekä asiakkaiden sitoutuminen. (Lemon & Verhoef 2016, 71).

Asiakkaan ostokäyttäytymisen malleissa on tarkasteltu asiakkaan ostoprosessia, tarpeen tunnistamisesta ostamiseen ja ostetun tuotteen arviointiin. Esimerkiksi AIDA (attention-interest-desire-action) ja marketing funnel malleja on käytetty ostokäyttäytymisen tutkimisessa. Asiakastyytyväisyyttä on pidetty seurauksena todellisen suorituksen vertaamisesta asiakkaiden odotuksiin nähden. Tämä synnyttää asiakastyytyväisyyttä, joko positiivista tai negatiivista. Asiakastyytyväisyyden vaikutukset ulottuvat asiakkaiden käyttäytymiseen ja yrityksen suoritukseen saakka. Palvelun laadun mallintamiseen ja mittaamiseen kehitettiin SERVQUAL menetelmä sekä service blueprinting malli, jolla ensimmäisenä kartoitettiin asiakkaan matkaa ja prosesseja. Suhdemarkkinointi painottaa vahvojen suhteiden luomista asiakkaiden kanssa, mikä koostuu luottamuksesta, sitoutumisesta, vaihtokustannuksista ja suhteiden laadusta. Asiakassuhteiden hallinnan myötävaikutuksella asiakaskokemus keskittyy siihen, miten tietyt asiakaskokemuksen osat liittyvät toisiinsa ja liiketoiminnan tuloksiin. Asiakaskeskeisyys ja –lähtöisyys keskittyy ymmärtämään ja tuottamaan arvoa yksittäisille asiakkaille. Useita työkaluja on kehitetty helpottamaan siirtymistä asiakaslähtöisyyteen, esimerkiksi ostopersoonan kuvaus, jossa hyödynnetään markkinatutkimusta ja todellista dataa olemassa olevista asiakkaista tai jobs-to-be-done –periaate, jossa keskitytään tutkimaan ja ymmärtämään asiakkaan elämässä syntyviä olosuhteita, joista saattaa seurata tuotteen ostaminen. (Lemon & Verhoef 2016, 71-73; Christensen, Anthony, Berstell & Nitterhouse 2007, 38, 40-44.) Asiakkaiden sitoutuminen liittyy usein

asenteisiin, käyttäytymiseen ja arvoihin. Nämä tulee pyrkiä tunnistamaan ostamisen takaa. (Lemon & Verhoef 2016, 73.)

Yhteenvetona Lemon & Verhoef (2016, 73-74) luokittelevat tutkimusteemat kolmeen aihealueeseen, jotka ovat sidoksissa asiakaskokemukseen, 1. prosessit, käyttäytyminen ja arvot; tuloksena asiakkaan ostokäyttäytymisen malleista, CRM:stä (Customer Relationship Management) ja asiakkaiden sitoutumisesta, 2. prosessin tulokset; tuloksena asiakastyytyväisyydestä, palvelun laadusta ja suhdemarkkinoinnista sekä 3. asiakaskeskeisyys; tuloksena sisäisestä organisaatiolähtöisestä tarkastelusta.

Asiakaskokemusta voidaan tarkastella yrityksen, asiakkaan tai yhdessä luomisen näkökulmasta, jossa asiakas on vuorovaikutuksessa laajemman yhteisön ja toimijoiden kanssa ja jossa asiakkaan rooli tunnustetaan kokemuksen rakentamisessa (Berry, Carbone & Haeckel 2002; 85-87; Chandler & Lusch 2015, 9-10, 12; De Keyser, Lemon, Klaus & Keiningham 2015, 1, 7-8; Prahalad & Ramaswamy 2003,12-15). Asiakaskokemus voi olla seurausta kuluttajan omista prosesseista ja yhteyksistä. Tällöin tuotteiden tai palveluiden käyttökokemukset liittyvät vahvasti kuluttajan arkisiin prosesseihin ja niistä syntyviin merkityksiin, jotka muokkaavat asiakaskokemusta vahvasti. Myös ihmisten väliseen kanssakäymiseen ja kulttuuriin liittyvillä asioilla on vaikutus asiakaskokemukseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 56-57; De Keyser ym. 2015, 15-17; Prahalad & Ramaswamy 2003, 14-15.)

Schmitt (1999, 72-73) listasi kokemuksellisen markkinoinnin tärkeimmät asiakaskokemuksen tarjoajat. Tämä on esillä taulukossa 1. Nämä tekijät yhdistettyinä kokemuksiin sense, feel, think, act ja relate, määrittelivät kokemuksellisen markkinoinnin kampanjan. Tähän tarkoitukseen Schmitt kehitti strategisen suunnittelun työkalun, jossa yhdistyivät kokemuksen tarjoajat ja kokemukset organisaation ja/tai brändin kokemuksellisen kuvan määrittelemiseksi (Schmitti 1999, 72). Tämä kuvataan taulukossa 2.

Taulukko 1. Tärkeimmät asiakaskokemuksen tarjoajat (mukaillen Schmitt 1999, 73)

Experience Providers

- *Communications*
- *Visual/verbal identity and signage*
- *Product presence*
- *Co-branding*
- *Spatial environments*
- *Web sites and electronic media*
- *People*
- *Communications*

Strategisen suunnittelun työkalua voitiin hyödyntää analysointiin ja suunnitteluun jokaisessa kosketuspisteessä, esimerkiksi ennen ostoa, oston aikana, ensimmäisen yhteydenoton ja toistuvan kulutuksen aikana. Schmitt esitti malliin kolmannen ulottuvuuden, palvelun etenemisen, joka esitettiin vaiheina tai blueprintteinä palvelun kohtaamisista. Mallia voitiin käyttää muihinkin tapauksiin, riippuen yrityksen tarpeista ja tavoitteista. (Schmitt 1999, 218.) Mallissa on yhteys nykyiseen asiakaspolku kuvaukseen. Asiakaspolkua käsitellään tarkemmin kappaleessa 2.3.

Taulukko 2. Kokemuksellisen markkinoinnin strateginen suunnittelu (mukaillen Schmitt 1999, 74)

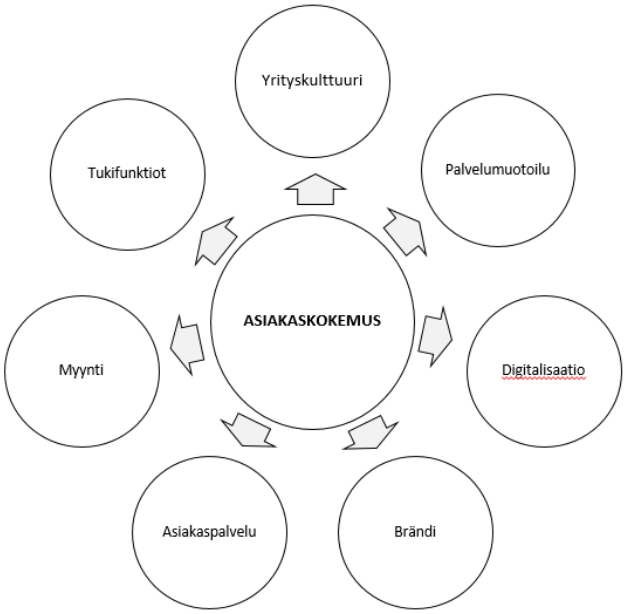
Strategic Planning of Experiential Marketing

	Communications	Indentities	Products	Co-branding	Environment	Web sites	People
SENSE							
FEEL							
THINK							
RELATE							
ACT							

Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen hahmottaminen ja suunnitteleminen voi olla yritykselle haastavaa, jolloin kokemus voidaan jakaa pienempiin osakokemuksiin, jotka ovat merkityksellisiä organisaatiolle. Näitä voivat olla esimerkiksi brändi-, kulutus-, osto-, palvelu-, hinta-, käyttö- tai toimituskokemus. Osakokemukset tarjoavat usein rajatun näkökulman kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen. Asiakaskokemuksen lainalaisuudet; asiakaspolun eri kosketuspisteet, subjektiivisuus ja moniulotteisuusuus, ovat kuitenkin voimassa myös osakokemusten johtamisessa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 62-64.)

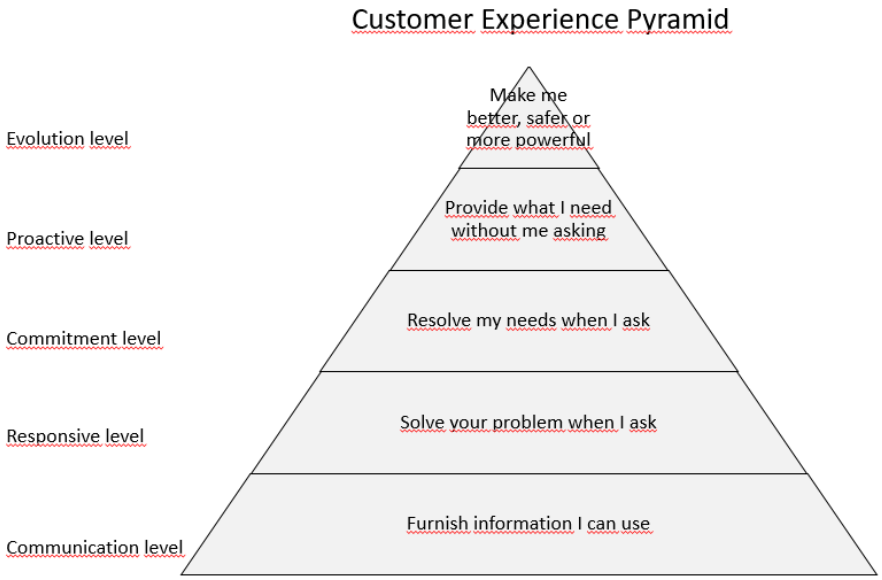
Korkiakoski (2019, 42) tuo esille asiakaskokemuksen kehittämisen joko organisaation ja osaamisen tai asiakkaan kautta. Näiden avulla avataan näkökulmia asiakaskokemuksen

kehittämiseen ja strategian sisältöön. Kuva 3. osoittaa asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyvät organisaation rakenteet ja osaamiset. Organisaation tulee päättää, mitkä ovat ne tärkeimmät kehityskohteet, joiden ympärille kehityssuunnitelmat rakennetaan. Tarkastelu voi kuitenkin jäädä vajaaksi, jos huomion kohteena ovat vain yrityksen sisäiset rakenteet tai toimintaympäristö. Siksi olisikin tärkeää ottaa huomioon asiakkaan näkökulma, mitä asiakkaat odottavat asiakaskokemukselta. (Korkiakoski 2019, 46.)



Kuva 3. Asiakaskokemuksen kehittäminen organisaatiossa (mukaillen Korkiakoski 2019, 43)

Kuvassa 4. osoitetaan asiakaskokemuksen kehittämisen tasot asiakkaan näkökulmasta. Mallin ja lähestymistavan on luonut johtava tutkimus- ja konsultointiyritys Gartner Inc. vuonna 2018. Kehittämisen taustalla on tarve luoda uusia lähestymistapoja, joilla saada aikaan positiivisempia tuloksia asiakkaille. Organisaatiot ymmärtävät asiakokemuksen tärkeyden brändille, mutteivät ole pystyneet tuottamaan tuloksia, jotka täyttävät tai ylittävät asiakkaan odotukset. Gartnerin Customer Experience (CX) Pyramid malli osoittaa, mikä erottaa tehokkaimmat asiakaskokemukset toisistaan. Jokainen taso alhaalta ylöspäin määrittelee vahvemman tavan luoda suhteita organisaation ja asiakkaan välillä, sillä perusteella miten asiakasta kuunnellaan, ymmärretään, hänen kanssa toimitaan ja tarpeet ratkaistaan. (Gartner 2018a.)



Kuva 4. Asiakaskokemuksen kehittäminen asiakkaan näkökulmasta (mukaillen Gartner 2018a, 2019b)

Ensimmäisessä kommunikointi tasossa, asiakkaille tarjotaan tieto oikean kanavan kautta ja oikeaan aikaan. Toisessa tasossa, asiakkaan ongelma ratkaistaan nopeasti ja tehokkaasti. Kolmannessa tasossa, asiakasta kuunnellaan, ymmärretään ja hänen tarpeensa ratkaistaan. Neljännessä tasossa, asiakkaalle tarjotaan kokemuksia, jotka ratkaisevat hänen tarpeensa, ennen kuin hän itse kysyy. Viimeisessä tasossa, asiakkaan tilaa kehitetään paremmaksi, turvallisemmaksi tai vahvemmaksi. CX-pyramidia voidaan käyttää suodattimena tarkastella asiakkaiden kosketuspisteitä ja kokemuksia koko asiakaspolun ajalta. (Gartner 2018a.)

Jos yritys haluaa ajaa tehokkaampia, ennakoivampia ja innovatiivisempia ratkaisuja CX-pyramidin läpi, sen tulisi noudattaa seuraavia vaiheita. Asiakkaiden toiveet, tarpeet ja odotukset tulee ymmärtää perusteellisesti. Tärkeimpien kosketuspisteiden kokemukset kohdistetaan CX-pyramidin huipulle ja asiakkaat ohjataan syvemmälle asiakaspolussa. Innovatiivisempia CX-ratkaisuja tulee mitata eri tavoin, omaksumiseen, käsitykseen ja taloudellisiin tavoitteisiin nähden. (Gartner 2018a.)

Asiakaskokemukset voivat olla arkisia, tiedostettuja, mieleenpainuvia, merkityksellisiä tai transformatiivisia. Asiakaskokemusten suunnittelussa on hyvä pohtia, voidaanko asiakaspolkuun sisällyttää kohtia, joiden on tarkoitus tuottaa tietynlainen huipentuma. Transformatiiviset kokemukset ovat vahvoja ja ne voivat vaikuttaa näkökulmiin, asenteisiin ja käyttäytymiseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 68-69.) Saarijärvi & Puustinen (2020, 113) korostavat, ettei asiakaskokemuksessa tule lopulta unohtaa ihmistä asiakkaan roolissa. Se

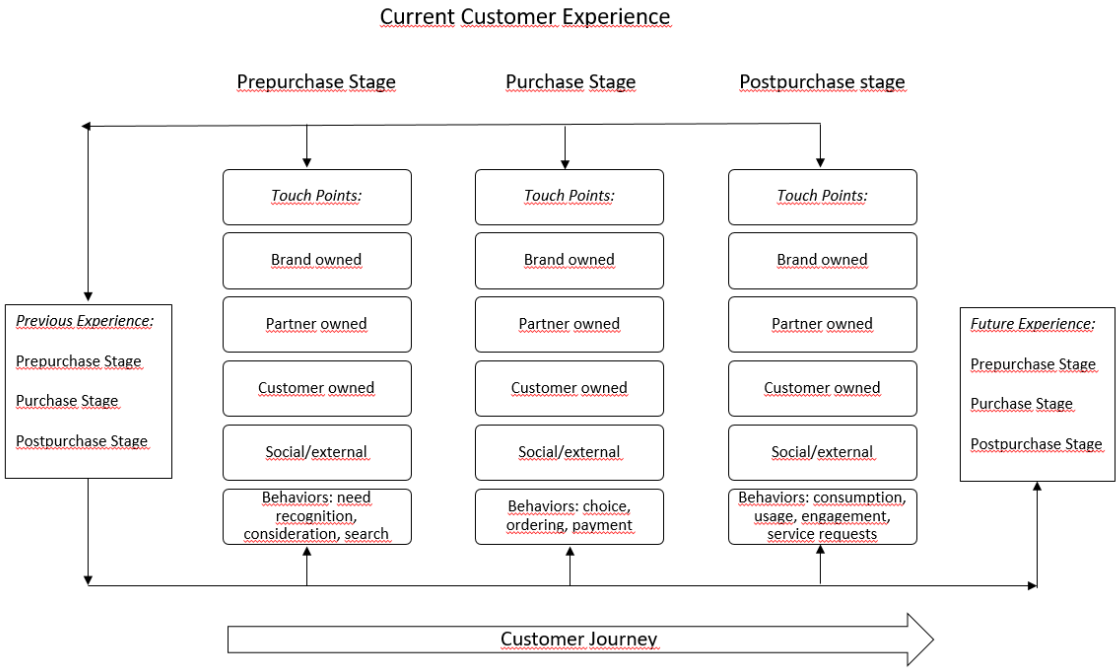
miten asiakas huomioidaan, ei vain kuluttajana tai asiakkaana, on merkittävä osa asiakaskokemusta. Arvostus ansaitaan kohtaamisissa ja jokainen kohtaaminen on ainutlaatuinen (Paloheimo 3.3.2020).

2.3 Asiakaspolun suunnittelu

B2B-asiakaskokemus on erilainen kuin kuluttajien asiakaskokemus. B2B-asiakaskokemus vaatii asiakasyrityksen liiketoiminnan logiikan ymmärtämistä. Mikä asiakkaalle on merkityksellistä? Miten tarjotut tuotteet, palvelut, ratkaisut ja osaaminen auttavat asiakasyritystä menestymään? Miten asiakasyrityksen uhrauksia saadaan vähennetyksi ja hyötyjä lisätyksi? B2B-liiketoiminnassa on ymmärrettävä asiakkaan omat prosessit ja miten yrityksen tuotteet ja palvelut saadaan yhdistetyksi osaksi asiakasyrityksen prosesseja, jotka tähtäävät kilpailijoita parempien asiakaskokemusten rakentamiseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 87, 89-90.)

Asiakaskokemus syntyy asiakkaan kanssa käydyissä vuorovaikutustilanteissa eli kosketuspisteissä asiakaspolun aikana. Kosketuspisteillä tarkoitetaan kaikkia asiakkaan ja organisaation välisiä suoria ja epäsuoria vuorovaikutustilanteita. Näitä ovat yrityksen, kumppaneiden, asiakkaiden tai muut ulkoiset ja sosiaaliset kosketuspisteet. Asiakas voi olla vuorovaikutuksessa näiden kaikkien kanssa jokaisessa asiakaspolun vaiheessa. (Lemon & Verhoef 2016, 76). Asiakaspolkua suunniteltaessa on tiedettävä, missä kanavissa, milloin ja miten asiakas haluaa olla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Kosketuspisteet rakentuvat tämän mukaisesti.

Kuvassa 5. osoitetaan asiakaspolun kolme päävaihetta ja niiden alla kosketuspisteet ja toimintakuvaukset, joita kyseisissä vaiheissa tapahtuu. Ennen ostoa tunnistetaan tarve, harkitaan ja etsitään sopiva tuote tai palvelu. Ostovaiheessa tehdään valinta, osto ja maksusuoritus. Oston jälkeinen vaihe sisältää käytön, kulutuksen, sitoutumisen ja palvelupyynnöt. Nämä liittyvät tuotteeseen tai palveluun tai brändiin itsessään. Tämä voi johtaa asiakasuskollisuuteen, uusintaoston muodossa tai prosessi alkaa alusta. (Lemon & Verhoef 2016, 76.) Lemon & Verhoef (2016, 76, 78) korostavat, että yritysten tulisi pyrkiä ymmärtämään sekä yrityksen että asiakkaan näkökulmat jokaisessa asiakaspolun vaiheessa. Kosketuspisteet ja muut elementit tulee tunnistaa koko matkan ajalta, sekä kriittiset pisteet, jotka johtavat asiakasta jatkamaan tai ei jatkamaan matkaa. Asiakaspolun aikaisemmilla kokemuksilla kosketuspisteissä on myös vaikutus nykyiseen kokemukseen.



Kuva 5. Asiakaspolun ja asiakaskokemuksen prosessimalli (mukaillen Lemon & Verhoef 2016, 77)

Kosketuspisteiden toteutuksella voi olla suurempi vaikutus asiakastyytyväisyyteen, -uskollisuuteen ja –suositteluun kuin itse tuotteella tai palvelulla. Organisaation näkökulmasta katsoen, kosketuspisteissä on mahdollista rakentaa tai tuhota tavoiteltava asiakaskokemus. Kaikki pisteet eivät ole yrityksen hallittavissa. Toimijalla, joka omistaa asiakasrajapinnan on parhaimmat mahdollisuudet kehittää kosketuspisteitä, joiden kautta asiakaskokemus rakentuu. Organisaation on harkittava, mitkä kosketuspisteet se pitää hallinnassaan ja mitkä se ulkoistaa. Ulkoistamiseen voi sisältyä riski. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 73, 75-77.)

Asiakaspolkukartta voidaan laatia monella tapaa riippuen yrityksestä ja asiakkaasta. Taulukossa 3. on yksi esimerkki, jossa asiakkaan ja yrityksen näkökulmat peilataan asiakaspolun vaiheita vastaan.

Taulukko 3. Asiakaspolkukartta (mukaillen Matter Agency 2017)

VAIHE	Tietoisuus	Harkinta	Hankinta	Hyötyminen	Hoivavaihe
ASIAKKAAN NÄKÖKULMA					
Asiakkaan tavoitteet Mitä asiakas haluaa saavuttaa? Mikä on ongelma, jonka asiakas haluaa ratkaista?					
Kohtaamispisteet Missä kohtaamme asiakkaan?					
Tuntemukset Mikä on asiakkaan tunnetila?					
YRITYKSEN NÄKÖKULMA					
Yrityksen tavoitteet Mitkä ovat yrityksen tavoitteet tässä vaiheessa?					
Mittarit Millä mittareilla tämän vaiheen onnistumista mitataan?					
Vastuut Kuka on vastuussa tämän vaiheen toimenpiteistä ja kehittämisestä?					

Asiakaspolun kuvauksessa hyödynnetään usein palvelumallin service blueprinting pohjaa, joka antaa mahdollisuuden tarkastella asiakkaan matkaa ja asiakkaan omia prosesseja. Tutkijat näkevät, että kyseistä mallia olisi hyvä kehittää ja saada dataa ja teknologiaa sisällytetyksi enemmän. Asiakaspolkukartta suunnitellaan asiakkaan näkökulmasta käsin ja siksi asiakkaan osallistuminen prosessiin olisi tärkeää. Tämän näkökulman osalta ehdotetaan, että mallin suunnittelussa hyödynnettäisiin asiakkaiden itsensä tekemiä polkuja tai asiakkaita pyydettäisiin kehittämään ihanteelliset asiakaspolut. (Lemon & Verhoef 2016, 79, 85.)

Asiakaspolkua suunniteltaessa on hyvä tutkia yrityksen omia prosesseja, miltä ne näyttävät suhteessa asiakkaan ostopolkuun. Ostopolku noudattaa harvoin yrityksen sisäisiä prosesseja. Prosesseja tuleekin tarkastella, miten ne saataisiin mahdollisimman tehokkaiksi ja kannattaviksi, jotta ne tukisivat kanssakäymistä asiakkaan kanssa. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 50-51.)

Yrityksen tulee kyetä ennakoimaan, sopeutumaan ja vastaamaan nopeasti muuttuviin toimintaympäristöihin ja asiakastarpeisiin asiakaskohtaisesti. Asiakaspolut määräytyvät ostoprosessien mukaan asiakaskohtaisesti. Asiakaspolkuja tulee tarkastella säännöllisesti ja

päivittää tarpeen mukaan. Asiakkaan kokonaisvaltainen ymmärtäminen sisältää myös loppuasiakkaan eli asiakkaan omien asiakkaiden tarpeiden ja toimintojen huomioonottamisen. Arvoa luominen tapahtuu yhdessä sekä yrityksen että asiakkaan kanssa.

2.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen jatkuva kehittäminen vaatii mittaamista. Mittaaminen tapahtuu asiakaspolun kosketuspisteissä. Kaikkia pisteitä ei ole tarkoituksenmukaista mitata, vaan on tunnistettava asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden kannalta tärkeimmät pisteet ja kytkeä mittaaminen niihin. Tavoitteena on mitata, kuinka hyvin tavoiteltavan asiakaskokemuksen toteutuksessa onnistutaan, minkälaisia vaikutuksia tällä on asiakastyytyväisyyteen, uskollisuuteen ja suositteluun ja mitä seurauksia yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 231-233; Lemon & Verhoef 2016, 81.) Asiakaskokemuksen mittaaminen kuvataan kuvassa 6.

Kuva 6. Asiakaskokemuksen kolmen tason mittaaminen (mukaillen Saarijärvi & Puustinen 2020, 233)

Klaus (2015, 75, 77-80) nostaa globaalin tutkimustulosten pohjalta kolme strategisen asiakaskokemuksen ja johtamisen tekijää ja näkökulmaa, jotka ovat kannattavuuden kannalta tärkeimmät ajurit. Nämä ovat asiakaskokemuksen mittaaminen, asiakaskokemus asiakkaan näkökulmasta ja työntekijän rooli asiakaskokemuksen luomisessa. Klausin mukaan on parempi keskittyä ensin muutamiin avaintekijöihin, joilla on välitön ja mitattavissa oleva vaikutus suoritukseen. Mittaamisessa on huomioitava, että mitataan oikeita asioita. Asiakkaan kanssa ylläpidetään avointa keskustelua ja samalla pyritään saamaan selville, mistä asiakkaan näkemykset ja asiakaskokemus muodostuvat. Saatua laadullista tietoa hyödynnetään ja mittausmenetelmät kehitetään sen pohjalta. Yritystoimintoja tarkastellaan kokonaisvaltaisesti, kaikki vaikuttaa asiakaskokemukseen. Palautetta annetaan palautteeseen, eli asiakkaalle kerrotaan, miten heidän huolensa, haasteensa ja ehdotuksensa on huomioitu. Parhaimmat esimerkit ja käytännöt jaetaan yritystasolla. Työntekijän roolin tärkeys asiakaspalvelutehtävissä tunnustetaan. Oikeita henkilöitä rekrytoidaan asiakkaan etsimien kokemusten mukaan. Lisäksi hyödynnetään teknologiaa, joka antaa työntekijöille pääsyn kaikkiin niihin tietoihin, joita tarvitaan asiakkaan etsimän kokemuksen muodostamiseen.

Työntekijöille annetaan myös itsenäisyyttä ja valtuuksia toimia asiakaskokemusten tarpeiden mukaisesti. Lopuksi, ylitetään odotukset asiakaspalvelusta.

Asiakastyytyväisyyden, customer satisfaction, mittaus on ollut hallitsevana asiakaspalaute mittarina vuosien ajan (Lemon & Verhoef 2016, 81). Mittauksessa tarkastellaan asiakkaan tyytyväisyyttä yritykseen. Mittausasteikot voivat vaihdella tapauskohtaisesti, esimerkiksi 1-10 tai 1-7 asteikolla, jossa pienin luku tarkoittaa ei ollenkaan tyytyväinen ja suurin luku hyvin tyytyväinen. Mittausta voidaan käyttää koko yrityksen tai tuotteiden ja palveluiden eri näkökulmista katsoen. (Hague & Hague 2018, 51; Dawes; Stocchi & Dall´Olmo-Riley 2020, 265-266.) Mittauksen luotettavuus ja kysymysten asettelu ovat nousseet tutkimuksissa esille, sillä vastaukset ovat saattaneet vaihdella henkilöillä uusintamittausta suorittaessa (Dawes ym. 2020, 263).

Asiakastyytyväisyyden rinnalla käytetään usein Net Promoter Score (NPS) mittausta. Useat yritykset ovat ottaneet tämän käyttöönsä, osittain mittauksen intuitiivisen luonteen vuoksi. NPS mittausta pidetään enemmän eteenpäin katsovana, kun taas asiakastyytyväisyyttä taaksepäin katsovana mittari (Lemon & Verhoef 2016, 81; Zeithaml, Bolton, Deighton, Keiningham, Lemon & Petersen 2006, 170-172; Frow & Payne 2007, 92.). Mittauksessa kysytään asiakkaan halukkuutta suositella tuotetta, yritystä tai brändiä asteikolla 0-10, jossa 0 tarkoittaa hyvin epätodennäköistä ja 10 hyvin todennäköistä. Mallia voidaan käyttää asiakaspolun kosketuspisteissä tai asiakassuhdetasolla. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 166-167.) Mittauksesta saaduilla ylimmillä 9-10 pistemäärillä, joita ovat suosittelijat, ja alimmilla 0-6 pistemäärillä, joita ovat arvostelijat, on vain merkitystä. NPS arvo muodostuu, kun ylimpien arvosanojen suhteellisesta osuudesta vähennetään alimpien arvosanojen suhteellinen osuus. Neutraaleilla pistemääreillä 7-8 ei siis ole merkitystä. Tästä syystä, vastausten määrän tulisikin olla riittävän suuri, jotta mittauksella saadaan luotettava tulos. (Hague & Hague 2018, 51; Saarijärvi & Puustinen 2020, 247-248).

Uusimpana mittausvälineenä Customer Effort Score (CES), joka mittaa asioinnin helppoutta. Mittauksen suorituskyvystä on saatu hyviä tuloksia, koska mittauksessa kerätään asiakkaiden kokemuksia tapahtumatasolla ja samalla saadaan esille sekä positiiviset että negatiiviset kokemukset. (Dixon, Freeman & Toman 2010, 121.)

Uusiin mittareihin ei ole ollut saatavilla hyvin teoreettisia viitekehyksiä, mikä tekee niiden tarkastelusta ja vertailusta haastavaa. Asiakaskokemuksen arviointiin koko asiakaspolulta, ei myöskään ole vielä kehitetty mittausmenetelmää. Palvelun laadun arviointiin tarkoitettu SERVQUAL-menetelmä voi antaa hyvän lähtökohdan siihen. Asiakastyytyväisyys ja Net Promoter Score mittaukset toimivat kuitenkin hyvin yrityksen suorituskyvyn ja asiakkaan

käyttäytymisen ennustamisessa, vaikkakin suorituksen ennustaminen vaihtelee asiayhteyksien välillä. Asiakaskokemusten mittaamisessa onkin hyvä käyttää useita asiakaspalaute mittareita, ei vain yhtä mittaria. (Lemon & Verhoef 2016, 81-82.)

3 Laadun johtaminen

Seuraavassa tarkastellaan kokonaisvaltaista laadunhallintaa, palvelun laadun ja asiakassuhteiden kehittämistä sekä toimittajasuhteiden hallintaa yhteistyön ja toimittajan kehittämisen näkökulmasta. Tutkimusaihe sisältyy itsessään kokonaisvaltaisen laadunhallinnan eli Total Quality Management (TQM) vaikutuspiiriin, jossa edellä mainitut osa-alueet tulevat huomioiduksi. Organisaatioilta kokonaisvaltainen laadunhallinta vaatii organisaatiokulttuurin ja -rakenteiden sekä johtajuuden mukauttamista kehittämisprosessien tueksi.

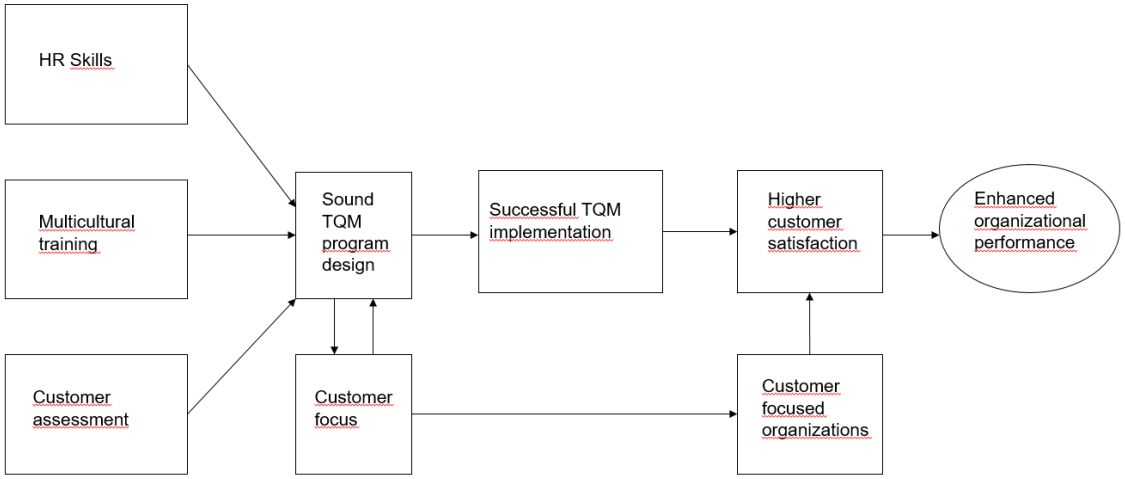
3.1 Total Quality Management

Kokonaisvaltaisessa laadunhallinnassa, Total Quality Management (TQM), organisaation jokainen henkilö osallistuu laadun parantamiseen kaikissa toiminnoissa. TQM kuvataan prosessisuuntautuneena filosofiana, jolla parannetaan asiakastyytyväisyyttä, tuottamalla korkealaatuisimpia tuotteita ja palveluita. Prosessi on dynaaminen ja jatkuva ilman päätepistettä. Ohjelma tähtää juurikin asiakastyytyväisyyden lisäämiseen. Organisaatiot, jotka haluavat rakentaa uskollisen asiakaskunnan, asiakastyytyväisyyttä ei voida ohittaa. (Mehra, Hoffman & Sirias 2001; 855-856, 866; Mehra & Ranganatha 2007, 913-914, 915-916.)

TQM-ohjelman toteutus vaatii organisaatioilta useiden tekijöiden huomioon ottamista, jotta ohjelma saadaan menestyksellisesti onnistumaan. Toteutus vaatii henkilöstön asiakaskeskeisyyttä, tuotteen ja palvelun laadun jatkuvaa kehittämistä, työntekijöiden sitoutumista, tiimityöskentelyä, laadun ohjausjärjestelmiä, johtajuutta, toimittajasuhteiden hallintaa, mittaamista ja oikeanlaista kulttuuria. Ohjelman toteuttamisen päätavoitteita ovat asiakastarpeiden ymmärtäminen, niiden tyydyttäminen ja ylittäminen. (Tsang & Antony 2001, 133-135; Mehra ym. 2001, 860-867.)

Hyvin toteutetulla ohjelmalla lisätään organisaation asiakaskeskeisyyttä ja siten asiakastyytyväisyyttä. Suhde on muuttumaton, oli toimiala tai kulttuuri mikä tahansa ja kohteena palvelu tai valmistava yritys. Ohjelmaa voidaan parantaa huomioimalla, että henkilöstöllä on tarvittavat taidot asiakastarpeiden ymmärtämiseen kaikissa kriittisissä kosketuspisteissä. Henkilöstöä koulutetaan asiakkaiden ja kilpailutilanteen ymmärtämiseksi, ja koulutusta tarjotaan niille, jotka pystyvät parhaiten arvioimaan asiakaskokemusta oikeaan aikaan tärkeimmissä kosketuspisteissä. Organisaation asiakaskeskeisyyden kasvu voi tulevaisuudessa helpottaa räätälöityjen laatuohjelmien suunnittelemista liiketoiminnalle. Tämä ei kuitenkaan korvaa perinteisen TQM-ohjelman suunnittelua, vaan ne toimisivat täydentävinä ohjelmina. Laatuohjelma voi tarjota myös perustan yrityksen osastojen kehittämiselle

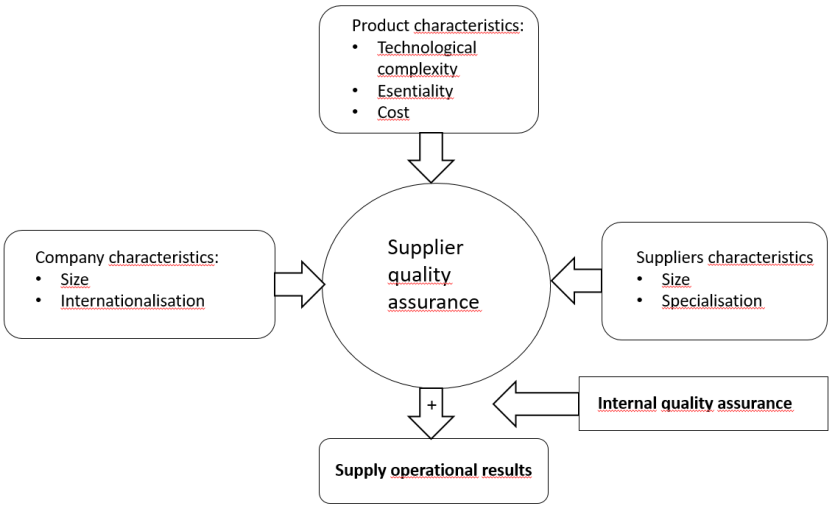
ja innovaatioille, tulemalla asiakaslähtöisemmäksi yksiköksi. (Mehra & Rangantha 2007, 921-923). TQM-ohjelman toteutus ja sen vaikutus organisaation suorituskykyyn on nähtävissä kuvassa 7.



Kuva 7. Total Quality Management ohjelman toteutus (mukaillen Mehra & Rangatha 2008, 923)

Ostoissa ja toimituksissa yksi kokonaisvaltaisen laadunhallinnan tekijöistä on varmistaa oikealaatuisten materiaalien ja komponenttien toimittaminen ja oikeaan aikaan, jotka muodostavat vastineen rahalle. TQM-lähestymistavassa toimittajat tulisi valita niiden laadun ja luotettavuuden perusteella eikä vain hinnan. (González-Benito, Martínez-Lorente & Dale 2002, 443-444.) Toinen tärkeä tekijä on pitkäaikaisten toimittajasuhteiden luominen (Burnes & Dale 1998, 2). Muita toimitushallinta ketjuun liittyviä ominaisuuksia ovat, intensiivinen vuorovaikutus toimittajien kanssa, kummankin osapuolen halu kehittää suhdetta, yhteistyö ongelmien ratkaisemiksi, toimittajien määrän vähentäminen ja toimittajan osallistuminen asiakkaan suunnitteluprosessiin (Ishikawa 1985, teoksessa González-Benito, Martínez-Lorente & Dale 2002, 444).

González ym. (2003, 452) saivat tutkimuksessaan selville tekijät, joilla on positiivinen vaikutus toimittajien laadunvarmistuskäytäntöjen soveltamisen tasoon. Näitä ovat tuotteen tekninen monimutkaisuus, tuotteen välttämättömyys, oston arvo, yrityksen koko ja kansainvälistyminen sekä toimittajien koko ja erikoistuminen. Tämä kuvataan kuvassa 8.



Kuva 8. Toimittajan laadunvarmistus (mukaillen González ym. 2003, 444)

TQM-ohjelman epäonnistumisen syitä organisaatioissa on tutkittu ja syyt on luokiteltu kolmeen pääryhmään: tehoton tai ei sopiva TQM-malli ja toteutusmenetelmä sekä ei sopiva ympäristö ohjelman toteuttamiseen. Malli pitää sisällään arvot ja toimintaperiaatteet kuten johdon tuen, työntekijöiden sitoutumisen ja tiimityöskentelyn, sekä tekniikat ja välineet kuten tilastolliset prosessinhallinta työkalut. Malliin lisätään usein erilaisia rakenteita, joista johtuen mallit ovat johtaneet erilaisiin tuloksiin. Vaikka TQM-teoriaa onkin kehitetty, sen rinnalle olisi hyvä ottaa täydentäviä teorioita sosiologiasta, psykologiasta ja muutos johtamisesta, jotta mallista saadaan kehitettyä tehokkaampi. Menetelmän haasteet liittyvät siihen, ettei ole olemassa standardimenetelmää arvojen ja toimintaperiaatteiden toteuttamiseen. Ohjelman toteuttamista tulisi pitää kokonaisvaltaisena muutoksena organisaatiossa. Organisaatiorakennetta ja kulttuuria on muutettava, jotta tuotteiden ja palvelujen laatua voidaan parantaa kestävästi. Rakenteelliset ja kulttuuriset muutokset edistävät ja ylläpitävät organisaation toimintatapa muutoksia. Tekniikoiden ja välineiden haasteet liittyvät niiden käyttöön, joko liikakäyttöön, alikäyttöön tai väärin käyttöön, tai niiden vaikeuteen. Ohjelman toteutus vaatii ympäristön, joka sisältää kannustavan johtajuuden, kulttuurin ja rakenteen. (Mosadeghrad 2014, 162-163.)

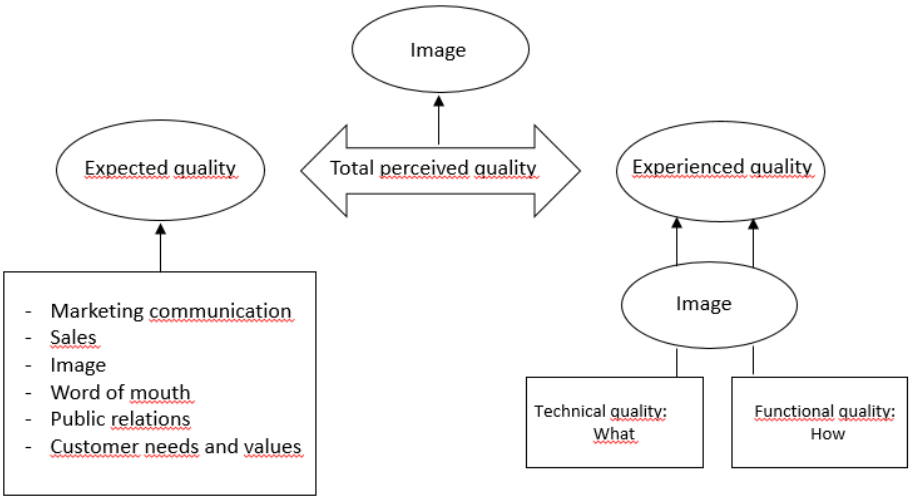
Mosadeghradin (2014, 175,180) tutkimuksessa, palveluyritysten haasteet TQM:n toteutuksessa liittyivät, ei sopivaan organisaatiokulttuuriin, ylimmän johdon tuen puutteeseen, työntekijöiden vastustukseen, huonoon johtajuuteen, mekanismien puuttumiseen organisaatiotoimintojen mittaamisessa sekä resurssien puutteeseen. Mosadeghradin mukaan koetut haasteet voidaan organisaatiossa voittaa haluamalla muutosta, sekä vahvalla johtajuudella, joka painottaa suunnittelua, koulutusta, laadun ja kulttuurin kehittämistä.

3.2 Palvelun laadun kehittäminen

Asiakaskokemuksen hallinnan tavoitteena on parantaa asiakassuhteita ja rakentaa asiakasuskollisuutta. Palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys heikkenevät, kun ne jäävät alle asiakkaiden odotuksien. Arvon yhdessä luomisesta on tullut tärkeä osa erinomaisen asiakaskokemuksen kehittämisessä. Asiakas on vuorovaikutuksessa toimittajien kanssa tuotesuunnittelun, tuotannon, toimituksen ja myöhemmän kulutuksen aikana. (Frow & Payne 2007, 89-91; Vargo & Lusch 2004, 11.) Vargo & Lusch (2004, 11) määrittelevät, että asiakas osallistuu aina arvon tuottamiseen ja yritys voi tarjota vain arvoehdotuksia. Asiakas määrittää lopuksi arvon.

Grönroos (2006, 323) kuvaa palvelut prosesseiksi, jotka koostuvat toiminnoista asiakkaan ja henkilöiden, tavaroiden ja muiden fyysisten resurssien, järjestelmien ja/tai infrastruktuurien välisissä vuorovaikutuksissa, edustaen palveluntarjoajaa, ja mahdollisesti sisällyttäen muita asiakkaita, jotka tähtäävät asiakkaan ongelmien ratkaisemiseen. Grönroos jatkaa, ettei onnistunutta markkinointia ja realistisia markkinointimalleja voida kehittää, jollei markkinointiin sisällytetä palveluntarjoajan ja asiakkaiden välisiä vuorovaikutuksia kulutuksen aikana osana markkinointia. Palvelun laadun johtamisessa, asiakastietoisuuden on läpäistävä organisaation kaikki liiketoiminnot. Kiinnostus asiakkaisiin on ulotettava koskemaan kaikkia, järjestelmiä ja fyysisiä resursseja, joilla on suora tai epäsuora vaikutus asiakkaiden käsitykseen laadusta. Asiakaskeskeisyydestä tulee täten määräävä tekijä. (Grönroos 2006, 320, 322.)

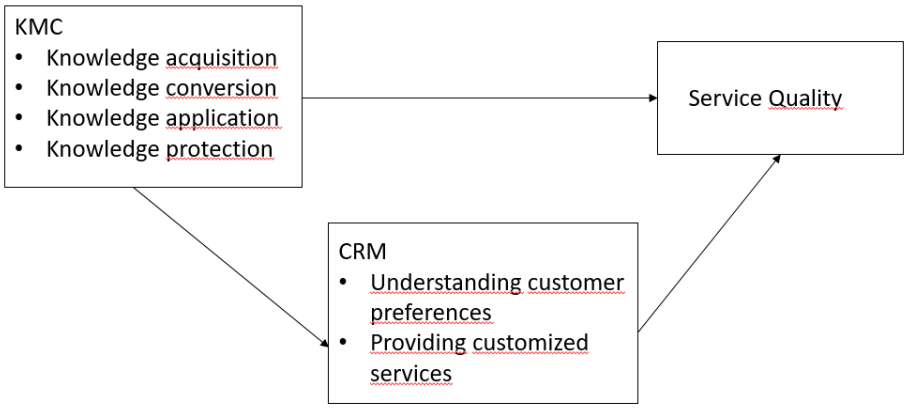
Palvelun laatu tarkoittaa, kuinka hyvin asiakkaiden kokemukset palveluprosessista ja sen tuloksista vastaavat heidän odotuksiaan. Palvelun laatu on sitä, mitä asiakas kokee sen olevan. Yritysten tuleekin määritellä laatu samalla tavoin kuin asiakkaat, muutoin laatuohjelmat saatetaan toteuttaa väärin. (Grönroos 2006, 62-63.) Grönroos (2006, 67) havainnollisti palvelun laadun kokemisen kahteen ulottuvuuteen, palvelun tekninen ja toiminnallinen laatu. Laatukokemukseen syntymiseen ei riitä vain tuotteen tai palvelun tekniset määrittelyt, siihen sisältyy myös toiminnallinen näkökulma, kuinka asiakas palvelun saa. Kuvassa 9. on nähtävissä mistä seikoista todellinen laatukokemus muodostuu. Hyvä laatukokemus syntyy, kun koettu laatu kohtaa laadun odotukset. Jos odotukset ovat olleet epärealistiset, todellinen laatukokemus tulee olemaan matala, vaikka koettu laatu olisi ollut hyvä. Laatukokemus koostuu eri tekijöistä. On tekijöitä, joita yritys voi hallita suoraan kuten markkinointiviestintä, nettisivut ja myyntikampanjat, ja epäsuorasti kuten imago ja word-of-mouth. Asiakkaiden tarpeet ja arvot vaikuttavat myös odotuksiin.



Kuva 9. Todellinen palvelun laatukokemus (mukaillen Grönroos 2006, 67)

Asiakkaiden tukeminen arvoa luovalla tavalla tarkoittaa, kun yritys tarjoaa palvelun ja asiakkaat ymmärtävät, että he ovat jollakin tavalla paremmassa asemassa kuin aikaisemmin tai verrattuna toisen yrityksen tarjoamaan palveluun. Arvoa syntyy asiakkaille, kun tavarat ja palvelut tekevät jotain heidän hyväkseen eli kun asiakkaat kuluttavat niitä päivittäisissä toiminnoissaan (value-creating processes). Palvelu on arvoa tukeva prosessi, kun taas tuotteet ovat arvoa tukevia resursseja. Palvelulogiikalle tarkoitetaan, että yritys parantaa prosesseja, jotka tukevat asiakkaiden arvon luomista. Yritykset ja asiakkaat osallistuvat näin yhdessä palvelun tuottamiseen ja arvon luomiseen. (Grönroos 2006, 323-324.)

Tsengin (2016, 216) tutkimuksen mukaan, Knowledge Management Capability (KMC) ja Customer Relationship Management (CRM) ovat tärkeimmät tekijät, jotka ajavat palvelun laadun parantamista. Näiden avulla saadaan ymmärrys asiakkaiden tarpeista, voidaan jakaa yksilöllistä tietoa sekä saadaan lisättyä vuorovaikutusta yritysten ja asiakkaiden välillä. Tämä auttaa yrityksiä kehittämään tuotteita ja palveluita asiakastarpeiden mukaisesti. Kuva 10. osoittaa Knowledge Management Capability, Customer Relationship Management ja palvelun laadun välisen suhteen.



Kuva 10. KMC ja CRM vaikutus palvelun laatuun (mukaisellen Tseng 2016, 206)

Asiakassuhteiden kehittäminen on tullut tärkeäksi yrityksille. Tämän johdosta yritysten tulee syventää tietoa asiakkaista ja kerätä asiakastietoa systemaattisesti ja täydentää asiakastieto datapohjaa sen pohjalta. Asiakkaiden odotuksiin palvelusta, vaikuttavat heidän omat vaatimukset, aikaisemmat kokemukset ja yleinen maine. Tästä voidaan johtaa, että asiakastyytyväisyys on riippuvainen asiakkaan odotuksista ja siitä, kuinka he kokevat palvelun laadun, jonka todellisuudessa saavat. (Grönroos 2006, 62; Tseng 2016, 203, 205-206.)

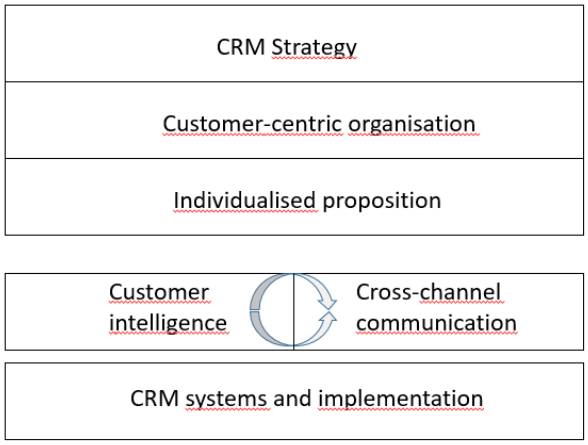
3.3 Asiakassuhteiden hallinta

Asiakkaan ja toimittajan välisessä suhteessa, keskeinen huomio kohdistuu vuorovaikutuksen, vastavuoroisuuden, sitoutumisen ja luottamuksen muodostumiseen suhteessa. Vastavuoroisuus rakentaa pohjan koko suhteelle. Jotakin täytyy saada siihen mitä annetaan, mikä luo sitten velvollisuuden antaa jotakin uudestaan. Asiakassuhteiden hallinta alkaa asiakkaiden ja toimittajien välisen suhteen merkityksen ymmärtämisestä, johon liittyvät edellä mainitut seikat. Kahdenväliset suhteet tulee nähdä laajemmassa sosiaalisessa verkostossa, jossa ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tämä joko vahvistaa tai estää kahdenvälisten suhteiden kehittymisen. Tästä syystä tarkasteluun on otettava mukaan kuluttajien näkemykset, jotka liikkuvat ja toimivat useissa kanavissa toisten kuluttajien kanssa. (Peelen & Beltman 2013, 7-8, 26.)

Asiakassuhteiden hallinnan, Customer Relationship Management (CRM), johtamiseen vaaditaan monenlaisia rakennuspalikoita organisaatiolta. Ensinnäkin se tarvitsee liiketoimintastrategian, joka ottaa huomioon koko organisaation ja kaikki toiminnot. Strategia määrittelee, kuinka asiakkaat ja organisaatio löytävät toisensa ja kuinka he voivat kehittää haluttua suhdettaan. Se täsmentää, missä määrin molemmat osapuolet mukauttavat käyt-

täytymistään toisiaan kohtaan ja haluavat tiivistää suhdetta. CRM-strategia auttaa varmistamaan, että liiketoimintastrategian, kaupallisten prosessien ja siihen mahdollistavan tekniikan välinen sopivuus on optimaalinen. Organisaatiolta vaaditaan asiakaskeskeisyyttä. Asiakaskeskeinen organisaatio on organisoitu asiakkaiden ympärille, ei toiminnallisten prosessien ympärille. Organisaatio ei myöskään toimita standardoituneita tuotteita tai palveluita. Tavoitteena on oltava yksilöllisen arvoehdotuksen tarjoaminen, ymmärtämällä että kuluttajan kokemus tuotteen tai erityisesti palvelun käytöstä on välttämätöntä. Kokemuksen osalta on otettava huomioon, ei ainoastaan ympäristö, missä kokemus tapahtuu (fyysinen konteksti) vaan myös muiden ihmisten rooli (sosiaalinen konteksti). Asiakeskeinen organisaatio haluaa päästä sopivaan ratkaisuun prosessien yhdessä luomisen kautta, joko joidenkin tai kaikkien asiakkaiden kanssa. Tämä edellyttää organisaatiolta tunnustusta siitä, että joidenkin ratkaisujen luominen on sen oman toiminta-alueen ulkopuolella ja tämä synnyttää uusia kumppanuuksia arvonluonti verkostoissa. (Peelen & Beltman 2013, 36-37.)

Asiakkaan hyvä tuntemus on välttämätöntä suhteen kehittämisen ja räätälöityjen tuotteiden tai palveluiden tarjoamisen näkökulmasta. Asiakkaat ja heidän profiilinsa tulee olla tunnistettavissa. Tähän hyödynnetään kerättyä datapohjaa ja muita tietolähteitä, jotka siirretään analyysien avulla yksittäiseksi asiakastiedoksi. Asiakkaista kerätään sellaista tietoa, jolla on ratkaiseva vaikutus asiakassuhteiden kehittämiseen ja jotka ovat molemmille osapuolille kannattavia. Kaikkea tietoa ei ole tarpeellista kerätä. Viestintäkanavien suunnitteluun, jossa asiakkaiden ja organisaation välinen vuorovaikutus tapahtuu, tulee panostaa. Viestinnän laadun lisäksi tulee tunnistaa tietoisuus tavoitettavuuden kasvusta ja kustannusten vähentämisestä samalla aikaa. Tämä vaatii organisaatiolta hyvää suunnittelua ja hyvin valvottua toteutusta. Onnistunut CRM-toteutus on pitkälti riippuvainen IT-teknologiasta. Järjestelmän on mahdollistettava strategian toteuttaminen, tuettava yhteistyötä organisaatiossa, muokattava tarjonta, kehitettävä ja hyödynnettävä asiakastietoa tehokkaasti ja mahdollistettava vuoropuhelu asiakkaan ja toimittajan kesken. Vain tapauksissa, joissa yritys on pieni ja hallittavissa ja asiakkaita on pieni määrä, voidaan CRM toteuttaa ilman pitkälle vietyä IT-järjestelmää. (Peelen & Beltman 2013, 37-38.) Kuva 11. osoittaa CRM:n rakenteen.



Kuva 11. Customer Relationship Management (mukaillen Peelen & Beltman 2013, 43)

Rigby, Reichheld & Schefter (2002) selvittivät tutkimuksessaan, minkä vuoksi CRM:n toteutus organisaatioissa useimmiten epäonnistuu. Esille saatiin neljä selvää epäkohtaa. Ensimmäiseksi, CRM toteutetaan ennen asiakasstrategian luomista. Tehokas CRM perustuu asiakassegmentti analyysiin ja markkinointitavoitteiden määrittämiseen. Myös teknologia, joka vaikuttaa asiakkaisiin, tulee olla linjassa strategian kanssa, jotta se toimisi. Toiseksi, CRM otetaan käyttöön ennen organisaation muuttamista vastaavaksi. Organisaatio tulee luoda asiakaskeskeiseksi siten, että prosessit, työnkuvaukset, suorituskyvyn mittaukset, korvausjärjestelmät, koulutusohjelmat jne. rakennetaan uudelleen vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. Myös osasto-, tuote- tai maantieteelliset rakenteet on tärkeää ottaa huomioon. Kolmanneksi, organisaatioissa ajatellaan, mitä enemmän CRM-teknologiaa, sitä parempi. Tämä on Rigby ym. (2002) mukaan väärä olettamus. Ohjelmaa voidaan johtaa ja tavoitteet saada täytetyiksi ilman suuria teknologiainvestointeja, yksinkertaisesti motivoimalla työntekijöitä olemaan enemmän tietoisia asiakkaiden tarpeista. Hyvin toimiva ohjelma voidaan toteuttaa siis matalan ja korkean teknologian välisellä asteikolla. Rigby ym. toteavat, että matalan teknologian vaihtoehdoista voidaan hyvin aloittaa. Teknologian valintaa voidaan pohjustaa valitulla asiakasstrategialla ja prosesseilla. Neljäntenä epäkohtana esille nousi, miten yritykset valitsevat ja houkuttelevat asiakkaansa. Miten löytää asiakkaita, jotka haluavat samanlaisen suhteen yrityksen kanssa kuin yritys itse asiakkaan kanssa? Jos suhde ei ole tasapainossa, ohjelma ei tule onnistumaan. Lopuksi tulee muistaa, ettei CRM:n toteutus välttämättä onnistu haluamalla tavalla ensimmäisellä kerralla. Virheistä ja haasteista voidaan oppia ja käynnistää ohjelma uudestaan.

3.4 Toimittajasuhteiden hallinta

Toimitusvalvonta toimii asiakkaan ja toimittajan välissä. Voidaan sanoa, että toimitusvalvonta toimii asiakkaan edustajana toimittajien suuntaan. Merkittävä osa työtehtävistä edellyttää yhteistyötä ja vuorovaikutusta toimittajien kanssa. Toimittajasuhteiden hallinasta tulee näin osa kokonaisvaltaista asiakaskokemuksen hallintaa.

Toimittajasuhteessa arvonluontia ohjaa ostava organisaatio ja työkaluna käytetään sopimuksia, joissa molempien osapuolien oikeudet ja vastuut määritellään. Toimittaja tuottaa määritellyt tuotteet tai palvelut, jota vastaan ostava organisaatio suorittaa sovitun rahamääräisen korvauksen. Yhteistyö tapahtuu vuorovaikutussuhteissa, joita on vaikea ohjata vain sopimusten avulla. Tiiviissä strategisessa toimittajasuhteessa merkittävä osa arvoa luodaan toimintojen kautta, joita ei ole sopimuksessa suoranaisesti määritelty. (Nieminen 2016, 107-108.)

Yhteistyön kehittämisessä korostuu aktiivinen vuorovaikutus, yhteiset tavoitteet ja mittarit sekä osaavat ja motivoituneet henkilöt. Hyvä yhteistyö vaatii panostusta sekä ostavalta organisaatiolta että toimittajalta, ja kehittämisen tulee olla jatkuvaa. Toimiva yhteistyö edellyttää aktiivista ja tavoitteellista vuorovaikutusta. Yhteiset tavoitteet saavutetaan yritysten liiketoimintastrategioiden avulla. Strategioiden ja tavoitteiden tulee olla linjassa toistensa kanssa. (Nieminen 2016, 110-113.)

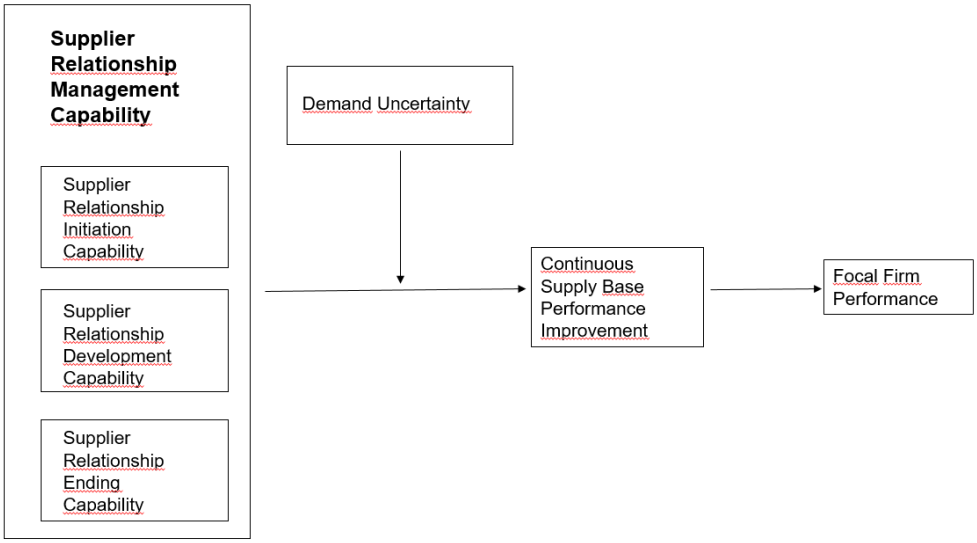
Ostavan organisaation rooli toimittajan kehittämisessä on vahva. ”Toimittajan kehittämisellä tarkoitetaan mitä tahansa toimintaa, jolla pyritään parantamaan toimittajan osaamista, kyvykkyyttä ja suorituskykyä” (Nieminen 2016, 118). Tavoitteena on saada liiketoiminnallisia etuja ostavalle organisaatiolle sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä, sekä vahvistaa toimittajan kilpailukykyä markkinoilla. Toimittajan kehittäminen tapahtuu tiiviin yhteistyön kautta. Ostavan organisaation on tehtävä tietoisia valintoja ja uskoa, että panostaminen tietyn valitun toimittajan kehittämiseen kannattaa. Myös toimittajan tulee uskoa ostavan organisaation päämääriin ja sitä kautta toimittajaorganisaation menestymiseen liiketoiminnassa. Säännöllinen ja välitön palautteen anto kuuluu lisäksi tärkeänä osana toimittajan kehittämisprosessiin. (Nieminen 2016, 118-120.)

Tehokas toimittajasuhteiden hallinta edellyttää organisaation prosessien ja rutiinien kohdentamista toimittajapohjan uudelleen järjestelemiseksi. Yrityksen kilpailuetu ei synny vain tietylle toimittajasuhteelle kohdistetuista resursseista, vaan kilpailuedun synnyttäminen edellyttää uusien mahdollisuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä toimittajapohjan uudelleen järjestelyn kautta. Nykyinen liiketoimintaympäristö vaatii, että toimitusketjut tulee

saada enemmän joustaviksi ja mukautuviksi, jotta yritykset pystyvät vastaamaan nopeasti ympärillä tapahtuviin muutoksiin. (Forkmann ym. 2016, 186; Eisenhardt & Martin 2000, 1112-1113.)

Forkmann ym. (2016, 188) mukaan toimittajasuhteiden ja toimittajapohjan hallinta vaatii organisaatiolta seuraavia kykyjä. Organisaation prosessit ja rutiinit kehitetään ja toteutetaan uusien toimittajien valinta- ja houkutteluprosessien avulla (Supplier Relationship Initiation Capability). Painopiste toimittajien valinnassa on ollut perinteisissä kriteereissä, kuten hinta, laatu ja palvelu. Tutkimusten mukaan, valintakriteereiden tulisi olla enemmän strategisia ja suhdepainotteisia. (Kannan & Tan 2006, 762-763, 770.) Houkuttelevuus viittaa ostavan yrityksen sopivuuteen toimittajan silmissä. Yritykset pystyvät muokkaamaan houkuttelevuuttaan luomalla kuvaa arvokkaasta ja luotettavasta kumppanista. (Hald, Cordón & Vollmann 2009, 962, 964.)

Toimittajasuhteiden kehittämisen kyky (Supplier Relationships Development Capability) viittaa läheisten ja yhteistyöhön perustuvien toimittajasuhteiden luomiseen (Forkmann ym. 2016, 188). Toimittajasuhteiden päättämisen kyky (Supplier Relationship ending capability) rohkaisee järjestelmällisesti arvioimaan, nykyisten toimittajien kautta saatuja resursseja ja tarvetta lopettaa kannattamattomat suhteet, jotta resursseja voidaan vapauttaa uusien toimittajasuhteiden aloittamiseksi tai nykyisten toimittajasuhteiden edelleen kehittämiseksi. (Forkmann ym. 2016, 188-189.) Edellä kuvatuilla toimilla saadaan toimittajapohjan suorituskykyä parannetuksi ja näin ollen myös yrityksen suorituskykyä. Kuvassa 12. osoitetaan toimittajasuhteiden ja toimittajapohjan hallinnalta vaadittavat kyvyt ja niistä seuraava yrityksen suorituskyky.



Kuva 12. Toimittajasuhteiden ja toimittajapohjan hallinta (mukaillen Forkmann ym. 2016, 188)

Hackett Groupin tutkimuksen 2019 mukaan, hankinnan ja toimittajien välisestä suhteesta on tultava paljon strategisempi, mitä tulee yhteistyöhön ja innovaatioihin, ei vain tuotekehitykseen, sekä tapaan kommunikoida ja olla vuorovaikutuksessa. Tutkimuksessa korostetaan asiakaskeskeisyyttä ja asiakkaiden tarpeiden sekä odotusten priorisointia, joilla on kriittinen vaikutus hankinnan menestymiseen. Hankinnan on tehtävä asiakasprosesseistaan nopeita, tehokkaita ja helppoja, esimerkkeinä itsepalvelu, 24/7 tuki ja prosessien automatisointi. (Gibbons & Sawchuk 2019, 1-2.)

Hankinnan tulee arvioida nykyiset toiminnot, määritellä kehittämisalueet ja luoda suunnitelma, joka keskittyy toimittajayhteistyöhön ja innovaatioon. Digitaalisten työkalujen merkitys korostuu toimittajaprosessien tehostamisessa, sekä ostajien ja myyjien välisen yhteistyön kehittämisessä. Toimittajien koulutus ja tiedon jakaminen vaativat investointia toimittajien tehokkuuden parantamiseksi. Asiakaskeskeisyyden osalta, hankinnan tulisi luoda asiakaspolkukartat, joiden avulla saadaan ymmärrys digitaalisen muutosstrategian vaikutuksesta asiakkaisiin. Myös osaavan henkilöstön rekrytointi ja kouluttaminen liiketoimintatarpeiden ymmärtämiseen sekä monikanavaisuuden tarjonta kaikissa asiakasvuorovaikutus tilanteissa, nousivat tutkimuksessa tärkeinä asioina esille. (Gibbons & Sawchuk 2019, 6.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen aiheeksi muodostui asiakaskokemuksen ja palvelun laadun kehittäminen hankinnan toimitusvalvonnassa. Toimitusvalvonnan työskentely tapahtuu moniulotteisessa verkostossa, josta johtuen ilmiön kokonaisvaltaiseen ja syvälliseen ymmärtämiseen sisällytettiin ulottuvuuksia asiakaskokemuksesta palvelun laatuun ja asiakas- ja toimittajasuhteiden hallintaan.

4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia toimitusvalvontapalvelun asiakaskokemusta ja palvelun laatua sekä lisätä tietoisuutta asiakaskokemuksen, palvelun laadun ja asiakas- ja toimittajasuhteiden hallinnasta ja tuoda mahdollisia kehittämisehdotuksia esille. Tutkimus antaa työkaluja asiakaspolun ja kosketuspisteiden suunnitteluun, palvelun laadun sekä asiakas- ja toimittajasuhteiden kehittämiseen. Lisäksi tutkimuksen avulla saadaan toimitusvalvonnan rooli näkyvämmäksi ja samalla tuodaan uusia näkökulmia toimitusvalvonnan mahdollisuuksiin ja osallistumiseen esimerkiksi asiakas- ja toimittajasuhteiden kehittämisessä.

Tutkimuksen tavoitteet määrittelevät tutkimusongelman. Tutkimusongelma jaettiin tutkimuksessa seuraaviin osaongelmiin:

Mistä toimitusvalvonnan asiakaskokemus muodostuu ja millainen toimitusvalvonnan merkitys on asiakaspolussa?
Miltä toimitusvalvonnan palvelukonsepti näyttää?
Millä tasolla palvelun laatu ja tyytyväisyys koetaan tällä hetkellä?
Miten vuorovaikutusta ja yhteistyötä voidaan parantaa eri toimijoiden kesken?

Toimitusvalvonnan työskentely tapahtuu sekä asiakas- että toimittajarajapinnassa. Toimitusvalvonnan yhteydet ja vuorovaikutus suoraan asiakkaiden kanssa on vähäistä, sillä suoria kosketuspisteitä ei juurikaan ole. Tämän johdosta asiakaskokemuksen, asiakkaiden tarpeiden ja odotusten arviointi on jäänyt puutteelliseksi. Toimittajarajapinnassa työskentely sitä vastoin on vahvaa ja läpinäkyvää. Voidaan sanoa, että toimitusvalvonta työskentelee asiakkaan edustajana toimittajien suuntaan.

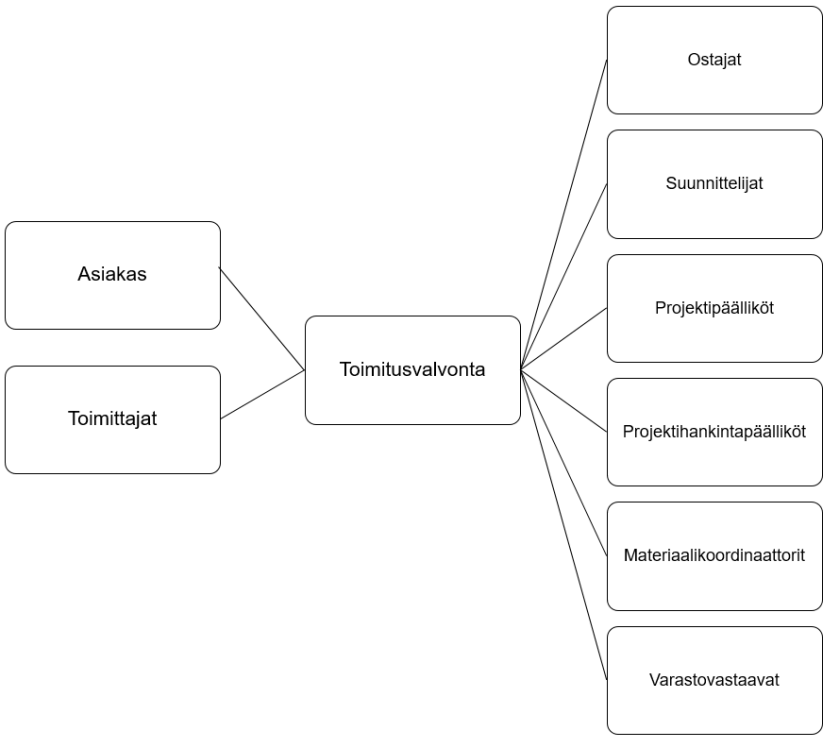
Tulosten osalta voidaan tarkastella nykyistä asiakaskokemusta, palvelukonseptin sisältöä, palvelun laatua sekä vuorovaikutuksen ja yhteistyön kehittämistä. Tutkimuksessa tehdyt haastattelut kuvataan tarkemmin kappaleessa 4.4 Tutkimusmenetelmät.

4.2 Tutkimuskohde

Kohdeyrityksen hankintaorganisaatio tarjoaa palveluita teollisuuden investointiprojekteihin. Palvelut koostuvat laite-, materiaali-, urakka- ja kunnossapidon hankinnoista, sourcing toiminnoista, toimitusvalvonnan, dokumentti- ja sopimushallinnan palveluista. Toimitusvalvonta palvelu vastaa tilaus-ja toimitushallinta ketjun koordinoinnista, teknisten laitevalmistusten aikaisista valvonta- ja tarkastuskäynneistä sekä dokumenttihallinnasta. Tutkija työskentelee toimitusvalvonnan tehtävissä. Tutkijalla on täten syvällinen ymmärrys toimitusvalvonnan toimintatavoista, prosesseista, työn vaatimuksista ja haasteista. Toimitusvalvonta tiimin koko oli tutkimushetkellä viisi henkilöä. Tutkimus on rajattu koskemaan toimitusvalvontaa ja toimitusvalvonnan vaikutuspiirissä olevia ulottuvuuksia.

Toimitusvalvonnan työskentely tapahtuu asiakas- ja toimittajarajapinnassa. Voidaan sanoa, että toimitusvalvonta toimii asiakkaan edustajana toimittajien suuntaan. Asiakkaasta riippuen, asiakas pidetään toimitusvalvonnan puolelta tietoisena tilauksen toimitusaikataulun ja laitteiden valmistusaikataulun etenemisestä sekä mahdollisista poikkeamista. Useimmiten tieto jaetaan asiakkaalle projektipäällikön toimesta. Toimittajien ja toimitusvalvonnan välinen vuorovaikutus ja yhteistyö ovat intensiivistä. Toimitusaikatauluja seurataan tarkasti ja viiveitä sekä muita poikkeamia pyritään ennakoimaan ja minimoimaan tehokkaasti. Toimitukset tulisi saada sopimuksellisen toimitusajan eli tilauksen asettaman toimitusajan mukaisesti perille. Laitetoimitukset ja muut materiaalitoimitukset vaativat teknisen dokumentaation toimittamisen toimittajilta. Kyseinen dokumenttihallinta kuuluu toimitusvalvonnan tehtäviin. Dokumenttivaatimukset on määritelty suunnitteluosaston toimesta. Kun dokumentaatio on tarkastettu ja hyväksytty, se luovutetaan asiakkaalle.

Toimitusvalvonta työskentelee tiiviisti useiden sisäisten sidosryhmien kanssa, kuten ostajien, suunnittelijoiden, projektipäälliköiden, projektihankintapäälliköiden, materiaalikoordinaattoreiden ja varastovastaavien kanssa. Jokaisella sidosryhmällä on tärkeä rooli projektin kokonaisvaltaisesta onnistumisesta ja täten asiakastyytyväisyyden lisäämisestä. Toimitusvalvonnan työskentely vaatii hyviä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, aloitteellisuutta, reagointikykyä, oman työn johtamista, digitaalisten järjestelmien hallintaa sekä asiakaskeskeisten toimintatapojen ja vaatimusten huomioonottamista. Kuvassa 13. havainnollistetaan toimitusvalvonnan yhteydet sekä ulkoisiin että sisäisiin sidosryhmiin.



Kuva 13. Toimitusvalvonnan yhteydet ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin

Toimitusvalvonnan työskentely toimittajarajapinnassa on vahvempaa ja näkyvämpää kuin asiakasrajapinnassa. Toimitusvalvonta tulee projektiin mukaan pääasiassa sen jälkeen kun tilaus on tehty. Tämä tarkoittaa, ettei toimitusvalvonta osallistu tilaajan hankintapyynnön ja ostoprosessin väliseen toimintaan. Joissakin tapauksissa toimitusvalvonta on mukana hankintaneuvotteluissa.

4.3 Tutkimusote

Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus. Tapaustutkimusta voidaan soveltaa tilanteisiin, kun halutaan tutkia syvällisesti jotain kohdetta eli tapausta. Tutkimuksen tarkoituksena on saada syvällinen ja monipuolinen kuva tutkittavasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja ympäristössä. Tapaustutkimus antaa tilaa ilmiön monimuotoisuudelle, yrittämättä yksinkertaistaa sitä liikaa. On tärkeää saada suppeasta kohteesta paljon esille kuin laajasta joukosta vähän. (Kananen 2017, 48; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37, 52).

Tapaustutkimus on tyypillisesti laadullinen tutkimusstrategia, mutta se voi olla myös määrällinen tai sitä voidaan käyttää yhdessä määrällisten menetelmien kanssa (Piekkari & Welch 2020, 208). Tapaustutkimuksen avulla luodaan kehittämisehdotuksia ja -ideoita määriteltyyn tutkimusongelmaan. Tutkimus ei vie vielä muutosta eteenpäin tai kehitä mi-

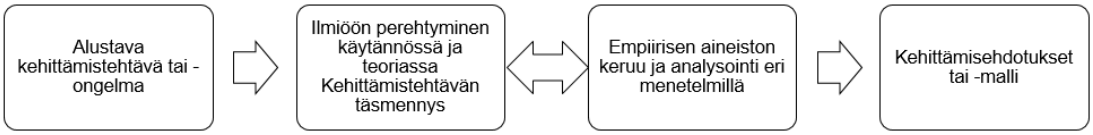
tään konkreettista, vaan tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. Tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. Tarkoituksena on saada selville, kuinka jokin on mahdollista tai kuinka jokin tapahtuu. Kysymysten avulla ilmiötä tarkastellaan ajan kuluessa, jolloin kysymykseen ei tule vain ilmiön yleisyys tai esiintyvyys. Tapauksen tarkastelussa huomioidaan paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet sekä yhteydet. (Ojasalo ym. 2014, 37, 52-53; Yin 2018, 10.)

Tapaustutkimusta voidaan soveltaa useisiin tilanteisiin ja ympäristöihin. Kohteeksi voi tulla esimerkiksi yritys tai sen osa, yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Kohteena on yleensä yksi tapaus, mutta se voi kohdistua useampaankin tapaukseen. Kohde tulee kuitenkin ymmärtää tiettynä kokonaisuutena eli tapauksena. Kohde valitaan työelämän kehittämistyössä, käytännön tarpeen ja työlle asetettujen tavoitteiden ohjaamana. Tutkimus on mahdollista toteuttaa myös kahden tai useamman tapauksen vertailuna. (Ojasalo ym. 2014, 52-53.) Tapaustutkimusta voidaan suositella, kun tapaukseen liittyvää käyttäytymistä ei vielä voida ohjata ja kun halutaan tutkia nykyhetkeen liittyvää tapausta tai tapauksia. Tarkastelussa huomioidaan sekä nykyhetki että ilmiöön liittyvä lähimenneisyys. (Yin 2018, 12.)

Yin (2018, 37-38, 41) kirjoittaa tapaustutkimuksen tulosten kohdalla analyyttisestä yleistämisestä, jolloin tutkimusta ei pidetä näytteenä, vaan mahdollisuutena siirtää empiiristä valoa teoreettisten käsitteiden ja periaatteiden päälle. Tämä on vastakkain empiiristen tutkimustulosten asettamiselle tilastollisen yleistämisen välityksellä. Analyyttinen yleistäminen voi perustua teoreettisten käsitteiden vahvistamiseen, muokkaamiseen, hylkäämiseen tai muuhun edistämiseen tai uusiin käsitteisiin, jotka syntyivät tutkimustyön tuloksena. Tutkimustyötä kirjoittaessaan tutkijan tulee lisäksi kiinnittää tarkkaa huomiota mahdollisiin virheisiin väitteissään ja että teksti on perusteltua ja keskustelevaa, ei vain asioita osoittavaa.

Kehittämistyötä aloitettaessa on huomioitava, että tutkimus pohjautuu aina teorioihin, metodeihin ja aiempiin tutkimuksiin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että vanhoihin käytäntöihin tulisi nojautua, vaan niistä tulee olla tietoinen ja peilata kirjallisuuden tuomaa näkökulmaa omaan lähestymiseen. (Ojasalo ym. 2014, 54). Juutin & Puusan (2020a, 59-60) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tulee tarkastella teorian, empirian ja käytännön yhteyksiä. Teoria käsittelee lainalaisuuksia, kun käytäntö voi vaihdella kontekstista toiseen. Tutkimukselle on ominaista, että se perustuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun. Näin ollen tutkimuksessa on tarkasteltava tulkintaan ja ymmärtämiseen liittyviä prosesseja.

Kuvassa 14. havainnollistetaan tapaustutkimuksen vaiheet. Tutkimuksen alussa määritellään alustava kehittämistehtävä tai –ongelma. Tämän jälkeen ilmiöön perehdytään käytännössä ja teoriassa. Prosessin edetessä kehittämistehtävä yleensä tarkentuu ja sitä pitää muuttaa tai muokata. Tämä on luonnollinen osa kehittämisprosessia. Aiheeseen perehtymällä saadaan selville, mikä todellinen kehittämistehtävä on. (Ojasalo ym. 2014, 54.)



Kuva 14. Tapaustutkimuksen vaiheet (mukaillen Ojasalo ym. 2014, 54)

Tapaustutkimuksen prosessi on suoraviivainen, mutta toistava, jolloin edellisiin vaiheisiin palataan tutkimuksen edetessä. Esimerkiksi teorian ja empiirisen aineiston välillä on yhteys, samoin kuin nämä yhdistettyinä analyysivaiheeseen. Analyysivaiheessa on myös palattava tarkistamaan määritelty tutkimusongelma, jotta analyysi ja tulokset tehdään oikein.

4.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmien avulla kerätään tietoa ja näkökulmia tutkimustyön ratkaisemiseksi. Menetelmiä suositellaan käytettävän useampia rinnakkain, jolloin ne täydentävät toisiaan ja antavat varmuutta tutkimustyön ratkaisemiseen. Menetelmiä valittaessa tulee miettiä, minkälaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä käytetään. Kerätyn aineiston avulla etsitään ratkaisu tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. (Ojasalo ym. 2014, 40; Kananen 2017, 69.)

Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää monenlaisia menetelmiä, jolloin tutkittavasta ilmiöstä saadaan syvällinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuvaus. Tutkimuksessa voidaan hyödyntää sekä määrällisiä että laadullisia aineistokeruumenetelmiä tai niiden yhdistelmiä. Tapaustutkimuksessa on mahdollista käyttää myös muita menetelmiä kuten aivoriihityöskentelyä, benchmarkingia ja erilaisia ennakoinnin menetelmiä. (Ojasalo ym. 2014, 55.) Aineistojen tarkoituksena on tuottaa tutkimusongelman ratkaisu, joka on uskottava, luotettava ja totuudenmukainen. Kerätty aineisto voi olla sekundääristä, olemassa olevaa ja sitä voidaan hyödyntää sellaisenaan, kuten erilaiset dokumentit, muistiot, tilastot ja vuosikertomukset. Tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta tarvitaan primääriaineistoa, esimerkiksi havainnoinnit, haastattelut ja kyselyt. Aineiston analyysi tehdään samanaikaisesti aineistonkeruun kanssa ja aineistoa kerätään siihen saakka, kunnes ongelma saadaan

ratkaistuksi eli saturaatio saavutetaan, tutkimusongelman kannalta mitään uutta ei tule enää esille. (Kananen 2017, 82-83, 88).

Aineistokeruumenetelmien rinnalla tarvitaan teoreettinen viitekehys, johon tutkimus nojautuu. Tässä tutkimuksessa perehdyttiin aihealueisiin liittyvään kirjallisuuteen, tieteellisiin artikkeleihin, julkaisuihin ja muihin tutkimuksiin. Keskeisiksi käsitteiksi valittiin asiakaskokemus, kokonaisvaltainen laadunhallinta, palvelun laatu sekä asiakas- ja toimittajasuhteiden hallinta. Kokonaisvaltaista asiakaskokemusta käsiteltiin tutkimuksessa laajasti. Tarkastelussa huomioitiin asiakaskokemuksen muodostuminen, lähestymistavat, asiakaspolun suunnittelu ja mittaaminen. Lisäksi laadun johtaminen, sisältäen kokonaisvaltaisen laadunhallinnan ja palvelun laadun sekä asiakas- ja toimittajasuhteiden hallinta, sisällytettiin tutkimukseen niiltä osin, mitkä liittyvät toimitusvalvonnan ulottuvuuksiin. Ilman näiden tarkastelua, ilmiön käsittely vain asiakaskokemuksen näkökulmasta, olisi jäänyt liian kapeaksi.

Tutkimuksen laadullinen aineisto koostuu haastatteluista. Haastattelut kohdistettiin kohderyhmille, joiden kanssa toimitusvalvonta on työssään yhteydessä ja yhteistyössä. Näitä olivat toimittajat, asiakkaat ja projektihankintapäälliköt. Projektihankintapäälliköt tulivat yrityksen sisältä. Lisäksi haastatteluihin osallistui kaksi toimitusvalvojaa. Haastattelut tulee kohdistaa henkilöille ja kohderyhmille, jotka liittyvät ilmiöön ja jotka tietävät ilmiöstä jotakin oman kokemuksen perusteella. Tällä tarkoitetaan tarkoituksenmukaista ja harkinnanvaraista näytettä. (Kananen 2019, 30; Puusa 2020a 106). Kyselylomakkeen käyttöä ei harkittu, koska tutkimuksen aihealueita ei ollut toimitusvalvonnassa aiemmin käsitelty, jolloin kysymysten suunnittelu olisi voinut olla haastavaa. Kyselyn heikkoutena pidetään, ettei pystytä arvioimaan, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat vastaajien näkökulmasta ja miten tietoisia ja perehtyneitä vastaajat ovat tutkittavaan aiheeseen (Ojasalo ym. 2014, 121).

Haastattelumuodoksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu yksilöhaastatteluna toteutettuna. Puolistrukturoidun haastattelun valintaa pohjusti, että kysymykset voitiin suunnitella etukäteen tutkimusongelmien aihealueiden mukaisesti, teoreettiseen viitekehykseen ja toimitusvalvonnan käytäntöihin nojaten. Kaikille haastateltaville ja kohderyhmille esitettiin kysymykset laaditun kysymyspohjan mukaisesti. Sanavalinnat saattoivat kysymyksissä vaihdella ja kysymyksiä avattiin haastattelun kuluessa tarvittaessa enemmän. Puolistrukturoitu haastattelumuoto sivuuttaa osittain teemahaastattelua, koska kysymykset on ryhmitelty aihealueittain. Keskustelu etenee kuitenkin yksittäisen kysymyksen ympärillä, ei laajemman aihealueen ympärillä.

Puolistrukturoidussa haastattelussa vastausvaihtoehtoja ei anneta kuten strukturoidussa haastattelussa. Haastattelun etuna pidetään, että tutkija saa kaikilta haastateltavilta näkemykset keskeisiin ja etukäteen määrittelemiin aiheisiin haastateltavan itse kertomana. (Puusa 2020a, 111-112.) Haastattelukysymykset on laadittu ennakkoon, mutta tutkija voi vaihdella niiden järjestystä haastattelun kuluessa. Kysymysten tarkkoja sanamuotoja voidaan myös vaihdella ja tilanteeseen soveltumattomat kysymykset jättää esittämättä ja esittää uusia mieleen tulevia kysymyksiä. (Ojasalo 2014, 108.) Etukäteen suunniteltu haastattelurunko auttaa tutkijaa varmistamaan, että hän saa tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman näkökulmasta oikeaa tietoa, kun keskustelu keskittyy merkityksellisiin ja tutkimusongelman kannalta keskeisiin seikkoihin (Puusa 2020a, 113).

On huomioitava, että haastatteluista kerätty aineisto on haastateltavien henkilöiden subjektiivinen, omakohtainen tulkinta asioista, tapahtumista ja ilmiöistä, joita haastattelu käsittelee. Tutkijan tekemä analyysi on lopulta hänen oma tulkintansa, vaikka tutkija onnistuisikin heijastamaan tutkittavien tuntoja ja yhdistämään tulkintanäkökohdan heidän kanssaan. (Puusa 2020a, 103.)

Haastatteluihin osallistuneet kohderyhmät ja otosten määrät ilmenevät taulukossa 4. Toimittajien osuus oli suurin, kuusi haastatteluotosta. Muissa kohderyhmissä oli kaksi otosta per ryhmä. Haastattelukysymykset olivat samat kaikille kohderyhmille. Haastattelukysymykset ovat liitettyinä tutkimuksen liitteeseen.

Taulukko 4. Haastattelujen kohderyhmät ja –määrät

Kohderyhmä	**Haastatteluotokset**	**Haastattelutunnukset**
Toimitusvalvojat	2	H1-H2
Toimittajat	6	H3-H8
Asiakkaat	2	H9-H10
Projektihankintapäälliköt	2	H11-H12

Haastattelut suoritettiin viikoilla 08-11/2021 ja ne nauhoitettiin hyödyntämällä etäkokousovelluksen nauhoitustoimintoa. Kaikki haastateltavat antoivat luvan haastattelun nauhoittamiselle. Kahdeksassa haastattelussa kamerayhteys oli päällä haastattelun aikana, neljässä haastattelussa se puuttui. Haastattelut kestivät keskimäärin 25-35 minuuttia.

Tutkija koki haastattelujen pitämisen etänä osittain haastavana. Vaikka kamerayhteys mahdollisti näköyhteyden haastateltavaan, haastattelutilanne olisi ollut toinen luonnollisessa tilanteessa kasvotusten. Tämän hetkinen globaali koronapandemia ei mahdollista-

nut haastattelujen pitämistä samassa tilassa. Toisena haasteena tutkija koki haastattelukysymysten esittämisen, kysymykset pidettiin samoina kaikille kohderyhmille. Jotkut kysymykset kohdistuivat ehkä paremmin tietylle kohderyhmälle kuin toiselle. Kahden ensimmäisen haastatteluotoksen jälkeen, tutkija joutui tarkentamaan kahta kysymystä. Kokemukset kysymyksistä osoittivat, ettei niistä saatu hyvin kiinni. Tutkija avasi haastattelun aikana tarvittaessa kysymyksiä ja ohjasi aihealueeseen kiinni. Haasteista huolimatta, aineistoa kertyi hyvin ja jokainen haastattelu toi jotakin uutta näkökulmaa tutkimuksen osa-alueisiin. Kokonaiskuvan muodostumisen kannalta oli hyvä, että kysymykset pidettiin samoina ja kohderyhmien näkökulmat saatiin esille. Haastatteluihin osallistuneet henkilöt olivat sitoutuneita, ja he kertoivat näkemyksistään avoimesti ja kriittisesti. Kysymysrunkoa ei jaettu osallistujille etukäteen. Muutamassa tapauksessa kysymyksiä pyydettiin nähtäväksi ennen haastatteluajankohtaa. Tutkija teki valinnan, ettei haastattelun kysymysrunkoa jaeta, mutta haastattelun aihealueet voidaan jakaa etukäteen. Tämä syystä, että muutama kysymys sisälsi arviointikysymyksen ja vastaamisen tuli tapahtua intuitiivisesti ilman ennakkotietoa kysymyksistä.

Tutkimuksessa hyödynnettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä yhdistettynä teoreettiseen viitekehykseen. Analyysi tapahtui seuraavalla tavalla. Nauhoitetut haastatteluaineistot purettiin ja litteroitiin pian nauhoituksen jälkeen. Nauhoituksia kuunneltiin pariin otteeseen uudestaan, jolloin saatiin varmistus siitä, että kaikki vastaukset on kirjoitettu auki ja oleellinen tieto on esillä. Tämän jälkeen tekstit pelkistettiin ja luokiteltiin etsien yhteisiä nimittäjiä. Kun sisällönanalyysit oli tehty, analyyseistä johdettiin tulokset. Lopuksi tuloksia peilattiin teoreettista viitekehystä vasten ja tehtiin johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset. Taulukossa 5. on esimerkki käytetystä sisällönanalyysistä.

Taulukko 5. Sisällönanalyysi

9. Mitä on hyvä palvelu, mistä se muodostuu?

Haastateltava	Alkuperäinen	Pelkistetty	Alaluokka	Yläluokka
	Täyttää vähintäänkin määrittelyt tai ennakkokäsitykset. Sitä parempaa kun ylittää tason, minkä etukäteen määritellyt. Tunteet tulevat myös mukaan, miltä palvelun saaminen tuntuu.	Määrittelyiden ja ennakkokäsitysten täyttäminen ja ylittäminen Tunteiden huomioiminen	Odotusten täyttäminen ja ylittäminen	Asiakaslähtöisyys
	Jotta voi tarjota hyvää palvelua, pitää olla hyvä tuote tarjottavana. Jos tuote on huono, se ei paremmaksi muutu. Kun tuote on kohdallaan, se ei vielä itseänsä myy. Hyvä palvelu on, että informoit, kuuntelet asiakasta ja ymmärrät hänen vaatimukset. Hyvä palvelu on asiakkaan tarpeen tunnistaminen ja siihen parhaiten vastaaminen. Hyvässä palvelussa kuuluu käydä keskustelua.	Jotta voi tarjota hyvää palvelua, pitää olla hyvä tuote. Informoit, kuuntelet asiakasta ja ymmärrät hänen vaatimukset. Asiakkaan tarpeen tunnistaminen ja siihen parhaiten vastaaminen Keskustelu	Hyvä tuote Tarpeiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen Kommunikointi	
	Aktiivisuus, kun tulee jotakin muutoksia tai asioita. Kommunikointi pysyy matalalla kynnyksellä ja voi lähestyä asioita. Yhteiseen tavoitteiseen pyrkiminen ja keskustelu, se on sitä hyvää palvelua.	Aktiivisuus muutosten yhteydessä. Yhteiseen tavoitteeseen pyrkiminen ja keskustelu	Kommunikointi Yhteiset tavoitteet	

Aineiston keräämisen jälkeen aineiston analysointi jatkuu kahdesta suunnasta. Tutkija lukee aineistoa yhä uudelleen, pyrkien saamaan vihjeitä millaisiin teemoihin, luokkiin tai kategorioihin aineisto voidaan ryhmitellä. Toisaalta tutkija hakee lisää tietoa lukemalla eri lähteistä kerättyä aihetta käsitteleviä teorioita ja tutkimuksia. Kirjallisuudesta saaduilla tiedoilla on myös vaikutus siihen, millaisia kategorioita tutkija pyrkii löytämään tutkimuksesta. Aineiston erittelyn, tiivistämisen ja luokittelun ohella analyysivaiheeseen liittyy synteesien laatiminen eli aineistosta luodaan kokonaiskuva ja tutkimuskohde esitetään uudesta näkökulmasta. Aineiston analyysin päämääränä on päätyä onnistuneisiin tulkintoihin. Analyysi perustuu lopulta tutkijan omaan tulkintaan ja päättelyyn, missä hän etenee empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin edetessä, ohjaava ajatus nousee teoreettisesta viitekehyksestä (Juuti & Puusa 2020b, 143; Puusa 2020b, 148-149, 151; Hirsjärvi & Hurme 2015, 143-144.)

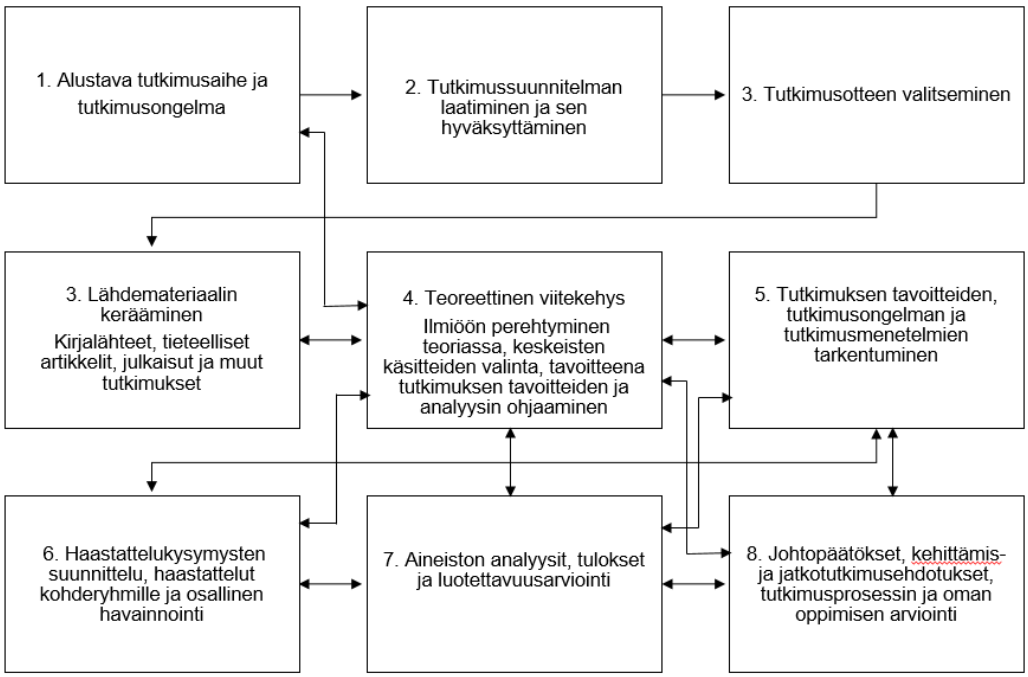
Juutin & Puusan (2020b, 143) mukaan ”Aineiston analyysin tavoitteena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä”. Tutkija pyrkii saattamaan lukijat tutkimuksen ympäristöön ja sen aiheeseen, johon tutkija on tutkimusprosessinsa myötä vähi-

tellen yhä syvällisemmin perehtynyt. Tämä lisää lukijan ymmärrystä tutkimuksen kokonaisuudesta ja auttaa häntä arvioimaan tutkimuksen prosessin ja tulosten uskottavuutta ja luotettavuutta.

Havainnointia ei suoritettu tavoitteellisesti havainnointipäiväkirjan avulla. Tutkija työskentelee toimitusvalvonnan tehtävissä, minkä johdosta tutkijalla on syvällinen ymmärrys toimitusvalvonnan toimintatavoista, prosesseista, yhteyksistä, työn vaatimuksista ja haasteista. Tutkija osallistui tällä tavoin osalliseen havainnointiin. Osallisessa havainnoinnissa kohteena on tavallisesti organisaatio, jossa tutkija työskentelee tai jonka toimintaan hän ottaa aktiivisesti osaa ja jossa hänellä on tietty pysyvä tehtävä (Paalumäki & Vähämäki 2020, 132-133).

4.5 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi alkoi elokuussa 2020 alustavan tutkimusaiheen ja -ongelman määrittämisellä. Tämän jälkeen laadittiin tutkimussuunnitelma, jonka hyväksymisen jälkeen valittiin tutkimuksen lähestymistapa. Seuraavaksi kerättiin lähdekirjallisuutta, tieteellisiä julkaisuja, artikkeleita ja muita tutkimuksia. Teoreettisessa viitekehyksessä tutkimusaiheeseen perehdyttiin teoriassa ja keskeiset käsitteet valittiin. Teorian tavoitteena on tutkimuksen tavoitteiden ja analyysin ohjaaminen. Tietoperustan valmistuttua tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät tarkentuivat. Tämän jälkeen suunniteltiin haastattelukysymykset ja kerättiin empiirinen aineisto pitämällä haastattelut valituille kohderyhmille. Tutkijan kuuluminen toimitusvalvonta tiimiin mahdollisti osallisen havainnoinnin. Seuraavaksi aineistot analysoitiin ja niistä johdettiin tulokset sekä tehtiin luotettavuusarviointi. Viimeisenä vaiheena kirjoitettiin pohdinta sisältäen johtopäätökset, kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset sekä tutkimusprosessin ja oman oppimisen arviointi. Tutkimus eteni suoraviivaisesti mutta syklisesti, tarkoittaen että edellisiin vaiheisiin palattiin tarvittaessa. Tutkimusprosessin aikana pidettiin säännöllisesti opinnäytetyön ohjauspalavereita tutkijan ja ohjaajan välillä. Ohjaajalta saatu opastus, ehdotukset ja tuki olivat ensiarvoisen tärkeitä tutkimusprosessin etenemisessä. Tutkimusprosessi tuli päätökseen toukokuussa 2021. Tutkimusprosessi kuvataan kuvassa 16.



Kuva 15. Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi toteutettiin tieteen sääntöjen mukaisesti. Kaikissa vaiheissa huolehdittiin tutkimuksen tavoitteellisuudesta, kriittisyydestä, eettisyydestä, analyyttisyydestä ja järjestelmällisyydestä, unohtamatta tutkimusnäkökulmaa, jotta tutkimus ohjautuu oikeaan suuntaan.

5 Tulokset

Haastatteluihin osallistuneet kohderyhmät olivat toimitusvalvojat, toimittajat, asiakkaat ja projektihankintapäälliköt. Haastattelukysymykset olivat samat kaikille kohderyhmille. Toimittajien osuus haastatteluihin osallistuneista oli suurin. Tämän vuoksi tuloksissa osoitetaan selvemmin toimittajien vastaukset sekä asiakkaiden vastaukset, koska asiakasrajapinta ei ollut toimitusvalvonnan työskentelyssä vahvaa ja läpinäkyvää. Asiakkaan näkökulmat haluttiin tästä syystä tuoda selvästi esille. Suorien lainausten alussa osoitetaan haastattelutunnus, joka määrittää haastattelukohderyhmän aiemmin esitetyn taulukon 4. mukaisesti. Haastattelutunnukset olivat seuraavat: toimitusvalvojat H1-H2, toimittajat H3-H8, asiakkaat H9-H10 ja projektihankintapäälliköt H11-H12. Luottamuksellisuuden turvaamiseksi, puhekielen ilmaisut on muutettu suorissa lainauksissa kirjakieleksi.

5.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen ja asiakaspolku

Ensimmäisessä tutkimusongelmassa tutkittiin asiakaskokemuksen muodostumista ja toimitusvalvonnan merkitystä hankintaprosessin asiakaspolussa. Asiakaskokemuksen muodostumisen osalta haastateltavien vastaukset olivat pitkälti samansuuntaisia. Asiakaskokemus nähtiin laajana käsitteenä, kokonaisuutena, jossa korostuu avoin kommunikaatio, molemminpuolinen luottamus ja ratkaisun löytäminen ongelma- tai muutostilanteessa. Muutamissa vastauksissa todettiin asiakaskokemuksen jatkuvuus, asiakaskokemus jatkuu yhteistyönä ja yhteydenpitona tulevaisuudessakin.

H12: *”Asiakaskokemus sisältää onnistuneen projektin läpiviemisen sekä projektin jälkihoidon. Se ei voi loppua siihen, kun projekti päättyy. Onnistunut asiakaskokemus on jatkuvaa yhteydenpitoa ja yhteistyötä.”*
H6: *”Se ei voi olla yksittäinen kohtaaminen. Yhteistyötä ja kommunikointia jatketaan myös tulevaisuudessa ja asiakasta muistetaan myöhemmin.”*
H2: *”Rakennetaan pitempiaikaista luottamusta herättävää asiakaspohjaa tai yhdessä tekemisen meininkiä.”*

Asiakaskokemus nähtiin varsinkin ongelmatilanteessa merkityksellisenä asiana seuraavasti.

H6: *”Jos jotakin menee pieleen, se on silloin jolloin pitää olla mukana. Se antaa parhaimman vaikutuksen ja rakentaa paremman yhteistyön tulevaisuutta ajatellen.”*
H2: *”Asiakaskokemuksessa ei ole kyse siitä, ettei ongelmia tulisi, kyse on enemmän siitä, miten ongelmat ratkaistaan?”*

Asiakkaan puolelta asiakaskokemukseen tuotiin näkökulma, että asiakaskokemus ja sen laajuus vaihtelee sen mukaan, minkä tasoista palvelua halutaan. Hyvä lopputulos saavutetaan silloin kun molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä.

H9: *”Odotukset ja vaatimukset, tätä asiakas peilaa. Mitä haluan, mitä odotan ja mitä olen osannut vaatia? ”*
H10: *”Hyvä lopputulos, kun molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä.”*

Asiakaskokemuksen muodostuminen nähtiin yleisesti myös palvelukokemuksena ja tunteena. Nämä ilmenevät tietämyksenä ja halukkuutena palvella, kiinnostuksena mitä asiakas haluaa, ihmissuhdetaitoina ja henkilön tuntemisena ei vain business mielessä.

H11: *”Se mikä sinulle jää. Jos jää hyvä tunne, niin palaa takaisin.”*

Kun tarkennettiin ja kysyttiin, mitä on hyvä asiakaskokemus, vastauksissa saatiin paljon samoja asioita esille kuin edellä. Lisäyksenä ilmaistiin omistajuus asiakkaan ongelmasta, kokonaisvaltaisen ratkaisun etsiminen, nopea reagointi, kommunikointi mieluummin liikaa kuin liian vähän, yhtenäinen ymmärrys siitä mitä tehdään, asiantuntevuus, rehellisyys, asiallisuuden säilyttäminen, läpinäkyvyys tekemisistä ja oikea-aikainen kommunikointi. Ratkaisun hakemisessa mainittiin tarkentavien kysymysten esittäminen ja mukana olo ratkaisun etsimisessä.

H6: *”Asiakas ei aina osaa kysyä oikeita asioita. Tarve voi olla jotain muuta, mitä itse ei ymmärrä.”*

Kommunikoinnin oikea-aikaisuudella ja sen sisällöllä nähtiin myös olevan vaikutus asiakaskokemuksen muodostumiseen.

H10: *”Asiat tulevat liian myöhään tai ei puhuta samoista asioista tai tarpeista. Vaikka kaikki menisikin muutoin hyvin, niin asiakaskokemus on huono. Vähän jää huono jälkimaku.”*

Asiakaskokemuksen jälkeen tutkittiin asiakaspolkua ja toimitusvalvonnan kosketuspisteitä. Kosketuspisteet nähtiin muodostuvan toimitus- ja toimitusvalvojakohtaisesti. Ihannetilanteeksi nähtiin, että toimittajasuhde olisi niin hyvä, että toimitukset tulisivat ilman kyselyitä. Tällöin toimittaja on mukana tekemässä enemmän ja haluaa ilmoittaa asioista.

Toimitusvalvonnan osalta toivottiin, että se olisi mahdollisimman proaktiivista. Toimitusvalvonnan merkitys koettiin projektin etenemisen varmistuksena ja ennakointina, onko mitään mahdollisuutta, että jotakin tulee myöhästymään. Jos myöhästymisen merkkejä on ilmassa, ilmoitus siitä mahdollisimman pian projektille. Lisäksi toimittajien kuukausiraportteja pitäisi osata lukea enemmän ja yrittää etsiä mahdollisia ongelmia ja tulevia ongelmia.

H12: *”Toimitusvalvonta ei oikein näy missään, ennen kuin ongelmia tulee.”*
H2: *”Suurin onnistuminen, kun mitään ei tarvitse tehdä.”*
H2: ”*Siinä vaiheessa kun joku menee pieleen, toimitusvalvonta on epäonnistunut.”*

Tilauksen teknisten dokumenttien saaminen on yhtä tärkeää kuin laitteen saaminen. Teknisen dokumentaation sisältö tulee käydä läpi jo projektin aloituspalavereissa.

Toimitusvalvontaan liittyy resurssihaasteita. Toimitusvalvonta on yleensä se, mistä halutaan nipistää, kun tunteja arvioidaan ja kustannuksia lasketaan. Myös ennakkosuunnittelun ja kommunikoinnin puute tulevista projekteista ja resurssitarpeista nähtiin sisäisesti puutteelliseksi.

H12: *”Jos projekti menee pieleen, yksi osa mikä olisi pitänyt resursoida paremmin, on toimitusvalvonta.”*

Toimitusvalvonnan yhteyksiä suoraan asiakkaaseen ei juurikaan koettu sisäisesti olevan, vaan mahdolliset yhteydenotot kohdistuivat loppukäyttäjään.

Toimittajien näkemykset asiakaspolusta ja kosketuspisteistä koostuivat seuraavista näkökohdista. Tieto toimitusvalvonnan mukana olosta olisi hyvä saada jo tarjousvaiheessa, jotta se osattaisiin ottaa huomioon. Ennen tilausta toivottiin saavan myös tieto mahdollisesta uudesta järjestelmästä, jotta toimittajayrityksessä ehditään kouluttaa henkilöt järjestelmän käyttöön. Uudelle toimittajalle toivottiin esiteltävän toimitusvalvonnan toimintatavat, toimitusvalvonnan ja dokumenttihallinnan sisällöt etukäteen. Toimitusvalvontaa ei välttämättä ymmärretä, mitä se pitää sisällään. Dokumenttihallinta on lisäksi iso paketti kokonaisuudessaan hallita. Dokumenttien kommentointiin liittyen koettiin, ettei tiedon saaminen dokumenteista tule aina reaaliajassa toimittajalle. Dokumenttisuunnitelmapohjaa ei myöskään lähetetä aina alussa toimittajalle. Toimittajan puolelta joudutaan sitten odottamaan tätä. Tieto siitä, koska dokumenttisuunnitelma lähetetään, olisi hyvä ilmoittaa toimittajalle. Tutkijan näkemys asiaan on, että toimintatapa on selvästi henkilöriippuvainen toimitusvalvonnan puolelta. Dokumenttisuunnitelmapohja olisi hyvä liittää ensimmäiseen toimitusvalvonnan sähköpostiin mukaan toimittajalle. Toimittaja toi esille lisäksi seikan, jos

toimittaja on ilmoittanut määräajan milloin vastaukset, uudet versiot dokumenteista ovat saatavilla, toimitusvalvonnasta on systemaattisesti tiedusteltu viikoittain, onko dokumentit saatavilla. Asian päällä oleminen on selvästi puuttunut. Tutkija näkee tämänkin kohdan henkilöriippuvaisena työskentelytapana. Toimitusvalvonta ja toimintatavat koettiin yleisesti raskaana prosessina, varsinkin kun kyseeseen tulevat pienet toimitukset tai standardi laitteet.

Toimitusvalvontaa pidettiin yleisesti toimittajien keskuudessa tärkeänä palveluna. Toimitusvalvonta pitää kommunikaation jatkuvana, toteuttaa rutiininomaisen seurannan, aikatauluista kiinni pitämisen, dokumenttien hallinnan ja poikkeamien huomioimisen, jolloin kokonaisuus pysyy hallussa. Toimitusvalvonta nähtiin osittain helpottavan toimittajien työskentelyä. Yhteyshenkilöt ovat tiedossa ja toimitusvalvoja voi viedä asioita eteenpäin oikeille henkilöille, jos asiayhteys sitä vaatii.

Kommunikoinnin osalta, aloituspalavereiden järjestämistä pidettiin tärkeinä tietyissä laitehankinnoissa. Myös projekteissa, jotka kestävät kuukausia, säännölliset, kuukausittaiset kokoukset ovat erittäin tärkeitä, jolloin tilannetta voidaan tarkastella sekä asiakkaan että toimittajan puolelta. Vaikkei avoimia asioita olisi juurikaan käsillä, keskustelun yhteydessä saattaa nousta uusia asioita esille.

H6: *”Vaikkei olisi paljon sanottavaa tai kehitystä tullut, keskustelun yhteydessä voi tulla jotakin muuta esille.”*
H6: *”Onko jotain muuttunut asiakkaan puolelta, onko jotain muuttunut toimittajan puolelta?”*

Asiakkaan puolelta todettiin, että toimituksen alussa määritellään kohdat ja vaiheet, joissa yhteydenotot tapahtuvat. Asia perustuu pitkälti luottamukseen ja kokemukseen. Toiset toimittajat vaativat enemmän yhteydenpitoa kuin toiset ja tapauksessa kun toimittajalta tilataan ensimmäistä kertaa, toimittajaan halutaan olla useammin yhteydessä. Toimittajan toimintatavat pitää oppia tuntemaan ja toimittajan tulee tietää, mitä asiakas haluaa. Asiakas luottaa siihen, että toimittaja on ammattilainen.

H9: *”Luotamme siihen, että toimittaja on ammattilainen.”*

Toimituksen etenemistä tulee seurata herkällä korvalla. Miten asia etenee, mennäänkö sovitusti, tapahtuuko asioita siinä aikataulussa tai teknisesti niin kuin pitää? Lisäksi tulee huomioida, milloin pitää lähteä tekemään muutoksia, jos asiat eivät mene sovitusti. Jos

asiakkaalle tulee jostakin syystä muutoksia, silloin tulee aktiivisesti olla yhteydessä valmistajaan ja selvittää miten muutokset tehdään. Huonossa tapauksessa koko toimitus nollataan ja lähdetään alusta uudelleen liikkeelle eri spesifikaatioilla.

Toimitusvalvonnan työskentely nähtiin asiakkaan puolelle siten, ettei se ole läpinäkyvää. Desk expediting, työpisteeltä tapahtuva valvonta, ei välttämättä näy kenellekään, ennen kuin joku asia on mennyt pieleen. Yhteydenottojen riittävyydestä oltiin mieltä, että se on enemmän luottamuksesta kiinni, että on riittävää. Toimitusvalvontaluokista ei myöskään ollut asiakkaan puolella tietoa, mitä ne tarkoittavat ja pitävät sisällään. Läpinäkyvyyden tärkeys korostui ja sen nähtiin kytkeytyvän lisäarvon muodostumiseen.

H10: *”Jos kukaan ei tiedä, mitä toinen tekee, niin ei nähdä lisäarvoa.”*

Loppukäyttäjän rooli tuli esille asiakkaan vastauksissa.

H9: *”Asiakkaana, jos mietitään loppukäyttäjää, pitää jollain tavalla saada luottamus siihen, että toimitettava laite, laitekokonaisuus tai muu vastaa meidän haluttua eli se liittyy käytettävyyteen esimerkiksi operoitavuuteen, huollettavuuteen ja kaikkeen tällaiseen. Mutta ennen kaikkea se, että meidän aikataulu pitää. Saadaan laite, joka on teknisesti oikeanlainen ja joka tulee oikeaan aikaan.”*

Yksittäisenä tapauksena tulee aina muistaa kokonaisuus. Jos asiakas ostaa laitteita ja palveluita, ne on jollakin tavalla ketjutettu, jotta ne saadaan nivottua yhteen. Dokumentaation kautta taas varmistetaan laillisuuden, viranomaisvaatimusten täytettävyys. Loppukäyttäjän näkökulmasta on huomioitava kaksi asiaa, laitteen käytettävyys ja laitteen vaatimustenmukaisuus. Nämä eivät ole yksi yhteen sama asia. Laite voi olla turvallinen, mutta käytettävyydeltään huono.

Toisaalta asiakkaan puolelta nähtiin, että toimitusvalvontaa on monenlaista ja kaikille toimituksille ei voi tehdä kaikkea täydellisessä laajuudessaan: Tällöin kyseeseen tulevat prioriteetit ja tehtävien jakaminen niiden mukaan. Tämä syistä, että realiteetit, raha, aika ja resurssit tulevat vastaan. Prioriteetit tulee saada määriteltyä kunnolla. Jos ne määritellään huonosti ja väärin, se on joko turhaa työtä tai sitten mennään sieltä, mistä aita on matalin. Sen takia tulevat mahdolliset yllätyksetkin.

5.2 Toimitusvalvonnan palvelukonsepti

Toinen tutkimusongelma liittyi toimitusvalvonnan palvelukonseptiin ja sen tarkasteluun. Miltä palvelukonsepti näyttää, onko se nykyisellään riittävä ja miten palvelu vastaa nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin? Osiossa otettiin vastaan myös palautetta, odotuksia, tuntemuksia ja toiveita toimitusvalvonnalle.

Toimitusvalvonta nähtiin, että se on liikaa eriytetty. Toimitusvalvonnan pitäisi olla heti projektin alussa tiiviisti mukana, kun tiedetään mitä on tulossa. Toimitusvalvonnasta saadaan tieto, miten toimittaja on pärjännyt aiemmissa projekteissa. Tilauksien tekemisessä ei myöskään oteta riittävästi huomioon, että työ alkaa kun se menee toimitusvalvontaan.

H11: *”Työ alkaa kun tilaus tehty ja se menee toimitusvalvontaan. Se ei ole vaan se tilaus.”*

Palvelun sisällön osalta nähtiin, että yhteistyötä voitaisiin tehdä enemmän ulkopuolisten tarkastuslaitosten kanssa. Heitä käytettäisiin kustannusmielessä tietynlaisten tarkastusten tekemiseen, ettei aina tarvitse lähteä itse paikalle. Myös muiden yhteistyökumppaneiden hyödyntämistä ehdotettiin toimitusvalvonnan suorittamiseen, jolloin kumppanit sitoutuisivat vain projektin määrääväksi ajaksi tehtävään.

Toimittaja-arviointi mallia toivottiin tehostettavan uudelleen. Toisaalta mallissa nähtiin puutteita, koska toimituksen myöhästyminen ei läheskään aina johdu toimittajasta, vaan jostakin muutoksesta, joka on tehty kesken tilauksen esimerkiksi teknisen suunnittelun tai asiakkaan puolelta. Tällöin toimituksen tarkkuus ei ole oikea mittari. Joissakin tapauksissa loppukäyttäjä päättää myös valitun toimittajan. Laitekohtaisten tarkastussuunnitelmapohjien käyttöä toivottiin tehostettavan ja otettavan uudelleen laajasti käyttöön. Nämä ovat jääneet viime vuosina hyödyntämättä. Aikaisemmin suunnittelu ja toimitusvalvonta kävivät lomakkeen yhdessä läpi ennen valvonnan aloittamista ja päättivät, miten ja mitä tarkastuksia valvonnan aikana tullaan tekemään.

Toimitusvalvonnalta toivottiin enemmän etukäteiskoordinointia tiedossa olevista tulevista laitteista. Vaativimmista laitteista tietoa on saatavilla hyvissä ajoin. Lisäksi toivottiin enemmän valvonnan päällä oloa, oma-aloitteisuutta ja hereillä oloa. Tietoa tulee jakaa koko ajan, missä mennään, mieluummin liikaa kuin vähän. Kuukausiraporttien osalta tuotiin esille, että raportteihin tulee tutustua ja tärkeimmät kohdat korostaa ennen niiden jakamista projekteille. Kuukausiraporttiin ehdotettiin myös oman raporttipohjan kehittämistä. Joku asiakas haluaa tietää enemmän kuin toinen. Jotkut toimittajat ovat pystyneet joustamaan ja lisäämään raporttiin asioita mitä halutaan lisättävän.

Nykyisiä toimitusvalvonnan henkilöitä pidettiin ammattitaitoisina ja sitoutuneina. Toimitusvalvonnan tehtävät ehdotettiin jaettavan enemmän henkilöittäin, siten että on document controllerit ja toimitusvalvojat erikseen. Toimitusvalvontaa tehdään myös pareittain edellä mainittujen roolien kesken ja tämä yhteistyö nähtiin, että sen tulee toimia hyvin. Henkilöiden teknistä osaamista eri asioista haluttiin lisättävän sekä desk expediting että pajavalvonta puolella. Pajavalvoja pystyisi tekemään paremmin ja enemmän tarkastuksia yksin ja itsenäisesti. Uusien ohjelmien ja järjestelmien lisääntyminen ja vaihtuminen nähtiin haasteena. Jotta järjestelmiä voidaan käyttää oikein, on tarvittava tietotaito oltava hallussa.

Toimittajien puolelta esille nousi seuraavia asioita. Palveluprosessi koettiin olevan erilainen toimituksesta riippuen. Tähän vaikuttaa tekniset määrittelyt, mitä halutaan, koska halutaan ja miten kommentoidaan. Kommunikaatiokanava häviää myös usein, koska useita henkilöitä, sekä palveluntarjoajan että toimittajan puolelta, ja itse järjestelmä on mukana dokumenttihallinnan prosessissa. Näiden lisäksi tuotiin esille, jos dokumenteissa on epäselvyyttä, olisi hyvä että päästäisiin mahdollisimman pian teknisen yhteyshenkilön kanssa katsomaan asia läpi. Tähän liittyen pidettiin hyvänä asiana, jos asiasta soittaisi, tällöin pystytään reagoimaan välittömästi. Tekniset näkökohdat nähtiin myös joskus haastavina hoitaa toimitusvalvonnan kanssa, mitä pidettiin ymmärrettävänä, sillä toimitusvalvonnalla ei ole syvää teknistä tietämystä. Kysymysten asettelu koettiin tästä syystä haastavaksi, kun asia menee liian yksityiskohtiin. Toisaalta tällaisessa tapauksessa toimitusvalvonta voi ohjata kysymyksen oikealle henkilölle.

Dokumenttihallinta nähtiin useammassa vastauksessa kehittämisen kohteena. Toimittajat lähettävät dokumentit tällä hetkellä tilauskohtaisesti. Saman dokumentin toimittaminen ja lataaminen tuotteeseen, jota toimitetaan kymmenittäin vuodessa, ei pidetä järkevänä käytäntönä. Ratkaisuksi ehdotettiin jonkinlaista pankkia tai portaalia, josta dokumentin voisi käydä hakemassa. Tämä helpottaisi ja selkeyttäisi prosessia. Toimittajat näkivät nykyisen prosessin kalliina työnä myös asiakkaan puolelle.

Yleisesti palvelukonsepti nähtiin toimivana, riittävänä ja tarpeisiin vastaavana. Yhdessä vastauksessa palvelukonsepti nähtiin tulevaisuuden palveluna. Palvelu tulee lisäämään yritysten erikoistumista vastaaviin palveluihin. Suuntaus tulee menemään siihen, koska dokumentit lisääntyvät ja tarve tulee kasvamaan.

H6: *”Tulevaisuudessa moni tulee keskittymään vastaaviin palveluihin. Pienemmät yritykset ulkoistavat palvelun.”*

Asiakkaan puolelta nähtiin, että loppukäyttäjän kommenttien saaminen ja pyytäminen voisi joskus olla hyvä asia. Asiakas oli myös sitä mieltä, että tietyissä vaativissa toimituksissa asiakas ei saa niin paljon tietoa missä mennään, mitä haluaisi.

H9: *”Käytettävyyden ja kunnossapidon kautta huomataan asioita, joista olisi ollut mielenkiintoista keskustella, informoida toimittajaa tai kysyä tietyistä ratkaisuista.”*

Ennakointi nähtiin asiakkaan puolelta tärkeimpänä toimitusvalvonnan tehtävänä. Lisäksi tulee huomioida mahdollisuuksien mukaan hiljaiset viestit, jotka ei aina tule toimittajilta. Toimitusvalvonnan lähettämä raportointi antaa asiakkaan puolelle tiedon, mitä on tapahtumassa ja mitä on tapahtunut. Loppudokumentaation saatavuus on erittäin tärkeä asiakkaalle, että dokumentaatio on olemassa ja hyväksytty. Dokumentaatiolla varmistetaan laillisuuden, viranomaismääräysten täytettävyys ja tietyissä laitteissa se vaikuttaa laitteiden käyttöönottotarkastukseen ja sen hyväksyttämiseen.

5.3 Palvelun laatu ja tyytyväisyys

Palvelun laadun osiossa tarkasteltiin, miten haastateltavat kokevat toimitusvalvonnan palvelun laadun sekä mitä on hyvä palvelu. Tässä kohtaa saatiin uudestaan esille laitekohtaiset tarkastusraportit, joita oli aikaisemmin hyödynnetty laajasti. Raportti oli laadittu ennen tilausta suunnittelun ja valvojan toimesta ja siinä käytiin läpi, mitä laitteelle halutaan ja tullaan projektin aikana tehtävän ja kuka tekee mitäkin. Toimitusvalvonnan sisältö ei nykyisellään ole muuttunut aikaisemmasta, joten asia nousi esille, miksi tarkastusraportit eivät ole käytössä. Jollei raporttia otettaisi käyttöön, tulisi heti alussa tarkentaa selvemmin, mitä toimitusvalvonnalta odotetaan ja mitä halutaan tehtävän.

Hyvä palvelu toimitusvalvonnan osalta nähtiin proaktiivisuutena, nopeana reagointina, yhteydenpitona ja kommunikaationa, lyhyen viestin jakamisena, missä mennään, mitä ollaan tekemässä ja aina ehdotukset mukana. Jos eteen tulee ongelmatapaus, silloin yritetään hakea vaihtoehtoja, miten asia voitaisiin hoitaa. Tietoa tulee jakaa siinä muodossa, mitä on sovittu, joko järjestelmästä tai sähköpostitse lähetettynä. Hyvää palvelua on myös, että näkee, valvonta on jonkun käsissä. Valvonnassa ollaan askel pari edellä toimittajaa. Tämä nähtiin kuitenkin myös niin, ettei se ole aina mahdollista. Tavoitteena olisikin pyrkiä ajattelemaan, mitä tästä voi seuraavaksi tulla, onko tässä potentiaalinen ongelma. Toimitusvalvonnan omista dokumenttihallinnan raporteista toivottiin tiedon jakamista, kehittämistä ja kouluttamista organisaatiotasolla. Lisäksi palautteen saaminen toimituksista nähtiin sisäisesti kehittämisen kohteena.

H1: ”*En muista, koska olen viimeksi saanut mitään palautetta toimituksesta.”*

Resursointi asia nousi esille myös palvelun laadussa. Yksi henkilö voi olla nimitettynä useampaan projektiin mukaan. Tällöin työskentely voi olla priorisointia eri asioiden kanssa ja tämä saattaa näkyä asiakkaalle tai sisäisesti. Toimitusvalvonnan palvelun laadussa otettiin huomioon myös toimittajat ja heille työrauhan antaminen.

H1: *”Yleensä toimittajalla on muitakin tilauksia kuin meidän tilaukset.”*

Toimittajien näkemykset palvelun laadusta koostuivat seuraavista asioista. Toimitusvalvojien vaihtuvuus tiimissä on näkynyt toimittajalle. Toimitusvalvonnan toimintatapaa tulisi jollakin tapaa suhteuttaa, esimerkiksi edistymäraporttien pyytäminen standardi laitteelle koettiin raskaana prosessina. Toimittajan puolelta toivottiin saavan palautetta, varsinkin jos on uusi toimittaja, onko pärjätty tai onko jotakin kritiikkiä toimittajalle. Tuttujen toimittajien keskuudessa kommunikaatio asiakkaan suuntaan nähtiin sujuvana ja avoimena. Määräaikojen noudattamista dokumenttihallinnassa toivottiin ja yhteydenottojen tapahtuvan sen jälkeen. Toimittajat kokivat myös, että välillä joutuu tekemään tuplana asioita, lähettämään ja informoimaan samoja asioita uudestaan. Aiemmin tutkimuksessa mainittu dokumenttien lataaminen tilauskohtaisesti tuli tässäkin kohtaa esille. Tämä nähtiin selvästi kehityskohteena, että kerran lähetyt dokumentit voitaisiin hyödyntää myöhemmin. Tarvittavien dokumenttien lähettäminen, nimeäminen ja kohdistaminen koettiin yhdessä vastauksessa haastavana. Dokumenttivaatimukset saattavat olla osittain puutteelliset ja dokumenttien nimeämisestä ei ole selvää ohjeistusta. Toimitusvalvonnan ohjeistukset koettiin myös vaihteleviksi, ei yhtenäiseksi toimintatavaksi ja henkilöriippuvaiseksi.

Myönteisinä asioina koettiin molemminpuolinen rutiini, kokemus ja tuntemus toisista. Poikkeamat on aina selvitetty, haettu syyt ja korjattu mahdollisimman hyvin. Aktiivisuus muutosten yhteydessä nähtiin myönteisenä asiana. Henkilöiden yhteen saattamista projekteissa face-to-face pidettiin hyvänä asiana ja se auttaisi yhteistyötä jatkossa. Toimittajan näkemys hyvästä palvelusta sisälsi myös itse tuotteen, kommunikaation ja asiakkaan tarpeen tunnistamisen ja siihen parhaiten vastaamisen. Hyvässä palvelussa käydään keskustelua, asiakas voi nähdä asian yhdestä näkökulmasta, toimittaja toisesta ja paras ratkaisu saattaa olla siltä väliltä. Kommunikoinnin tulee olla avointa ja että voi ja uskaltaa kysyä asioita.

H3: *”Jotta voi tarjota hyvää palvelua, pitää olla hyvä tuote tarjottavana.” Jos tuote on huono, se ei paremmaksi muutu. Hyvä tuote ei vielä itseänsä myy, vaan että informoit, kuuntelet asiakasta, ymmärrät hänen vaatimukset.”*

H6: *”Hyvää palvelua on myös se, että kommunikointi on tarpeeksi hyvää ja pystyy sekä uskaltaa kysyä, vaikkei tietäisi termejä tai aiheesta paljon. Ja sitten tähän saa avun ja yhteyden, että kysymyksiä voi esittää.”*

Asiakkaan puolelta korostui kommunikaation toimivuus, että asioista ilmoitetaan ajoissa, ollaan enemmän proaktiivisia ja puhutaan samasta asiasta ja samalla tavalla, että osattaisiin ottaa huomioon kaikki näkökulmat. Asia nähtiin myös niin, että kaikki perustuu lopulta riskienhallintaan. Joskus tulee myös tapauksia, että asiakaskin syystä tai toisesta joutuu kysymään, missä toimituksessa mennään. Tämä nähtiin ymmärrettävänä, koska joskus asiat unohtuvat tai ei pysty tai ei saa ihmistä kiinni, kun on kiire. Toimitusvalvonnan työskentelystä toivottiin enemmän läpinäkyvyyttä asiakkaalle. Miten tätä saataisiin esille, olisiko se kommunikointi- tai koulutusmielessä, esimerkiksi koulutusmateriaalina mitä on toimitusvalvonta?

5.4 Vuorovaikutuksen ja yhteistyön kehittäminen

Viimeisessä tutkimusongelmassa tutkittiin vuorovaikutuksen ja yhteistyön kehittämistä. Haastateltavilta kysyttiin, onko kanavia joissa vuorovaikutus tapahtuu riittävästi tarjolla, tavoittaako henkilön helposti ja vastataanko nopeasti, onko nykyiset digitaaliset alustat riittävät ja miten asiakas- ja toimittajasuhteita voitaisiin kehittää.

Vastauksissa tuli paljon samoja asioita esille kuin edellisissä osioissa, esimerkiksi kommunikaation ja keskustelun tärkeys, odotusten määrittäminen heti alussa ja toimitusvalvonnan omien raporttien kehittäminen ja kouluttaminen. Vuorovaikutuksen ja yhteistyön toimivuus nähtiin osittain henkilöriippuvaisena. Tapaaminen kasvotusten koettiin tärkeäksi. Yhteiset tilaisuudet ja tapaamiset sekä toimittajien tuote-esittelyt paikan päällä, puuttuvat nykyisestä liike-elämästä. Näitä pidettiin hyvinä asioina vuorovaikutuksen ja yhteistyön kehittämisessä. Henkilöt tutustuivat toisiinsa paremmin henkilöinä ja keskustelu oli vapautuneempaa kuin työaikana. Tuote-esittelyt sähköpostitse lähetettyinä eivät ole saavuttaneet samaa arvoa kuin paikan päällä esiteltyinä.

Kaikki vastaajat olivat samaa mieltä, että nykyiset viestintäkanavat ovat riittävät ja toimivat. Etäkokoukset ovat saavuttaneet paikkansa toimivuudellaan, sujuvuudellaan ja osallistumisen helppoudella. Etäkokouksen yhteydessä on voinut myös ilmetä uusia ideoita ja ajatuksia. Etäkokoukseen osallistuvien henkilöiden ollessa ulkomailla, yhteyden tarkistaminen ja toimivuus viikko, pari päivää ennen ajankohtaa koettiin tarpeelliseksi. Chat boxista keskusteltiin yhdessä otoksessa. Sen käytössä nähtiin omat haasteensa. Tietyissä

asioissa kommunikointi voi olla interaktiivisempaa, mutta B2B pohjaisessa kommunikoinnissa chattien hyödyntäminen ei välttämättä ole tärkeää.

Toimitusvalvonnan henkilöiden tavoitettavuus ja heidän vastaaminen koettiin yleisesti hyväksi. Digitaalisten alustojen riittävyys ja hyödyntäminen nähtiin suurimmaksi osaksi sopivaksi. Muutamissa vastauksissa tuotiin esille, että alustoissa voisi olla kehittämistä. Näissä toivottiin, että yhdestä paikasta näkisi kokonaistilanteen. Toimittajille voitaisiin myös antaa pääsy ERP-järjestelmään ja he päivittäisivät suoraan järjestelmään laitteiden ja materiaalien toimitusajat, valmistusaikataulun mukaiset vaiheet ja päivämäärät, dokumenttien toimituspäivämäärät ja maksusuunnitelmien päivämäärät. Toimitusvalvonta seuraisi sitten toimittajien päivityksiä. Nykyiset sopimuksenmukaiset ja toimitusvalvonnan arvioidut toimituspäivät säilyisivät järjestelmässä. Alustojen jakamiseen liittyen, esitettiin Google driven ja Power BI raporttien hyödyntämistä projekteissa ja toimittaja- sekä asiakassuhteissa. Digitaalisten alustojen kehittäminen nähtiin niin ikään mahdollisuutena syventää asiakassuhteita.

Toimittajasuhteiden kehittämisen osalta, toimittaja-arviointi ja yhteinen keskustelu toimittajan kanssa siitä miten on onnistuttu, nähtiin hyödyllisinä keinoina. Toimittajilta toivottiin, että he antaisivat näkemyksiään asioihin ja heidän kanssaan järjestettäisiin yhteisiä koulutuksia, joko toimittaja kouluttaisi palveluntarjoajaa tai palveluntarjoaja toimittajaa. Tämä nähtiin olevan juuri sitä yhteistyötä ja sitten päästäisiin tilanteeseen, jossa toinen auttaa toista. Myöskin palautteen pyytäminen toimittajilta palveluntarjoajan toiminnasta olisi tervetullutta. Tämän perusteella osattaisiin kehittää omaa toimintaa.

H12:”*Kun saataisiin toimittajat rohkaistua, että he uskaltavat antaa oikeaa palautetta.”*

Päätoimittajan ja alihankkijan välinen toimivuus nostettiin sisäisesti esille, joskus alihankkijan toimitus voi olla kriittinen kokonaistuloksen kannalta, tuleeko toimitus ajoissa vai ei. Tämä tieto pitäisi saada toimittajalta, missä alihankkija menee.

Toimittajien näkemykset vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä sisälsivät seuraavia huomioita. Yhteydenpidosta toivottiin, ettei se olisi niin muodollista toimittajan suuntaan, samanlaisia toimituksia tehdään toisensa perään. Myös henkilöltä henkilölle, face-to-face kohtaaminen, nähtiin syventävän suhdetta ja siitä eteenpäin kanssakäyminen helpottuu. Myös jos toimitusvalvonnassa aloittaa uusi henkilö, tähän ehdotettiin lyhyttä esittelyä toimittajan suuntaan esimerkiksi etäyhteyden välityksellä. Vuorovaikutus ja yhteistyö nähtiin yleisesti toimivana ja sujuvana, henkilöt tuntevat toisensa, yhteystiedot ovat selvillä, yhteyden saa

hyvin ja kompromisseja tehdään molemmin puolin. Tilauksen keskellä tulevien kommenttien ja teknisten asioiden läpikäyminen toivottiin olevan nopeampaa. Siinä vaiheessa muutokset ja kommentit saattavat aiheuttaa isoja kerrannaisvaikutuksia toimitusvalvonnan päätehtävään eli tuotteiden oikea-aikaiseen saapumiseen. Toimintaohjeistusten nähtiin vaihtelevan ja tämän nähtiin luovan epäkohtia joissakin asioissa. Yhtenä ehdotuksena esitettiinkin opetusvideon tekemistä dokumenttihallinnan vaatimuksista, mitkä tiedot ja kentät toimittajan tulee täyttää. Tapauksissa joissa tulee iso määrä tilauksia, ehdotettiin etäpalaverin pitämistä vaadittavista päivityksistä. Dokumenttihallinta nähtiin isona kokonaisuutena otettavaksi hallintaan, varsinkin jos tulee uutena toimittajana mukaan. Prosessien yksinkertaistaminen ja yhtenäistäminen nähtiin kehittämiskohteena. Järjestelmien implementointi ja alustojen jakaminen eri käyttäjien kesken nähtiin vaikeana ja haastavana, jotta siitä saataisiin molemminpuolista hyötyä. Toimittaja näki, että siitä voi seurata enemmänkin työtä heille.

Kysymykseen, miten asiakas- ja toimittajasuhteita voitaisiin kehittää, toimitusvalvonta nähtiin toimittajan näkökulmasta olevan sama kuin asiakas. Siinä ei eroa juurikaan ole. Kommunikoinnin ja viestinnän parantaminen nousivat vastauksissa esille. Tilauksissa joissa toimittajalla on omaa valmistusta ja räätälöintiä, ehdotettiin lyhyen aloituspalaverin 15-20 min pitämistä. Tähän osallistuisivat toimitusvalvoja, suunnittelija, toimittaja ja mahdollisesti ostaja, jos hän näkee sen tarpeelliseksi. Asioihin voidaan vaikuttaa siinä vaiheessa paljon.

H4:”*Silloin pystytään vaikuttamaan vielä hyvin paljon. Tavallaan kaikki asiat ja speksit on sovittu jo tarjousvaiheessa, mutta on asioita joista voisi keskustella enemmän vielä.”*

Toisessa esimerkissä ehdotettiin säännöllisiä palavereja ainakin kerran puolessa vuodessa tai vuodessa. Palaverissa voitaisiin käydä yleisiä asioita läpi, mitkä ovat mietityttäneet, mutta mitkä eivät ole olleet prioriteetin asioita, joista viitsii soittaa. Yhteyttä loppukäyttäjään voitaisiin myös parantaa ja lisätä mahdollisuutta kommunikointiin tai keskusteluun saman pöydän ääressä. Lisäksi molemminpuolinen tuntemus, että henkilöt tuntevat toisensa, pidetään tärkeänä tänä päivänäkin.

Asiakkaan puolelta toivottiin kuten aiemmissa osioissa tuli esille, enemmän läpinäkyvyyttä toimitusvalvonnan työskentelystä. Tähän liittyen heräsi kysymys, onko olemassa työkalua josta asiakas näkee projektin toimitusvalvonta tilanteen, aikataulun, mitä tapahtumia on ollut ja mitä poikkeamia mahdollisesti tullut. Tämä nähtiin kehittämiskohteena. Toisaalta asiakas oli sitä mieltä, että kyseiset asiat saadaan selville kun kysytään projektipäälliköltä ja hän selvittää. Palaverien järjestämiseen toivottiin yleiset säännöt, joita noudettaisiin ja joista yritettäisiin pitää kiinni, eli milloin palaveria alkaa ja milloin loppuu. Lisäksi pitäisi

kiinnittää huomiota siihen, että henkilöt pääsevät keskustelemaan oikeiden henkilöiden kanssa. Moni asia voi jäädä keskustelematta, kun henkilöllä jolla kysymys on, ei ole oikeata henkilöä tarjolla, kenelle kysymys esittää. Asia voi tällöin jäädä roikkumaan ja lopulta tarve häviää.

Dokumenttihallinnan osalta heräsi ajatus dokumenttipaketin kasaamisesta ja arkistoinnista, miten sen saisi mahdollisimman käteväksi. Myös dokumenttinumeroon dokumenttihallintajärjestelmässä esitettiin toivomusta, että numerosarja kertoisi enemmän esimerkiksi laitetyypistä ja tuotantoyksiköstä. Tämä helpottaisi tiedonhakua järjestelmästä. Tämän lisäksi ehdotettiin visuaalisten työkalujen ja selkeiden mittareiden esittämistä projekteille, jolloin nähtäisiin selvästi esimerkiksi milloin asiat ovat menossa pieleen. Tämä auttaisi projektipäälliköitä esittämään projektin tilanteen ja johtamaan projektia paremmin. Asiakkaan puolelta myös nähtiin, ettei ole selkeää palautemallia tai teknistä arviointia siitä, toimiiko laite ja miten toimii. Esimerkiksi kun laite on tullut asiakkaalle ja laite koetaan, että se toimii huonosti, asiakkaalla ei ole tällöin tietoa, onko se toimittajasta tai suunnittelusta kiinni. Toimitusvalvontaan liittyen esitettiin, että alkuvaiheessa ennen kuin valvontaa aletaan tekemään, tulisi nähdä enemmän vaivaa, että prioriteetit saadaan selville ja keskitytään valvonnassa asioihin, mistä saa lisäarvoa. Projektilla on usein jokin draiveri, aikataulu tai kustannukset. Tällöin pitää miettiä, mitkä ovat merkitseviä. Jos projektin aikataulu ei ole merkityksellinen, silloin siihen ei kannata aikatauluvalvontaa kohdistaa. Jos taas laadun pitää olla ensiluokkaista, keskitytään siihen. Asiakkaalla ei ollut tietoa, mietitäänkö näitä asioita kun toimitusvalvontasuunnitelmia tehdään. Toimittajayhteistyön ja sen hallinnan asiakas näki, että se on toimitusvalvonnalla.

5.5 Arviointikysymykset

Haastattelukysymykset sisälsivät kaksi arviointikysymystä, joissa mitattiin toimitusvalvontapalvelun laatua ja palvelun suositteluhalukkuutta. Tutkija halusi sisällyttää kysymykset haastatteluun, jolloin voitiin esimerkein osoittaa asiakaskokemuksen mittausvälineiden hyödyntäminen kahdella eri mittausmenetelmällä ja samalla saatiin suuntaa antavia tuloksia. Tuloksilla ei kuitenkaan ollut merkitystä tutkimuksen kokonaistulosten ja kehittämisehdotusten kannalta. Seuraavassa esitellään arviointikysymysten tulokset.

Kysymykseen: Miten arvioisit toimitusvalvonta palvelun laatua, asteikolla 1-7, jossa 1 tarkoittaa ei ollenkaan tyytyväinen, ja 7 tarkoittaa hyvin tyytyväinen? Kysymykseen vastasi 11 haastateltavaa, 12 haastatteluotoksesta. Annettua arviointia ei tarvinnut perustella. Vastausten keskiarvoksi tuli 6. Tästä voidaan päätellä, että palvelun laatuun ollaan tyyty-

väisiä. Tulosta ei kuitenkaan voida verrata aiemmin suoritettuun mittaukseen, koska sellaista ei ollut tehty tai toisen palvelutuottajan tuloksiin, koska mittauksen saatavuudesta ei ollut tietoa. Näin ollen tuloksen luotettavuus jää osittain vahvistamatta. Asiakaskokemuksen mittaaminen kappaleessa 2.4 tuotiin esille Dawesin ym. (2020, 263) näkemys siitä, että asiakastyytyväisyysmittauksen luotettavuudesta ja kysymysten asettelusta on saatu tutkimuksissa esille, että vastaukset ovat saattaneet vaihdella uusintamittausta suorittaessa. Asiakaskokemuksen mittaamisessa tuleekin käyttää useampia mittareita rinnakkain (Lemon & Verhoef 2016, 81-82). Tutkija koki vastaustilanteessa, että useammat haastateltavat pohtivat vastausta huolellisesti ennen kuin antoivat lopullisen arvioinnin. Mittauksen tarkoituksena oli saada intuitiivinen, subjektiivinen ja suuntaa antava näkemys toimitusvalvontapalvelun laadun nykyisestä tyytyväisyysasteesta.

Kysymykseen: Kuinka todennäköisesti suosittelisit toimitusvalvontapalvelua asteikolla 0-10, jossa 1 tarkoittaa erittäin epätodennäköistä ja 10 erittäin todennäköistä? Kysymys liittyi Net Promoter Score, suositteluhalukkuuteen perustuvaan mittaamiseen. Kaikki haastateltavat vastasivat kysymykseen. NPS-mittauksessa vain ylimmillä 9-10, suosittelijat ja alimmilla 0-6, arvostelijat, arvosanoilla on merkitystä. Laskukaavassa suosittelijoiden suhteellisesta osuudesta vähennetään arvostelijoiden suhteellinen osuus ja näin NPS-mittauksen arvo saadaan (Saarijärvi & Puustinen 2020, 247-248). Tulokseksi saatiin luku 33. Luku on positiivinen, jolloin voidaan todeta, että suosittelijoita oli enemmän kuin arvostelijoita. Negatiivinen luku olisi kertonut, että arvostelijoita olisi ollut enemmän kuin suosittelijoita. Tulosta ei voida, kuten ei palvelun laadun tyytyväisyysmittauksessakaan, verrata aikaisempaan mittaustulokseen tai toisen palveluntarjoajan tulokseen, koska sellaisia ei ollut saatavilla.

5.6 Luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa on tarkasteltava tutkimuksen uskottavuutta, luotettavuutta ja eettisyyttä. Käsitteet kytkeytyvät toisiinsa ja niillä kaikilla on tärkeä merkitys tutkimuksen lopullisessa onnistumisessa. Uskottavuus viittaa siihen, missä määrin tutkimusta lukevat kollegat, tutkimuksen kohdehenkilöt ja suuri yleisö hyväksyvät tutkimuksen tulokset tosiksi ja kuinka vakuuttuneiksi he tulevat siitä, että tutkimus on toteutettu asianmukaisesti ja tieteellisiä käytäntöjä noudattaen. Luotettavuus tarkoittaa, että tutkija vakuuttaa uskottavin perusteluin, että hän on kyennyt valitsemaan ja käyttämään perusteltuja ja oikeanlaisia lähestymistapoja sekä menetelmiä ratkaistakseen tutkimusongelman ja toteuttaakseen tutkimuksen. Tämä kohdistuu jokaiseen tutkimusvaiheeseen. Eettisyys tarkoittaa, että tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja analyysitavat täyttävät tällöin kriteerin, että ne voisivat toimia

minkä tahansa hyvin tehdyn tutkimuksen periaatteina. Lisäksi tutkimuksesta ei saa aiheutua haittaa sen kohteena oleville tai muille tutkimukseen liittyville tahoille. (Juuti & Puusa 2020c, 175; Aaltio & Puusa 2020, 181.)

Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät määriteltiin tutkimuksen aloitusvaiheessa ja ne tarkentuivat ja vahvistuivat teoreettisen viitekehyksen jälkeen. Haastattelukysymyksiä mietittiin huolellisesti ja ne valittiin tutkimusongelmien aihepiirien sisältä. Empiirinen aineisto, haastattelut, kerättiin kohderyhmiltä, joiden kanssa toimitusvalvonta on työssään yhteydessä ja yhteistyössä. Aineistoa saatiin runsaasti käytettäväksi. Tutkijan syvällinen ymmärrys ja kokemus toimitusvalvonnan tehtävistä lisäsivät luotettavuutta oikeiden asioiden tutkimiselle. Haastatteluaineistot ja laaja teoreettinen viitekehys tukivat luotettavien tulosten esille saamista.

Haastattelukutsussa ilmaistiin, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, aineistot käsitellään anonyymisti ja ne hävitetään heti kun aineiston analyysit on tehty. Haastatteluajat sovittiin ilmoittautumisten mukaan. Ennen haastattelun aloittamista osallistujille muistutettiin, etteivät henkilöiden nimet ja taustat tule tutkimuksessa esille. Ainoastaan kohderyhmät, keitä haastateltavat edustavat, ilmaistaan tutkimuksessa. Lisäksi pyydettiin lupa, jos haastattelun saa nauhoittaa. Nauhoitusmuoto, etäkokoussovelluksen nauhoitustoiminto, kerrottiin osallistujille. Kaikki osallistujat antoivat luvan haastattelun nauhoittamiselle. Globaali koronapandemia ei mahdollistanut haastattelujen pitämisen kasvotusten samassa tilassa. Kamerayhteyden päälle laittaminen oli vapaaehtoista. Tutkijalla oli kamera päällä kaikissa haastatteluissa. Luottamuksellisuuden turvaamiseksi, puhekielen ilmaisut muutettiin kirjakieleksi tutkimuksen tulokset –osion, kappaleet 5.1–5.4, suorissa lainauksissa.

Luotettavuuden arviointiin liittyvät reliaabeliuden ja validiuden käsitteet. Reliaabelius mittaa tulosten pysyvyyttä eli jos tutkimus uusittaisiin, tulos olisi sama. Aaltion & Puusan (2020, 180-181) mukaan, ihmisen käyttäytyminen on kuitenkin kontekstisidonnaista, niin on mahdotonta olettaa, että kahdella eri menetelmällä tai kahden eri tutkijan havaintoja käyttämällä saavutettaisiin täysin sama tulos. Tästä syystä, ihmistieteellisen tutkimustavan luotettavuuden kriteerit eivät ensisijaisesti perustukaan valitun tutkimusmenetelmän ominaisuuksiin, vaan tutkimuksen uskottavuus hahmottuu ja rakentuu itse tutkimusprosessin kuvauksessa, perusteluissa ja analyysissä. Validius taas koskee esimerkiksi tutkimuksen kohteeksi määritellyn ilmiön eheyttä. Laadullinen tutkimus pystyy ottamaan huomioon ilmiön monimuotoisuuden ja nostamaan esille olennaisia merkitysketjuja tapahtumien ymmärtämisessä. Toisaalta tutkimuksen luotettavuus on ymmärrettävä laajemmin kuin vain

reliaabeliuden ja validiuden kautta. Tutkimusta arvioitaessa voidaan pohtia, voisivatko tutkimustulokset olla mahdollisia jossakin toisessa tutkimusympäristössä ja voisiko aihetta tutkia siellä uudelleen. Tärkeintä on, että tutkija pyrkii tekemään oman päättelypolkunsa läpinäkyväksi tuloksia analysoitaessa ja tulkittaessa. ”Mitä selvemmin, havainnollisemmin ja yksityiskohtaisemmin tutkija kertoo tutkimuksensa eri vaiheista, sitä paremmin luotettavuus on arvioitavissa" (Aaltio & Puusa 2020, 181).

Kaikessa tutkimuksessa tulee pyrkiä totuudellisuuteen. Tämä koskee tutkimusprosessin ja tutkimustulosten luotettavuutta sekä tutkimuseettisiä kysymyksiä. Tutkija huomioi siis tutkimusetiikan kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa. (Aaltio & Puusa 2020, 181.)

6 Pohdinta

Tutkimustulokset antoivat paljon näkökulmia tutkimusongelmiin. Seuraavassa esitetään johtopäätökset ja kehittämisehdotukset.

6.1 Johtopäätökset

Asiakaskokemus nähtiin yleisesti laajana käsitteenä, kokonaisvaltaisena ja subjektiivisena kokemuksena, joka jatkuu yhteistyönä ja vuorovaikutuksena projektin päättymisen jälkeenkin. Kokemukseen vaikuttavat asetetut odotukset ja vaatimukset, luottamus, kommunikaatio, ongelma- ja muutostilanteessa ratkaisun löytäminen, yhteistyö, läpinäkyvyys, tunteet ja palvelukokemus. Useat tutkijat kuvasivat asiakaskokemusta rakenteeltaan moniulotteiseksi, kokonaisvaltaiseksi kokemukseksi, joka pitää sisällään kaikki kognitiiviset, tunne- sekä aistipohjaiset, sosiaaliset ja toiminnalliset kokemukset (Schmitt 1999, 64-69; Shaw & Ivens 2005, 6-7; Verhoef ym. 2009, 32; Lemon & Verhoef 2016, 71). Shaw & Ivensin (2005, 6-7) toivat tutkimuksessaan esille tunteiden merkityksen, kaksi kolmasosaa kokemuksesta on tunnetta. Tunteet nähtiin syntyvän fyysisten näkökohtien, aistien vastaanottamien tietojen ja odotusten yhdistelmästä. Saarijärvi & Puustinen (2020, 113) korostivat, ettei asiakaskokemuksessa tule unohtaa ihmistä asiakkaan roolissa. Se miten asiakas huomioidaan, ei vain kuluttajana ja asiakkaana, on merkittävä osa asiakaskokemusta. Haastatteluissa tuotiin esille ihmissuhdetaidot ja henkilön tunteminen ei vain business mielessä. Kommunikointiin toivottiin epämuodollisempaa viestintää ja ´henkilöltä-henkilölle´ sekä face-to-face kohtaamisia.

Saarijärven & Puustisen (2020, 13) mukaan, asiakkaille tulee pyrkiä luomaan uudenlaisista tavoista arvoa, joista esimerkkeinä toimitusketjun läpinäkyvyys, oikea-aikaiset toimitukset ja toimitusvarmuus. Asiakkaan vastauksissa tuotiin esille läpinäkyvyyden tärkeys toimitusvalvonnan työskentelystä. Läpinäkyvyys nähtiin kytkeytyvän arvon syntymiseen. Toimitusvalvontaluokat eivät myöskään olleet asiakkaalla tiedossa, mitä luokat tarkoittavat ja pitävät sisällään. Toimitusvalvontaa toivottiin tuovan esille joko kommunikointi- tai koulutusmielessä. Asiakkaille oli lisäksi tärkeää toimitusten oikea-aikaisuus, proaktiivinen työskentely viiveiden ja ongelmien minimoimiseksi, oikea-aikainen kommunikointi ja kommunikoinnin sisältö. Lemon & Verhoef (2016, 73) mukaan, asiakkaiden sitoutuminen liittyy usein asenteisiin, käyttäytymiseen ja arvoihin. Nämä tulee pyrkiä tunnistamaan ostamisen takaa.

Asiakaspolun kosketuspisteet nähtiin muodostuvan toimitus- ja toimitusvalvojakohtaisesti. Asiakas näki asian perustuvan pitkälti luottamukseen ja kokemukseen. Toiset toimittajat

vaativat enemmän yhteydenpitoa kuin toiset. Jos toimittaja on uusi, toimittajaan ollaan useammin yhteydessä. Asiakas korosti, että toimittajan toimintatavat pitää oppia tuntemaan ja toimittajan tulee olla tietoinen siitä, mitä asiakas haluaa. Asiakas luottaa, että toimittaja on ammattilainen. Prioriteettien määrittäminen ennen toimitusvalvonnan aloittamista, pidettiin asiakkaan puolelta erittäin tärkeänä. Kaikille toimituksille ei voida tehdä kaikkea, sillä raha, resurssit tai aika tulee vastaan. Jos prioriteetit määritellään huonosti, työ voi olla turhaa tai sitten mennään sieltä, mistä aita on matalin. Tämän nähtiin aiheuttavan mahdolliset yllätyksetkin. Asiakas toi esille loppukäyttäjän tärkeyden, on saatava luottamus siitä, että toimitettavat laite tai laitekokonaisuus tai muu vastaa haluttua eli se liittyy käytettävyyteen, esimerkiksi operoitavuuteen ja huollettavuuteen ja ennen kaikkea että aikataulu pitää. Laitteen tulee olla teknisesti oikeanlainen ja saapua oikeaan aikaan. Lisäksi tulee muistaa kokonaisuus, laitteiden ja palvelujen ostaminen on ketjutettu jollakin tavalla yhteen.

Asiakaskokemus rakentuu kaikissa yrityksen ja asiakkaan välisissä vuorovaikutustilanteissa, kosketuspisteissä, joissa on mahdollisuus joko onnistua tai epäonnistua asiakaskokemuksen rakentamisessa (Saarijärvi & Puustinen 2020, 13-14, 75). Määräävinä tekijöinä ovat asiakkaan odotukset, vuorovaikutustilanteessa syntynyt vaikutelma ja yrityksen tarjonta kyseisissä kosketuspisteissä. Myös menneisyydellä, aikaisemmilla kokemuksilla ja vertaisasiakkaiden kokemuksilla ja arvioinneilla sekä muilla tietolähteillä on vaikutus kokemuksen muodostumiseen. (Shaw & Ivens 2005, 6-8.) Organisaatiot pystyvät johtamaan asiakaspolun kosketuspisteitä, joissa asiakaskokemus rakentuu. Mutta organisaatiot pystyvät johtamaan epäsuorasti itse asiakaskokemusta, koska asiakas määrittää sen, minkälainen asiakaskokemus on. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 28.)

Asiakaspolut määräytyvät ostoprosessien mukaan asiakaskohtaisesti. Ostopolut noudattavat harvoin yrityksen sisäisiä prosesseja. Asiakaspolkua suunniteltaessa tulee tutkia yrityksen prosesseja, miltä ne näyttävät suhteessa asiakkaan ostopolkuun. Prosessit tulisi saada mahdollisimman tehokkaiksi ja kannattaviksi, jotta ne tukisivat kanssakäymistä asiakkaan kanssa. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 50-51.) Yritysten tulee pyrkiä ymmärtämään sekä yrityksen että asiakkaan näkökulmat jokaisessa asiakaspolun vaiheessa. Kosketuspisteet ja muut elementit tunnistetaan koko matkan ajalta, sekä kriittiset pisteet, jotka johtavat asiakasta jatkamaan tai ei jatkamaan matkaa. Asiakaspolun aikaisemmilla kokemuksilla kosketuspisteissä on myös vaikutus nykyiseen kokemukseen. (Lemon & Verhoef 2016, 76, 78.) Asiakkaan kokonaisvaltainen ymmärtäminen sisältää loppuasiakkaan eli asiakkaan omien asiakkaiden tarpeiden ja toimintojen huomioonottamisen. Asiakas viittasi tähän, että loppukäyttäjän kommenttien saaminen ja pyytäminen voisi joskus olla hyvä asia. Laitteen käytettävyyden ja kunnossapidon kautta on huomattu myöhemmin asioita,

joista olisi ollut mielenkiintoista keskustella, informoida toimittajaa tai kysyä tietyistä ratkaisusta.

Asiakaspolku sisältää kolme päävaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa asiakas tunnistaa tarpeen, harkitsee ja etsii sopivan tuotteen tai palvelun. Toisessa vaiheessa, asiakas tekee valinnan, oston ja maksusuorituksen. Kolmannessa vaiheessa, asiakas käyttää ja kuluttaa tuotetta tai palvelua ja suorittaa palvelupyyntöjä. Tämä voi johtaa asiakasuskollisuuteen uusintaoston muodossa tai prosessi alkaa alusta. (Lemon & Verhoef 2016, 76.) Taulukon 6. asiakaspolkumalli kuvaa toimitusvalvontapalvelun etenemistä asiakaspolussa. Malliin on sisällytetty keskeisiä vaiheita toimitusvalvonnan ja asiakkaan puolelta.

Taulukko 6. Asiakaspolku toimitusvalvonnassa (mukaillen Matter Agency 2017)

VAIHE	Tietoisuus	Harkinta	Hankinta	Hyötyminen	Hoivavaihe
ASIAKKAAN NÄKÖKULMA					
Asiakkaan tavoitteet Mitä asiakas haluaa saavuttaa? Mikä on ongelma, jonka asiakas haluaa ratkaista?	Tarpeen tiedostaminen: tekninen laite tai laitekokonaisuus	Tarjouspyynnöt, vertailu Asiakkaan vaatimusten, spesifikaatioiden ja muiden teknisten määrittelyjen mukaisuus laitehankinnassa	Hankintapyyntö Tilaus Toimitusvalvonta palvelu	Toimitusvalvonta Dokumenttihallinta Muutokset ja poikkeamat Laitteen oikea-aikainen toimitus Teknisesti oikeanlainen laite Loppudokumentaation saatavuus	Asennus ja käyttöönotto Operointi Huolto
Kohtaamispisteet Missä kohtaamme asiakkaan?			(Toimitusvalvonnan ensimmäinen sähköposti, asiakas ei aina jakelussa)	Kuukausiraporttien lähettäminen Yhteydenotot loppukäyttäjään Loppudokumentaation luovutus	Dokumenttihallinta järjestelmä Palaute laitteen toimivuus
Tuntemukset Mikä on asiakkaan tunnetila?			Odotusten ja vaatimusten täyttäminen Prioriteettien huomioiminen	Läpinäkyvyys Oikea-aikainen kommunikointi Kommunikoinnin sisältö	Tyytyväisyys laitteeseen tai huonosti toimiva laite Dokumenttien löytyminen järjestelmästä hankalaa
YRITYKSEN NÄKÖKULMA					
Yrityksen tavoitteet Mitkä ovat yrityksen tavoitteet tässä vaiheessa?			Hankinta- ja toimitusvalvontapalvelun tarjoaminen	Toimitustarkkuus Ongelmien ja viiveiden ennakointi Loppudokumentaation luovutus	
Mittarit Millä mittareilla tämän vaiheen onnistumista mitataan?				Toimitustarkkuus Resursointi Laitekohtaiset tarkastussuunnitelmat puuttuvat Toimittaja-arviointi	Palaute laitteen toimivuus Palaute projektin tai toimituksen onnistuminen
Vastuut Kuka on vastuussa tämän vaiheen toimenpiteistä ja kehittämisestä?			Hankinta Toimitusvalvonta	Toimitusvalvojat Vendor document controllerit	

Asiakaspolun aikana toimitusvalvonnan työskentelyn tulee olla mahdollisimman proaktiivista. Toimitusvalvonta varmistaa projektin etenemisen ja hyvällä ennakoinnilla ehkäistään mahdolliset viiveet ja muut ongelmat. Toimittajien kuukausiraportteihin tulee perehtyä enemmän ja etsiä mahdolliset ja tulevat ongelmat. Dokumenttihallinnan osalta, dokumenttien saaminen projektin aikana on yhtä tärkeää kuin laitteen saaminen. Dokumentaation kautta varmistetaan laitteen laillisuuden, viranomaisvaatimusten täytettävyys. Loppudokumentaatiolla on myös vaikutus tiettyjen laitteiden käyttöönottotarkastusten hyväksyttämiseen. Toimitusvalvonnan resursointi näkyy projektin onnistumisessa. Toimitusvalvonta on yleensä se, mistä vähennetään, kun tunteja arvioidaan ja kustannuksia lasketaan. Jos

projekti ei ole onnistunut, yksi asia mikä olisi pitänyt resursoida paremmin, on toimitusvalvonta. Tähän liittyen, ennakkosuunnittelun ja kommunikoinnin puute tulevista projekteista ja resurssitarpeista, nähtiin sisäisesti puutteelliseksi. Toimitusvalvonnan suoria kontaktipisteitä asiakkaaseen ei juurikaan koettu olevan, vaan mahdolliset yhteydenotot kohdistuivat loppukäyttäjään.

Toimittajien näkemykset asiakaspolusta ja kosketuspisteistä sisälsivät seuraavat pääkohdat. Toimittajaa tulisi informoida tarjousvaiheessa toimitusvalvonnan mukana olosta, jotta tämä osattaisiin ottaa mukaan kokonaisuuteen. Jos tulossa on uusi järjestelmä, tiedottaminen sen käyttöönotosta mahdollisimman pian, jotta toimittajan puolella ehditään kouluttaa henkilöt järjestelmän käyttöön. Toimitusvalvonnan käytännöistä ja dokumenttihallinnasta toivotaan tiedon jakamista etukäteen, jos toimittaja on uusi. Dokumenttihallintaa pidetään isona kokonaisuutena ja raskaana prosessina. Samojen dokumenttien lataaminen tilauskohtaisesti laiteille, joita toimitetaan useita samanlaisia vuosittain, koettiin työllistävänä, ei järkevänä ja kalliina prosessina. Tähän tuotiin ehdotus portaalista tai pankista, josta kerran ladatun dokumentin voisi hakea. Henkilöriippuvaisuus toimintatavoissa ilmeni muutamissa kohdissa, milloin dokumenttisuunnitelmapohja lähetetään toimittajalle, miten toimittajan ilmoittamaa määräaikaa noudatetaan vastauksen tai uusien dokumenttiversioiden osalta ja miten nopeasti kommentoidut dokumentit lähetetään toimittajalle. Saarijärvi & Puustinen (2020, 87, 89-90) korostivat, että B2B-asiakaskokemus vaatii asiakasyrityksen liiketoiminnan logiikan ymmärtämistä, mikä asiakkaalle on merkityksellistä, miten tarjotut tuotteet, palvelut, ratkaisut ja osaaminen auttavat asiakasyritystä menestymään ja miten asiakasyrityksen uhrauksia voidaan saada vähennetyksi ja hyötyjä lisätyksi. Asiakkaan omat prosessit on ymmärrettävä ja miten yrityksen tuotteet ja palvelut saadaan yhdistetyksi osaksi asiakkaan prosesseja, jotka tähtäävät kilpailijoita parempien asiakaskokemusten rakentamiseen.

Toimitusvalvonta koettiin toimittajien puolelta tärkeänä palveluna. Toimitusvalvonta pitää kommunikaation jatkuvana, vie asioita eteenpäin, toteuttaa rutiininomaisen seurannan, huolehtii aikatauluissa pysymisen, dokumenttihallinnan ja poikkeamat, jolloin kokonaisuus pysyy hallussa.

Palvelukonseptin osalta toimitusvalvonta nähtiin liikaa eriytettynä. Toimitusvalvonnan tulisi olla mukana heti projektin alussa, kun tiedetään mitä on tulossa. Toimitusvalvonnasta saadaan tieto, miten toimittaja on pärjännyt aiemmissa toimituksissa, onko toimituksissa ollut viiveitä tai muita ongelmia. Toimitusvalvonnan tulisi tehdä etukäteiskoordinointia tulossa olevista vaativimmista laitteista. Tietoa on saatavilla hyvissä ajoin, ennen kuin tilaus tehdään. Valvonnalta toivottiin enemmän valvonnan päällä oloa, oma-aloitteelisuutta ja

aktiivisuutta. Tietoa tulee jakaa koko ajan, missä mennään ja mieluummin liikaa kuin liian vähän. Ehdotukset tulee aina sisällyttää mukaan. Ongelmatilanteessa haetaan vaihtoehtoja, miten asia voitaisiin hoitaa. Ennen kuukausiraportin jakamista, raporttiin perehdytään hyvin ja tutkitaan, onko mahdollisia tai tulevia ongelmia havaittavissa. Tämän jälkeen korostetaan tärkeimmät kohdat ja laitetaan raportti jakeluun. Kuukausiraporttiin toivottiin yhtenäistä pohjaa. Nyt raportit ovat toimittajakohtaisia ja joskus niihin joudutaan lisäämään tietoja. Laitekohtaisia tarkastussuunnitelmia toivottiin otettavan uudelleen käyttöön ja toimittaja-arviointia tehostettavan.

Toimitusvalvonnan työskentelyyn ehdotettiin käytettävän kustannusmielessä ulkopuolisia tarkastuslaitoksia, ettei aina tarvitse lähteä itse paikalle. Lisäksi ehdotettiin muiden yhteistyökumppaneiden hyödyntämistä toimitusvalvonnan suorittamisessa projektin määrääväksi ajaksi. Toimitusvalvojien teknistä osaamista haluttiin lisättävän sekä työpisteeltä tapahtuvan valvonnan että pajavalvonnan osalta. Pajavalvojat pystyisivät tekemään tarkastuksia sen jälkeen paremmin itsenäisesti ja yksin. Teknisten asioiden hoitaminen nähtiin joskus haastavana hoitaa toimitusvalvonnan kanssa, koska syvää teknistä tietämystä henkilöllä ei välttämättä ole. Tätä pidettiin ymmärrettävänä ja toimitusvalvoja voi tällaisessa tapauksessa viedä asian eteenpäin oikealle henkilölle. Ohjelmien vaihtuminen ja järjestelmien käyttäminen nähtiin sekä sisäisesti että ulkoisesti haastavana ja työllistävänä. Vaadittava tietotaito täytyy olla ensin hallussa ennen kuin järjestelmiä voidaan käyttää oikein. Grönroos (2006, 320, 322-323) kuvasi palvelut prosesseiksi, jotka koostuvat toiminnoista asiakkaan ja henkilöiden, tavaroiden ja muiden fyysisten resurssien, järjestelmien ja/tai infrastruktuurien välisissä vuorovaikutuksissa, edustaen palveluntarjoajaa, ja mahdollisesti sisällyttäen muita asiakkaita, jotka tähtäävät asiakkaan ongelmien ratkaisemiseen. Viitaten palvelun laadun johtamiseen, hän toi esille asiakastietoisuuden, jonka on läpäistävä organisaation kaikki liiketoiminnot. Tämän tulee koskea kaikkia yrityksen järjestelmiä ja fyysisiä resursseja, joilla on suora tai epäsuora vaikutus asiakkaiden käsitykseen laadusta.

Yleisesti toimitusvalvontapalvelun sisältö koettiin toimivana, riittävänä ja tarpeisiin vastaavana palveluna. Palvelukonsepti nähtiin yhdessä otoksessa tulevaisuuden palveluna, joka tulee jatkossa lisäämään yritysten erikoistumista vastaaviin palveluihin, koska dokumenttien määrä vain lisääntyy ja tarve palvelulle kasvaa.

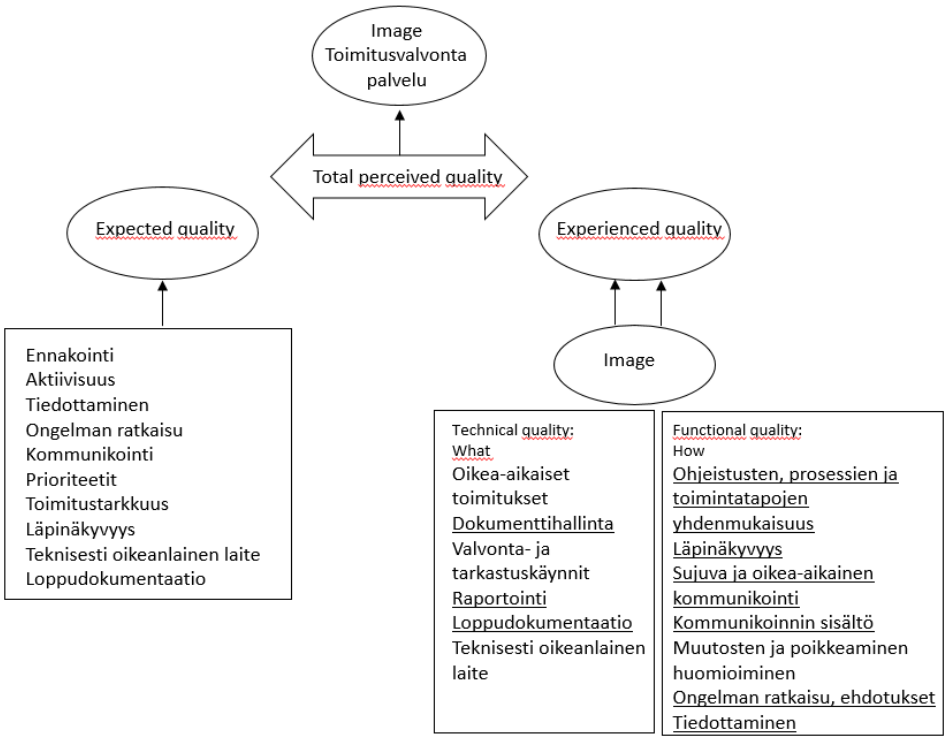
Palvelun laadun osiossa tuotiin esille laitekohtaiset tarkastusraportit, joita haluttaisiin hyödynnettävän edelleen. Jollei raporttia otettaisi käyttöön, tulee heti projektin alussa tarkentaa, mitä toimitusvalvonnalta odotetaan ja mitä valvonnassa halutaan tehtävän. Samaan asiaan viittasi myös asiakas, prioriteettien määrittäminen ennen valvonnan aloittamista.

Kaikille toimituksille ei voida tehdä kaikkea täydellisessä laajuudessa. Jollei aikataulu ole kriittinen, silloin voidaan panostaa esimerkiksi laitteen laatuun, jos sen tulee olla ensiluokkaista. Toimitusvalvonnan dokumenttihallinnan raporteista toivottiin tiedon jakamista ja kouluttamista organisaatiotasolla.

Palautteen saamista, kuinka projekteissa ja toimituksissa on onnistuttu, toivottiin annettavan sekä toimitusvalvonnalle että toimittajille. Myös toimittajilta palveluntarjoajan suuntaan toivottiin palautteenantoa. Palautteen perusteella palveluntarjoaja voisi tarkastella ja kehittää toimintojaan. Nieminen (2016, 118-120) korosti toimittajasuhteiden hallinnassa, että säännöllinen ja välitön palautteen anto kuuluu tärkeänä osana toimittajan kehittämisprosessiin. Palvelun laadussa tuotiin lisäksi sisäisesti esille työrauhan antaminen toimittajille. Jos toimittajalta odotetaan vastausta, heille annetaan tarvittava aika vastauksen saamiselle. Kuten eräs toimittaja sanoi, vastaus välitetään heti kun se saadaan, tarkoitus ei ole jättää tieto jakamatta.

Toimitusvalvonnan henkilöiden vaihtuvuus on näkynyt toimittajalle. Toimitusvalvonnan ohjeistukset koettiin vaihteleviksi, ei yhtenäiseksi toimintatavaksi ja henkilöriippuvaisiksi. Projektin aloitus nähtiin yhdessä vastauksessa vaihtelevaksi myös syystä, että tekniset määrittelyt ovat erilaiset tilauksittain, mitä halutaan, koska halutaan ja miten kommentoidaan. Kommunikaatiokanava nähtiin välillä häviävän ja kommunikointi ei ole aina sujuvaa. Useita henkilöitä on mukana dokumenttihallinnassa ja dokumenttien kommentoinnissa toimittajan ja palveluntarjoajan puolelta ja lisäksi järjestelmärajapinta on välissä. Toimitusvalvonnan toimintatapaa tulisi jollakin tapaa suhteuttaa ja yksinkertaistaa, tarvitsevatko kaikki tilaukset samat prosessit ja kokonaisuuden? Vastauksista nähtiin myös, etteivät toimittajat ole saaneet riittävästi ohjeistusta ja perehdytystä dokumenttivaatimusten ja dokumenttihallintajärjestelmän käyttöön. Grönroos (2006, 62-63, 67) määritteli, että palvelun laadussa on kaksi ulottuvuutta, palvelun tekninen ja toiminnallinen laatu. Laatukokemukseen syntymiseen sisältyy tuotteen tai palvelun tekniset määrittelyt sekä palveluprosessin toiminnallisuus, kuinka palvelu toimitetaan. Palvelun laatu on sitä, mitä asiakas kokee sen olevan. Tämä tarkoittaa, kuinka hyvin asiakkaan kokemukset palveluprosessista ja sen tuloksista vastaavat asiakkaan odotuksia. Toimitusvalvonnan työskentelyssä on nähtävissä haasteita toiminnallisen laadun puolelta. Ohjeistukset, prosessit ja toimintatavat koettiin vaihteleviksi ja läpinäkyvyys puuttuu. Kuvaan 17. on kerätty palvelun laadun osalta, tutkimuksessa nousseita keskeisiä asioita, jotka vaikuttavat todelliseen palvelun laatukokemukseen toimitusvalvonnasta. Havaitut kehitysehdotukset on kuvassa alleviivattu. Palvelun teknisten ominaisuuksien osalta, dokumenttihallinta, raportointi, tiedottaminen ja loppudokumentaation saatavuus nousivat esille. Palvelun toiminnalliselta puolelta, ohjeistus-

ten, prosessien ja toimintatapojen yhdenmukaisuus, läpinäkyvyys, sujuva ja oikea-aikainen kommunikointi, kommunikoinnin sisältö, ongelman ratkaisu ja ehdotusten sekä tiedon jakaminen koettiin kehityskohteiksi.



Kuva 16. Toimitusvalvonta palvelun laatukokemus (mukaillen Grönroos 2006, 67)

Asiakkaan näkemys toimitusvalvonnan läpinäkyvyyden puuttumisesta tuli tärkeänä asiana esille. Tähän ehdotettiin, että toimitusvalvontaa tuotaisiin joko kommunikointi- tai koulutusmielessä esille. Läpinäkyvyys nähtiin kytkeytyvän arvon muodostumiseen, joten asiaa on tarpeellista pohtia. Vargo & Lusch (2004, 11) määrittelivät, että asiakas osallistuu aina arvon tuottamiseen ja yritys voi tarjota vain arvoehdotuksia. Asiakas on se, joka määrittää arvon. Arvoa syntyy asiakkaille, kun tavarat ja palvelut tekevät jotain heidän hyväkseen, eli kun asiakkaat kuluttavat niitä päivittäisissä toiminnoissaan. Palvelu on arvoa tukeva prosessi, kun tuotteet ovat arvoa tukevia resursseja. Palvelulogiikka tarkoittaa, että yritys parantaa prosesseja, jotka tukevat asiakkaiden arvon luomista. (Grönroos 2006, 323-324.)

Vuorovaikutuksen ja yhteistyön kehittämisen osiossa, yhteistyö toimittajien ja toimitusvalvonnan välillä koettiin hyväksi. Yhdistäviä tekijöitä ovat molemminpuolinen rutiini, kokemus ja tuntemus toisista. Toimitusvalvonnan aktiivisuus muutosten yhteydessä nähtiin myönteisenä asiana. Sisäisesti toivottiin palattavan yhteisten tilaisuuksien ja tapaamisten järjestämiseen sekä toimittajien tuote-esittelyihin paikan päällä. Nykyiset tuote-esittelyt

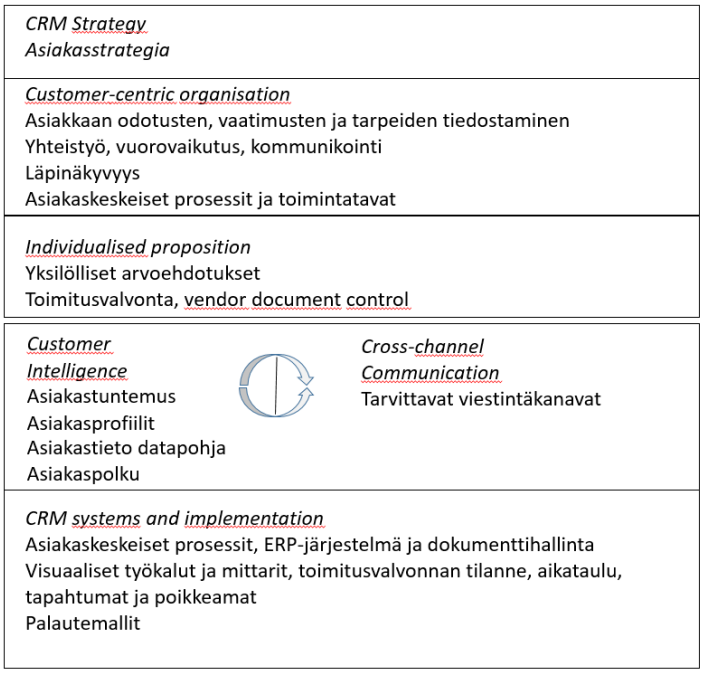
sähköisesti lähetettyinä, eivät mahdollista samaa kokemusta. Tutustuminen henkilöihin tapahtui aiemmin paremmin ja keskustelu tapaamisissa oli vapautuneempaa kuin työaikana. Nykyiset viestintäkanavat olivat kaikkien mielestä riittävät ja toimivat. Etäkokoukset ovat saavuttaneet paikkansa toimivuudellaan ja sujuvuudellaan.

Toimitusvalvonnan henkilöiden tavoitettavuus ja vastaaminen koettiin hyväksi. Digitaalisten alustojen hyödyntäminen nähtiin nykyisellään pääosin riittäväksi. Muutamissa vastauksissa tuotiin ehdotuksia, kokonaistilanteen näkisi yhdestä paikasta, toimittajat päivittäisivät tiedot suoraan järjestelmään, tietoa jaettaisiin pilvipalvelusta tai sisäisestä raportoinnista. Järjestelmien implementointi ja jakaminen nähtiin haastavana toteutuksena, jotta molemminpuolinen hyöty saavutettaisiin. Toimittajilta toivottiin, että he jakaisivat näkemyksiään ja heidän kanssaan järjestettäisiin yhteisiä koulutuksia. Palautteenannon tulisi olla molemminpuolista. Tämän nähtiin olevan juuri sitä yhteistyötä. Niemisen mukaan (2016, 118-120) toimittajan kehittämisellä tarkoitetaan mitä tahansa toimintaa, jolla toimittajan osaamista, kyvykkyyttä ja suorituskykyä pyritään parantamaan. Tavoitteena on saada liiketoiminnallisia etuja ostavalle organisaatiolle sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä, sekä vahvistaa toimittajan kilpailukykyä. Säännöllinen ja välitön palautteen anto kuului tärkeänä osana toimittajan kehittämisprosessiin.

Vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin osalta voidaan sanoa, ettei sitä ole koskaan liikaa. Toimitusvalvonnalle esitettiin esimerkiksi kun uusi henkilö aloittaa tiimissä, lyhyt esittäytyminen videon välityksellä toimittajan suuntaan. Dokumenttihallinnan vaatimuksista toivottiin opetusvideota, mitkä tiedot ja kentät tulee täyttää. Tapauksissa, joissa tulee isompi määrä tilauksia, ehdotettiin etäpalaverin pitämistä vaadittavista päivityksistä. Pitkäkestoisissa projekteissa toivottiin säännöllisiä, kuukausittaisia kokouksia, jolloin tilannetta voitaisiin tarkastella yleisesti sekä asiakkaan että toimittajan puolelta, vaikkei avoimia asioita olisikaan. Myös tilauksissa, joissa toimittajalla on omaa valmistusta ja räätälöintiä, ehdotettiin lyhyen aloituspalaverin pitämistä ainakin toimittajan, suunnittelijan ja toimitusvalvojan kesken. Kolmanneksi ehdotettiin yleisesti pidettävän säännöllisiä palavereja toimittajien kanssa ainakin kerran puolessa vuodessa tai vuodessa. Palaverissa käytäisiin yleisiä asioita läpi. Lisäksi toivottiin mahdollisuutta kommunikointiin ja keskusteluun loppukäyttäjän kanssa, tämä toivomus tuli toimittajan puolelta. Asiakkaan näkemyksessä tuotiin esille tarve, että loppukäyttäjän kommentit olisi joskus hyvä saada. Toimittajien ja asiakkaan näkemyksissä on nähtävissä selvä yhteys. Vuorovaikutuksen tärkeys korostui myös Hackett Groupin tutkimuksessa 2019. Siinä todettiin, että hankinnan ja toimittajien välisestä suhteesta on tultava paljon strategisempi, mitä tulee yhteistyöhön ja innovaatioihin, ei vain tuotekehitykseen, sekä tapaan kommunikoida ja olla vuorovaikutuksessa (Gibbons & Sawchuk 2019, 1-2).

Asiakkaan puolelta toivottiin työkalua, josta näkisi toimitusvalvonta tilanteen, aikataulun, mitä tapahtumia ja poikkeamia projektissa mahdollisesti ollut. Tähän liittyen ehdotettiin visuaalisten työkalujen ja selkeiden mittareiden kehittämistä. Tämä parantaisi myös projektin johtamista. Kommunikoinnissa tulee huolehtia, että henkilöt pääsevät keskustelemaan oikeiden henkilöiden kanssa, jolloin asiat saadaan ratkaistuksi, eivätkä jää roikkumaan. Palaverien järjestämiseen toivottiin yleiset säännöt, joista pidettäisiin kiinni eli milloin palaveri alkaa ja loppuu. Dokumenttihallintaan tuotiin kehittämisehdotuksina dokumenttipaketin kasaaminen ja arkistointi, jotta se saataisiin mahdollisimman käteväksi. Dokumentin numerosarjaan järjestelmässä toivottiin, että se kertoisi enemmän esimerkiksi laitetyypistä ja tuotantoyksiköstä. Palautemalli, tekninen arviointi, laitteen toimivuudesta puuttuu käytöstä, minkä asiakas näki puutteena. Hacket Groupin tutkimuksessa 2019 korostettiin asiakaskeskeisyyttä ja asiakkaiden tarpeiden sekä odotusten priorisointia. Tällä nähtiin olevan kriittinen vaikutus hankinnan menestymiseen. Tutkimuksessa viitattiin myös asiakasprosesseihin, joista hankinnan on tehtävä nopeita, tehokkaita, helppoja ja automatisoituja. (Gibbons & Sawchuk 2019, 1-2.)

Kuten tutkimuksessa aiemmin on tullut esille, asiakasrajapinta ei ollut nykyisellään vahva ja läpinäkyvä toimitusvalvonnan näkökulmasta. Sama tulos saatiin asiakkaan puolelta, läpinäkyvyys toimitusvalvonnan työskentelystä puuttuu. Tämä on merkittävä tieto, jolla voidaan osoittaa, että tarvetta toimitusvalvonnan näkyvyyden lisäämiselle ja sen kehittämiselle on olemassa. Tutkijan kokemuksen mukaan, asiakkaan tarve ei ollut aikaisemmin tiedossa. Voidaankin todeta, että läpinäkyvyydellä on vaikutus asiakastyytyväisyyteen. Grönroos (2006, 62) toi esille, että asiakastyytyväisyys on riippuvainen asiakkaan odotuksista ja siitä, kuinka he kokevat palvelun laadun, jonka todellisuudessa saavat. Tutkijan mielestä läpinäkyvyyden lisäämistä tulee kuitenkin jatkossa tarkastella ja tutkia asiakaskohtaisesti. Kaikilla kohdeorganisaation asiakkailla ei välttämättä ole samaa tarvetta toimitusvalvontapalvelun läpinäkyvyyden osalta. Tästä asiayhteydestä voidaan johtaa yhteys asiakassuhteiden hallintaan, Customer Relationship Management, joka auttaa yrityksiä kehittämään tuotteita ja palveluita asiakastarpeiden mukaisesti. Kuvassa 18. havainnollistetaan asiakassuhteiden hallinta toimitusvalvonnassa tutkimustulosten pohjalta.



Kuva 17. Asiakassuhteiden hallinta toimitusvalvonnassa (mukaillen Peelen & Beltman 2013, 43)

Toimitusvalvonnan rooli asiakaspolussa on moniulotteinen ja merkittävä. Asiakkaan puolelta nähtiin, että toimittajayhteistyö ja -hallinta ovat toimitusvalvonnalla. Toimittajien näkökulmasta, toimitusvalvonta nähtiin olevan sama kuin asiakas. Asiakkaan näkemys osoittaa, että toimitusvalvonnalla on selvä rooli toimittajasuhteiden hallinnassa. Tutkimustuloksissa toivottiin toimitusvalvonnan mukanaoloa heti projektin alussa, jolloin toimitusvalvonta voisi jakaa tietoa toimittajan onnistumisista ja haasteista aiemmissa toimituksissa. Intensiivinen päivittäinen yhteistyö ja vuorovaikutus toimittajien kanssa syventävät osapuolten tuntemusta toisista. Tätä kokemusta ja tietoa voitaisiin hyödyntää hankinnan toimittajapohjan ja –valintojen kehittämisessä. Toimittajien näkemys siitä, että toimitusvalvonta on sama kuin asiakas, asettaa toimitusvalvonnan rajapintaan. Toimitusvalvontapalvelulla on omat asiakkaat, mutta toisaalta toimitusvalvonta edustaa asiakasta toimittajan suuntaan. Toimitusvalvontaa tehdään kuitenkin sopimuksen eli tilauksen asettamien ehtojen ja vaatimusten mukaisesti, jolloin toimitusvalvonta näyttäytyy asiakkaan roolissa. Samanaikaisesti toimitusvalvonnan tulee huolehtia siitä, että palvelua tehdään asiakkaalle. Tutkija näkee, että asiakas- ja toimittajasuhteiden hallinta liittyy toimitusvalvonnan ympäristöön ja toimitusvalvonnan tietoa ja kokemusta voitaisiin hyödyntää enemmän hankinnan kehittämisprosesseissa.

6.2 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa ilmenneet kehittämiskohteet on ryhmitelty taulukossa 7. kohderyhmien vastausten perusteella.

Taulukko 7. Toimitusvalvonnan vahvuudet ja kehittämiskohteet

Toimitusvalvonnan	*Vahvuudet*	*Kehittämiskohteet*
Asiakkaat	Kokemus Toimittajien tuntemus Toimittajayhteistyö Luottamus Viestintäkanavat Etäkokoukset	Läpinäkyvyys Prioriteetit Ennakointi Toimitusvalvonnan esittely Oikea-aikainen kommunikointi Kommunikoinnin sisältö Tiedottaminen Loppukäyttäjän kommentit Dokumenttihallinta Loppudokumentaation saatavuus Visuaaliset työkalut ja mittarit Palautemalli laitteen toimivuus
Toimittajat	Kokemus Luottamus Rutiinit Yhteistyö Vuorovaikutus Aktiivisuus Henkilön tunteminen Poikkeaminen huomioiminen Henkilöiden tavoitettavuus Vastaaminen Viestintäkanavat Etäkokoukset Tulevaisuuden palvelu	Dokumenttihallinta Ei yhtenäiset toimintatavat Ohjeistuksien puutteellisuus ja vaihtuvuus Opetusvideot Kommunikointikanavan häviäminen Palautteen saaminen Face-to-face kohtaaminen Henkilöiden vaihtuvuus Toimintatapojen suhteuttaminen Säännölliset palaverit pitkäkestoisissa ja räätälöidyissä toimituksissa sekä yleisesti Kommunikointimahdollisuus loppukäyttäjän kanssa Määräaikojen noudattaminen
Henkilöstö	Palvelun riittävyys ja toimivuus Tarpeisiin vastaaminen Toimittajien tuntemus Kokemus Rutiinit Ammattilaisuus Viestintäkanavat	Ennakointi Oma-aloitteisuus Aktiivisuus Tiedon jakaminen Kuukausiraportteihin perehtyminen Liikaa eriytetty, heti projektin alkuun mukaan Dokumenttihallinta Palautteen saaminen Laitekohtaiset tarkastussuunnitelmat Toimittaja-arviointi Prioriteetit Laitteiden etukäteiskoordinointi Tekninen osaaminen ERP-järjestelmän jakaminen toimittajille Kuukausiraporttipohjan luominen Yhteiset tilaisuudet ja tapaamiset toimittajien kanssa Ennakkosuunnittelu ja kommunikointi tulevista projekteista ja resurssitarpeista Yhteiset koulutukset toimittajien kanssa Työrauhan antaminen toimittajille

Toimitusvalvonnan vahvuudet ovat tunnistettavissa kaikkien kohderyhmien näkemyksissä. Näitä ovat kokemus, rutiinit, luottamus, toimittajien tuntemus, palvelun riittävyys sekä viestintäkanavien toimivuus. Toimittajat näkevät yhteistyön, vuorovaikutuksen ja aktiivisuuden toimitusvalvonnan puolelta hyvin positiivisena. Toimittajarajapinnassa työskentely onkin valvonnassa yleisesti intensiivistä ja vahvaa. Kehittämiskohteissa nähdään hajontaa kohderyhmittäin, mikä on ymmärrettävää eri näkökulmista, tarpeista ja odotuksista katsoen. Yhteisenä kehittämiskohteena nähdään kuitenkin dokumenttihallinta. Dokumenttihallinta tarvitsee kehittämistä, keventämistä, automatisointia, jotta toimintoa saadaan tehokkaammaksi, sujuvammaksi ja kannattavammaksi. Prioriteettien määrittäminen ennen toimitusvalvonnan aloittamista antaa suunnan, miten valvonta tullaan tekemään ja millä asioilla on merkitys projektin onnistumisessa. Prioriteettien lisäksi laitekohtaiset tarkastussuunnitel-

mat tukevat valvonnan onnistumista. Muutoin kehittämiskohteet osoittavat kullekin kohderyhmälle tärkeät asiat ja odotukset palvelusta. Proaktiivisuutta ja tiedon jakamista ei ole kuitenkaan liikaa, sitä toivotaan toimitusvalvonnalta edelleen enemmän. Toimitusvalvonnan haasteet liittyvätkin vahvasti palvelun toiminnalliseen laatuun. Itse palvelu nähdään tärkeänä ja riittävänä.

Jatkotutkimusehdotuksena tutkija näkee syventymisen asiakasrajapintaan ja siinä toimitusvalvonnan tarkastelun asiakaslähtöisyyden ja asiakastyytyväisyyden näkökulmasta. Kyseeseen voisi tulla toimintojen kehittäminen asiakaskeskeisimmiksi tai palvelumuotoilu. Läpinäkyvää asiakasrajapintaa ei koettu olevan toimitusvalvonnan eikä asiakkaan puolelta. Tämä antaa viitteitä siihen, että asiakasrajapintaa tulisi lähestyä ja tutkia enemmän. Toisena jatkotutkimusehdotuksena tutkija esittää dokumenttihallinnan kehittämisen. Dokumenttihallinta kuuluu merkittävänä osana nykyiseen palvelusisältöön. Tutkimustulokset osoittavat selvästi dokumenttihallintaan liittyvät haasteet.

6.3 Opinnäyteprosessin ja oman oppimisen arviointi

Tutkija aloitti tutkimusprosessin elokuussa 2020 ja tutkimus valmistui toukokuussa 2021. Prosessi oli monivaiheinen ja vaativa, vaiheittain etenevä, jossa välillä mentiin eteenpäin, palattiin takaisin ja joskus pidettiin taukoja. Asiat tarkentuivat pitkin matkaa, palaset menivät paikoilleen ja kokonaiskuva muodostui viimeistä kappaletta kirjoittaessa. Tutkimuksen valmistuminen piteni alkuperäisestä suunnitelmasta muutamalla kuukaudella. Tutkimuksen suuruus ja laajuus avautui tutkimusprosessin myötä. Tutkimuksen tekeminen työn ohessa oli vaativaa ja joskus raskasta. Tutkimusprosessi vei huomattavan osan vapaa-aikaa. Säännölliset ohjauspalaverit opinnäytetyön ohjaajan kanssa, olivat ensiarvoisen tärkeitä. Saatu opastus, ehdotukset ja tuki auttoivat prosessin etenemisessä.

Tutkimus lisäsi merkittävästi tutkijan osaamista ja tietoa tutkimuksen aihealueista. Vaikka aiheita oli teoriaopinnoissa osittain käsitelty, tutkimusprosessi vei syvemmälle tieteellisiin tutkimuspohjaisiin tarkasteluihin sisälle. Useiden lähteiden hyödyntäminen aihealueittain laajensi ja vahvisti kokonaiskuvan muodostamista. Tutkimus lisäsi myös tutkijan kokemusta tutkimuksellisen kehittämistyön tekemisestä ja kirjoittamisesta.

Lähteet

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, s. 177-188. Gaudeamus.

Berry, L., Lewis, C. & Haeckel, S. 2002. Managing the total customer experience. MIT Sloan Management Review. 2002, 43, 3, s. 85-89.

Brynjolfsson, E., Hu, Y. J. & Rahman, M. S. 2013. Competing in the Age of Omnichannel Retailing. MIT Sloan Management Review, s. 23-29.

Burnes, B. & Dale, B. 1998. Working in Partnership Best practice in customer-supplier relations. Gower Press.

Chandler, J.D. & Lusch, R.F. 2015. Service systems: A Broadened Framework and Research Agenda on Value Propositions, Engagement and Service Experience. Journal of Service Research, 18, 1, s. 6-22.

Christensen, C., Anthony, S., Berstell, G. & Nitterhouse, D. 2007. MIT Sloan Management Review, 48, 3, s. 38-47.

Dawes, J., Stocchi, L. & Dall´Olmo-Riley, F. 2002. Over-time variation in individual´s customer satisfaction scores. International Journal of Market Research, 62, 3, s. 262-271.

De Keyser, A., Lemon, K.N., Klaus, P. & Keiningham, T.L. 2015. A Framework for Understanding and Managing the Customer Experience. Marketing Science Institute Working Paper Series, No. 15-121, s. 1-47.

Dixon, M., Freeman, K. & Toman, N. 2010. Stop Trying to Delight Your Customers. Harvard Business Review, 88, 7, 8, s. 116-121.

Edelman, D. C. & Singer, M. 2015. Competing on Customer Journeys. Harvard Business Review, 93, s. 88-100.

Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A. 2000. Dynamic capabilities: What are they? Strategic Management Journal, 21, s. 1105-1121.

Forkmann, S., Henneberg, S. C., Naude, P. & Mitrega, M. 2016. Supplier relationship management capability: a qualification and extension. Industrial Marketing Management, 57, s. 185-200.

Frow, P. & Payne, A. 2007. Towards the ´perfect´ customer experience. Journal of Brand Management, 15, 2, s. 89-101.

Gartner 2018a. Garner Says Customer Experience Pyramid Drives Loyalty, Satisfaction and Advocacy. Luettavissa: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-07-30-gartner-says-customer-experience-pyramid-drives-loyalty-satisfaction-and-advocacy. Luettu: 13.11.2020.

Gartner 2019b. Create Powerful Customer Experiences. Luettavissa: https://www.gartner.com/en/marketing/insights/articles/create-powerful-customer-experiences. Luettu: 13.11.2020.

Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Talentum. Helsinki.

Gibbons, L. & Sawchuk, C. 2019. 2019 CPO Agenda: Building Next –Generation Capabilities. The Hackett Group, s. 1-7.

González-Benito, J., Martínez-Lorente, A.R. & Dale, B.G. 2003. A study of the purchasing management system with respect to total quality management. Industrial Marketing Management, 32, s. 443-454.

Grönroos, C. 2006. Adopting a service logic for marketing. Marketing Theory, 6, 3, 2. 317-333.

Hague, N. & Hague, P. 2018. B2B Customer experience. A practical guide to delivering exceptional CX. Kogan Page. New York.

Hald, K.S., Cordón, C. & Vollman, T. 2009. Towards an understanding of attraction in buyer- supplier relationships. Industrial Marketing Management, 38, 8, s. 960-970.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020a. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, s. 57-60. Gaudeamus.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020b. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, s. 141-144. Gaudeamus.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020c. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, s. 173-176. Gaudeamus.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kannan, V.R. & Tan, K.C. Buyer-supplier relationships The impact of supplier selection and buyer-supplier engagement on relationship and firm performance. 2006. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 36, 10, s. 755-775.

Klaus, P. 2015. Measuring customer experience. How to develop and execute the most profitable customer experience strategies. Palgrave Macmillan.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Alma Talent. Helsinki.

Lemon, K. N. & Verhoef, P. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing, 80, s. 69-96.

Libai, B., Bolton, R., Bügel, M. S., Ruyter, K., Götz, O., Risselada, H. & Stephen, A. T. 2010. Customer-to-Customer Interactions: Broadening the Scope of Word of Mouth Research. Journal of Service Research, 13, 3, s. 267-282.

Matter Agency. 2017. Luettavissa: https://matter.fi/mika-on-asiakaspolku-ja-miksi-jokaisen-yrityksen-pitaisi-olla-kiinnostunut-siita/ . Luettu: 10.12.2020.

Mehra, S., Hoffman, J.M. & Sirias, D. 2001. TQM as a management strategy for the next millennia. International Journal of Operations and Production Management, 21, 5/6, s. 855-876.

Mehra, S. & Rangantha, S. 2008. Implementing total quality management with a focus on enhancing customer satisfaction. International Journal of Quality & Reliability Management, 25, 9, s. 913-927.

Mosadeghrad, A.M. 2014. Why TQM programmes fail? A pathology approach. The TQM Journal, 26, 2, s. 160-187.

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – Parempi business. Talentum Pro. Helsinki.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro. Helsinki.

Paalumäki, A. & Vähämäki, M. 2020. Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, s. 131-140. Gaudeamus.

Paloheimo, S. 3.3.2020. Luennoitsija. Asiakaskokemus rakastaa myötätuntoa. Kurssi YAMK: Asiakaspolun kehittäminen ja asiakaskokemuksen johtaminen. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Porvoo.

Peelan, E. & Beltman, R. 2013. Customer Relationship Management. Second edition. Pearson. Harlow.

Piekkari, R. & Welch, C. Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadulliset tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, s. 207-215. Gaudeamus.

Pine, J. & Gilmore, J. H. 1999. The experience economy: Work is theatre & every business a stage. Harvard Business School Press. Boston.

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. 2003. The new frontier of experience innovation. MIT Sloan Management Review, 44, 4, s. 12-18.

Puusa, A. 2020a. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadulliset tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, s. 103-117. Gaudeamus.

Puusa, A. 2020b. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadulliset tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, s. 145-156. Gaudeamus.

Rawson, A., Duncan, E. & Jones, C. 2013. The Truth About Customer Experience. Harvard Business Review, 91, s. 90-98.

Rigby, D.K. 2011. The Future of Shopping. Harvard Business Review, 89, 12, s. 64-76.

Rigby, D.K., Reichheld, F.F. & Schefter, P. 2002. Avoid the Four Perils of CRM. Harvard Business Review. Luettavissa: https://hbr.org/2002/02/avoid-the-four-perils-of-crm. Luettu: 31.1.2021.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Miksi, mitä, miten? Docendo. Jyväskylä.

Shaw, C. & Ivens, J. 2005. Building Great Customer Experience. Palgrave Macmillan. New York.

Schmitt, B. H. 1999. Experiential Marketing. New York: The Free Press.

Tsang, J.H.Y. & Antony, J. 2001. Total quality management in UK service organisations: some key findings from a survey. Managing Service Quality, 11, 2, s. 132-141.

Tseng, S-M. 2016. Knowledge management capability, customer relationship management and service quality. Journal of Enterprise Information Management, 29, 2, s. 202-221.

van Doorn, J. Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D. Pirner, P. & Verhoef, P. 2010. Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. Journal of Service Research, 13, 3, s. 253-266.

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

Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, A. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamic and Management Strategies. Journal of Retailing, 85, 1, s. 31-41.

Verhoef, P., Kannan, P.K. & Inman, J. 2015. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introducing to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. Journal of Retaling, 91, 2, s. 174-181.

Yin, Robert K. 2018. Case study research and applications. Design and Methods. SAGE. Los Angeles.

Zeithaml, V., Bolton, R.N., Deighton, J., Keiningham, T.L:, Lemon, K.N. & Petersen, A.J. 2006. Forwad-Looking Focus: Can Firms Have Adaptive Foresight? Journal of Service Research, 9, 2, s. 168-183.

Liite

Haastattelukysymykset

Tutkimusongelmat:

A. Mistä asiakaskokemus muodostuu ja millainen merkitys toimitusvalvonnalla on asiakaspolussa?
kysymykset 1.-4.

B. Miltä toimitusvalvonnan palvelukonsepti näyttää?
kysymykset 5.-7.

C. Millä tasolla palvelun laatu ja tyytyväisyys koetaan tällä hetkellä?
kysymykset 8.-10.

D. Miten vuorovaikutusta ja yhteistyötä voidaan parantaa eri toimijoiden kesken?
kysymykset 11.-15.

A.

1. Miten ymmärrät asiakaskokemuksen, mistä se muodostuu?
2. Mitä on hyvä asiakaskokemus?
3. Toimitusvalvonnalla on tietyt kontaktipisteet toimittajaan, puuttuuko yhteydenotto jostakin tai missä tapauksissa haluaisit sen lisättävän?
4. Minkälaisena näet toimitusvalvonnan merkityksen hankintaprosessin asiakaspolussa?

B.

5. Miltä toimitusvalvonnan palvelukonsepti näyttää, onko se nykyisellään riittävä tai puuttuuko jotakin?
6. Mitä ajatuksia, tuntemuksia tai toiveita sinulla on toimitusvalvonta palvelulle?
7. Miten toimitusvalvonta palvelu vastaa mielestäsi nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin?

C.

8. Miten koet toimitusvalvonta palvelun laadun? Näkökulma odotukset vs. koettu kokemus
9. Mitä on hyvä palvelu?
10. Miten arvioisit toimitusvalvonta palvelun laatua, asteikolla 1-7, jossa 1 tarkoittaa ei ollenkaan tyytyväinen ja 7 tarkoittaa hyvin tyytyväinen?

D.

11. Mitä mieltä olet nykyisestä vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä toimitusvalvonnan kanssa? Miten näitä osa-alueita voitaisiin parantaa?
12. Onko kanavia, joissa viestintä ja vuorovaikutus tapahtuu riittävästi tarjolla?

13. Tavoitatko henkilön helposti ja vastataanko sinulle riittävän nopeasti?
14. Mitä mieltä olet nykyisistä yhteisistä digitaalisista alustoista ja niiden riittävyydestä?
15. Miten asiakas- ja toimittajasuhteita voitaisiin kehittää toimintaympäristössämme?

Lopuksi:

Kuinka todennäköisesti suosittelisit toimitusvalvonta palvelua asteikolla 0-10, jossa 0 tarkoittaa erittäin epätodennäköistä ja 10 erittäin todennäköistä.